



**Fusões e outras Colaborações Estruturadas  
de Longo Prazo no Setor Social**

Patrocínio



# Índice

1. Sobre o Estudo .....	Pag. 03
2. Contexto .....	Pag. 04
3. Exemplos de colaboração estruturada de longo prazo no Brasil .....	Pag. 07
3.1 Compartilhamento de missão .....	Pag. 08
3.2 Compartilhamento de metodologia .....	Pag. 15
3.3 Outros Compartilhamentos .....	Pag. 17
4. Experiência Internacional .....	Pag. 20
4.1 O papel dos “Fundos de Colaboração” .....	Pag. 20
4.2 Casos de sucesso apoiados por fundos .....	Pag. 21
5. Conclusão .....	Pag. 23
6. A SITAWI .....	Pag. 24
7. Bibliografia e fontes .....	Pag. 25
8. Agradecimentos .....	Pag. 27

# Sobre o Estudo

O Produto Interno Bruto da economia brasileira quadruplicou desde 2000, mas o país ainda exhibe grandes desigualdades de renda, condições de Moradia, Saúde e Educação de sua população. Para combater esses desafios, a sociedade civil conta com cerca de 300 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos. A estimativa de aporte anual às ONGs<sup>1</sup> no Brasil é de R\$ 15,6 bilhões, o que representa um apoio anual de apenas R\$ 52 mil por organização, para infraestrutura, capital humano e projetos. Se acrescentarmos que mais de 70% das organizações não possuem sequer um empregado formalizado, fica evidente a necessidade de recursos, envergadura e fortalecimento institucional que vão além de agendas de execução de programas e prestação de serviços.

É neste cenário que as organizações sociais brasileiras buscam colaborações que tragam mais escala de impacto social, qualidade programática, capacidade de captação de recursos, eficiências administrativas, solidez financeira e competência de gestão de risco.

Este estudo apresenta casos de compartilhamento de Missão, Metodologia, Programas e Infraestrutura, com maior ênfase para o primeiro modelo (na prática, fusões de organizações ou incorporações sociais), expondo não só razões e ganhos destas colaborações, como também os desafios. No estrangeiro, em particular nos EUA, há mais de 650 casos de colaborações registrados, apoiados por entidades e recursos dedicados a propiciar colaborações mais profundas como fusões, maximizando a parceria e captura de benefícios.

A SITAWI tem a missão de desenvolver soluções financeiras para o setor Social e acredita que quanto mais profunda e estruturada a colaboração entre duas ou mais organizações, maior e melhor o resultado combinado de eficiência e efetividade organizacional, e de impacto na comunidade. Fusões ou incorporações trazem necessidades claras de apoio técnico e financeiro, e já existem casos proeminentes que se beneficiariam de um ecossistema mais efetivo e maior coordenação entre os atores.

Ao terminar de ler este estudo, se você acredita que o país se beneficia de organizações sociais mais fortes num ecossistema eficiente e efetivo, entre em contato. Agregaremos todos os empenhos de tempo, recursos e visões para propor - em conjunto com este grupo que se forma - processos e ferramentas para avançar o tema.

Quanto mais representativo este grupo for, mais sucesso teremos. **Junte-se a nós!**

**Vanessa Ho**, *Fund Manager*

**Leonardo Letelier**, *CEO*

SITAWI – *Finanças do Bem*

Agosto 2013.

---

<sup>1</sup> Ao longo do estudo, o termo ONG é usado para definir organizações de missão social, como amplamente usado no setor

## Necessidade de Capital

**No Brasil existem cerca de 300 mil ONGs<sup>1</sup> que enfrentam grandes desafios para sua atuação, especialmente na dimensão de sustentabilidade financeira em seus três macro-pilares: privado, público e internacional.**

O volume de doações no Brasil corresponde hoje a 0,2% do PIB brasileiro<sup>ii</sup>, comparado com 2,0% do PIB americano<sup>iii</sup>. Dados de 2009 indicam que R\$ 11 bilhões anuais são alocados ao setor Social no Brasil. Por um lado, as doações individuais feitas por cerca de 9% da população brasileira, somam R\$ 5 bilhões<sup>iv</sup> ao ano e são na sua maioria dirigidas a entidades religiosas e de assistência social. Por outro lado, o investimento privado de pequenas, médias e grandes empresas, cerca de 60% das empresas brasileiras, distribui R\$ 6 bilhões<sup>v</sup> ao ano. Segundo estudo focado em empresas grandes, a maioria executa projetos próprios (dando destaque ao tema de Educação)<sup>vi</sup>. Quanto ao destino das doações, no Brasil, a preferência é por investir diretamente na comunidade e raramente no desenvolvimento institucional das ONGs.

O suporte público do Governo Federal para ONGs foi reduzido de 2,5% do orçamento federal em 2005 para 1,8% em 2010<sup>vii</sup>. A própria relação tem sido atribulada: começando com a insurgência do grupo de cidadania ativa nos anos 70, no período da ditadura no Brasil, passando pela Constituição de 1988 que permitiu políticas públicas mais participativas, até a falta de transparência de ONGs que atuavam com financiamento público nos anos 2000. Entre 2000-2010 o repasse de recursos do governo federal duplicou para R\$ 4 bilhões em valor nominal<sup>2</sup>, representando um aumento de 45% em termos reais (uma vez deduzida a inflação) comparado com um aumento do Orçamento Geral da União de mais de 80% em termos reais<sup>viii</sup>.

O êxodo das organizações internacionais nos últimos cinco anos e a nova imagem externa do Brasil como país doador têm impactado as ONGs. No período pós democracia na década de 1980, surgiram no Brasil as primeiras agências de cooperação internacional, que iniciaram programas com organizações locais e passaram a constituir o seu principal sustento financeiro. Nos últimos anos, o país passou ter uma nova imagem exterior. Entre 2005-2009 o Brasil totalizou R\$ 3,7 bilhões em doações para o estrangeiro, face aos R\$ 3 bilhões recebidos<sup>x</sup>. Recentemente, a União Europeia anunciou que a partir de 2014 irá suspender fundos de ajuda ao desenvolvimento do país e outros países emergentes<sup>x</sup>. Fundos que antes vinham para o Brasil, serão alocados para África, Médio Oriente e Leste Europeu.

<sup>2</sup>Existe divergência quanto a dados disponíveis, em apresentação do IDIS em 2013 citando o SIGA, o total de repasse do Governo Federal para as ONGs seria R\$ 13 bilhões.

# CONTEXTO

## Necessidade de maior porte e melhor distribuição das ONGs para endereçar os problemas do país

**E**m 2012, o Brasil foi classificado como a 7ª maior economia do mundo <sup>xi</sup>, ao mesmo tempo em que ocupou a 85ª posição <sup>xii</sup> no ranking do Índice de Desenvolvimento Humano: 16 milhões de pessoas vivem abaixo do limiar de pobreza (baseado na definição de renda máxima de R\$ 70 ao mês, definição governamental) <sup>xiii</sup> e existem três milhões de moradias consideradas favelas <sup>xiv</sup>. No que diz respeito à área da Saúde, existem apenas 1,8 médicos por cada mil habitantes <sup>xv</sup> (1,1 médicos considerando apenas o SUS <sup>xvi</sup>) face a 3,3 médicos na Europa <sup>xvii</sup>. Quanto ao nível de Educação, existiam 14 milhões de pessoas com mais de 15 anos sem saber ler e escrever em 2010, representando 9,6% da população vs. 1,0% nos EUA <sup>xviii</sup>. Ao mesmo tempo, menos de 30% das organizações sociais brasileiras possuem ao menos um funcionário formalizado <sup>xix</sup>, valendo-se basicamente de trabalho voluntário e serviços autônomos.

Há excessiva concentração temática e geográfica. Segundo pesquisa de 2010, o maior grupo na classificação das entidades sem fins lucrativos é o de Religião (30% de atuantes) e há pequena representação das organizações dedicadas a Educação (6%), Saúde (2%) ou Habitação (0,1%). A menor proporção indicia o potencial de crescimento. Por outro lado, a distribuição geográfica das ONGs mesmo alinhada à população pode refletir sobreposição de esforços: das 6.029 organizações atuantes em Saúde, 3.222 ou mais de 50% localizam-se no Sudeste do país. E o mesmo conceito aplica-se aos grupos de Habitação e Educação <sup>xx</sup>.





# CONTEXTO

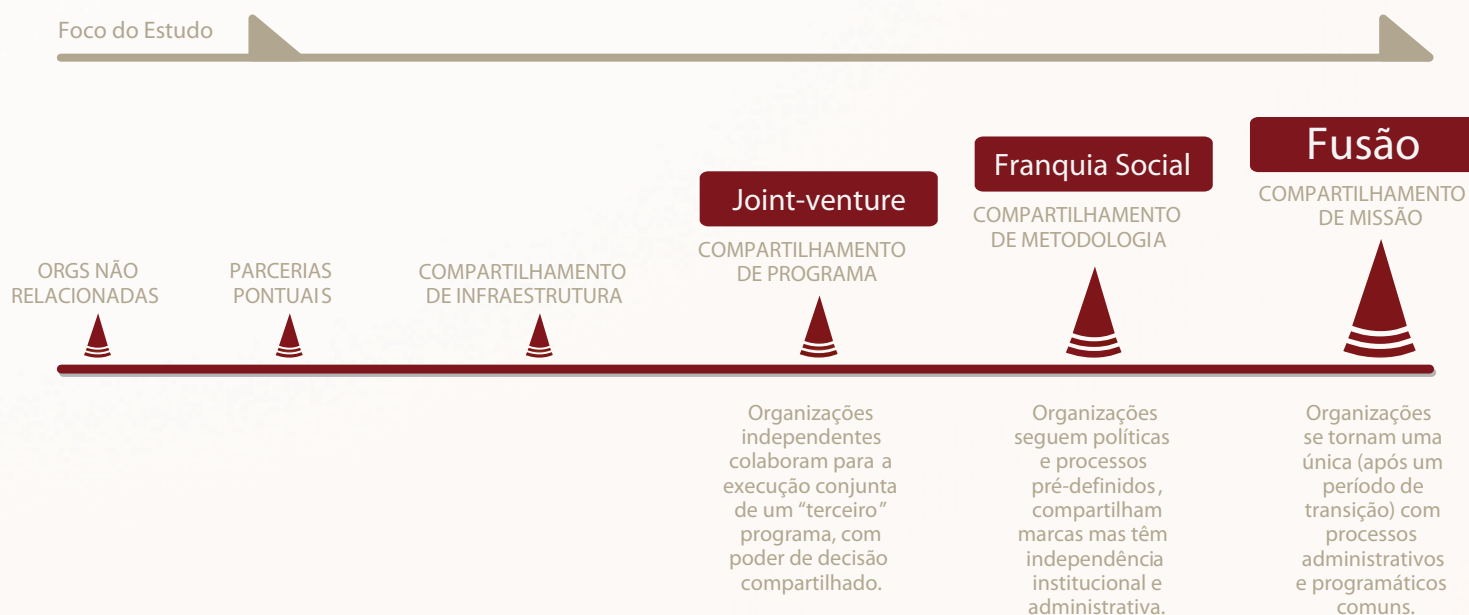
## Oportunidade de eficiência e efetividade organizacional, e de impacto na comunidade

**P**ara mitigar os desafios sociais, colaborações estruturadas são relevantes não só por suprirem as fragilidades financeiras como também de profissionalização. As colaborações estruturadas permitem o acesso a ativos necessários, como habilidades, marcas, infraestrutura e/ou ampliação da resposta a necessidades de comunidades antes não atendidas, ampliação geográfica da área de atuação, maior diversidade de serviços e programas oferecidos, implementação contínua de programas e/ou estreitamento da relação com as comunidades.



# Exemplos de colaboração estruturada de longo prazo no Brasil

## NÍVEIS DE COLABORAÇÃO



No espectro de colaboração observado no Brasil identificamos 5 modelos colaborativos:

- **Missão:** as instituições juntam-se numa só entidade jurídica através de uma fusão ou incorporação, integrando Missão, visão, valores, além de corpo executivo e finanças;
- **Metodologia:** novas entidades jurídicas são criadas por um sistema de franquia social, sob direção da matriz com Metodologia padronizada (marca, processos, programas, captação);
- **Programa:** sem alteração jurídica, mas, com orçamento comum e coordenação conjunta, maximizam-se sinergias de conhecimento, recursos e número de beneficiados;
- **Infraestrutura:** custos compartilhados de divisão de espaço físico como escritório e/ou auditórios, e possivelmente do serviço comum de internet ou limpeza;
- **Pontuais:** foco definido em uma ação específica.

Este estudo destaca os modelos de Compartilhamento de Missão e Metodologia.

# COLABORAÇÃO

## Compartilhamento de Missão

### Fundação ABRINQ - Save the Children

**E**m 2010 iniciou-se a parceria **Fundação ABRINQ - Save the Children**, fruto do objetivo comum de fortalecer os direitos das crianças, associado a decisões estratégicas de intensificação da atuação da Save the Children no Brasil, por um lado, e de adaptação ao novo contexto de apoio financeiro internacional e imagem externa do Brasil, por outro.

A Save the Children (1919) atua internacionalmente em defesa dos direitos das crianças em mais de 120 países e em 29 escritórios regionais. No Brasil, até 2005 existiam duas afiliadas com presença local no Recife e Rio de Janeiro. Os projetos no Brasil eram essencialmente financiados por recursos captados pelas afiliadas nos seus países de origem (Reino Unido e Suécia, respectivamente).

A Fundação ABRINQ (1990) trabalha para que os direitos de crianças e adolescentes sejam respeitados, tendo seu trabalho pautado pela Convenção Internacional dos Direitos da Criança, Constituição Federal Brasileira e Estatuto da Criança e do Adolescente.





# COLABORAÇÃO



Em 2005, a Save the Children decidiu expandir a sua presença no Brasil através da abertura de uma afiliada local - Save the Children Brasil. Os objetivos eram aumentar o impacto e eficiência da sua atuação no Brasil e iniciar a captação de fundos localmente para uso no país ou em outras regiões prioritárias (e.g. África). Este processo incluiu o encerramento das operações das representações existentes de outras afiliadas e a busca de um parceiro com quem pudesse estabelecer uma colaboração estruturada local.

Desde a criação da Fundação ABRINQ, os recursos advêm majoritariamente de doações privadas de empresas e pessoas físicas e são complementados por convênios com organizações internacionais. Com a mudança do cenário externo, o percentual de contribuição desses convênios foi reduzido de 28% em 2003 para 12% em 2005, até a um mínimo de 5% em 2007. Ainda que o valor de doações privadas tivesse aumentado nesse mesmo período houve uma queda de quase 40% do total de fundos recebidos pela Fundação Abrinq, passando de R\$ 16,4 milhões em 2005 para R\$ 10,2 milhões em 2007.

Conversas entre Save the Children e Fundação ABRINQ avançaram em 2008, partindo da missão comum focada nos direitos das crianças, e pelas necessidades complementares: expertise de captação local e privada da Fundação ABRINQ e estratégia de relacionamento com organizações internacionais da Save the Children. Em 2010 nasceu a Fundação ABRINQ - Save the Children, fortalecendo as temáticas relacionadas à infância, a área geográfica de atuação e incorporando metodologias internacionais: atualmente, atuando em projetos na área da Educação, Saúde e proteção e emergência.

A Fundação Abrinq já possuía trabalho e imagem reconhecidos no Brasil, por isso os nomes das duas organizações foram mantidos, resultando na marca Fundação ABRINQ - Save the Children (ao invés de seguir o modelo comum Save the Children Brasil).

# COLABORAÇÃO

Os recursos transferidos pela Save the Children Internacional para a Fundação ABRINQ - Save the Children representam investimentos de US\$ 5 milhões para melhorias institucionais (incluindo infraestrutura e esforço de captação) e US\$ 6,5 milhões para expansão de programas e projetos até 2013. De 2010 para 2011, o valor total captado aumentou de R\$ 10,2 milhões para R\$ 15,8 milhões.

A fusão também gerou sinergias em serviços administrativos: enquanto 11% do orçamento combinado das organizações eram direcionados para gastos operacionais em 2009, esse percentual para a Fundação ABRINQ - Save the Children caiu para apenas 7% em 2011. Também se percebe melhoria do quadro de recursos humanos da organização, crescimento de apoiadores da causa e maior número de crianças e adolescentes beneficiados (mais 380 mil em 2012).

Como parte da afiliação à rede Save the Children Internacional, a Fundação ABRINQ - Save the Children tornou-se um membro associado e participa de todas atividades globais. Ainda que neste período, seja parte do processo a criação de uma Assembleia de Membros composta por representantes da Save the Children Internacional e que vota pelo Conselho Nacional, o modelo de governança manteve-se intacto. Quando a associada iniciar a contribuição de quotas para o orçamento internacional (R\$ 3,3 bilhões em 2012), poderá também participar de decisões do Conselho Internacional. O estatuto de membro pleno só será conferido se no período de oito anos, a Fundação ABRINQ - Save the Children cumprir indicadores específicos de sustentabilidade financeira, posicionamento no setor, governança, qualidade programática, gestão de marca e reconhecimento nacional como organização de referência<sup>xxi</sup>.



## Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD)

**A** AACD incorporou o **Lar Escola São Francisco** em 2012 ampliando o leque de suporte em torno da criança deficiente, nomeadamente a parte educativa, e permitindo a continuidade dos serviços da incorporada.

A AACD (1950) tem a missão de promover a prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas com deficiência física, especialmente de crianças, adolescentes e jovens, favorecendo a integração social. Com base na principal infraestrutura do Hospital Abreu Sodré e centros de reabilitação, a AACD fez 1,5 milhão de atendimentos (cirurgias, consultas, aulas e terapias) em 2012.

O Lar Escola São Francisco (Lar Escola, 1943) até 2012 era um Centro de Reabilitação independente dedicado a crianças e adultos com deficiência, com vista à recuperação física, educacional e integração social. Através do centro de reabilitação, foram realizados cerca de 280 mil de atendimentos em 2010.

Desde 2006, com os objetivos de sustentabilidade financeira e expansão, a AACD tem passado por um processo de transformação do seu modelo de gestão (exploração de áreas operacionais do hospital, captação de recursos e novas parcerias), que permitiu sair de um resultado negativo de R\$ 2,5 milhões em 2006 para um superávit de R\$ 18,7 milhões em 2011. No mesmo período houve um investimento de R\$ 50,8 milhões na construção de novos centros, reformas, suporte e infra estrutura, e equipamentos.





# COLABORAÇÃO

Em 2012, a AACD criou um novo modelo de governança, investindo em profissionais contratados para o corpo diretivo - cinco superintendentes e um CEO, substituindo 25 diretores e 1 presidente voluntário -, e incorporou o Lar Escola. Nesse ano, o orçamento foi de R\$ 263 milhões.

A instituição filantrópica Lar Escola tinha desafios de sustentabilidade institucional e buscava novos fundos para garantir a sobrevivência da organização, desde 2009 quando apresentava déficit operacional de R\$ 610.000. Sua absorção pela AACD foi a solução para continuidade de suas atividades (centro de reabilitação, oficina ortopédica, escola de educação especial, serviço de orientação à empregabilidade e bazar Samburá), já que ambas organizações compartilhavam não só a mesma missão, como a prestação de serviços similares e proximidade geográfica.

Em março de 2012, a incorporação foi oficializada. A AACD assumiu uma dívida de R\$ 3 milhões do Lar Escola, ficou com todos seus imóveis, expandiu o atendimento de ensino e pesquisa clínica e centralizou as unidades de atendimento (sem demissões de funcionários). No processo de incorporação, a AACD estendeu seu modelo de gestão ao Lar Escola e seu presidente passou a integrar o conselho de administração da AACD. Na subsequência, a marca Lar Escola foi juridicamente rebatizada.

Os planos da AACD para 2013 incluem a possibilidade de incorporação de uma nova organização, a **Associação Brasileira de Distrofia Muscular<sup>xxii</sup>**.



## Instituto Fonte

A criação do Instituto Fonte resulta da fusão do Instituto Christophorus e F.O.N.T.E. em 2002, da missão comum e busca conjunta de fazer mais e mais rápido, alavancando a estrutura operacional existente e avançando o tema de fortalecimento institucional do setor Social.

O **Instituto Christophorus** (Christophorus, 1973) foi criado por um grupo de empresários com a intenção de prover consultoria em desenvolvimento organizacional baseada na Pedagogia Social, inicialmente para clientes principalmente do setor Privado, e mais tarde revertendo apenas para clientes do setor Social. Antes da incorporação (1999), a equipe era composta por sete funcionários, tinha 29 projetos e um orçamento de R\$ 125.000.

O **Fomento Nacional para o Terceiro Setor - F.O.N.T.E.** (1999) surgiu da institucionalização de um projeto de apoio ao desenvolvimento de organizações sociais, instigado por um grupo de famílias de fortunas que queriam contribuir para o progresso do setor Social atuando essencialmente em formação e publicações. Em 2000, existia um coordenador executivo e cerca de 6 consultores *freelance*, para atender demanda de publicações de gestão (foram publicados sete livros) e processos de estratégia das organizações associados às publicações.

Ambas as organizações sociais trabalharam juntas em 1999. E, em 2000, iniciaram conversas sobre a união de esforços, com a motivação de complementar os seus conhecimentos quer de desenvolvimento organizacional do Christophorus quer de gestão do F.O.N.T.E., bem como a experiência de consultoria e de formação, respetivamente.

Para apoiar o processo de aproximação das organizações foi contratado um serviço de consultoria que coordenou intervenções de 2 e 3 dias durante o ano de 2001. O principal desafio ultrapassado foi o de cultura, pois ainda que com a mesma missão, as organizações possuíam visões distintas: o F.O.N.T.E. tinha uma visão em que as empresas e a sociedade civil eram chamadas para trabalhar em conjunto, na profissionalização do setor Social e o Christophorus acreditava no apoio às organizações sociais para além da profissionalização / técnica, mais na profundidade de razão de ser e existir das organizações apoiadas.



# COLABORAÇÃO



Em 2002, nasceu o Instituto Fonte. Juridicamente, o Christophorus que tinha menor patrimônio, assumiu o papel de incorporado. A nova direção passou a ter dois coordenadores institucionais (o responsável de cada organização) e o novo conselho passou a contar com membros das duas organizações também. Por dois anos, o logo do Instituto Fonte manteve a frase “UMA UNIÃO CHRISTOPHORUS-FONTE”. Em 2004, pós incorporação, o Instituto Fonte contava com cerca de 15 funcionários e um orçamento de R\$ 1,4 milhão. Entre 2003 e 2006 cerca de 150 projetos de consultoria foram executados.

Em 2012, o Instituto Fonte continua atuando com consultoria de processos, programas de formação e publicações; com 12 consultores associados, 163 projetos (consultorias) executados, 19 publicações e um orçamento de R\$ 1,8 milhão<sup>xxiii</sup>.

*“A fusão foi fundamental para potencializar o crescimento do Instituto Fonte e qualificar a sua prática. Desde que começamos a conversar sobre a fusão: a condução do processo em liberdade, com muitas conversas com profundo interesse e respeito pelas histórias de cada organização, propiciou uma fusão de pensamentos e culturas que permanece como base até hoje. A fusão permitiu ampliar a prática social a mais profissionais de gestão, contribuindo para suas atuações mais efetivas na sociedade.”*

Flora Lovato / Antonio Silva - Instituto Fonte

## Compartilhamento de Metodologia

### Comitê para Democratização da Informática (CDI)

O CDI (1995) promove a inclusão social utilizando a tecnologia da informação como um instrumento para a construção e exercício da cidadania, em escolas de informática nas comunidades brasileiras e no mundo. O CDI está representado em 19 estados brasileiros e internacionalmente são 11 comitês regionais em 8 países, para um total de 965 escolas de informática e cidadania.

A atuação internacional iniciou-se em 1999 e a formatação do manual de CDI, consolidando o novo formato de atuação via franquia social, em 2002. Criou-se assim a rede centrada no CDI Matriz, que coordena os CDIs Regionais e estes, por sua vez, os CDI Comunidades.

O CDI Matriz desenvolve, forma e acompanha os CDIs Regionais, além de captar recursos, atualizar regularmente o modelo educacional e estimular a troca das melhores práticas. Juridicamente não existe um contrato formal entre CDI Matriz e CDI Regionais, ou estes e CDI Comunidades, mas sim um Protocolo de Intenções e Termo de Compromisso, respectivamente. As organizações franqueadas estão isentas de taxas de franquia, e segundo protocolo, a única condição imposta é de que tenham condições de assegurar a própria sustentabilidade. Nos casos de projetos captados pela matriz para franqueadas, é prática a retenção de 10% do valor do projeto para a matriz<sup>xxiv</sup>.



## Associação Saúde Criança (ASC)

**A** ASC (1991) promove o bem-estar biopsicossocial de crianças e suas famílias que vivem abaixo da linha da pobreza, compreendendo saúde de forma integrada e como instrumento de inclusão social. Para dar escala à sua atuação e partilhar o conhecimento adquirido, ao fim de anos de trabalho em rede com 23 organizações replicando a sua metodologia no país, a ASC se transformou em franquia social em 2010.

Podem ser franqueados instituições ou indivíduos interessados na metodologia e com consenso de missão e valores. A franquia social segue um protocolo definido e permite maior controle de qualidade da aplicação da metodologia. Aquando da aprovação, a ASC faz um investimento inicial de R\$ 4 mil para a criação da organização e início dos atendimentos às famílias, e no período máximo de um ano assina-se o Protocolo de Intenções. Segundo o Manual da Franquia, cada franqueada tem que cumprir em prazos determinados o planejamento de ações e entrega de relatórios de atividades e planilha financeira; participar em treinamentos e reuniões; buscar auto-sustentabilidade; usar corretamente a logomarca; receber visitas da Matriz; entre outros.

Hoje existem 10 franqueadas (nem todas as organizações da rede escolheram migrar para o novo modelo) e a ideia é que estas, quando autônomas, façam uma contribuição de até 5% das suas receitas para a matriz<sup>xxv</sup>.

*“O modelo de franquia social é um ótimo pulverizador da metodologia de sucesso da ASC, uma vez que permite a replicação sem que a matriz tenha que fazer a gestão de cada unidade. A franquia permite também a troca de experiências entre unidades com diversos estágios de crescimento e desenvolvimento. Em 3 anos com este modelo, além da matriz existem 10 unidades, e escalamos o impacto social de 250 para 500 famílias, hoje equivalente a 2250 pessoas por mês no país.”*

Vera Oliveira - Associação Saúde Criança

# Exemplos de colaboração estruturada de longo prazo no Brasil

## Outros compartilhamentos

### Museu da Pessoa e Instituto Avisa Lá - Compartilhamento de Programa

O Museu da Pessoa (1991) é um museu virtual de histórias de vida de pessoas comuns, que atua na produção, articulação e disseminação de iniciativas de memória que valorizem o papel de cada pessoa na construção da história. O Instituto Avisa Lá (1986) visa melhorar a qualidade da educação por meio do desenvolvimento profissional e pessoal de educadores e do fortalecimento do potencial educativo das escolas e centros educacionais.

A colaboração nasceu em 2001 da sinergia de conhecimentos: a metodologia e conteúdo de histórias de vida do Museu da Pessoa e a prática de formação nas escolas do Instituto Avisa Lá. As organizações trabalham juntas há 12 anos com o "Memória Local na Escola" - programa construído por professores e alunos que dá visibilidade à história da comunidade em torno da escola. A captação e gestão do orçamento do programa (R\$ 1,9 milhões em 2012) são feitas pelo Museu da Pessoa. Em 2001, o primeiro programa teve 45 participantes em um município. Em 2012, foram 10 mil participantes em nove municípios. Até 2013, já participaram 825 escolas, 40.200 alunos e 190 educadores<sup>xxvi</sup>.

### Ação Educativa, ABONG, Fórum Social Mundial e Agenda Pública - Compartilhamento de Infraestrutura

Ação Educativa (1994) tem como missão promover direitos educativos, enfocando a capacitação e o diálogo entre a escola e a juventude. Quando em 2009 a Ação Educativa comprou o prédio que seria a sua sede, já havia o intuito de criar um espaço a ser ocupado por várias organizações com mesmos valores e missão. No mesmo ano, vieram a ABONG e o Fórum Social Mundial, e mais recentemente a Agenda Pública. Todas têm em consenso a redução das desigualdades e a defesa de políticas públicas de qualidade para todas pessoas.

No que diz respeito à eficiência organizacional, há o compartilhamento de infraestrutura física (auditórios, salas para reuniões, transmissão de eventos, ilhas de edição, estacionamento), e contratação coletiva de serviços (copa, limpeza, recepção e internet) e de alguns funcionários da área administrativa. Em termos financeiros, as organizações pagam o aluguel do espaço que utilizam e em modo geral, os serviços são proporcionais ao uso, cerca de 80% cobertos pela Ação Educativa e o restante dividido pelas outras três organizações.

Quanto à economia derivada do compartilhamento de infraestrutura, a Ação Educativa estima 30% em internet e telefone, 13% em limpeza e 19% em portaria. Para a ABONG a poupança com o aluguel de sala representa cerca de 50% em valores atuais<sup>xxvii</sup>.

# COLABORAÇÃO

## Entrevista com Flávia de Oliveira, sócia do escritório de advocacia Mattos Filho

### Juridicamente, como se dá o "compartilhamento de missão"?

*Distintos instrumentos jurídicos podem ser usados para esta finalidade: incorporações e fusões. No primeiro caso, a incorporadora absorve a estrutura da incorporada e seu CNPJ desaparece, no segundo caso, duas organizações se juntam e se cria um novo CNPJ para a estrutura compartilhada. Em ambos casos, a organização que permanece tem os ativos e passivos das organizações originais, mas há desdobramentos jurídicos distintos, especialmente se surgem problemas (é muito mais complicado desfazer uma fusão do que uma incorporação).*

### Como é a demanda para fusões/incorporações no setor Social?

*Em países onde grandes doadores participam mais ativamente no conselho das organizações, estes buscam maior eficiência de sua alocação filantrópica e são por vezes os iniciadores deste processo. No Brasil, em organizações maiores, por vezes, a conversa se inicia pela gestão administrativa, ou seja, pelo Superintendente ou Dir. Executivo, mas, a tomada de decisão é sempre da Assembleia Geral. Em organizações menores, alguns desses papéis se confundem. Do ponto de vista de demanda, em 2012 esteve um pouco mais forte. Em 2013, como há mais incertezas, há menos demanda, mas essa variação está alinhada com o mercado como um todo, não é específica ao setor Social.*

### Quais figuras jurídicas podem (ou não podem) se "fundir"?

*As figuras jurídicas básicas são Associações, Fundações e Empresas. Associações podem se fundir enquanto uma Fundação para se fundir (com Associação ou Fundação) precisa de aprovação do Ministério Público. A possibilidade de fusão ou incorporação entre uma Associação e uma Empresa depende regionalmente do estado onde se encontram; por exemplo, em São Paulo, hoje isso não é possível. Do ponto de vista de legislação, não há leis específicas para fusões de Associações, regulando ou impedindo. Acabar com essa incerteza seria positivo, mas enquanto isso não ocorre, as disposições utilizadas são as mesmas do caso de fusões de empresas, presentes no Código Civil.*



# COLABORAÇÃO

Entrevista com Flávia de Oliveira, sócia do escritório de advocacia Mattos Filho

## Quais os maiores desafios das colaborações no setor social, em especial fusões/incorporações?

*No caso de empresas, grande parte do que passa de um CNPJ para o outro é o patrimônio; no caso de organizações sociais (Associações/Fundações), o poder de tomada de decisão e a junção das operações ganham maior relevância. Claro que transitam ativos e riscos e estes tem que ser conhecidos, mas questões como marca e preservação de situações estabelecidas podem tomar boa parte do tempo nas discussões. No caso de empresas comprarem patrimônio de Associações, ainda há os desafios de valoração dos ativos de uma forma que haja aceite tanto pelos entes reguladores como pela sociedade, para não correr o risco de um ator privado se apoderar de bens públicos, por exemplo os benefícios fiscais auferidos pelas organizações sociais.*

## Como fazer colaborações estruturadas de longo prazo com maior probabilidade de sucesso?

*Fusões entre organizações sem fins lucrativos demandam ajuda especializada a diferentes níveis. A consultoria estratégica, de negócios ou jurídica, poderá ser mais ou menos sofisticada, dependendo da operação a ser realizada. Também pode ser pro-bono, cada caso é um caso. Quando as ações são bem planejadas, financiadas e coordenadas, o risco é menor e maiores benefícios podem ser alcançados. Eu dividiria a solução em três grupos:*

- *Do ponto de vista das Organizações, o Planejamento das várias dimensões é chave. Tanto do lado jurídico, com boa documentação dos riscos e contingências, quanto do lado operacional, de marketing, estratégico, etc.*
- *Do ponto de vista dos Recursos, é do interesse dos doadores financiar iniciativas de aumento de eficiência no setor, pois isso representa, de forma agregada, menores despesas operacionais, justamente aquelas que atraem menor interesse de doadores.*
- *Do ponto de vista do Setor, uma organização que ajude a coordenar este complexo processo e o fluxo de recursos seria muito bem-vinda.*



## Casos de sucesso apoiados por fundos

### Pine Street Inn apoiada pelo fundo Catalyst

**O** fundo Catalyst foi criado em 2010 por cinco sócios interessados em resolver questões sociais na região de Boston. Os principais objetivos do fundo são: **prover recursos para assistência técnica, e promover a colaboração como estratégia para avançar a missão.**

Um exemplo de como o Catalyst apoia colaborações é a fusão da hopeFound e da Pine Street Inn. Em 2010, a hopeFound e a Pine Street Inn, ambas prestando serviços aos sem abrigo da região de Boston consolidaram suas operações numa nova Pine Street Inn. Antes, a Pine Street Inn oferecia formação profissional, mas, não fazia a reinserção no mercado de trabalho. Por seu lado, a hopeFound tinha serviços de reinserção, mas, sem formação. Por 18 meses, consultores analisaram a compatibilidade estratégica e financeira, programas, cultura e equipe, sistemas de gestão, missão, finanças, posicionamento e governança; e propuseram alteração de algumas práticas para que toda a instituição passasse a trabalhar por um objetivo comum. Uma pequena parte dos funcionários foi desligada, onde havia sobreposição de serviços nas duas organizações. O conselho da nova instituição passou a ser composto por membros das duas antigas organizações e a presidência foi assumida pela presidente da Pine Street Inn.

Atualmente, a nova Pine Street Inn tem como objetivo ajudar anualmente 11 mil desabrigados. Em 2012, conseguiu a reinserção de 50% dos inscritos no mercado de trabalho (face aos 35% registrados antes da fusão) e gerou uma solução definitiva para o desabrigo em Boston, combinando a solução de habitação com geração de renda.

O fundo Catalyst de Boston foi criado inicialmente com US\$ 2 milhões. Aos candidatos aprovados, **o fundo faz um aporte médio de US\$ 25 mil e dá assistência técnica nas áreas de finanças, contabilidade, jurídico, governança, tecnologia, marketing, estratégia e gestão de projeto.** Em dois anos, 15 colaborações já foram apoiadas, das quais 40% resultaram em integrações estratégicas plenas e parciais, outras 40% ainda estão em processo de apoio técnico e restantes 20% restantes tiveram apoio técnico mas decidiram não avançar com a colaboração. A gestão do fundo é feita pela Nonprofit Finance Fund - organização que faz empréstimos, e aporta consultoria estratégica e expertise a ONGs interessadas em ampliar o impacto de suas ações<sup>xxviii</sup>.

## Cancer Support Community apoiada pelo fundo SeaChange-Lodestar

**O** outro fundo dedicado a colaborações de longo prazo entre organizações sociais é o da SeaChange Capital Partners e Lodestar Foundation, parceria que alia conhecimentos de transações financeiras e investimento estratégico filantropo desde 2009. **A missão do fundo SeaChange-Lodestar é de facilitar e financiar colaborações entre ONGs em todo EUA.**

A Cancer Support Community, a maior rede de suporte a pessoas impactadas pelo câncer nos EUA, resulta de uma fusão apoiada pelo fundo SeaChange-Lodestar em 2009. O compartilhamento da mesma missão, foi o primeiro passo que levou à integração das duas organizações The Wellness Community e Gilda's Club Worldwide (GCWW). A avaliação da SeaChange-Lodestar indicou quatro razões para a fusão: histórico e missão comuns, eficiências financeiras, diversificação da captação e liderança. Durante a negociação, um dos maiores obstáculos identificados foi uma dívida US\$ 350 mil da GCWW. O fundo fez um aporte de US\$ 100 mil para redução imediata de risco de transação e facilitar a implementação da fusão.

Apesar do desafio de marca (algumas comunidades têm mostrado resistência à mudança de nome), em 2012, depois de completar a integração das duas matrizes, a fusão já apresentava resultados positivos. Uma economia operacional de US\$ 1,6 milhão resultante da consolidação e eliminação de sistemas de folha de pagamento, recursos humanos e funções administrativas. Fundos disponíveis foram realocados para área programática. Quanto ao número de afiliadas, em 2009 cada organização tinha uma rede de cerca de 20 afiliadas, em 2012, a Cancer Support Community tinha 43 afiliadas nacionais (mais 11 em processo) e quatro afiliadas internacionais.

O fundo SeaChange-Lodestar foi criado com contribuição majoritária da Lodestar e da SeaChange, tem foco regional nacional e já subsidiou 34 colaborações com US\$1,2 milhão. **O fundo subsidia uma porção de custos únicos relacionados com a) exploração e avaliação de potencial da colaboração (até US\$25 mil - em moderadores ou consultores terceirizados, ou custos de reunir tomadores de decisão) e b) implementação (até US\$250 mil - em contratação de advogados, contadores e consultores, ou término antecipado de contratos com aluguel ou funcionários, ou pagamento de dívida).** A gestão do fundo é feita pela SeaChange e como princípios de aporte são essenciais: o alto engajamento com as lideranças das organizações envolvidas, e rapidez e profundidade no processo de avaliação e aprovação<sup>xxx</sup>.

**O** cenário de colaborações estruturadas é diverso, e quanto mais profunda a colaboração, maior o potencial de resultados combinado, de eficiência e efetividade organizacional, e de impacto na comunidade. Colaborações de Missão observadas no Brasil, como a Fundação ABRINQ - Save the Children, AACD e Instituto Fonte revelam resultados bem mais que organizacionais, como posição de influência à escala internacional no tema de defesa dos direitos da crianças, fortalecimento da atuação em educação em torno da criança deficiente, e também o alcance de maior número de lideranças e organizações sociais em mais comunidades atendidas.

**Compartilhamentos mais profundos precisam de suporte técnico em várias dimensões: equipe, jurídico, contabilidade, relações públicas, marketing, captação, tecnologia e etc.** No desenvolvimento das franquias sociais e sistematização da metodologia, o CDI e a ASC tiveram apoio das consultorias Accenture e McKinsey, respectivamente. E especialmente nos casos de fusões ou incorporações, o suporte necessário expande-se às várias dimensões. A Fundação ABRINQ - Save the Children teve o apoio da consultoria estratégica da BCG, a AACD da auditoria Deloitte e jurídico Mattos Filho, e Instituto Fonte do consultor independente Endre Kiraly e do contador Meta Assessoria Contábil.

**O sucesso de uma colaboração estratégica ou fusão, além da missão alinhada e objetivos claros, depende de expertise e capital. A experiência internacional indica a importância de uma entidade que coordene o processo como um todo:** o fundo em si (criação, condução de objetivos, gerenciamento da rede de técnicos, operação) e suporte a líderes de organizações que se dispõem a tomar decisões estratégicas delicadas, encorajando inovação e melhores praticas no setor Social (facilitação, planejamento, apoio jurídico, governança, financeiro etc.).

**A SITAWI propõe a introdução de mecanismos inovadores no ecossistema de suporte às organizações sociais e confia que a criação de um fundo de apoio a colaborações estratégicas que impulse a consolidação e profissionalização do setor Social pode ser instrumental para o fortalecimento estratégico e da missão das organizações sociais brasileiras<sup>3</sup>.** Ainda que seja um tema embrionário no país, já existem casos proeminentes que seriam beneficiados.

Para avançar neste tema, a SITAWI pretende reunir um grupo de pessoas (e organizações) que acreditem na importância do desenvolvimento de infraestrutura para o setor Social, através de mecanismos inovadores, para trocar ideias concretas e executar próximos passos de forma conjunta.

**Se você é uma destas pessoas (ou organizações), faça contato com a SITAWI por e-mail [contact@sitawi.net](mailto:contact@sitawi.net) ou telefone + 55 21 2247-1136.**

*Um setor Social mais forte transforma mais vidas!*

<sup>3</sup>Não confundir este objetivo com um foco simplista (e antidemocrático) de limitar ou diminuir o número de organizações.



A SITAWI é uma organização social de interesse público (OSCIP) e atua como um think-and-do-tank: desenvolvemos e operamos soluções financeiras inovadoras para impacto socioambiental, incluindo empréstimos sociais e gestão de fundos socioambientais para grandes doadores, aconselhamos na incorporação de questões socioambientais na gestão e avaliação de investimentos, e compartilhamos conhecimento através de pesquisas e publicações. Assim, avançamos nossa missão e o conceito de Finanças do Bem - mais capital, mais tipos de capital e melhor alocação e uso do capital para transformar mais vidas!

A organização foi fundada em 2008 com o objetivo de multiplicar o capital disponível para as organizações de impacto socioambiental e, através deste capital, apoiar a expansão e melhoria de projetos voltados para geração de renda, Meio Ambiente, Saúde, Cultura e direitos civis, assim aumentando o número de pessoas beneficiadas por estas organizações.

Em 2011, nosso mecanismo inovador de financiamento social foi reconhecido pelo prêmio beyondBanking do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) como melhor investimento socialmente responsável da América Latina.

Desde 2012, a SITAWI adotou a assinatura "Finanças do Bem", ampliou sua oferta de soluções financeiras, lançando um serviço de gestão de fundos sociais para grandes doadores e estudos sobre capacidades de gestão no setor Social, sobre os riscos de uma 'bolha de carbono' e seus impactos sobre a economia e empresas brasileiras.

Para mais informações, visite [www.sitawi.net](http://www.sitawi.net)

### RESULTADOS da SITAWI - Finanças do Bem

- R\$ 3,2 milhões alocados para 17 iniciativas socioambientais, divididos entre empréstimos sociais (R\$2 milhões), doações e cobertura de despesas (R\$1.2 milhão);
- 142.000 pessoas beneficiadas;
- R\$2,4 milhões em ativos sob gestão (dezembro/2013);
- Rotatividade dos recursos: a cada R\$ 1,00 em doações para operações, a SITAWI direcionou R\$ 3,90 para o impacto social.

# BIBLIOGRAFIA

## Bibliografia e Fontes

- I. IBGE: As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil, 2010;
- II. IBGE PIB Brasil 2012 R\$ 4,4 trilhões Giving USA: relatório anual de filantropia 2013;
- III. Pesquisa Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil- Novos Formatos de Mobilização de Recursos das OSCs Brasileiras;
- IV. Pesquisa Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil-Investimento Social Privado Corporativo- IPEA;
- V. Pesquisa Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil-Investimento Social Privado Corporativo;
- VI. Pesquisa Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil- Fundos públicos;
- VII. IPEA 2011: Transferências federais a entidades privadas sem fins lucrativos (1999-2010);
- VIII. IPEA Cooperação Brasileira para o Desenvolvimento Internacional 2005-09 e ISTR 2012 Conference- The Emerging System of Development Cooperation in the South;
- IX. Paper: Nationalization of international CSOs in Brazil: The case of the Abrinq Foundation and Save the Children;
- X. Segundo dados do Fundo Monetário Internacional (FMI), o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil ficou em US\$ 2,396 trilhões em 2012;
- XI. UNDP Human Development Report 2013 - The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World (Brazil's HDI value for 2012 is 0.730);
- XII. IBGE - Censo Demográfico de 2010;
- XIII. IBGE - Censo Demográfico de 2010;
- XIV. Demografia Médica no Brasil 2013;
- XV. Demografia Médica no Brasil 2013;
- XVI. Organização Mundial de Saúde 2013;
- XVII. CENSO 2010 - IBGE;

# BIBLIOGRAFIA

**XXVIII.** Paper: "Nationalization of international CSOs in Brazil: The case of the Abrinq Foundation"; Diversifying Membership and Building Inclusion in Governance- The Hauser Center for Nonprofit Organizations; [savethechildren.org](http://savethechildren.org); [fundabrinq.org.br](http://fundabrinq.org.br); [aacd.org.br](http://aacd.org.br); [istoedinheiro.com.br/noticias/288\\_O+JEITO+EFICIENTE+DE+FAZER+O+BEM](http://istoedinheiro.com.br/noticias/288_O+JEITO+EFICIENTE+DE+FAZER+O+BEM); [epocasaopaulo.globo.com/vida-urbana/eduardo-de-almeida-carneiro-o-homem-que-fez-a-aacd-dar-lucro/](http://epocasaopaulo.globo.com/vida-urbana/eduardo-de-almeida-carneiro-o-homem-que-fez-a-aacd-dar-lucro/); [saudeweb.com.br/34101/aacd-implementa-novo-modelo-de-governanca-corporativa/](http://saudeweb.com.br/34101/aacd-implementa-novo-modelo-de-governanca-corporativa/); [saudeweb.com.br/29031/aacd-contrata-executivos-e-estuda-como-ampliar-receita/](http://saudeweb.com.br/29031/aacd-contrata-executivos-e-estuda-como-ampliar-receita/); [saudeweb.com.br/28908/aacd-assume-administracao-do-lar-escola-sao-francisco/](http://saudeweb.com.br/28908/aacd-assume-administracao-do-lar-escola-sao-francisco/);

**XIX.** [institutofonte.org.br](http://institutofonte.org.br);

**XX.** [cdi.org.br](http://cdi.org.br); Paper "Reaplicação de Projetos Sociais no Sistema de Franquia Social - O caso do CDI";

**XXI.** [saudecrianca.org.br](http://saudecrianca.org.br);

**XXII.** [museudapessoa.net](http://museudapessoa.net); [avisala.org.br](http://avisala.org.br);

**XXIII.** [acaoeducativa.org.br](http://acaoeducativa.org.br); [abong.org.br](http://abong.org.br);

**XXIV.** [nonprofitfinancefund.org](http://nonprofitfinancefund.org); [pinestreetinn.org](http://pinestreetinn.org); [bostonglobe.com/business/2013/04/09/pine-street-new-program-helps-homeless-find-work/VUNkW2MkLrpoJ38JCarj8M/story.html](http://bostonglobe.com/business/2013/04/09/pine-street-new-program-helps-homeless-find-work/VUNkW2MkLrpoJ38JCarj8M/story.html); The Chronicle of Philanthropy: <http://philanthropy.com/blogs/money-and-mission/what-it-takes-to-succeed-in-a-nonprofit-collaboration/28099>;

**XXV.** [seachangep.org](http://seachangep.org); [lodestarfoundation.org](http://lodestarfoundation.org); The SeaChange-Lodestar Fund for Nonprofit Collaboration - Final Grant Report; [cancersupport-phila.org/documents/TWC-GildasMerger.pdf](http://cancersupport-phila.org/documents/TWC-GildasMerger.pdf); [cancersupportcommunity.org](http://cancersupportcommunity.org); [twccaz.org](http://twccaz.org); [ssireview.org/blog/entry/a\\_new\\_source\\_for\\_funding\\_nonprofit\\_mergers\\_and\\_collaborations/](http://ssireview.org/blog/entry/a_new_source_for_funding_nonprofit_mergers_and_collaborations/);

**XXVI.** Business First: <http://www.bizjournals.com/columbus/print-edition/2013/03/22/corporate-caring-new-programs-fund.html?page=all>;

# AGRADECIMENTOS

## Agradecimentos

Agradecemos o apoio das seguintes pessoas e organizações que tornaram possível a elaboração deste estudo. Este estudo é de exclusiva responsabilidade da SITAWI e não expressa opinião de terceiros.

*Alexandre Alves - USAID*

*Ana Biglioni - Noeta*

*André Albuquerque - Grupo Terra Nova*

*Andre Degenszajn - GIFE*

*Andreia Saul - Ficas*

*Andressa Trivelli - Tekoha*

*Angelo Franzão e Luiz Oberdan - AACD*

*Antonio Luiz Paula e Silva - Instituto Fonte*

*Asier Ansorena - Banco Palmas*

*Beto Scretas - ICE*

*Camila Figueiredo - Neurónio Sator*

*Carlos Barcellos - Pátria Investimentos*

*Carlos Zarco - Oxfam Mexico*

*Clovis Ricardo Borges - SPVS*

*Cristiana Velloso - Associação Saúde Criança*

*Cristina Meirelles - Casa7*

*Daniel Domagala - Synergos*

*Flavia de Oliveira - Mattos Filho*

*Flora Lovato - Instituto Fonte*

*Franklin Felix - Ficas*

*Frederico Gomes - Instituto HSBC Solidariedade*

*Glauca Barros - Avina*

*Helena Monteiro - WINGS*

*Henrique Bussacos - Tekoha*

*João Vitor Caires - The HUB*

*Josiane Masson - Artesol*

*Karine Bueno - Santander*

*Luiz Oberdan - AACD*

*Marcelo Cardoso - Vitae Civilis*

*Marcos José Pereira da Silva - Ação Educativa*

*Marcos Flavio - Instituto Azzi*

*Marcos Fuchs - ProBono*

*Monica de Roure - Ashoka*

*Pablo Handl - The HUB*

*Paulo Castro - Inst C&A*

*Peter Kramer - NFF*

*Rafael Matsui - Inst Moinho Cultural*

*Rebeca Rocha - ANDE*

*Renata Biselli - JPMorgan*

*Renata Truzzi - NESst*

*Rui Mesquita - Fundação Kellog*

*Sônia London - Museu da Pessoa*

*Tiago Biusse Ghion - Fundação Orsa*

*Thiago Fernandes - BofA*

*Vera Masagão - ABONG*

*Vivianne Naigeborin - Potência*

Um especial obrigado a **Beto Scretas** e **Marcos Zaidan** por serem dos primeiros a acreditar na importância deste estudo e acompanhar essa crença com recursos financeiros. Agradecemos especialmente a **Tacio Lobo** e **Rafael Peretti** pelo seu empenho nas pesquisas para o estudo.

Finalmente, agradecemos a **Ri Happy Brinquedos** pelo patrocínio deste estudo.

## Gente que apoia Finanças do Bem

**Palladium** - F. Carvalho

**Platinum** - M. Alves, J. Bitencourt, G. A. Ferreira, A. Fraga, S. Leão

**Gold** - M. Amorim, S. Breyer, G. Hsu, HPN Invest, IBM, V. Nogueira, E. Smith, T. Solberg, M. Spilberg,

**Silver** - R. Alvarenga, F. Arana, Berkeley-Haas 2013 MBA class (Prof. F. Feferman), R. Brunetti, D. Celano, J. Clifford, G. Cohn, I. Dal-Ri, W. B. Dominice, E2 SocioAmbiental, M. Finatti, R. Glass, M. Goldwasser, G. Gonçalves, O. Guzzo, D. Izzo, F. Kaufmann, G. Kfoury, M. Lafer, Lee and Linda Meier Family Foundation, L. Letelier, A. Lima, C. Megaron, B. Moraes, P. Orloff, A. Piñeiro, N. Rachman, J. Reis, L. Ribeiro, R. Rocha, R. Sant'Anna, B. Scretas, F. Seifert, E. Shinohara, C. Skilnik, E. Stein, Gold Stone, S. Wachsner, I. Wender, M. Zaidan, C. Zyngier"