

CHAMADA PÚBLICA PARA DEMONSTRAÇÃO DE INTERESSE Nº 001/2023

CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE CAPACIDADES INSTITUCIONAIS NO SISTEMA NACIONAL DE FOMENTO

Parte I – Benchmarking e análise de indicadores de capacidades institucionais.

1. Histórico e justificativas

A crise desencadeada pela pandemia da Covid-19 exigiu esforços substantivos na implementação de medidas emergenciais para a preservação do tecido produtivo nos âmbitos nacional e local. As consequências da crise têm exigido a formulação de propostas para além da recuperação emergencial, em bases mais sólidas, sustentáveis e de longo de prazo. A situação fiscal, agravada diante das despesas decorrentes do apoio emergencial aos efeitos da pandemia, tem se traduzido em preocupação crescente com a temática do financiamento para a promoção da recuperação. Não se trata apenas de estabelecer prioridades claras de investimento e de políticas públicas, mas também de encontrar formas adequadas para financiá-los.

Para enfrentar este desafio, o Brasil conta com o Sistema Nacional de Fomento (SNF), composto por 34 instituições, entre elas as Instituições Financeiras de Desenvolvimento (IFDs), sendo 19 subnacionais, além da Finep e do Sebrae. Essas instituições têm a missão de promover o desenvolvimento sustentável nas regiões onde atuam, ampliando a capilaridade do financiamento regional, melhorando o acesso ao crédito para as MPMEs, intensificando o financiamento de investimentos privados e públicos de longo prazo, e promovendo a inovação e os projetos sustentáveis de forma a alavancar a Agenda 2030 nas diversas regiões do País.

Entretanto, as IFDs possuem diversidade em termos de tamanho, gestão (governança), experiência e capacidade técnica. O SNF possui, ao mesmo tempo, os maiores bancos nacionais de desenvolvimento da América Latina (como o BNDES, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil) e várias IFDs de médio e pequeno portes atuando nos âmbitos regional e estadual. Diante das disparidades no tamanho, mandatos e capacidade institucional, a contribuição das IFDs e seus impactos para o desenvolvimento regional em sua área de influência são muito desiguais. Alguns gargalos estruturais e operacionais ainda são observados.

Para que o Sistema Nacional de Fomento possa assumir seu papel catalítico no alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), é necessário superar alguns gargalos estruturais e

operacionais. Isso irá contribuir para potencializar a ação do Estado e da iniciativa privada nas regiões em que as instituições atuam, além de dotar às IFDs subnacionais de condições e capacidades para desempenharem com afinco seu mandato.

De fato, equipar, estruturar e gerir as IFDs, em especial as subnacionais, é tema prioritário e urgente, que corrobora com os caminhos apontados pelo Plano ABDE 2030 de Desenvolvimento Sustentável (Plano ABDE 2030), principal marco institucional e contribuição norteadora para o apoio do SNF à Agenda 2030 no país. O Plano ABDE 2030 ressalta o papel fundamental do SNF na liderança do tema desenvolvimento e para a execução da Agenda 2030 no Brasil. Para isso, ressalta a importância do fortalecimento do Sistema para que as IFDs possam cumprir sua missão e dedica um capítulo exclusivo a propostas para o fortalecimento dessas instituições, guiadas por cinco eixos: (i) disseminação do papel do SNF; (ii) internalização dos ODS nos marcos institucionais; (iii) articulação com atores estratégicos; (iv) adequação do marco institucional e regulatório das IFDs; (v) fontes de recursos e (vi) fortalecimento do uso de *blended finance*, garantias e instrumentos inovadores.

Para cumprirem as suas funções da melhor forma possível, é necessário que as instituições subnacionais sejam equipadas e geridas de forma a ofertar regularmente produtos financeiros com prazos e custos adequados, sob condições de risco sustentáveis. Idealmente, as IFDs devem atuar, estrategicamente, de modo a combinar sua função de agente de desenvolvimento, sua autonomia financeira e a operar com riscos baixos de liquidez e juros. No entanto, alguns entraves são percebidos para o avanço institucional e operacional dessas instituições. A preservação de sua funcionalidade requer uma estratégia de gestão que combine sua missão de fomentar com algum grau de autonomia financeira e de assunção de maior risco.

As ações propostas nesse edital visam como resultado:

- I) aumentar a capacidade institucional das 19 IFDs subnacionais, fortalecendo as competências necessárias no que tange à governança, gestão financeira, administração de riscos, *funding* e estratégias operacionais, de forma a construir um novo modelo de negócios, dotando os Estados da Federação de uma estrutura de fomento sólida capaz de promover investimentos, atrair capitais e induzir o desenvolvimento;
- II) promover e divulgar boas práticas e instrumentos financeiros inovadores, que alavanquem os investimentos privados e o acesso ao crédito;
- III) apoiar a consolidação e modernização de políticas públicas, regulações e práticas para aprimoramento da atuação do Sistema Nacional de Fomento (SNF) como uma rede integrada e articulada para melhor promover o investimento no País;

- IV) contribuir para a implantação de políticas, metodologias, instrumentos financeiros nas IFDs subnacionais (de acordo com seu porte e complexidade dos seus produtos) que busquem acelerar a Agenda 2030 (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável), visando à mitigação dos efeitos da crise climática e ampliando o financiamento a projetos sustentáveis nas mais diversas regiões do País.
- V) Identificar oportunidades e novos nichos de atuação para o SNF, trazendo melhorias ao Modelo de Negócios adotado pelas IFDs subnacionais.

2. Objetivos

Objetivo Geral:

Desenvolvimento de estudo para definição e avaliação das capacidades institucionais no contexto das Instituições Financeiras de Desenvolvimento (IFDs), em especial das subnacionais, ou seja, de 16 agências de fomento e de 3 bancos de desenvolvimento.

Objetivos específicos da consultoria:

- 1) Fazer *benchmarking* a partir da pesquisa em documentos oficiais, relatórios, entrevistas e referências bibliográficas de instituições nacionais e internacionais, não somente com associados, para determinar indicadores, abordagens e parâmetros relevantes para a elaboração do conceito de capacidade institucional das Instituições Financeiras de Desenvolvimento subnacionais;
- 2) Identificar variáveis necessárias para análise da capacidade institucional de uma IFD;
- 3) Aplicar os critérios e indicadores selecionados em instituições piloto para avaliar a capacidade institucional das IFDs subnacionais.

O estudo contemplará os seguintes eixos:

- **Eixo 1** - Pesquisar instituições *benchmarking* nacionais e internacionais em busca de se conhecer os principais indicadores, números de referência e metas relacionados à capacidade institucional. Assim, ser capaz de traçar quais são os principais aspectos que devem ser considerados ao se avaliar a capacidade institucional de uma IFD;
- **Eixo 2** - Diante dos resultados obtidos no eixo 1, o eixo 2 focará em estabelecer quais informações serão importantes para avaliação da capacidade institucional das IFDs de acordo com os seguintes modelos sugeridos:

- Modelo Societário (adequado à Lei de Estatais) e de Capitalização;
 - Modelo Operacional;
 - Modelo Organizacional;
 - Modelo Financeiro;
 - Modelo de Gestão e Inteligência do negócio;
 - Modelo de Governança, Risco e Compliance;
 - Modelo Institucional;
 - Modelo de Inovação.
- O **Eixo 3** - Será destinado a coleta/organização de informações e dados de algumas IFDs subnacionais, que serão utilizadas como instituições-piloto, com base nos resultados obtidos nos Eixos 1 e 2. Além disso, será elaborado diagnóstico/análise de cada IFD subnacional piloto.

3. Detalhamento dos Produtos

Os produtos elaborados devem atender os requisitos detalhados nessa seção. Os estudos mencionados devem ser preparados em português, em formato word editável, incluindo tabela de conteúdo, introdução, conclusões e referências bibliográficas. Assim, espera-se como produtos:

Eixo 1: Realização de *benchmarking*

Pesquisar por instituições *benchmarking* nacionais e internacionais, não considerando somente as entidades associadas à ABDE, em busca de se conhecer os principais indicadores, números de referência e metas relacionados à capacidade institucional.

Relatório I – Identificação de uma instituição *benchmarking* e levantamento de dados da capacidade institucional

Elaboração de um relatório, que denominamos Relatório I, com mapeamento e comparação das práticas nacionais e internacionais de integração dos aspectos ligados à capacidade institucional definidos pelo seguinte Eixo 1:

O Relatório I também deve conter informações levantadas de acordo com cada modelo proposto no ANEXO 1 desse edital. Os parâmetros analisados deverão ser especificados, assim como a razão de sua escolha.

Eixo 2: Levantamento de informações relacionadas à capacidade institucional do SNF

Em busca de superar alguns gargalos estruturais e operacionais do Sistema e dotar as IFDs subnacionais (16 Agências de Fomento e 3 Bancos de Desenvolvimento) de condições e competências para desempenharem com afinco seu papel regional, deverá ser definido um conceito de capacidade institucional aplicável às IFDs, além da seleção do conjunto de variáveis associadas a ele, com base nos resultados encontrados no Eixo 1. Esse conceito deverá ser analisado durante a etapa de avaliação da capacidade institucional de cada IFD. Sugere-se levar em consideração os seguintes modelos presentes no ANEXO I desse edital para a construção do conceito e organização dos grupos de variáveis e indicadores:

- Modelo Societário (adequado à Lei de Estatais) e de Capitalização;
- Modelo Operacional;
- Modelo Organizacional;
- Modelo Financeiro;
- Modelo de Gestão e Inteligência do negócio;
- Modelo de Governança, Risco e Compliance;
- Modelo Institucional;
- Modelo de Inovação.

Relatório II: Definição de variáveis importantes para avaliação da capacidade institucional do SNF subnacional

Construção de um relatório, denominado Relatório II, que deverá detalhar o conceito de capacidades institucionais aplicáveis às IFDs subnacionais e a sistematização do conjunto de variáveis, com base nos resultados encontrados no Eixo 1, que serão analisadas no mapeamento de informações relevantes ligadas à capacidade institucional de cada IFD subnacional (16 Agências de Fomento e 3 Bancos de Desenvolvimento). Os modelos presentes no ANEXO 1 desse edital devem ser considerados no processo como ponto de partida do trabalho, porém o consultor não precisa se ater a eles, pois servem, principalmente, como roteiro de pesquisa.

Eixo 3: Avaliação da capacidade institucional

Considerando o levantamento de aspectos relevantes para a avaliação da capacidade institucional realizado no Relatório I e no Relatório II, deverá ser feita uma coleta/organização de informações e dados das IFDs subnacionais, e aplicação no conjunto de variáveis definidas no Relatório II, de forma

que resulte em um diagnóstico/análise de compatibilidade do conceito elaborado para capacidades institucionais das IFDs subnacionais com a vocação e atuação dessas instituições.

Para isso, serão escolhidas um número de 8 de instituições Sistema Nacional de Fomento para a aplicação da metodologia (projeto piloto), de portes distintos. É esperado que duas IFDs subnacionais de cada grupo abaixo sejam selecionadas para coleta de dados e análise da capacidade institucional.

Relatório III – Avaliação da Capacidade Institucional das IFD's subnacionais

Relatório com a coleta de dados e avaliação da capacidade institucional de algumas instituições financeiras de desenvolvimento que foram selecionadas para participar do projeto piloto, com a explicação detalhada de quais indicadores e critérios foram utilizados com base nos eixos 1 e 2. Esse relatório, que chamaremos de Relatório III, deve ser feito com base no seguinte Eixo 3:

Os grupos, definidos de acordo com o tamanho dos ativos em carteira, são:

Grupo	Instituições Financeiras de Desenvolvimento
Grupo I	Afap AGE AGN Desenvolve AL Desenvolve MT Desenvolve RR Fomento TO Piauí Fomento Goiás Fomento
Grupo II	Afeam Agerio
Grupo III	Badesc Badesul Bandes Desenbahia Fomento PR
Grupo IV	Desenvolve SP

	BDMG
	BRDE

5. Cronograma do projeto

A ABDE sugere que os produtos acima mencionados sejam desenvolvidos em 12 (doze) meses, seguindo o cronograma (em meses) que segue abaixo:

Produtos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Relatório I – Identificação de uma instituição <i>benchmarking</i> e levantamento de dados da capacidade institucional									
Relatório II - Definição de variáveis importantes para avaliação da capacidade institucional do SNF subnacional									
Relatório III – Avaliação da Capacidade Institucional das IFD's subnacionais									

6. Calendário de pagamentos

As condições de pagamento serão baseadas nas etapas do projeto ou nos resultados obtidos.

A ABDE espera não fazer pagamentos antecipados em contratos de consultoria.

Calendário de Pagamentos	
Resultado	% do valor do contrato
Relatório I – Identificação de uma instituição <i>benchmarking</i> e levantamento de dados da capacidade institucional	25%
Relatório II - Definição de variáveis importantes para avaliação da capacidade institucional do SNF subnacional	40%

Relatório III – Avaliação da Capacidade Institucional das IFD's subnacionais	35%
TOTAL	100%

7. Propostas e critérios de seleção

A ABDE aceitará propostas de organizações e/ou grupos de indivíduos, devendo-se incluir obrigatoriamente as seguintes informações:

- Descrição da organização, se aplicável;
- Carteira dos projetos de consultoria realizados relacionados a: sistema financeiro, financiamento ao desenvolvimento, ESG (Environmental, Social and Governance), Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), metodologias de monitoramento e avaliação, a nível nacional. Experiência em trabalhos com instituições internacionais será considerada uma vantagem;
- Curriculum Vitae (CV) dos membros da equipe. Conhecimento da língua inglesa entre os membros da equipe será considerado uma vantagem. A equipe deverá ser formada pelos seguintes cargos:
 - **Coordenador Geral:** Profissional com nível superior, nível mínimo de mestrado na área de economia ou áreas correlatas. Necessário experiência em projetos diretamente relacionados ao tema do edital nos últimos 10 anos (no mínimo uma experiência), tais como:
 - ◆ Possuir projetos com IFDs nacionais de diferentes portes;
 - ◆ Liderança de projetos diretamente relacionados ao tema do edital;
 - ◆ Atuação profissional em instituições do SNF;
 - ◆ Tempo de carreira (superior a 10 anos).
 - **Equipe técnica:** Profissionais com nível superior, nível mínimo de especialização na área de Economia e/ou correlatas. Necessário experiência comprovada em assessoria/consultorias relacionadas ao tema do edital e/ou com o SNF, tais como:
 - ◆ Participação em projetos diretamente relacionados ao tema do edital;
 - ◆ Atuação profissional em instituições do SNF;
 - ◆ Tempo de carreira (superior a 2 anos).
- Proposta técnica, contemplando a descrição detalhada da abordagem e metodologias que serão utilizadas no desenvolvimento dos produtos solicitados no presente edital;

- Proposta de orçamento. Se os proponentes considerarem necessária reunião presencial, os custos de viagem deverão estar inclusos no orçamento;
- Declaração do proponente de aptidão a assinar e cumprir contratos na forma da legislação brasileira.

Diante das expectativas com relação ao desenvolvimento dos produtos, espera-se que a consultoria apresente experiência local sólida de forma a assegurar conhecimento sobre as especificidades das instituições financeiras de desenvolvimento subnacionais e forneça suporte para a implementação e desenvolvimento da metodologia de pesquisa necessária.

As propostas serão selecionadas de acordo com os seguintes critérios:

Critério	Pontuação
1. Portfólio de projetos relacionados	25
2. CV dos membros da equipe	30
2.1 Coordenador Geral	15
2.1.1 Doutorado (<i>pontuação bônus</i>)	2
2.1.2 Mestrado (<i>eliminatório</i>)	7
2.1.3 <i>Experiência em projetos diretamente relacionados ao tema do edital (pontuam até 2 experiências, sendo 4 para cada uma)</i>	8
2.2 Equipe técnica (baseado na média do número de consultores)	15
2.1.1 Doutorado (<i>pontuação bônus</i>)	2
2.1.2 Mestrado	7
2.1.3 <i>Experiência em projetos diretamente relacionados ao tema do edital (pontuam até 2 experiências, sendo 1,5 para cada uma)</i>	8
3. Proposta técnica	20
4. Proposta de orçamento	25
TOTAL	100

8. Critérios de aceitação

Os relatórios serão abertos para revisão e comentários, e serão apenas considerados como aceitos após a incorporação das mudanças requeridas pelo coordenador técnico do projeto. A avaliação pelas comissões temáticas da ABDE pode fazer parte do processo. Assim, os pagamentos devem ser esperados para ocorrer 30 (trinta) dias após o aceite dos produtos.

9. Supervisão e prestação de contas

As tarefas serão supervisionadas por especialistas da equipe técnica da ABDE.

10. Termos de proteção dos dados

Salienta-se que as atividades que envolvam o tratamento de dados das IFDs deverão ser realizadas em conformidade com a legislação aplicável, e que os responsáveis pelo trabalho deverão assinar um termo de proteção de dados, em que se declaram cientes dos direitos, obrigações e penalidades aplicáveis constantes da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD), e se obriga a adotar todas as medidas razoáveis para garantir, por si, bem como por seu pessoal, colaboradores, empregados e subcontratados a utilização dos dados protegidos apenas para atender às finalidades deste termo de referência e na estrita extensão autorizada em lei.

11. Submissões e prazos

As propostas devem ser apresentadas, por pessoas aptas de acordo com a legislação brasileira e internacional, no formato PDF por e-mail e não devem conter mais de 30 páginas (incluindo CVs dos especialistas). As propostas devem ser endereçadas à ABDE pelo e-mail gerig@abde.org.br, até o dia 31 de outubro de 2023, às 23h59min (vinte e três horas e cinquenta e nove minutos), horário de Brasília. Esclarecimentos e quaisquer outras dúvidas devem ser prontamente endereçadas a anna@abde.org.br ou gerig@abde.org.br. A decisão final deve ser esperada em até 30 (trinta) dias depois do prazo final de submissão.

ANEXO I

Os seguintes modelos devem ser considerados durante o processo de coleta de informações para avaliação da capacidade institucional das IFDs:

- Modelo Societário (adequado à Lei de Estatais) e de Capitalização

Neste item, a metodologia deverá avaliar, entre outros temas, se a instituição:

- Respeita à Lei das Estatais;
- Possui parceiros e estabelece plano de capital;
- Capitaliza com recursos do próprio acionista majoritário (os estados) ou se tem outros tipos de acionistas e formas de capitalização;
- Subscrive e integraliza no capital recursos dos fundos estaduais já existentes para o fomento ao desenvolvimento, aplicando-os diretamente em operações de crédito alinhadas a seus propósitos e políticas operacionais;
- Conta com a administração/gestão de fundos estaduais;
- Toma financiamento junto a fontes de recursos;
- Viabiliza o aporte de recursos de fundos federais ao capital.
- Entre outros pontos relevantes para análise e definição do score para este modelo.

➤ Modelo Operacional

Entre outros pontos a observar, a metodologia deverá verificar se a instituição financeira:

- É o principal parceiro financeiro do seu Estado e dos municípios nele contidos, definindo políticas operacionais e linhas de financiamento que privilegiem segmentos e projetos relevantes para seu programa de desenvolvimento econômico e social;
- Desenvolve produtos financeiros adequados a cada segmento-alvo;
- Financia e/ou organiza o financiamento das contrapartes privadas que possam complementar investimentos públicos de alçadas estaduais e municipais;
- Estimula a participação de parceiros (fontes de recursos) na viabilização de iniciativas locais, a construção de parcerias interestaduais e a colaboração de instituições plurilaterais de fomento, a exemplo da CAF e do BID;
- Estabelece uma metodologia de análise de risco e de crédito diferenciada a fim de definir limites adequados para o público-alvo;
- Organiza de maneira consorciada a busca de parcerias com outros atores institucionais, tais como o SEBRAE na captação de projetos e na associação de serviços não financeiros aos serviços creditícios prestados pela instituição.
- Conta com um portfólio de produtos diversificado.
- Consulta-se os interessados sobre o desempenho das novas modalidades
- Avaliam-se os riscos em novas modalidades operacionais?
- Entre outros pontos relevantes para análise e definição do score para este modelo.

➤ Modelo Organizacional

A modelagem deverá avaliar se a instituição:

- Monta estruturas eficientes capazes de desempenhar ou fiscalizar a execução de funções essenciais ao bom desempenho dos serviços financeiros ofertados;
 - Possui uma gestão eficiente e profissional, capaz de definir diretores e gerentes, ajustar processos de recrutamento, seleção e capacitação gerencial, de maneira a identificar as características desejáveis dos ocupantes de cada uma das funções e revisar políticas e procedimentos de RH;
 - Assegura que os conselhos ou estruturas semelhantes que supervisionem os fundos tenham seu papel claramente delimitado na governança da instituição;
 - Estabelece planos de cargos e carreiras e demais políticas essenciais de RH, além de admitir pessoal nos perfis adequados, de acordo com a matriz de competência;
 - Identifica e terceiriza, através de empresas especializadas e profissionais autônomos, as funções pertinentes que não são exclusivas de IFDs e que, portanto, são conhecidas e praticadas por empresas de prestação dos diferentes serviços, tais como serviços contábeis e jurídicos, informatização das rotinas administrativas comuns, cobrança e a recuperação judicial de créditos inadimplidos.
 - Entre outros pontos relevantes para análise e definição do score para este modelo.
- Modelo Financeiro
- Neste item, a consultoria poderá averiguar se a instituição:
- Prospecta e negocia fontes de recursos para repasse de créditos e outras finalidades, em níveis compatíveis com o tamanho e diversidade dos desafios incumbidos a IFD em questão;
 - Adequa as estruturas organizacionais e das práticas de gestão e governança a novas condições;
 - Desenvolve novas alternativas de captação de recursos para repasse, prospectando, entre alternativas, fundos internacionais disponíveis, especialmente nas áreas ligadas ao desenvolvimento sustentável.
 - Analisar dados de performance, como:
 - ❖ Ativos;
 - ❖ Patrimônio líquido
 - ❖ Operações de crédito e evolução da carteira de crédito
 - ❖ Número de operações
 - ❖ Valor do Desembolso

- ❖ Número de clientes;
- ❖ Participação na carteira por nível de risco;
- ❖ Lucro líquido,
- ❖ Análise de performance da carteira
- ❖ Quanto que a carteira está baseada com a missão

➤ Modelo de gestão e inteligência do negócio

Apurar se a instituição:

- Dá atenção às funções específicas de agências de fomento e bancos de desenvolvimento, especialmente àquelas relacionadas à comunicação com as empresas e produtores locais, à promoção das atividades de fomento, e à captação, contratação, acompanhamento e encadeamento de projetos;
- Firma convênios de cooperação técnica com fontes de recursos, atores de desenvolvimento, organismos multilaterais e instituições de notória competência no trato do desenvolvimento, que facultem intercambiar profissionais, por tempo determinado, ou outras formas de intercâmbio de conhecimento e de boas práticas de gestão;
- Desenvolve e mantém canais permanentes de consulta e comunicação com clientes, potenciais clientes e comunidades de um modo geral, com especial atenção aos serviços oferecidos via internet.
- Entre outros pontos relevantes para análise e definição do score para este modelo.

➤ Modelo de Governança, Risco e Compliance

Entre outros pontos, verificar se a instituição:

- Revê a constituição dos Conselhos de Administração, incluindo entidades representativas dos clientes (indústria, comércio, agricultura, municípios) e de eventuais novos sócios que venham a atrair em seus processos de capitalização;
- Institui comitês de suporte ao Conselho de Administração, tais como a criação de comitê de Auditoria e outro de Estratégia;
- Estabelece contrato de gestão com o presidente e os diretores, estabelecendo metas e remuneração variável para esses gestores em função do nível de seu atingimento;
- Estabelece mandato fixo para os principais gestores, e estabilidade, condicionando a remoção do dirigente principal e dos diretores, antes do prazo previsto, à autorização legislativa;

- Elabora e revê anualmente os Planos Estratégicos, e monitorar sua execução, particularmente no que diz respeito ao atingimento das metas previstas;
- Estabelece códigos de ética e outros mecanismos que difundam a cultura de respeito às normas e promovam a mitigação de riscos;
- Cria sistemática de monitoramento de riscos, como o social e o climático.
- Tem metodologias próprias de análise de riscos. Faz a revisão dessas metodologias? Faz a gestão dos riscos integrados? Tem Sistema de Avaliação de Risco Socioambiental e Climático?
- Entre outros pontos relevantes para análise e definição do score para este modelo.

➤ Modelo Institucional

Avaliar se a instituição:

- Define o seu posicionamento no sistema de promoção do desenvolvimento do Estado ou região onde atua;
- Alinha os objetivos dos fundos estaduais que administra ou faz a gestão com as políticas e estratégias dos programas e planos de desenvolvimento dos governos de seu Estado e respectivos municípios ou sub-regiões, e com a sua missão como instituição de desenvolvimento.
- Impacta de maneira direta ou indireta a região em que atua.
- Faz avaliação de impacto de suas iniciativas? Ou define indicadores de resultados e de impacto?
- Mantém diálogo permanente com seus *Stakeholders* (agentes governamentais e privados) contribuíram para o alinhamento estratégico e a formulação/atualização de iniciativas.
- Mantém um programa de comunicação ativo com a sociedade
- Está alinhada com o Plano ABDE 2030 de desenvolvimento sustentável.
- Entre outros pontos relevantes para análise e definição do score para este modelo.

➤ Modelo de Inovação

Identificar se a instituição possui:

- Tem uma estrutura que incentive a cultura inovativa
- Estratégia digital definida;

- Competências necessárias ao corpo funcional;
- Práticas de inovação e agilidade (processos ágeis);
- Utilização de dados e tecnologias emergentes;
- Práticas de cyber segurança;
- LGPD
- Entre outros pontos relevantes para análise e definição do score para este modelo.