

# SOLUÇÕES ESCALÁVEIS PARA TRANSFORMAÇÕES SISTÊMICAS



ROCKEFELLER  
Philanthropy  
Advisors

# ÍNDICE

<b>2</b>	<b>RESUMO EXECUTIVO</b>
<b>6</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>
<b>8</b>	<b>O PROCESSO</b>
<b>10</b>	<b>APRENDIZADOS E RECOMENDAÇÕES</b>
<b>11</b>	<b>RECOMENDAÇÃO #1: EMPODERAR</b>
<b>12</b>	CAMFED
<b>13</b>	HEALTH LEADS
<b>14</b>	MARINE STEWARDSHIP COUNCIL
<b>15</b>	<b>RECOMENDAÇÃO #2: ACELERAR</b>
<b>16</b>	FE Y ALEGRÍA
<b>17</b>	B LAB
<b>18</b>	LAST MILE HEALTH
<b>19</b>	<b>RECOMENDAÇÃO #3: APRENDER</b>
<b>20</b>	ONE ACRE FUND
<b>22</b>	CERES
<b>23</b>	<b>RECOMENDAÇÃO #4: COLABORAR</b>
<b>24</b>	OCEANS 5
<b>25</b>	PROXIMITY DESIGNS
<b>26</b>	<b>RECOMENDAÇÃO #5: SIMPLIFICAR</b>
<b>27</b>	CRISIS TEXT LINE
<b>28</b>	ROOT CAPITAL
<b>30</b>	<b>O CAMINHO A SEGUIR</b>
<b>32</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>
<b>34</b>	<b>WEBSITES</b>



# SOLUÇÕES ESCALÁVEIS PARA TRANSFORMAÇÕES SISTÊMICAS

Este relatório foi escrito por Heather Grady, Kelly Diggins, Joanne Schneider e Naamah Paley Rose. Agradecemos aos membros do Grupo Diretor e às organizações apresentadas pela revisão e pelos valiosos comentários que fizeram a respeito de versões anteriores. A versão do relatório em português foi produzida pela Plataforma de Filantropia para os ODS (SDGPP), uma iniciativa implementada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e pela Rockefeller Philanthropy Advisors e seus parceiros.

Setembro de 2017



Empoderando vidas.  
Fortalecendo nações.

# Resumo Executivo

Muitos investidores estão em constante busca por maior impacto – para garantir que os fundos que implementam façam uma diferença significativa. Nos últimos anos, os financiadores passaram a se concentrar mais em suas próprias práticas, não apenas nas dos beneficiários, para gerar impacto. Profissionais e pesquisadores estão explorando **1)** como os investidores devem trabalhar com donatários e beneficiários de investimentos como verdadeiros parceiros, não apenas receptores de fundos e ideias, **2)** como colaborar mais e melhor com outros financiadores para obter maior impacto e **3)** como os doadores podem obter uma compreensão mais profunda do complexo contexto em que seus fundos são aplicados e usar esse entendimento para prestar melhor apoio aos beneficiários.<sup>1</sup> A isso está relacionado

o foco na mudança do financiamento de projetos individuais para o apoio a transformações mais profundas e sustentadas na sociedade.

Nesse espírito, a Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA) foi contratada pela Skoll Foundation, trabalhando em conjunto com um Grupo Diretor composto pelas Fundações Porticus, Ford e Draper Richards Kaplan, para incentivar os financiadores a trabalhar de forma mais colaborativa no sentido de destinar recursos adaptáveis e responsivos de mais longo prazo com o objetivo de acelerar soluções escaláveis para os problemas mais urgentes do mundo. O Grupo Diretor para Soluções Escaláveis examinou quando, como e por que as soluções de algumas organizações foram capazes de crescer em escala significativa e alcançar as mudanças no

---

<sup>1</sup> Neste relatório, usamos o termo beneficiários para aqueles que recebem fundos, embora muitos financiadores se refiram a eles como parceiros. Também usamos “donatários e beneficiários de investimentos” no Resumo Executivo para indicar que a análise e as entrevistas do relatório incluem o apoio ao investimento de impacto para empresas sociais e organizações sem fins lucrativos, mas no restante do relatório usamos o termo geral “beneficiários” para facilitar a leitura.

—

## **Começamos entrevistando organizações sem fins lucrativos e empresas sociais que tiveram aprendizado e sucesso em soluções escaláveis sobre suas experiências com o comportamento de financiadores.**

nível sistêmico esperadas pelas organizações e por seus investidores. Queríamos saber mais sobre os fatores internos e externos mais importantes e sobre os papéis desempenhados por financiadores e financiamento nesses casos.

Como a Fundação Skoll observa, algumas organizações estão criando modelos de inovação para impulsionar a *mudança de equilíbrio* – a ruptura de forças sociais, econômicas e políticas que permitem que a desigualdade, a injustiça e outros difíceis problemas sociais e ambientais persistam.<sup>2</sup> Ao quebrar o *status quo*, essas organizações abrem espaço para que as soluções sejam enraizadas, ganhem escala e se tornem a base de uma profunda transformação social e de um mundo mais pacífico e próspero. Muitas organizações estão ajudando a resolver problemas que pareciam impossíveis e demonstrando a possibilidade de ir além da mudança incremental para uma transformação real. Seu sucesso, porém, está em sua capacidade de transformar os sistemas complexos em que esses problemas existem – e isso é influenciado em parte pela forma como são financiadas. Tal ambição exige que os investidores operem e apoiem os beneficiários de forma diferente. As organizações apresentadas neste relatório se provaram capazes de ganhar escala para soluções em direção à transformação sistêmica. Para isso, porém, elas precisaram de tempo,

confiança e flexibilidade de seus doadores. Como a Ford Foundation explica, para obter progresso duradouro na abordagem de problemas como a desigualdade, as organizações precisam de apoio robusto, sustentável e previsível para que sejam capazes de aproveitar oportunidades e criar maior impacto, além da estabilidade necessária para fomentar mudanças a longo prazo.<sup>3</sup>

Começamos entrevistando organizações sem fins lucrativos e empresas sociais que tiveram aprendizado e sucesso em soluções escaláveis sobre suas *experiências com o comportamento de financiadores*. Nos baseamos em um conjunto focado de entrevistados, mas suas perspectivas são apoiadas pelo que vemos como sucessos recentes e passados em soluções escaláveis que transformam sistemas. Para explorar o papel dos financiadores no apoio aos beneficiários para promover o ganho de escala para soluções e transformar sistemas, nossa equipe examinou **a)** os caminhos tomados pelas organizações para o ganho de escala e a transformação sistêmica e como os financiadores as apoiaram ou restringiram; **b)** insumos não monetários de investidores; **c)** dinâmicas de poder; **d)** colaboração da parte dos doadores e **e)** ligação com “atores sistêmicos” influentes, inclusive governos e autoridades estaduais, grandes atores do setor privado e associações industriais.

<sup>2</sup> <http://skoll.org/about/approach>

<sup>3</sup> Para obter mais informações, consulte o programa BUILD da Fundação Ford. <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/building-institutions-and-networks/>

Houve fortes interseções entre o que ouvimos dos beneficiários e como os financiadores querem responder a esses imperativos. Entre os mais de 100 investidores que responderam ao convite para explorar essas questões ao longo do último ano, houve áreas significativas de consenso. Surgiram recomendações de ação claras, as quais estamos explorando com um grupo maior de doadores. Elas podem ser resumidas em:

**Empoderar:**

Mudar conscientemente a dinâmica de poder com os beneficiários.

**Acelerar:**

Realizar discussões ativas e honestas com os beneficiários sobre o apoio estratégico não monetário.

**Aprender:**

Desenvolver mais conhecimento sobre a transformação sistêmica e sobre quando e como apoiar os beneficiários nesse esforço.

**Colaborar:**

Compartilhar informações com outros financiadores.

**Simplificar:**

Redefinir os processos de concessão de fundos.

Esses aprendizados e recomendações vão ao encontro do trabalho dos principais pensadores sobre a transformação de sistemas em grande escala. Como disse recentemente Michael Quinn Patton, um especialista em avaliação de

programas: “O conhecimento acionável já existe. O problema não é o que não sabemos – é o que sabemos e não usamos. Devemos nos afastar da nossa orientação tradicional de projetos em direção a uma orientação de transformação que valorize os relacionamentos, a flexibilidade em tempo real e a avaliação do desenvolvimento.”<sup>4</sup>

Este relatório resume os aprendizados de nosso primeiro ano. O verdadeiro trabalho começa agora, à medida que nos aprofundamos na busca de formas de alcançar um círculo mais amplo de financiadores comprometidos em mudar seu próprio comportamento e servir de exemplo para a comunidade em geral nos próximos meses e anos. Esta é uma iniciativa aberta que também é fundamental. Esperamos que os outros se juntem a nós nesta jornada.

—  
**“O conhecimento aplicável já existe.  
O problema não é o que não sabemos –  
é o que sabemos e não usamos.”**

<sup>4</sup> Michael Quinn Patton, Conferência Transformations 2017. A Avaliação do Desenvolvimento é uma abordagem de avaliação que pode ajudar os inovadores sociais a desenvolver iniciativas de transformação social em ambientes complexos ou incertos. [http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/developmental\\_evaluationDescribe](http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/developmental_evaluationDescribe)

# PRESENÇA DAS FUNDAÇÕES PARCEIRAS



## QUEM SOMOS

Apesar de poucas, coletivamente, nossas cinco instituições têm escritórios em 25 cidades e uma abordagem de financiamento que abrange a maioria dos países do mundo. Representamos décadas de experiência em doações, e duas organizações representam a filantropia familiar há mais de um século. Ainda mais importante, nossos portfólios agregados já apoiaram muitas organizações cujas soluções inovadoras

demonstraram ser capazes de transformar sistemas complexos de grande escala. Somente o portfólio da Fundação Skoll representa cerca de US\$ 500 milhões em financiamento total até o momento, em grande parte para 100 organizações de 177 países do mundo. O trabalho de nossos beneficiários informou nossas abordagens e perspectivas como investidores sociais.

# Introdução

## Por que este esforço e por que agora?

Na busca pelo impacto, por muitos anos o foco esteve quase exclusivamente na medição detalhada do trabalho dos beneficiários. O discurso do setor filantrópico era dominado pela busca de maneiras mais rigorosas ou completas de medir o sucesso de projetos individuais e se isso servia aos objetivos e às necessidades dos financiadores. Mais recentemente, o discurso mudou para enfatizar também o papel dos financiadores, especificamente **1)** como os investidores devem trabalhar com donatários e beneficiários de investimentos como verdadeiros parceiros, não apenas receptores de fundos e ideias, **2)** como colaborar mais e melhor com outros financiadores para obter maior impacto e **3)** como os doadores podem obter uma compreensão mais profunda do complexo contexto em que seus fundos são

usados e usar esse entendimento para prestar melhor apoio aos beneficiários.

Cada vez mais investidores estão analisando como passar do financiamento de projetos individuais para o apoio a transformações mais profundas e sustentadas na sociedade. Isso é ilustrado por uma série de abordagens, desde o financiamento da mudança social – uma prática antiga de um número pequeno, porém comprometido, de financiadores – a abordagens mais novas, conhecidas por nomes diferentes como financiamento de mudanças sistêmicas, estratégias de impacto coletivo, finanças transformadoras e filantropia que apoia “agendas públicas” como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o Imperativo de Progresso Social.

Com esse espírito, a Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA) foi contratada pela Skoll Foundation, trabalhando em conjunto com um Grupo Diretor composto pelas Fundações Porticus, Ford e Draper Richards Kaplan, para estimular os investidores a trabalhar de forma mais colaborativa na destinação de recursos de mais longo prazo, adaptáveis e responsivos para acelerar soluções escaláveis aos problemas mais urgentes do mundo.

O Grupo Diretor para Soluções Escaláveis aprofundou estas questões:

- Quando, como e por que algumas soluções puderam crescer em escala significativa e, portanto, estão em posição de ajudar a alcançar as mudanças no nível sistêmico esperadas por fundações e beneficiários?
- Quais fatores internos e externos foram mais importantes?
- Que papéis os financiadores e seu financiamento desempenham nesses casos?

Como observa a Skoll Foundation, empreendedores sociais e suas organizações estão criando modelos inovadores para impulsionar a *mudança de equilíbrio* – a ruptura de forças sociais, econômicas e políticas que permitem que a desigualdade, a injustiça e outros difíceis problemas sociais e ambientais persistam.

Ao quebrar o *status quo*, os empreendedores sociais abrem espaço para que soluções sejam enraizadas, ganhem escala e se tornem a base de uma profunda transformação social e de um mundo mais pacífico e próspero. Muitas organizações estão ajudando a resolver problemas que pareciam impossíveis e demonstrando a possibilidade de ir além da mudança incremental para uma transformação real. Seu sucesso, porém, está em sua capacidade

de transformar os sistemas complexos em que esses problemas existem – e isso é influenciado em parte pela forma como são financiadas.

Tal ambição exige que os investidores sociais operem e apoiem os beneficiários de forma diferente. As organizações apresentadas neste relatório se provaram capazes de promover ganho de escala para soluções em direção à transformação sistêmica. Para isso, porém, elas precisaram de tempo, confiança e flexibilidade de seus investidores. Como a Ford Foundation explica, para obter progresso duradouro na abordagem de problemas como a desigualdade, as organizações precisam de apoio robusto, sustentável e previsível para que sejam capazes de aproveitar oportunidades e criar maior impacto, além da estabilidade necessária para fomentar mudanças a longo prazo. Como postula um artigo recente da *Harvard Business Review*: “o sucesso nunca resulta de uma única doação ou de uma bala de prata; é preciso colaboração, engajamento do governo e persistência ao longo de décadas, entre outros”.<sup>5</sup>

—  
**Muitas organizações estão ajudando a resolver problemas que pareciam impossíveis e demonstrando a possibilidade de ir além da mudança incremental para uma transformação real.**

<sup>5</sup> “Audacious Philanthropy”, *Harvard Business Review*, edição de setembro/outubro de 2017, por Susan Wolf Ditkoff e Abe Brindle.

## **O PROCESSO**

Para explorar o papel dos financiadores no apoio aos beneficiários para ganho de escala em soluções para transformar sistemas, nossa equipe examinou **a)** os caminhos tomados pelas organizações para ganhar escala e transformar sistemas e como os financiadores os apoiaram ou restringiram; **b)** insumos não monetários de investidores; **c)** dinâmicas de poder; **d)** colaboração da parte dos doadores e **e)** ligação com “atores sistêmicos” influentes, inclusive governos e autoridades estaduais, grandes atores do setor privado e associações industriais.

Começamos entrevistando organizações sem fins lucrativos e empresas sociais que tiveram aprendizado e sucesso em ganhar escala para soluções sobre *suas experiências com o comportamento de financiadores*. Nos baseamos em um conjunto focado de entrevistados, mas suas perspectivas são apoiadas pelo que vemos como sucessos recentes e passados em soluções escaláveis de transformação sistêmica. Nossos aprendizados são apoiados por dados da Skoll Foundation, extraídos de centenas de soluções de estágio *mezzanine* de empreendedores sociais que foram financiados por meio do Prêmio Skoll de Empreendedorismo Social. Os vencedores da premiação são acompanhados cuidadosamente pela fundação, em busca de maior envolvimento após o recebimento do prêmio.<sup>6</sup>

Nosso Grupo Diretor selecionou mais de duas dúzias de iniciativas, representadas na tabela da próxima página, que têm profundo conhecimento das oportunidades e dos desafios envolvidos na ampliação de seu impacto como organizações. As entrevistas foram conduzidas com garantia de confidencialidade sobre as respostas individuais. Embora seu trabalho abranja muitos setores, questões e geografias, todos os entrevistados têm

experiência em organizações em crescimento para obter impacto significativo sobre beneficiários, indústrias e/ou setores. Acreditamos que entre as entrevistadas estão muitas organizações que demonstram forte potencial e progresso para transformar sistemas.

Simultaneamente, a RPA começou a entrevistar financiadores com uso de um protocolo de entrevista separado, embora relacionado, e os membros da RPA e do Grupo Diretor realizaram conversas orientadas em uma série de convenções do setor de filantropia em alguns países, visando os investidores que provavelmente se interessariam por essas questões.<sup>7</sup> Sua contribuição foi útil para determinar a receptividade dos financiadores com relação aos temas que surgiam nas entrevistas.

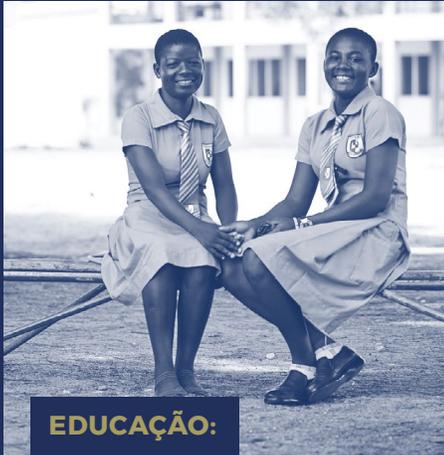
Acreditamos que esta iniciativa se distingue por dois aspectos: primeiro, porque se concentra em mudar o comportamento dos investidores sociais e, segundo, porque se concentra em organizações que têm a intenção e a capacidade de ampliar significativamente a escala de seu impacto de forma a contribuir para a resolução de problemas em nível sistêmico.

Nosso Grupo Diretor assume que alguns investidores entenderão e se preocuparão em transformar os sistemas complexos e adaptativos que podem promover ou dificultar a execução das metas de nossos beneficiários. Também reconhecemos que nem todos concordam ou se interessam por esta abordagem. Nesse sentido, acreditamos que a filantropia pode ser uma força muito poderosa e positiva. Entretanto, com essa intenção vem a responsabilidade e a prestação de contas pelo poder que exercemos como financiadores em parceria com aqueles que financiamos. A iniciativa de Soluções Escaláveis é uma exploração disso.

<sup>6</sup> A Fundação Skoll refere-se a organizações de estágio *mezzanine* como aquelas com inovações e modelos comprovados no caminho para a mudança de equilíbrio.

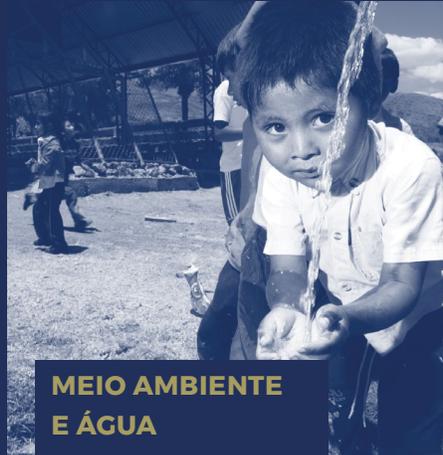
<sup>7</sup> Todos esses diálogos ocorreram em 2017, nos seguintes eventos: Cúpula Nacional sobre Filantropia Familiar, San Francisco, fevereiro; Conferência WINGS (Worldwide Initiative for Grantmaker Support), Cidade do México, fevereiro; Fórum Mundial Skoll, Oxford, abril; Fórum Global de Filantropia, Washington DC, abril; Grantmakers for Effective Organizations, Chicago, maio; e Reunião Anual da Asian Venture Philanthropy Network, Bangkok, junho.

# ÁREAS DE INTERVENÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS ENTREVISTADOS



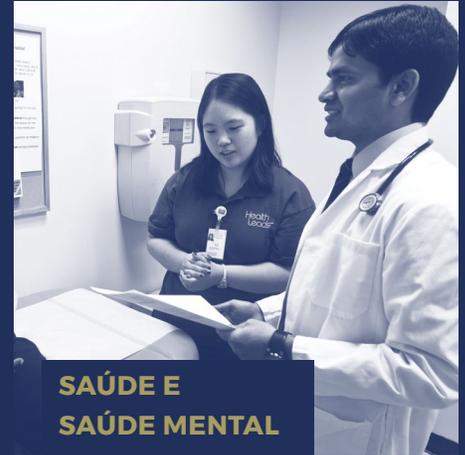
## EDUCAÇÃO:

- CAMFED
- Education Super Highway
- Fe y Alegría
- New Teacher Center



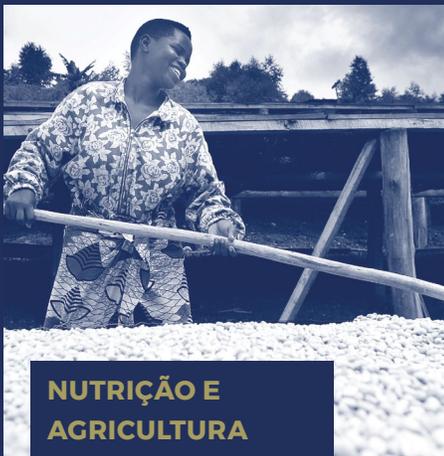
## MEIO AMBIENTE E ÁGUA

- CERES
- Imazon
- Water for People



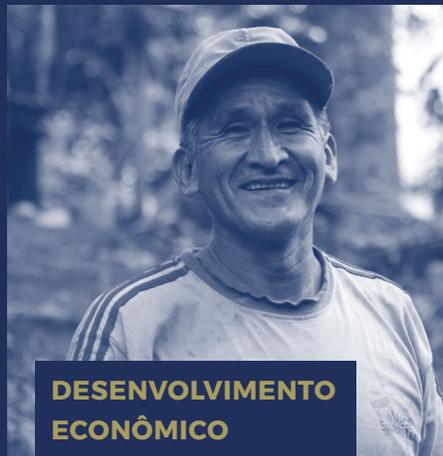
## SAÚDE E SAÚDE MENTAL

- Crisis Action
- Crisis Text Line
- Health Leads
- Last Mile Health
- Partners in Health
- Watsi



## NUTRIÇÃO E AGRICULTURA

- Initiative for Smallholder Finance
- Marine Stewardship Council
- One Acre Fund



## DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

- Kiva
- Root Capital
- Proximity Designs



## DEFESA DE DIREITOS, POLÍTICAS PÚBLICAS E REDES

- Civicus
- Tax Justice Network
- B Lab

# Aprendizados e Recomendações

Houve fortes interseções entre o que ouvimos dos beneficiários e como os financiadores querem responder a esses imperativos. Entre os mais de 100 investidores sociais que responderam ao convite para explorar essas questões ao longo do último ano, houve áreas significativas de consenso, com apenas algumas áreas de desacordo. Fundamentalmente, neste primeiro ano do projeto, surgiram recomendações claras de ação que agora exploramos com um grupo maior de investidores.

O restante deste relatório inclui descrições mais detalhadas das recomendações e dos resultados por trás delas, bem como estudos de caso curtos que ilustram os benefícios das abordagens adaptativas adotadas por financiadores. Nossa intenção no próximo ano é dar continuidade ao aprendizado e aprofundar o entendimento de como mais financiadores podem aplicar as recomendações.

## **RECOMENDAÇÃO #1:**

### **EMPODERAR:**

MUDAR CONSCIENTEMENTE A DINÂMICA DE PODER COM AS INICIATIVAS APOIADAS.

A dinâmica de poder entre beneficiários e investidores pode criar um relacionamento aberto, honesto, direto e solidário – ou não. Ouvimos repetidas vezes durante as entrevistas que as relações não prejudicadas por um desequilíbrio de poder foram aquelas baseadas no respeito mútuo, não na obediência. Nesses casos, os financiadores aparentemente reconheceram o fato de que os beneficiários é que estão no campo, mais próximos do trabalho, e, por isso, valorizaram suas opiniões e ideias. Além disso, os doadores abordaram essas relações a partir de um local de confiança, dando espaço aos beneficiários para que pudessem tomar decisões, cometer erros e determinar soluções. Nesses casos, os projetos apoiados têm a liberdade de focar no ganho de escala. Os beneficiários muitas vezes caracterizaram essas relações como parcerias, nas quais os investidores atuavam como parceiros de reflexão. Os beneficiários identificaram parcerias impulsionadas pela “capacidade de ouvir e responder de maneira inteligente”, conforme necessário para impulsionar a transformação sistêmica a longo prazo. Outros entrevistados lamentaram a dinâmica de poder e consideraram que os financiadores por vezes exerciam excessivo controle e interferência, com restrições que prejudicavam diretamente uma abordagem orientada para os sistemas.

Outra divergência comumente encontrada nas entrevistas foi entre os objetivos dos investidores e dos projetos apoiados. Muitos financiadores têm seus objetivos, teorias de mudança e metas. Porém, em vez de selecionar beneficiários capazes de ajudá-los a alcançar essas metas, permitindo que façam seu trabalho das eficazmente, os doadores frequentemente pressionam os beneficiários a mudarem seus programas e atividades para se alinharem às suas próprias

prioridades e necessidades. Os entrevistados expressaram claramente que são muito mais eficazes quando o alinhamento acontece no nível da meta estratégica e o planejamento mais detalhado é deixado para o beneficiário.

Uma tendência notável surgiu durante as entrevistas. Os beneficiários com proporções maiores de subsídios irrestritos e plurianuais e/ou de receita própria eram muito menos afetados pela típica dinâmica de poder entre apoiado e apoiador. Em vez disso, comportavam-se como se houvesse equilíbrio de poder. Estar menos desesperados por financiamento os encorajou a dizer não a fontes de financiamento que poderiam desviá-los do caminho e aumentou sua capacidade de selecionar investidores que compartilhassem de sua missão e confiassem mais nos seus julgamentos.

Nossa pesquisa indicou que quatro dimensões do comportamento e da prática de financiadores permitem aos projetos apoiados ganharem escala de maneira mais eficaz. São elas:

- Estabelecer valores e práticas que permitam aos beneficiários buscar mudanças de estratégia com base em seus próprios aprendizados e experiências.
- Assegurar que o poder de tomada de decisão sobre o período do subsídio esteja nas mãos daqueles que estão mais próximos dos beneficiários, geralmente os responsáveis pelo programa.
- Discutir e debater a dinâmica de poder e a tomada de decisões com fundadores, diretorias e equipes executivas.
- Fornecer “extras” aos beneficiários somente quando eles concordarem que é estratégico e oportuno – por exemplo, visitas, participação em conferências e oferecer aos doadores participação no conselho diretivo.

# CAMFED



Ann Cotton, do Reino Unido, fundou a Camfed (Campanha para a Educação Feminina) em 1993, depois de viajar para o Zimbábue e sentir-se compelida a tratar do baixo índice de matrículas de meninas nas escolas. A partir de sua pesquisa no local, Cotton descobriu que a pobreza impedia sua frequência. Isso ia de encontro à suposição comum de que as baixas taxas de matrícula resultavam de um preconceito cultural contra as meninas que frequentavam a escola. Com essa motivação, Cotton lançou a Camfed; ela começou com um grupo piloto de 32 meninas e hoje enfrenta a pobreza e a desigualdade em cinco países africanos. Atualmente, sob a liderança da CEO Lucy Lake, a Camfed apoia quase 80.000 meninas por ano na escola secundária, permitindo sua assiduidade e graduação e capacitando as mulheres jovens a se tornarem líderes da mudança. Centenas de milhares de pessoas foram apoiadas por meio da filantropia comunitária e de ex-alunas, motivada pelos programas da Camfed.

A Camfed reconhece que seu “cliente” é a menina rural e que a Camfed é responsável, acima de tudo, pelas meninas rurais como clientes. A Camfed criou um modelo de “prestação de contas ao cliente” que vê todo o trabalho da Camfed do ponto de vista das meninas rurais e de suas oportunidades e

desafios. Consequentemente, em vez de considerar-se como mediadora entre seus doadores e clientes, a Camfed estrutura todas as conversas, articulando o foco em suas clientes. Esta abordagem ajudou a fortalecer a equipe da Camfed em suas relações com os financiadores. Ao mesmo tempo, a Camfed rejeita recursos de doadores quando suas culturas organizacionais não se alinham com os valores da Camfed.

O modelo da Camfed encoraja o diálogo aberto entre a Camfed e seus financiadores. Quando os investidores fazem solicitações fora do escopo de seu trabalho, a Camfed explica que haverá maior custo para fazer o trabalho adicional se este não estiver coberto por um subsídio existente – pois fazer um trabalho adicional sem os fundos associados apenas retiraria recursos da menina rural. O princípio orientador da Camfed ajuda todos em seu ambiente, inclusive investidores, a serem vistos como parceiros que trabalham juntos para entregar um trabalho de qualidade ao cliente – e isso permitiu que realizassem o ganho de escala de forma mais eficaz.

# HEALTH LEADS



A mudança na dinâmica de poder é notável quando os financiadores apoiam beneficiários que podem evoluir com transformações em seu “ecossistema”. A Health Leads (HL) atua em um ambiente em constante mudança – o sistema de saúde dos EUA. Cofundada em 1996 por Rebecca Onie, a HL almeja que todos os profissionais de saúde possam prescrever soluções que melhorem a saúde e não apenas controlem doenças. De acordo com dados da HL, “fatores sociais e ambientais são responsáveis por 70% do que é necessário para ficar saudável – enquanto apenas 10% podem ser atribuídos ao atendimento médico direto”. A Health Leads proporciona intervenções sociais a pacientes pobres e vulneráveis para ajudar a conectá-los com serviços comunitários que atendam às suas necessidades básicas e forneçam acompanhamento.

Inicialmente, a Health Leads fornecia seus serviços em clínicas nos “Health Leads Desks” (Balcões da HL). Os médicos identificavam o serviço social ou ambiental necessário e os Desks davam seguimento. Com esse modelo, disse Onie: “Percebemos que poderíamos crescer infinitamente, mas isso ainda seria irrelevante [porque a abordagem da saúde não mudaria]. Portanto, mudamos nosso plano estratégico para tratar da mudança em vez da replicação de sistemas”. A nova abordagem deixou de enfatizar a prestação de serviços para concentrar-se em oferecer ferramentas e serviços para que os sistemas de saúde construíssem as próprias práticas com base nas necessidades sociais. Isso também permitiu ganho de escala no trabalho junto ao sistema

de saúde pública, por exemplo, com apoio direto à programas-piloto para integração com as necessidades sociais. Tal possibilidade de ganho de escala é uma oportunidade única de obter grande impacto, e isso mede-se pela transição do serviço direto para a adoção de um modelo transformador.

Quando o Affordable Care Act (ACA) foi introduzido nos EUA, os incentivos do setor de saúde passaram do volume para pagamentos baseados em valor. Isso motivou o foco das unidades de saúde em resultados de saúde positivos. Milhões de pessoas, muitas delas vulneráveis, estavam ingressando no sistema de saúde. Os parceiros da Health Leads indicavam claramente um desejo de ajudar de maneira mais abrangente na adoção de estratégias sociais em grande escala. Todos os doadores concordaram em realocar seu capital para atender às novas necessidades e aproveitar oportunidades.

Ao captar recursos, a Health Leads procura investidores que compartilhem de sua visão e entendam o valor de fundos flexíveis e irrestritos. Isso permite à HL trabalhar em um ecossistema dinâmico. Como afirma Onie: “se não estamos mudando, o setor não está mudando. Se o setor não está mudando, estamos fracassando em nossa missão”. Financiadores receptivos permitem à Health Leads direcionar sua estratégia para transformar o sistema de saúde com a incorporação de uma abordagem muito mais equitativa e eficaz.

# MARINE STEWARDSHIP COUNCIL



O Marine Stewardship Council (MSC) é uma organização internacional sem fins lucrativos criada formalmente em 1997. Sua visão é de que os oceanos do mundo estejam cheios de vida e de suprimentos de frutos do mar salvaguardados para esta e para as futuras gerações. Amplamente reconhecido como o programa mais robusto e confiável do mundo para a pesca sustentável, o Padrão MSC baseia-se em três princípios: populações de peixes saudáveis, minimização do impacto sobre o ambiente marinho mais amplo e gestão eficaz da pesca. O programa de certificação e o selo azul do MSC reconhecem e recompensam práticas de pesca sustentáveis e ajudam a criar um mercado de frutos do mar mais sustentável. O uso do selo azul do MSC em um produto de frutos do mar significa que: 1) provém da pesca silvestre certificada independentemente de acordo com o padrão científico do MSC para a pesca ambientalmente sustentável e 2) é totalmente rastreável a uma fonte sustentável.

O uso do selo azul do MSC demonstra aos consumidores que o peixe que estão comprando provém de uma fonte totalmente sustentável e é rastreável ao longo da cadeia de fornecimento “do oceano ao prato”.

Mais de 300 zonas de pesca em mais de 35 países são certificadas pelo Padrão de Pesca do MSC. Essas zonas de pesca têm uma produção anual combinada de frutos do mar de quase 10 milhões de toneladas métricas, o que representa 12% da captura marinha mundial

anual. Mais de 25.000 produtos de frutos do mar em todo o mundo possuem o selo MSC. O Plano Estratégico para 2017-2020 do MSC estabelece a meta de que mais de um terço das capturas marinhas globais sejam certificadas ou se envolvam no programa do MSC até 2030.

Quando o CEO Rupert Howes ingressou no MSC em 2004, 99% de seu financiamento provinha de fundações de caridade. Ele percebeu como um fluxo de receita independente poderia complementar as doações dos investidores. Agora, 75% da receita da MSC provém de empresas licenciadas para usar o selo azul do MSC. Esse fluxo de receita adicional ajudou a organização a atingir escala. Também permitiu ao MSC desenvolver as relações com seus financiadores. Howes considera que o relacionamento dos investidores com o MSC é colaborativo. Ele destaca que, para o MSC, o apoio e o financiamento de fundações seguem fundamentais “para manter a diversidade das fontes de renda da organização, para sustentar a independência da organização e, acima de tudo, para assegurar sua capacidade de continuar trabalhando para efetivar sua visão”. A confiança da equipe do MSC em adotar e adaptar novas práticas para realizar a ambiciosa visão de transformar os sistemas mundiais de aquisição de frutos do mar parece derivar, em parte, dessa combinação de renda própria e apoio de financiadores.

## **RECOMENDAÇÃO #2:**

### **ACELERAR:**

REALIZAR DISCUSSÕES ATIVAS E HONESTAS COM OS BENEFICIÁRIOS PARA FORNECER APOIO ESTRATÉGICO NÃO MONETÁRIO.

O financiamento é necessário, mas nem sempre é suficiente para apoiar os beneficiários na ampliação da escala e na transformação sistêmica. Muitos investidores reconhecem que podem fazer mais do que apenas conceder subsídios e estão ansiosos para agregar valor de outras maneiras. Eles buscam tirar proveito de suas redes, conexões e conhecimentos para ajudar ainda mais seus beneficiários. Podem usar o próprio perfil para aumentar a reputação dos beneficiários.

Também ouvimos que nem todo apoio monetário é útil. Ele pode, por vezes, ser uma distração ou um obstáculo, mesmo que a intenção seja o efeito oposto. Como um entrevistado descreveu: “os financiadores impõem conselhos e oportunidades em vez de extrair conselhos e oportunidades”. Às vezes, isso é aceito apenas porque os beneficiários acreditam que pode ser problemático recusar a oferta dos doadores. Os donatários não querem parecer ingratos, ofender seus financiadores ou por em risco o apoio futuro. Outro desafio é que a mesma oferta de apoio não monetário pode ser uma ajuda ou um ônus, dependendo de quem oferece, do que oferece e de quando oferece.

Para garantir que a “ajuda inútil” não atrapalhe o progresso de soluções escaláveis, os investidores devem estar cientes das reais necessidades dos beneficiários. Precisam saber se os beneficiários estão ou não pedindo ajuda. Ao oferecer apoio adicional, faça perguntas para ter certeza de que os projetos apoiados realmente se beneficiarão do que está sendo oferecido no longo prazo. Garantir aos beneficiários que a recusa educada do apoio não monetário não prejudicará as chances de continuidade do financiamento pode ser um bom

ponto de partida para uma discussão honesta sobre o tema. Exemplos de apoio não monetário particularmente útil incluem:

- Apresentar os beneficiários a investidores estrategicamente alinhados e interessados e fazer convites para apresentações conjuntas em conferências de financiadores.
- Fornecer apoio especializado sem custos ou com desconto em áreas como comunicação, marketing, recursos humanos, finanças e tecnologia.
- Assumir postos na diretoria, quando os beneficiários concordarem que o processo e a pessoa são adequados.
- Premiar, atrair a atenção das mídias sociais e encontrar outras formas de impulsionar as iniciativas apoiadas, incluindo publicações on-line e outras publicações sobre o poder delas de ganharem escala.

# FE Y ALEGRÍA



A Federação Internacional *Fe y Alegría*, um movimento mundial que almeja um mundo onde todas as pessoas tenham a oportunidade de receber educação, desenvolver plenamente suas habilidades, viver com dignidade e contribuir para a sociedade, começou há mais de 60 anos na Venezuela. Atualmente, opera em 21 países, incluída a expansão na África, por meio de 1.287 escolas e 1.941 centros de educação não formal, educação por rádio e promoção social. Há mais de 43.000 pessoas trabalhando para ajudar a fornecer educação de qualidade a mais de um milhão e meio de estudantes pobres e marginalizados que participam do programa. Na maioria dos países, os governos cobrem os custos de funcionamento das escolas que os ajudaram a aumentar a escala, e isso é complementado pelo forte apoio das comunidades locais, de doadores filantrópicos nacionais e internacionais e de atores do setor privado, que ajudaram a *Fe y Alegría* a ampliar seu foco no acesso e incluir o foco na qualidade da educação.

Os financiadores contribuíram para ajudar a *Fe y Alegría* a prosperar e crescer ao longo dos anos de maneiras que vão muito além do dinheiro. Vários oferecem o tempo e as habilidades de sua própria equipe para capacitar a organização. Com apoio da Accenture, uma empresa especializada em tecnologia, desenvolveu uma plataforma online para seus cursos de treinamento vocacional, de modo que seis professores projetam cursos que agora atingem cerca de 40.000 alunos por ano. A mesma empresa também ajudou a *Fe y Alegría* a desenvolver processos e ferramentas

para medição do impacto, dados que eram necessários e difíceis de coletar. O diretor Luis Arancibia Tapia é grato pelo apoio não monetário e destaca que são “uma instituição social, uma rede de iniciativas de base e, por isso, trabalhar com uma empresa de tecnologia altamente desenvolvida foi ótimo”. Arancibia reconheceu que o investidor corporativo ajudou a *Fe y Alegría* a medir seu impacto e explicar sua importância.

Entre muitos apoiadores ao longo dos anos, a Porticus apoiou o desenvolvimento da *Fe y Alegría* ao financiar treinamento de pessoal, convidar funcionários da *Fe y Alegría* para participar de treinamentos organizados pela organização e oferecer bolsas universitárias para funcionários. Reconhecendo a importância de capacitar a equipe, a *Fe y Alegría* mudou sua abordagem para aprimorar as capacidades de seus professores por meio de treinamento e desenvolvimento. Estabeleceu acordos com universidades locais que proporcionariam aos professores reconhecimento oficial pelo treinamento. Em cinco anos, mais de 15.000 professores foram reconhecidos. Pelo apoio à capacitação, tanto a equipe da *Fe y Alegría* quanto seus professores foram beneficiados. Arancibia observa como todos esses insumos são importantes para criar uma equipe mais forte, mais inteligente e mais experiente, crucial para fortalecer a capacidade da organização de implementar e ganhar escala para seus programas.



**B LAB**

A B Lab é uma organização sem fins lucrativos com sede nos EUA cuja missão é construir um movimento global de pessoas que usam os negócios como uma força para o bem e, em última instância, gerar uma prosperidade mais compartilhada e duradoura. Isso significa uma economia inclusiva em que os trabalhadores, as comunidades e o ambiente natural são parte integrante – e mesmo o propósito – das decisões de negócios. Desde a sua fundação em 2006, a B Lab tornou-se líder reconhecida no campo dos negócios responsáveis, levando as empresas a altos padrões de desempenho, responsabilidade e transparência. Mais de 50.000 empresas em mais de 80 países usam os padrões da B Lab para gerenciar seu impacto. Quase 2.000 dessas empresas são reconhecidas como empresas certificadas “B-Corp” – empresas que atingem os mais altos níveis de desempenho e assumem um compromisso legal com todas as partes interessadas. Trinta e duas jurisdições dos EUA, assim como a Itália, adotaram o novo estatuto corporativo da B Lab, e os governos do G7 recomendaram aos países ao redor do mundo que sigam o exemplo. O sucesso inicial da B Lab foi estimulado significativamente pelo apoio

da Rockefeller Foundation, que organizou convenções em que a B Lab foi apresentada a possíveis financiadores, muitos dos quais se tornaram parceiros. A Rockefeller Foundation deu um passo além, envolvendo outros investidores para que se aliassem no apoio à B Lab por meio de fundos de contrapartida. A abordagem financiou integralmente projetos em desenvolvimento da B Lab nos seus primeiros anos.

Além do apoio financeiro, o co-fundador Andrew Kassoy observa o quanto a B Lab se beneficiou do reconhecimento público associado aos prestigiosos prêmios de filantropia. Ao receber o Prêmio Skoll de Empreendedorismo Social e o Prêmio McNulty do Aspen Institute, um público global mais amplo tomou conhecimento do trabalho da B Lab, o que deu credibilidade real à organização. Esses prêmios abrem portas e redes para as organizações.

# LAST MILE HEALTH

A woman in colorful scrubs and boots stands on a red motorcycle in a boat on a river. A man in a grey shirt stands behind her. The background is a lush green forest.

A Last Mile Health foi fundada em 2007 por Raj Panjabi, um liberiano que sobreviveu à guerra civil de seu país, e por profissionais de saúde americanos que compartilhavam de seu compromisso com a equidade em saúde e a justiça social. A organização está comprometida em salvar vidas nas comunidades mais remotas do mundo. A Last Mile Health apoia o Governo da Libéria na implementação de um programa nacional de agentes comunitários de saúde e participa de uma coalizão que trabalha em doze países a fim de garantir a adoção de práticas de saúde comunitária de alta qualidade.

Representantes de vários financiadores atuam no conselho da Last Mile Health. Sua orientação e parceria de reflexão fornece apoio crucial à organização. Ao mesmo tempo, quando surgem problemas delicados, os membros do conselho diretivo devem buscar um equilíbrio entre suas obrigações para com a Last Mile Health e suas responsabilidades como investidores. Este pode ser um equilíbrio delicado. De modo geral, porém, a Last Mile Health considera o serviço prestado pelos financiadores que participam do conselho extremamente útil.

Outros doadores deram depoimentos e indicaram a organização para fontes maiores de financiamento público, atestando sua capacidade de administrar subsídios sofisticados e permitindo à Last Mile Health garantir um financiamento significativo. A Last Mile Health também se beneficiou do reconhecimento público obtido em decorrência de prêmios, inclusive o Prêmio Skoll de Empreendedorismo Social, o Prêmio TED e o Prêmio Empreendedor Social do Ano de 2017 da Schwab Foundation.

## **RECOMENDAÇÃO #3:**

### **APRENDER:**

DESENVOLVER MAIS CONHECIMENTO SOBRE A TRANSFORMAÇÃO SISTÊMICA E SOBRE QUANDO E COMO APOIAR OS BENEFICIÁRIOS NESSE ESFORÇO.

Sistemas complexos e adaptativos são formados por muitos elementos constituintes, entre os quais estão indivíduos, instituições, normas sociais, atitudes e crenças e ambientes naturais e construídos. Muitas organizações entendem implícita ou explicitamente que há maneiras de mudar os sistemas para ajudá-los a alcançar seus próprios objetivos. Elas mapeiam esses sistemas e os elementos que pretendem influenciar para impulsionar os resultados desejados.

Por vezes, os próprios financiadores usam o pensamento sistêmico ao desenvolver teorias de mudança ou planejar programas. Os investidores que compartilham suas teorias de mudança com os beneficiários ajudam a gerar uma melhor compreensão e alinhamento entre o beneficiário e seus doadores: cada um pode ver onde seus sistemas se sobrepõem e como seu trabalho pode reforçar as metas dos demais.

Em alguns casos, os beneficiários precisam de apoio para se conectar com os componentes desses sistemas, especialmente os poderosos e influentes atores do sistema. Tais atores incluem governos, organizações multilaterais, empresas e grandes doadores. Os atores que as iniciativas apoiadas devem influenciar variam de acordo com a questão e com o contexto em que elas trabalham. No entanto, todos os beneficiários entrevistados entenderam que trabalhar com atores poderosos e influentes do sistema permite que suas soluções vão muito além do alcance de suas organizações individuais e que trabalhar em parceria com outras pessoas permitiu que suas soluções escaláveis transformassem sistemas.

Apesar desse reconhecimento, nossas entrevistas indicaram que organizações sem fins lucrativos e empreendedores sociais raramente recebem apoio de investidores sociais para atingir ou ajudar a influenciar os atores do sistema. Esta é uma oportunidade perdida. Atores sistêmicos poderosos e influentes geralmente consideram os financiadores de maneira diferente dos beneficiários. Os investidores geralmente têm maior acesso a atores influentes por meio de eventos, processos organizacionais e redes de pares. Os doadores podem aproveitar a proximidade com eles para apoiar o trabalho dos beneficiários.

Embora esta faceta de nosso trabalho esteja em estágio inicial de análise, nossa hipótese é que os financiadores podem e devem desempenhar um papel maior no futuro por meio das seguintes ações:

- Trabalhar com os beneficiários para mapear sistemas relevantes para o seu trabalho.
- Identificar e tomar medidas em relação a quaisquer atores sistêmicos que estejam em boa posição para se engajar.
- Coordenar esforços com outros financiadores e seus beneficiários na mesma área, tanto no planejamento quanto na fase de implementação.
- Explorar um apoio maior às organizações capazes de transformar sistemas que talvez façam um trabalho menos direto mas que buscam resultados de mais longo prazo e com métricas menos amigáveis de medir seu impacto.



Estima-se que há 50 milhões de pequenos agricultores na África subsaariana. O co-fundador do One Acre Fund, Andrew Youn, viajou para a África e viu como a falta de treinamento e acesso aos mercados pode levar a baixos rendimentos das safras que, por sua vez, contribuem para a fome e a pobreza. Em 2006, o One Acre Fund foi fundado para oferecer um conjunto abrangente de serviços que permitissem aos agricultores melhorar sua produtividade e seu potencial de renda. Desde então, o One Acre Fund trabalha por meio de parcerias fundamentais entre setores, fornecendo financiamento para insumos agrícolas e distribuição de sementes e fertilizantes. As empresas de sementes e fertilizantes, por sua vez, descobriram uma base comercial nos pequenos produtores, tanto como clientes quanto como fornecedores. O One Acre Fund também oferece treinamento em técnicas agrícolas e trabalha nesta e em outras atividades em estreita colaboração com órgãos governamentais locais.

Em Ruanda, o setor agrícola representa 80% da força de trabalho e 33% do produto interno bruto. Foi demonstrado que o pacote de serviços do One Acre Fund aumenta os rendimentos das colheitas em uma média de 50%. Em função desses resultados, a organização assinou um Memorando de Entendimento plurianual com o Governo do Ruanda para incorporar seu modelo de formação de agricultores no programa de Promotores de Agricultores do governo. Em 2015, o One Acre Fund tornou-se parceiro do governo no programa *Twigire Muhinzi*, que alia o modelo de oficial de campo do One Acre Fund com a infraestrutura do governo local para fornecer serviços de treinamento e extensão cruciais aos agricultores de todo o país.

Este exemplo reflete a abordagem do One Acre Fund, na qual o governo é o principal parceiro. A transformação se dá por meio de treinamento no nível superior do sistema e a ação e a implementação são realizadas em parceria com os governos. O financiamento e os gastos são divididos entre *trabalho de serviço direto*, e *transformação sistêmica* e *trabalho em políticas*. De fato, o One Acre Fund tem uma unidade chamada Transformação Sistêmica. Porém Matt Forti, diretor do One Acre Fund EUA, observa que apenas um em cada dez financiadores contribuirá para a transformação sistêmica e o trabalho em políticas. Por isso, devem procurar aqueles que podem apoiar seu compromisso com a condução e a medição do trabalho em políticas e da capacidade de transformar sistemas. Durante o ano passado, Forti recebeu conselhos estratégicos da Skoll Foundation e do MDRC especificamente para a criação de medidas para esse fim, uma vez que o trabalho de mudança de políticas e sistemas, e especialmente o trabalho em políticas, é de longo prazo. Devido à sua natureza, esse trabalho exige financiamento de longo prazo (atualmente, o prazo médio de subsídio do One Acre Fund é de três anos) e se beneficia particularmente de investidores que mantêm relações com os governos do país anfitrião. Recentemente, o One Acre Fund recebeu uma doação de US\$ 15 milhões do Global Innovation Fund, uma colaboração que inclui a Omidyar Network, que exige um vínculo com financiadores públicos (por exemplo, a Agência para o Desenvolvimento Internacional dos EUA). Forti acredita que isso permitirá um ganho de escala significativamente maior. Haverá muito o que aprender de suas experiências nos próximos anos.

# CERES



A Ceres foi fundada em 1989, após o desastre do Exxon Valdez. Mindy Lubber, membro do conselho fundador e mais tarde presidente da Ceres, uniu-se a colegas com o mesmo pensamento e a uma rede de investidores institucionais para criar um código de conduta ambiental. Juntos, trabalham há mais de 25 anos para criar e fortalecer o argumento de negócio para a sustentabilidade. A Ceres mobiliza as maiores empresas do mundo e empresas de investimento para acelerar a adoção de práticas comerciais sustentáveis, com foco nas mudanças climáticas e na água. Trabalha no sentido de obter um novo equilíbrio em que as empresas obtenham uma vantagem competitiva por meio da implementação de práticas comerciais sustentáveis, como práticas éticas de trabalho e evitar o esgotamento de recursos. Para a Ceres, o público-alvo são grandes empresas e investidores, com os quais tem compromissos regulares. A Ceres possui 90 membros corporativos pagantes. Por meio do trabalho da Ceres, a sustentabilidade tornou-se um tema de diálogo crucial para empresas, investidores, bolsa de valores, analistas financeiros e agências de classificação.

O modelo de mudança da Ceres depende de atores chave do mercado e reconhece que a sustentabilidade é essencial para o sucesso a longo prazo. Para realizar este trabalho, a Ceres recebe financiamento de fundações, como Skoll, Moore, MacArthur e McKnight, as quais fornecem subsídios grandes e de longo prazo, pois acreditam que a transformação dos sistemas de financiamento é um projeto de longo prazo. A Ceres também recebe apoio de financiadores climáticos específicos, bem como de colaboradores que financiam questões climáticas, como a Energy Foundation,



o Rockefeller Brothers Fund e o Biodiversity Funder Collaborative, que reconhecem a escala e o cronograma deste trabalho.

O trabalho da Ceres em Ohio ilustra como esse financiamento ajudou a incorporar uma abordagem sistêmica. Em 2014, os legisladores do estado de Ohio aprovaram uma lei do Senado para congelar os padrões de eficiência energética e energia renovável. Os defensores do congelamento argumentavam que Ohio precisava de tempo para reavaliar se os padrões existentes estavam funcionando. Nos anos após a aprovação do congelamento, as empresas de serviços públicos reduziram os serviços aos clientes, os empregos na área de energia limpa migraram para outros estados e a indústria eólica estadual perdeu empregos. A Ceres ativou sua associação e mobilizou nove empresas para argumentar junto aos legisladores estaduais para não apenas restabelecer, mas também fortalecer, os padrões de Ohio em eficiência energética e energias renováveis. Entre essas empresas estão a Campbell Soup Company, a Clif Bar & Company, a Nestlé e a Whirlpool Corporation, que juntas empregam mais de 25.000 pessoas em Ohio. A equipe política da Ceres argumentou que “esses padrões são bons para os negócios e não restabelecê-los manda o sinal errado para empresas e investidores de todo o estado”. Confiar em tal coalizão é crucial para alcançar seus objetivos.

## **RECOMENDAÇÃO #4:** **COLABORAR:**

COMPARTILHAR INFORMAÇÕES  
COM OUTROS FINANCIADORES.

Os beneficiários que entrevistamos são dedicados à implementação de suas missões, mas dispendem parte significativa do tempo e dos recursos da equipe no processo de captação de recursos. Eles lamentaram o caráter repetitivo, duplicativo e demorado do processo e defenderam que os investidores considerassem as eficiências na área.

O processo de *due diligence* do beneficiário frequentemente surgiu como uma oportunidade para colocar isso em prática. Muitos beneficiários entrevistados passam por extensos processos de verificação junto aos financiadores. Em vez de repetir esse processo várias vezes para compartilhar informações semelhantes, os beneficiários sugeriram que mais investidores dividissem proativamente a devida diligência. No entanto, a fim de reduzir preocupações de que os doadores possam estar compartilhando informações sem o conhecimento dos beneficiários, estes devem primeiro discutir essa prática com os projetos apoiados.

Igualmente importante foi o pedido para que os financiadores concordassem com modelos comuns de solicitação e apresentação de relatórios. Os beneficiários precisam reduzir a quantidade extraordinária de tempo gasto na reorganização de informações semelhantes para se adequarem aos modelos e às perguntas de cada financiador. Uma organização sugeriu uma opção preferencial que todos os seus investidores aceitaram: um mecanismo de relatório on-line atualizado regularmente que pode ser visualizado a qualquer momento pelos investidores, eliminando a necessidade de relatórios individualizados.

Curiosamente, quase todos os financiadores que fornecem investimentos de impacto a esses beneficiários estão satisfeitos com relatórios comuns de impacto financeiro e narrativo quando se trata das dimensões de seu trabalho relacionadas ao mercado. Isso ainda deixa espaço para o acompanhamento e solicitações de informações adicionais, mas visa à utilização mais eficiente dos recursos humanos, ilustrando uma vantagem desta mentalidade de investimento. Embora esta não seja a primeira iniciativa a sugerir maior colaboração entre os doadores em solicitações e relatórios, nossa pesquisa encontrou uma ligação: para ganhar escala e transformar sistemas, as organizações devem esforçar-se mais para construir relações, mobilizar e facilitar mudanças – e menos para dar informações aos financiadores.<sup>8</sup> As informações que podem ser compartilhadas e as formas de sincronização com outros doadores incluem:

- Compartilhamento de *due diligence*, verificações financeiras, auditorias de programas e percepções e anotações derivadas de visitas ao local.
- Participação, liderança ou criação de colaborações entre doadores.
- Coordenação de esforços com outros investidores e atendimento às necessidades dos beneficiários, maximizando os respectivos pontos fortes.
- Conexão de métricas de impacto com outros marcos externos amplamente aceitos, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o Imperativo do Progresso Social e seu Índice.

<sup>8</sup> Há muitas iniciativas importantes sobre o tema, inclusive o trabalho da Big Bank Philanthropy, Blue Meridian.

# OCEANS 5



A Oceans 5 é uma cooperativa de investidores internacionais fundada no início de 2011 por quatro parceiros que compartilhavam o compromisso de proteger os cinco oceanos do mundo. Concentra-se em projetos colaborativos globalmente significativos para restringir a sobrepesca e estabelecer reservas marinhas. Os parceiros se comprometem a fornecer pelo menos US\$ 3 milhões ao longo de três anos para apoiar o financiamento colaborativo. Entre a sua fundação e meados de 2017, o grupo apoiou mais de 40 projetos, com um investimento total de cerca de US\$ 40 milhões. A Oceans 5 incluiu outros seis parceiros, bem como três novos membros que fornecem contribuições menores.

Os Parceiros e Membros da Oceans 5 dirigem seu trabalho junto com o Diretor Executivo Chuck Fox e são hospedados pela Rockefeller Philanthropy Advisors, que realiza a distribuição dos fundos. A equipe da Oceans 5 financia, faz uso de subsídios de contrapartida, fornece serviços em espécie e compartilha orientações estratégicas – tudo para apoiar seus beneficiários. É uma plataforma confiável para filantropos novos e experientes, oferecendo importantes oportunidades de alavancagem. Em vez de negociar separadamente com os financiadores, os beneficiários só precisam interagir com uma organização, embora recebam apoio de uma colaboração de muitos doadores. Esse esforço simplificado permitiu um uso eficiente dos

recursos e apoiou vários sucessos importantes, entre eles: garantir restrições do comércio mundial aos tubarões ameaçados de extinção por meio do apoio de uma coalizão de sete organizações; assegurar uma diretiva presidencial dos EUA e novas regulamentações sobre pesca ilegal e rastreabilidade de frutos do mar; proteger a maior reserva marinha do mundo no Mar de Ross, na Antártida e melhorar os controles da pesca ilegal na Europa. Cada um desses esforços é possível apenas pelo apoio a uma série de organizações e coalizões de beneficiários, o que ilustra a importância da colaboração estratégica na Oceans 5 para investidores e beneficiários.

A colaboração estratégica na Oceans 5 é visível tanto no lado dos beneficiários quanto no lado dos doadores. Entre os Parceiros e Membros da Oceans 5 estão: Oak Foundation, Planet Heritage Foundation, Waitt Foundation, Marisla Foundation, Leonardo DiCaprio Foundation, Angell Family Foundation, The Tiffany & Co. Foundation, Bloomberg Philanthropies, Wyss Foundation, Packard Foundation, Moore Charitable Foundation, Bill e Shannon Joy e Michael Light.

# PROXIMITY DESIGNS



Jim Taylor e Debbie Aung Din fundaram a Proximity Designs para ajudar Mianmar, apoiando o desenvolvimento rural de forma a promover o crescimento econômico equitativo e reduzir as disparidades entre áreas urbanas e rurais. Seus esforços com as famílias de pequenos agricultores aumentaram significativamente a produtividade e a renda, e seu trabalho ilustra como o apoio financeiro pode permitir que as organizações cresçam, prosperem e atinjam escala. Em pouco mais de doze anos, a Proximity Designs chegou a 650 funcionários e trabalha com agricultores em 180 municípios que incluem cerca de 75% da população do país.

Taylor observa: “Tivemos a sorte de encontrar alguns doadores muito solidários que nos ajudaram a ganhar escala. Não nos envolvemos com aqueles que queriam dificultar isso”. A Mulago Foundation, parte da colaboração Big Bang, é um desses financiadores, assim como a Skoll Foundation, de quem recebeu um prêmio Skoll. Taylor e Aung Din tinham a experiência de negociar com uma série de doadores de modo que aceitassem seus termos. O momento também foi oportuno, pois em seus primeiros anos os doadores não tinham muitos beneficiários para escolher. Os programas de ajuda não tinham uma agenda fixa e permitiam a experimentação. Esta, de acordo com Taylor, é uma abordagem que se tornou mais rara. Eles nunca entraram no “jogo da contratação”. Têm financiamento da USAID, e uma parceria da Skoll-USAID permite que o financiamento da Skoll cubra os custos de inovação e ganho de escala, enquanto a USAID arca com os custos básicos. Tal flexibilidade permitiu desenvolver

um modelo pelo qual 60% de seu orçamento agora provém de receita própria obtida.

Taylor refere-se ao financiamento irrestrito como “o santo graal” que conta com um forte histórico de impacto social e capacidade de medi-lo, com novos dados para respaldar o trabalho da organização. Seus investidores também permitem que forneçam relatórios sobre marcos, em vez de rubricas. A Jasmine Social Investments, por exemplo, forneceu financiamento irrestrito, mede o impacto de forma mais simples, está disposta a usar os mesmos indicadores que outros doadores e apresenta a Proximity a outros financiadores que pensam da mesma maneira. Isso significa que o investimento é feito no espírito de uma parceria em um empreendimento no qual o sucesso, ou o aprendizado do que não funciona, é compartilhado – a responsabilidade se dá por meio de parceria, não pela conformidade com procedimentos rígidos.

Taylor conclui: “Este tipo de investidor foi fundamental para nosso crescimento. Há outros doadores que não são tão habilidosos. Você deve estar em posição de recusar porque tem alternativas. Meus financiadores e nossa receita própria foram o que evitou que ficássemos desesperados e incapazes de negociar. Tivemos a sorte de ganhar força porque tínhamos um grupo de doadores que entendia a natureza oportunista deste trabalho e a necessidade de concentração em nossos clientes rurais, não nas necessidades dos clientes internos – os doadores”.

## **RECOMENDAÇÃO #5:** **SIMPLIFICAR:**

### REDEFINIR OS PROCESSOS DE CONCESSÃO DE FUNDOS.

Para complementar a colaboração entre financiadores, estes devem simplificar individualmente os procedimentos junto aos beneficiários. Embora a maioria das fundações reconheça prontamente que seus procedimentos são trabalhosos, muitas podem não perceber o quanto o esforço exigido do beneficiário está impedindo que amplie a escala de seu impacto. Sem flexibilidade e segurança de financiamento, os beneficiários precisam dedicar muito de seu tempo a cumprir requisitos administrativos e ajustar o trabalho a parâmetros de financiamento. Muitos entrevistados descreveram a armadilha cíclica do corriqueiro subsídio com prazo de um ano: assim que o subsídio é assegurado e o trabalho começa, a equipe deve considerar a próxima solicitação. Como resultado, restam tempo e recursos limitados para se dedicarem ao trabalho para o qual a organização foi financiada.<sup>9</sup> Outros descreveram a incapacidade de mudar táticas e abordagens de maneira fluida quando limitados pelo financiamento do projeto. De acordo com um entrevistado: “Tivemos que contrabalançar algumas de nossas ambições, pois a maior parte do financiamento é restrita”. Outro acrescentou: “Convencemos nossos principais doadores a fornecer fundos básicos de longo prazo, mas foi muito difícil chegar a isso”.

Organizações sociais dinâmicas, como empresas dinâmicas, precisam de “espaço de trabalho” para prosperar, inovar, crescer e escalar. A seguir, apresentamos cinco sugestões de melhorias nos processos de financiamento.

E, embora os financiadores não queiram dar grande margem de manobra a novos parceiros, mudar procedimentos para aqueles que já são conhecidos e confiáveis pode fazer uma enorme diferença. Nossos aprendizados nos levam a encorajar os doadores a:

- Fornecer financiamento irrestrito ou permitir que uma parcela significativa do orçamento do beneficiário cubra despesas gerais.
- Estender os períodos de financiamento (possivelmente dobrar ou triplicar o período, economizando tempo para ambas as partes).
- Responder aos sistemas de rodada de negócios com beneficiários, como aquelas usadas para capital de risco e campanhas de capital de crescimento que os donatários usam com vários financiadores.
- Aceitar planos estratégicos ou planos de negócios dos solicitantes, em vez de exigir o uso de um modelo exclusivo de proposta da fundação.
- Fornecer parcelas de financiamento por marcos alcançados em vez de rubricas individuais (que exigem tempo da equipe do beneficiário para fazer malabarismos entre rubricas em vez de trabalhar no nível estratégico).

<sup>9</sup> A este respeito, ver uma interpretação interessante de Caroline Fiennes sobre o cálculo do “valor líquido” de um subsídio.

# CRISIS TEXT LINE

A Crisis Text Line foi lançada em 2013 nos EUA por Nancy Lublin, uma experiente empreendedora social. Fornece intervenção gratuita em crises via mensagem SMS com serviços disponíveis 24 horas por dia nos Estados Unidos, através de mensagens de texto enviadas para 741741 para entrar em contato com um conselheiro de crise capacitado. A intenção de Lublin era melhorar o estado de saúde mental dos adolescentes pelo apoio a todo o setor para o uso da tecnologia e de outras inovações de processo. A oportunidade de escala ficou evidente tanto no aumento do alcance do fornecimento direto do serviço quanto na disponibilização de dados.

A Crisis Text Line nasceu da DoSomething.org, outra organização que incentiva os jovens a serem agentes ativos da mudança social. Quatro meses após o lançamento, a Crisis Text Line havia sido usada em todos os códigos de área dos EUA. Dois anos depois, a Crisis Text Line transformou-se em uma entidade separada e Lublin tornou-se CEO. No início de 2017, a Crisis Text Line tinha mais de 65 funcionários, milhares de voluntários e havia processado mais de 40 milhões de mensagens. Lublin ressalta que esse padrão de crescimento é “muito mais semelhante ao de uma *start-up* de tecnologia do que ao de uma organização sem fins lucrativos”. Logo no início, ela percebeu que a oportunidade de crescimento exponencial precisava ser combinada com financiamento como o de uma *start-up* de tecnologia: “Os processos de financiamento para organizações sem fins lucrativos são muito complicados e lentos”. O financiamento inicial permitiu que a organização dobrasse de tamanho a cada seis meses. No início de 2015, havia arrecadado

cerca de US\$ 5 milhões através do boca-a-boca de empresários de tecnologia. Para evitar o círculo vicioso do financiamento e usar uma abordagem de capital de risco, no início de 2016, Lublin angariou uma “Série B”<sup>10</sup> de US\$ 20 milhões usando um documento breve e claro sobre o que realizariam. Foram arrecadados quase US\$ 26 milhões em grandes parcelas, todas elas de financiamento irrestrito. Os doadores que queriam impor restrições foram negados – “é capital de crescimento – não queremos que seja bloqueado por métricas específicas que os investidores querem ver”. A maioria de seus financiadores investia em empreendimentos com fins lucrativos, então este não era um conceito estranho para eles.

A Crisis Text Line tem o apoio e a confiança de doadores suficientes para captar recursos dessa forma. Entre eles estão a Omidyar Network e Melinda Gates. Nem sempre funcionou dessa maneira no passado com outras organizações, mas Lublin agora sente haver uma parceria real com os financiadores: “Eles estão no mesmo time e querem a mesma coisa. Podemos ser totalmente abertos, vulneráveis e colaborativos, e isso é maravilhoso”. Porém, Lublin ainda tem preocupações – quase não há investidores ou indivíduos que façam o equivalente ao financiamento de “Série C” para organizações que já passaram por ganho de escala – e os dados mostram que há muitas organizações excelentes que estancam precisamente por falta de financiadores do próximo estágio.

<sup>10</sup> Lublin usa terminologia e práticas do mundo do capital de risco.

Muitos de nossos entrevistados compartilharam experiências que tiveram com financiadores que cumprem várias dessas cinco recomendações. A **Root Capital** é um exemplo.



# ROOT CAPITAL

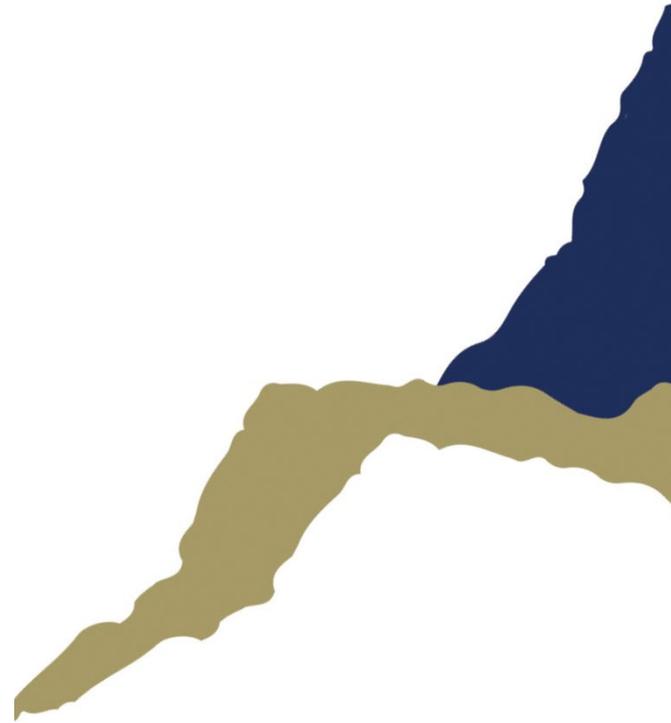
A Root Capital é uma empresa social e investidora de impacto que empresta capital, fornece treinamento financeiro e fortalece as conexões de mercado para empresas agrícolas que adquirem produtos de pequenos agricultores na África e na América Latina. Willy Foote, que fundou a Root Capital em 1999, reconhece que essas empresas não tinham acesso a capital porque eram grandes demais para empréstimos de microcrédito, porém eram consideradas pequenas e arriscadas demais para os empréstimos comerciais. A Root Capital preenche esta lacuna por meio de empréstimos diretos e treinamento financeiro.

A Root Capital é um híbrido: parte instituição financeira, parte ONG tradicional. Como intermediário financeiro, toma empréstimos de mais de 200 investidores de impacto e, em seguida, empresta esse capital agregado a centenas de empresas que chegam a 600.000 domicílios agrícolas a cada ano. Os investidores recebem um modesto retorno financeiro (~ 2%) além do impacto social e ambiental gerado pelos empréstimos da Root. A Root se concentra deliberadamente nos segmentos mais arriscados do mercado, nos quais os credores comerciais temem se envolver, porque é neles que há maior possibilidade de impacto e oportunidades para demonstrar e construir mercados. Para este trabalho, é necessário um capital de financiamento contínuo, de modo que a Root possa cobrir alguns custos com sua receita obtida e o restante com as doações. A experiência da Root Capital com investidores e doadores é reveladora. A demanda dos investidores excede a capacidade da Root de tomar empréstimos e eles simplificaram os

relatórios por meio de um relatório trimestral para todos os investidores para a devida diligência pré-investimento e o monitoramento pós-investimento. A credibilidade dos relatórios é aumentada porque a Root adotou um conjunto de métricas amplamente reconhecidas: a taxonomia de Relatório de Impacto e Padrões de Investimento (IRIS), no âmbito da Rede de Investimento de Impacto Global (GIIN). Por outro lado, os financiadores da Root exigem que ela preencha solicitações de subsídios e relatórios específicos para cada fonte de financiamento. Em comparação com a natureza orientada para o mercado das atividades de investimento de impacto da Root Capital que exemplificam o empoderamento e a facilitação, gerenciar esses processos de financiamento é um trabalho árduo e demorado, caracterizado por ineficiências e desequilíbrios de poder.

Em 2012, a Skoll e a Citi Foundation estavam interessadas em desenvolver padrões da indústria e efetuar mudanças sistêmicas. Ao coordenar sua devida diligência, a Citi e a Skoll perceberam que havia escassez de informações sobre o mercado financeiro mais amplo para os 500 milhões de pequenos agricultores de todo o mundo. A Citi e a Skoll cofinanciaram um subsídio para a Dalberg Global Development Advisors para produzir um relatório público importante para o setor financeiro agrícola. A partir desse relatório inicial, a Citi, a Skoll e vários outros doadores fomentaram a Iniciativa para o Financiamento para Pequenos Produtores por meio de cofinanciamento. Desde então, surgiram uma série de relatórios de aprendizagem e diálogo e colaboração entre doadores e profissionais no que anteriormente era um setor altamente fragmentado.

# O caminho a seguir



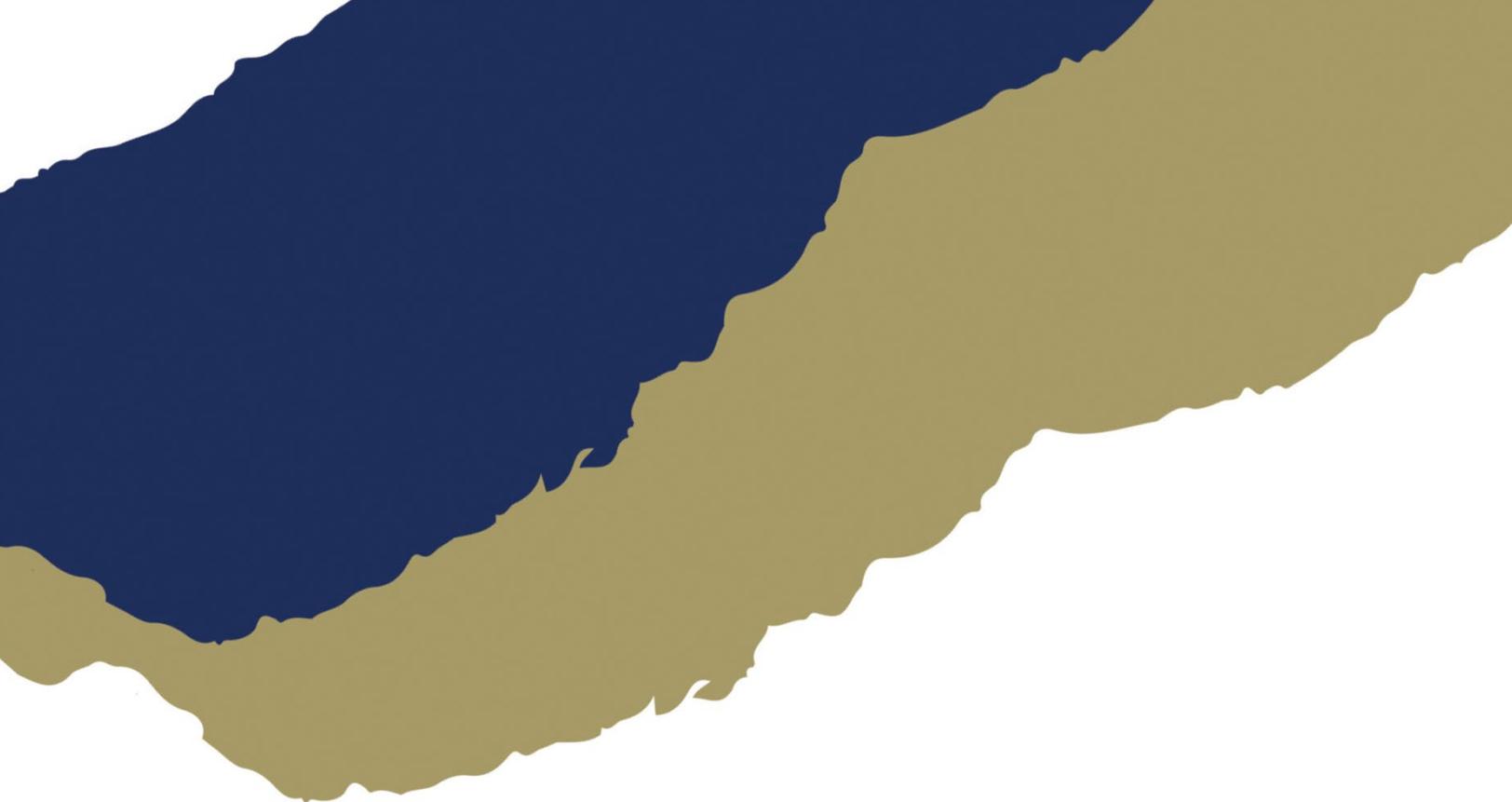
Este relatório descreve os principais aprendizados e recomendações da primeira fase do trabalho. Estes aprendizados e recomendações, por sua vez, vão ao encontro do trabalho desenvolvido pelos principais intelectuais da transformação sistêmica em grande escala. Explorar como os investidores *podem se responsabilizar* por transformar sistemas, tanto quanto responsabilizamos os beneficiários, será parte fundamental de nosso trabalho no futuro.

Se tal orientação e nossos aprendizados e recomendações parecerem óbvios ou mesmo intuitivos, você talvez seja um colaborador em potencial para o futuro. O verdadeiro trabalho começa agora, à medida que nos aprofundamos em como podemos alcançar um círculo mais amplo de financiadores comprometidos com a

adaptação de seu próprio comportamento e servir de exemplo para a comunidade em geral nos próximos meses e anos.

Os próximos passos incluem:

- Identificar novos exemplos convincentes e os aprendizados que trazem para a comunidade de financiadores.
- Desenvolver um inventário de financiadores e colaborações de investidores alinhados com a visão apresentada neste relatório.
- Conectar-se a redes de filantropia e colaborações de financiadores de todo o mundo, cujos membros podem ser investidores experientes ou



relativamente novos, para identificar colegas comprometidos em colocar as recomendações em prática.

- Unificar os dois diálogos sobre escala de impacto, de um lado, e transformação sistêmica, do outro.

Esta é uma iniciativa aberta, o que também é um imperativo. Esperamos que você se junte a nós nesta jornada.



**PARA OBTER MAIS  
INFORMAÇÕES ENTRE EM  
CONTATO COM:**

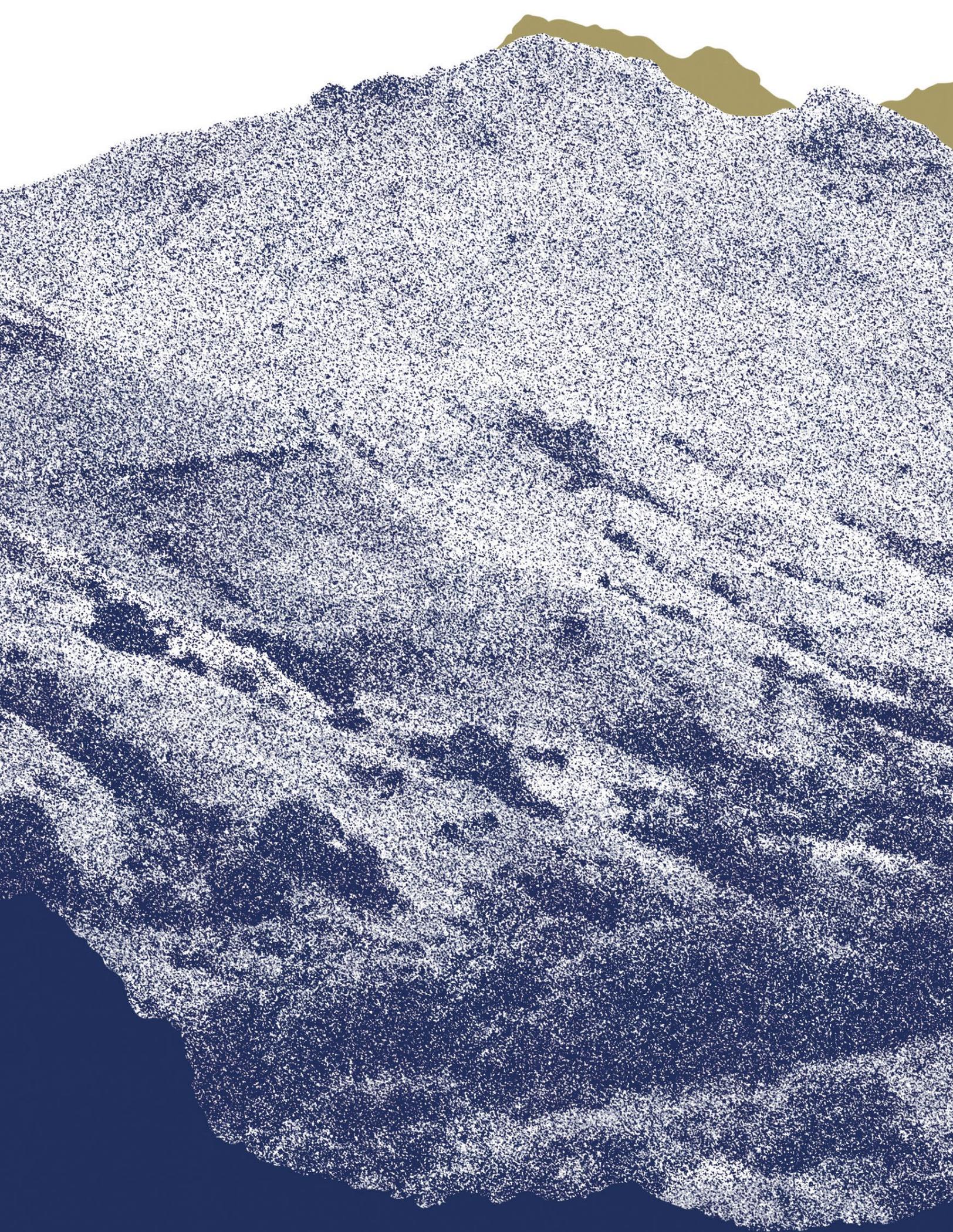
**Heather Grady,**  
Rockefeller Philanthropy Advisors  
[hgrady@rockpa.org](mailto:hgrady@rockpa.org)

**Edwin Ou,**  
Fundación Skoll [eou@skoll.org](mailto:eou@skoll.org)

**Federico Bellone,**  
Porticus [f.bellone@porticus.org](mailto:f.bellone@porticus.org)

# Referências

- Bradach, Jeffrey & Abe Grindle. *Transformative Scale: The Future of Growing What Works*. The Bridgespan Group and Stanford Social Innovation Review. Fevereiro de 2014.
- Brady, Sheri & Jennifer Splansky Juster. “How Do You Successfully Put Collective Impact into Action?” *Collective Impact Forum*. 21 de abril de 2016.
- Democracy Fund. *Systems Mapping: A Tool for Insight and Impact*. Verão de 2016.
- Fund for Shared Insight.  
<https://www.fundforsharedinsight.org/>
- Grantmakers for Effective Organizations and Management Assistance Group. *Systems Grantmaking Resource Guide*. Grantmakers for Effective Organizations. 2016.
- Green, Duncan. *How Change Happens*. Oxford University Press. 2016.
- Harvey, Hal. “Why I Regret Pushing Strategic Philanthropy”. *The Chronicle of Philanthropy*. 4 de abril de 2016.
- Huang, Judy & Willa Seldon. *Lessons in Funder Collaboration: What the Packard Foundation Has Learned about Working with Other Funders*. The Bridgespan Group. 2014.
- Kajenthira, Arani & Philippe Sion. “Collective Impact without Borders.” *Stanford Social Innovation Review*. 29 de agosto de 2017.
- Louie, Lindsay & Fay Twersky. “Using Knowledge to Improve Funder Practice.” *Stanford Social Innovation Review*. 13 de fevereiro de 2017.
- Lynn, Elizabeth & Susan Wisely. “Four Traditions of Philanthropy.” *The Civically Engaged Reader*. Great Books Foundation. 2006. pp 210-217.
- Martin, Roger L. & Sally R. Osberg. *Getting Beyond Better: How Social Entrepreneurship Works*. Harvard Business Review Press. 2015.
- Seelos, Christian & Johanna Mair. *Innovation and Scaling for Impact*. Stanford University Press. 2017.
- Stanford Social Innovation Review. “Smarter Philanthropy for Greater Impact: Rethinking How Grantmakers Support Scale.” Março de 2014.
- Stroh, David Peter. *Systems Thinking for Social Change*. Chelsea Green Publishing. 2015.
- The Omidyar Group. *Systems Practice*. Creative Commons. 2017.
- The McConnell Foundation, 12 Lessons UnLearned from a Year of Philanthropy. Disponível em: <http://12lessons.mcconnellfoundation.ca/#knot>. Último acesso em 7 de setembro de 2017.
- Waddell, Steve. *Change for the Audacious: a doer's guide*. Networking Action Publishing. 2016.
- William and Flora Hewlett Foundation. *Peer to Peer: At the Heart of Influencing More Effective Philanthropy*. Estudo realizado por Harder+Company Community Research e Edge Research. 13 de fevereiro de 2017.
- Wolf Ditkoff, Susan & Abe Grindle. “Audacious Philanthropy.” *Harvard Business Review*. Setembro – outubro de 2017.



# WEBSITES

## ORGANIZAÇÕES DO GRUPO DIRETOR PARA SOLUÇÕES ESCALÁVEIS

**Draper Richards Kaplan Foundation:**  
<https://www.drkfoundation.org>

**Ford Foundation:**  
<https://www.fordfoundation.org>

**Porticus Foundation:**  
<https://www.porticus.com/en/home>

**Rockefeller Philanthropy Advisors:**  
<http://www.rockpa.org>

**Skoll Foundation:**  
<http://skoll.org>

## BENEFICIÁRIOS ENTREVISTADOS

**B Lab:**  
<https://www.bcorporation.net>

**Campaign for Female Education  
(Camfed):**  
<https://camfed.org>

**Ceres:**  
<https://www.ceres.org>

**Civicus:**  
<http://www.civicus.org>

**Crisis Action:**  
<https://crisisation.org>

**Crisis Text Line:**  
<https://www.crisistextline.org>

**Education Super Highway:**  
<https://www.educationsuperhighway.org>

**Fe y Alegría:**  
<http://www.feyalegria.org/en>

**Health Leads:**  
<https://healthleadsusa.org>

**Imazon:**  
<http://imazon.org.br>

**Initiative for Smallholder Finance:**  
<http://www.initiativeforsmallholderfinance.org>

**Kiva:**  
<https://www.kiva.org>

**Last Mile Health:**  
<http://lastmilehealth.org>

**Marine Stewardship Council:**  
<https://www.msc.org>

**New Teacher Center:**  
<https://newteachercenter.org>

**One Acre Fund:**  
<https://oneacrefund.org>

**Partners in Health:**  
<https://www.pih.org>

**Proximity Designs:**  
<http://www.proximitydesigns.org>

**Root Capital:**  
<https://www.rootcapital.org>

**Tax Justice Network:**  
<https://www.taxjustice.net>

**Water for People:**  
<https://www.waterforpeople.org>

**Watsi:**  
<https://watsi.org>