

# RELATÓRIO 2013



**INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL**



# Índice



**01** PÁG 3  
MENSAGEM DO PRESIDENTE

**02** PÁG 4  
QUEM SOMOS

**03** PÁG 6  
NOSSA GOVERNANÇA

**04** PÁG 10  
FINANÇAS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO

**05** PÁG 16  
FORTELECIMENTO LOCAL

**06** PÁG 20  
VISÃO DE FUTURO

**07** PÁG 22  
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

**08** PÁG 23  
INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS

# 01 MENSAGEM DO Presidente

A edição 2013 do Relatório Anual reflete a consolidação de um novo campo do ICE, baseado nas temáticas Finanças Sociais e Negócios de Impacto. Fundado em 1999, o Instituto congrega e articula empresários, investidores e atores-chaves em diferentes temáticas, com o objetivo de gerar neles reflexão sobre inovações que colaborem para o desenvolvimento e o aprimoramento de práticas e de seu impacto social.

O ICE tem entre seus compromissos apoiar os associados em sua filantropia familiar ou corporativa, contribuir para a sustentabilidade dos negócios e estimular o desenvolvimento de ações colaborativas voltadas à redução da pobreza e da desigualdade social. Nesse contexto, trabalha com atores estratégicos do ecossistema de Finanças Sociais em torno da mobilização de capital para gerar impacto social.

Após definir as temáticas Finanças Sociais e Negócios de Impacto como o eixo central de suas atividades, o ICE se dedicou em 2013 à elaboração das estratégias e do foco de sua intervenção, bem como à implementação de ações concretas. Para tanto, contou com o apoio voluntário da PwC, que conduziu um processo participativo de planejamento estratégico do Instituto para os próximos cinco anos.

Como consequência, a Missão do ICE ficou assim definida: "Articular líderes transformadores no desenvolvimento de iniciativas inovadoras que potencializem impacto social positivo na população de baixa renda". A atuação nessa área, em

2013, já rendeu vários resultados, como a realização de eventos, especialmente um almoço com a participação do Prêmio Nobel da Paz, Muhammad Yunus.

Da mesma forma, tivemos a continuidade do grupo de estudos sobre métricas e a implantação do Projeto Academia, que visa fortalecer uma rede de professores com atuação nos temas Finanças Sociais e Negócios de Impacto para que ajudem a formar uma geração de lideranças empresariais apta a gerenciar negócios que, ao mesmo tempo, tenham impacto social e performance financeira. O projeto, que conta com a participação de renomadas escolas de Administração, pretende expandir as parcerias no próximo ano.

Em 2013, também celebramos a mobilização de 20 organizações do campo das Finanças Sociais que representam a oferta e a demanda de capital ou que são facilitadoras do ecossistema. Elas estudaram experiências desenvolvidas no mundo e no Brasil, como forma de contribuir para um mapeamento sobre os principais gargalos do campo e para a proposição de recomendações que auxiliem o rápido avanço desse campo no país. Tal processo de análise da realidade brasileira e internacional resultou no lançamento de uma força-tarefa de Finanças Sociais no país.

Em Fortalecimento Local, o ICE seguiu com o Programa de Desenvolvimento Local Comunitário em Santa Isabel, com três focos: empreendedorismo juvenil, fortalecimento de negócios inclusivos e fortalecimento de facilitadores locais em rede.

Nesse eixo, ocorreram duas ações de sistematização do conhecimento. A primeira consistiu no levantamento dos aprendizados na operação de projetos de desenvolvimento comunitário, que, além de resgatar a história dos projetos Casulo, Pajiroba e Santa Isabel, possibilita reflexão sobre desafios e oportunidades. O ICE conduziu ainda estudos sobre desenvolvimento local, ação que mobilizou organizações na avaliação dos papéis dos setores privado e público e da sociedade em iniciativas de desenvolvimento local.

Após 13 anos de atuação em Fortalecimento Local, sabendo que o tema já é central na agenda de outras fundações, o ICE optou por encerrar, no final de 2014, a participação nesse campo. A atuação em temas de inovação social terá sempre, como herança, os princípios que nortearam as nossas práticas em favor do desenvolvimento de base comunitária. Deixamos à disposição dos interessados várias publicações que compartilham a vivência e o conhecimento acumulado.

Como fruto do trabalho de 2013 e de nossa trajetória, estamos motivados a incorporar um campo novo – o das temáticas Finanças Sociais e Negócios de Impacto –, mantendo inalterado o compromisso de construir reflexões e ações de forma colaborativa e de gerar conhecimento que contribua para a consolidação de práticas individuais e institucionais que ajudem o país a ser mais justo e sustentável.

## Luiz Masagão

Presidente do Conselho Deliberativo



## 02 Quem Somos

Criado em 1999, o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) tem como um de seus pilares a articulação de líderes em torno da elaboração e do desenvolvimento de iniciativas inovadoras que contribuam para a superação dos desafios sociais brasileiros, com ênfase no esforço para a diminuição da pobreza. Com sede em São Paulo, o Instituto tem suas receitas provenientes da contribuição dos associados e de doações de empresas e fundações nacionais e internacionais.

Como forma de ampliar o alcance e a qualidade de suas ações, o ICE busca

atuar em rede, realizando processos e projetos de inovação social de maneira cooperativa e colaborativa com um amplo arco de parceiros do setor empresarial, da Universidade e do terceiro setor.

Para tanto, investe na geração e disseminação de conhecimento e na mobilização de recursos e pessoas com potencial para gerar impacto positivo na vida da população.

Ao longo de sua trajetória, o ICE acompanhou de perto o fortalecimento das organizações da sociedade civil e a evolução das metodologias de intervenção

social, bem como da visão da iniciativa privada a respeito de suas responsabilidades perante a população.

Como consequência, o Instituto consolidou nos últimos anos um modelo original de atuação nos campos do **Fortalecimento Local**, por meio do estímulo ao protagonismo das organizações e lideranças comunitárias, e das **Finanças Sociais** e dos **Negócios de Impacto**, com incentivo à construção de novas formas de alocação de recursos do capital privado, visando à combinação entre impacto social e *performance* financeira sustentável.

## NOSSA MISSÃO

Articular líderes transformadores no desenvolvimento de iniciativas inovadoras que potencializem impacto social positivo na população de baixa renda

## NOSSA VISÃO

Mobilizar mais recursos, articulando empresários e investidores, para iniciativas com impacto social positivo mensurável e com sustentabilidade financeira

Em 2013, o ICE passou por um intenso processo de reflexão com o propósito de repensar as formas de intervenção social e definir um novo campo de atuação para os próximos cinco anos.

A iniciativa foi apoiada voluntariamente pela consultoria PwC, que realizou, entre outras ações, entrevistas com associados e a equipe gestora

do ICE, pesquisa com *stakeholders* e *benchmarking* com organizações do terceiro setor, além de reuniões com a Administração.

Todo esse trabalho resultou na elaboração de uma proposta de planejamento, que foi submetida a associados, num *workshop* em julho, para revisão e validação dos princípios. O conteúdo final foi submetido

à apreciação da Assembleia Geral em dezembro, quando foi aprovado.

A revisão do posicionamento resultou na atualização da Missão e da Visão do ICE e na definição de um novo mapa estratégico de atuação, com o estabelecimento de metas para o período 2014-2018 (*veja quadro*). O planejamento consagrou também o novo foco do Instituto, voltado ao campo das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto.

## Mapa Estratégico do ICE



Com esse novo direcionamento, o Instituto passa a concentrar esforços em três áreas – articulação dos diversos atores do ecossistema, geração de conhecimento e execução de iniciativas de intercâmbio e de conhecimento de informações, contemplando líderes empresariais, investidores, pesquisadores e universidades, além do apoio a organizações da sociedade civil.

Para tanto, o ICE intensificará o trabalho de constituição de grupos de estudos, realização de viagens de aprendizagem, organização de eventos, produção de artigos, fomento à pesquisa e às parcerias com universidades, bem como as iniciativas de investimento em aceleradoras de negócios sociais. O alcance dos objetivos definidos para cada um dos eixos está relacionado ao desenvolvimento de projetos estratégicos e à própria evolução dos processos internos, dos recursos humanos e do capital organizacional do ICE.

# 03 NOSSA Governança



Encontro com  
Muhammad Yunus

O ICE realizou em 2013 um movimento de grande importância na construção do futuro de suas atividades. Pela primeira vez, em 14 anos de história, o Instituto abriu o seu quadro de associados à entrada de novos membros. Tratou-se de iniciativa que visa contemplar a realidade atual da organização, marcada por um novo posicionamento estratégico que privilegia a atuação no campo das Finanças Sociais e dos Negócios Sociais, e responder aos desafios assumidos pela organização para os próximos anos.

Nesse contexto de revisão e de aprimoramento do foco de atuação, evidenciou-se a oportunidade de aproximação do Instituto com uma nova geração de empresários e investidores, cada vez mais disposta a inovar e a se

engajar em ações e projetos que combinem impacto social com *performance* financeira, buscando a transformação social do país.

O processo de seleção e escolha dos novos associados contou com o suporte do Instituto Geração, organização criada em 2007 e pioneira no apoio a jovens da elite econômica do Brasil em sua atuação social. Desse trabalho, resultou a incorporação de 21 novos membros ao ICE, que se somam aos 27 associados fundadores, reforçando a representatividade da organização no meio empresarial e no terceiro setor.

Ao buscar a ampliação de seu quadro de associados, o ICE levou em consideração algumas premissas fundamentais. São elas:

- o desafio social do Brasil precisa ser pensado de forma sistêmica e em parceria com atores estratégicos.
- Ao mesmo tempo em que há um legado evidente em relação ao trabalho já realizado pelo Instituto, existe uma constante necessidade de inovação no que diz respeito às iniciativas e aos projetos desenvolvidos.
- A incorporação de novos associados reforça a causa do ICE, legítima ainda mais suas ações e, consequentemente, fortalece a organização como um todo, particularmente perante os *stakeholders*.
- O desenvolvimento de soluções passa pela consolidação de parcerias construtivas com novos atores.

Os novos associados (veja quem são na próxima página) têm grande potencial para influenciar positivamente o próprio desenvolvimento do ICE, contribuindo com conhecimento e novas pautas; e para atuar como multiplicadores da temática da organização em suas redes de relacionamento e na sociedade.

De sua parte, o Instituto tem como uma de suas prioridades criar espaços para o engajamento desses novos membros, com o objetivo de desenvolver oportunidades efetivas de participação nos projetos, de elaboração de propostas de trabalho e de envolvimento nos processos decisórios, que são disciplinados por um modelo de governança composto por instâncias de formulação estratégica, de gestão operacional e de fiscalização e controle.

## SISTEMA DE GOVERNANÇA

### ASSEMBLEIA GERAL

Composta pelos associados, é o órgão deliberativo máximo. Reúne-se anualmente em caráter ordinário, ou extraordinariamente, sempre que necessário. Elege os membros do Conselho Deliberativo, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal. Também aprova os membros do Conselho Consultivo.

### CONSELHO DELIBERATIVO

Tem de cinco a nove membros, eleitos pela Assembleia Geral. Estabelece as diretrizes de ação do ICE, com base nas propostas da Diretoria, além de aprovar o plano de trabalho e os planos estratégicos e indicar os membros do Conselho Consultivo. Delibera ainda sobre as responsabilidades e o desempenho da Diretoria.

### DIRETORIA EXECUTIVA

Tem de três a seis membros, eleitos pela Assembleia. É responsável pela gestão operacional e administrativa do ICE.

### CONSELHO CONSULTIVO

Órgão de apoio e deliberação, assessoria o Conselho Deliberativo e a Diretoria. Tem de três a 12 membros, que são indicados pelo Conselho Deliberativo e aprovados pela Assembleia.

### CONSELHO FISCAL

Composto por três membros eleitos pela Assembleia. Os integrantes não podem ocupar cargo na administração do ICE. O Conselho auxilia os órgãos de gestão, propondo medidas para o equilíbrio financeiro. Examina as Demonstrações Financeiras e o balanço do Instituto. Reúne-se anualmente ou convocado pela Assembleia Geral.

## A Estrutura de Governança

### ASSOCIADOS FUNDADORES

Adolpho Lindenbergh Filho  
Álvaro Coelho da Fonseca  
Ana Helena de Moraes Vicintin  
Ana Maria F. Santos Diniz  
Antonio Claudio Guedes Palaia  
Arthur José de Abreu Pereira  
Ary Oswaldo Mattos Filho  
Carlos Alberto Mansur  
Eugênio Emílio Staub  
Fernando Braga  
Gilberto Andrade Faria Jr.  
Guilherme Affonso Ferreira  
José Ermírio de Moraes Neto  
José Francisco Graziano  
José Pires Oliveira Dias Neto  
Lucio Castro Andrade  
Luiz de Alencar Lara  
Luiz Masagão Ribeiro

Marcos Puglisi de Assumpção  
Ney Castro Alves  
Renata de Camargo Nascimento  
Roberto B. Pereira de Almeida Filho  
Rolf Roberto Baumgart  
Rosana Camargo de Arruda Botelho  
Rubens Ometto Silveira Mello  
Tito Enrique da Silva Neto  
Walter Gebara

### CONSELHO DELIBERATIVO

Luiz Masagão Ribeiro (presidente)  
Ana Helena de Moraes Vicintin  
Guilherme Affonso Ferreira  
Luiz de Alencar Lara  
Renata de Camargo Nascimento  
Rubens Ometto Silveira Mello  
Tito Enrique da Silva Neto

### CONSELHO FISCAL

Ivani Tristan  
Luiz Felipe Kok de Sá Moreira Fo.  
Manoel Bernardes M. Paes de Barros

### CONSELHO CONSULTIVO

Carla Maria Cordery Duprat  
Daniel Izzo  
Flavia Regina de Souza Oliveira  
Rogerio Arns Neumann  
Vivianne Naigeborin

### DIRETORIA EXECUTIVA

Renata de Camargo Nascimento (presidente)  
Guilherme Affonso Ferreira  
Luiz de Alencar Lara

## OS NOVOS ASSOCIADOS



**ANDREA MASAGÃO  
MOUFARREGE**

Mãe, economista e  
team leader do Itaú  
Private Bank



**ANTONIO ERMÍRIO  
DE MORAES NETO**

Sócio e cofundador da  
Vox Capital



**BERNARDO DOS  
GUIMARÃES BONJEAN**

CEO da Avante.com.vc



**CATARINA TEIXEIRA  
PIRES OLIVEIRA DIAS**

Coordenadora da IT3  
Capital



**CRISTIANA AFFONSO  
FERREIRA**

Administradora da  
Teorema Gestão



**JOSÉ ROBERTO  
ERMÍRIO DE MORAES  
FILHO**

Sócio-fundador da  
Perfin Investimentos



**MARCELLA  
MONTEIRO DE  
BARROS COELHO**

Pesquisadora da  
Rede Globo



**MARCELO DE MORAES  
VICINTIN**

Diretor da Esplanada  
Investimentos



**MARCOS FLÁVIO  
AZZI**

Diretor do  
Instituto Azzi



**MARCOS NISTI**

Vice-presidente  
do Instituto Alana



**CRISTIANO RIBEIRO DO VALLE**

Sócio-fundador da Tora Brasil



**DANIEL OELSNER**

Empresário do Venga Bar de Tapas e Restaurante



**DARIO GUARITA NETO**

CEO da Amata S.A.



**EDUARDO FARIA DE CARVALHO**

Sócio-diretor da Verus Gestão de Patrimônio



**ELISA CAMARGO DE ARRUDA BOTELHO CONDÉ**

Conselheira da PMV, Conquista e do Instituto Camargo Correa



**MARINA VILLAS BOAS**

Especialista em pesquisa e indicadores de impacto e profissional independente, com apoio institucional da Sitawi



**PAULA SENNA LALLI**

Artista, antropóloga e *family founder* do Instituto Ayrton Senna



**PRISCILLA DALLARI MAY**

Atua na captação de Recursos para o Yunus Negócios Sociais



**RICARDO GLASS**

Fundador da Okena



**THIAGO BRUNETTI FIGUEIREDO**

Sócio da Iniciativa Agronegócios



**TIAGO MABILDE**

Sócio e cofundador da Pipa



Almoço com empresários



## 04 FINANÇAS SOCIAIS E *Negócios de Impacto*

Nas últimas décadas, as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos têm liderado a busca por soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais do Brasil. Tradicionalmente dependentes de fontes tradicionais de investimento, como governos, filantropia familiar e doações do investimento social corporativo, essas instituições se veem hoje diante do desafio de demonstrar capacidade em atuar num cenário de insuficiência de recursos financeiros para o atendimento das necessidades sociais.

No Brasil, o volume de investimento filantrópico ainda é significativamente baixo. Além disso, o investimento social privado tem atendido, cada vez mais, às particularidades da agenda de sustentabilidade das empresas. Como consequência, o sistema baseado em doações não tem sido capaz de responder, de forma abrangente, à demanda por capital para o desenvolvimento de soluções sociais inovadoras em

larga escala em favor das comunidades de baixa renda.

Nesse ambiente, antigos e novos investidores passaram a desenvolver um novo modelo para seus projetos, baseado na combinação entre impacto social e ambiental e *performance* financeira. Tal dinâmica tem ajudado a moldar um promissor espaço de atuação, o das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto.

Por visualizar nesse campo um grande potencial de atuação, o ICE criou em 2012 uma área específica de interação e parceria estratégica com empresários, investidores, fundações, universidades e aceleradoras de negócios sociais. Como evolução desse intercâmbio, ao realizar em 2013 a revisão de seu posicionamento estratégico, o ICE definiu como prioridade para os próximos cinco anos consolidar-se como um articulador e disseminador de conhecimento para o fortalecimento do segmento de Finanças Sociais e Negócios Sociais no país.



## O Que São Finanças Sociais

Compreendem instrumentos financeiros (novos e existentes) que mobilizam capital para investimento em atividades com a intenção de produzir impacto social com sustentabilidade financeira, podendo ou não gerar retorno financeiro sobre o capital investido. O impacto social deve

ser passível de mensuração e analisado periodicamente.

O eventual retorno financeiro sobre o capital investido pode ou não ter limitações quanto à sua distribuição para o investidor.

## O Que São Negócios de Impacto

São empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda. Os negócios de impacto social têm as seguintes características principais:

**FOCO NA BAIXA RENDA** – São desenhados de acordo com as necessidades e características da população de baixa renda.

**INTENCIONALIDADE** – Possuem missão explícita de causar impacto social e são geridos por empreendedores éticos e responsáveis.

**POTENCIAL DE ESCALA** – Podem ampliar o seu alcance por meio da expansão do próprio negócio, de sua replicação em outras regiões por outros atores ou pela disseminação de elementos inerentes ao negócio

por outros empreendedores, organizações e políticas públicas.

**RENTABILIDADE** – Possuem um modelo robusto que garante a rentabilidade e não depende de doações ou subsídios.

**IMPACTO SOCIAL RELACIONADO À ATIVIDADE PRINCIPAL** – O produto ou serviço oferecido diretamente gera impacto social, ou seja, não se trata de um projeto ou iniciativa separada do negócio, e, sim, de sua atividade principal.

**DISTRIBUIÇÃO OU NÃO DE DIVIDENDOS** – Um negócio pode ou não distribuir dividendos a acionistas, não sendo, porém, esse, um critério para definir negócios de impacto social.

Fonte: ARTEMISIA

Com esse objetivo, o ICE atua em três frentes principais. São elas:

- formação de lideranças e produção de conhecimento;
- fortalecimento de organizações estratégicas do ecossistema;
- mobilização dos atores estratégicos do ecossistema.

Nessas três áreas de intervenção, o Instituto tem desenvolvido diversas iniciativas. Veja a seguir as principais em cada um dos campos prioritários ao longo de 2013:

## FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS E PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

### PROJETO ACADEMIA

Elaborado pelo ICE em parceria com a Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) e o Instituto de Pesquisa e Ensino (Insper), tem como objetivo formar uma rede de professores com atuação nas temáticas Finanças Sociais e Negócios de Impacto para que ajudem a formar uma nova geração de lideranças empresariais apta a conduzir negócios que tenham impacto social e *performance* financeira.

Em 2013, o projeto foi financiado com recursos oriundos do Impact Economy Innovation Fund (IEIF), associação entre a Fundação Avina, a Fundação Rockefeller e a Omidyar Network. Para 2014, a continuidade do projeto está assegurada, contando com contrapartida financeira do ICE aos recursos aportados pelo IEIF.

## Principais Resultados do Projeto Academia em 2013

- Participação de oito professores e formalização de acordos institucionais com três escolas: FGV, FEA-USP e Insper.
- Apoio na elaboração da disciplina eletiva de Empreendedorismo Social na FGV, com a participação de 100 alunos no curso.
- Realização de três encontros (sessões de aprendizagem) com professores das escolas parceiras.
- Publicação de seis estudos de caso:
  - ARTEMISIA, Geekie, Saúde Criança e Carreta da Saúde, elaborados por professores da FGV-SP;
  - Vox Capital e Instituto Semeia, elaborados por professores do Insper.
- Publicação, pela FGV-SP, de artigo sobre empreendedorismo social.
- Realização, pela FGV-SP, de pesquisa sobre aceleradoras e incubadoras no Brasil.
- Aquisição de 100 livros sobre Finanças Sociais e Negócios de Impacto para as bibliotecas da FEA-USP e do Insper.
- Participação de professores nos seguintes *workshops* locais:
  - Almoço com Muhammad Yunus, promovido pelo ICE
  - Lançamento do Yunus ESPM Social Business Centre, realizada pela ESPM
  - Realização do BoP Summit, organizado pela Natura
  - Social Good Brasil
  - Conferência Impact Investing, promovido pelo Insper
  - Coordenação, com a FGV-SP, da competição de Plano de Negócios Sociais, no âmbito do Transforma Brasil
- Apoio na criação do Centro de Avaliação de Métricas do Insper
- Apoio na gestão financeira e na divulgação projeto Brasil27, em parceria com FEA-USP

### Transforma Brasil

Em 2013, foi lançado também o projeto Transforma Brasil, competição envolvendo universitários de todo o país na elaboração de planos de negócios sociais. Foram recebidas 58 inscrições oriundas de 26 universidades. Após

seleção e a realização de um curso de capacitação para 19 grupos, oito deles participaram da final, com a escolha de três projetos vencedores. Foram eles:

**1º lugar:** Terminus Educ (MG) – Projeto de pesquisa na área de linguística apli-

cada visando à uma integração maior entre surdos e ouvintes, bem como à expansão do entendimento da Língua Brasileira de Sinais (Libras), condição para facilitar a integração de deficientes auditivos na educação e no mercado de trabalho.

**2º lugar:** Centro de Cocriação Escolar (RS) – Plataforma *on-line* para professores que oferece conteúdos e cursos ligados à gestão escolar, além de consultoria.

**3º lugar:** Você Aprende Agora (MS) – Curso de inglês *on-line* com aulas de baixo custo para alunos que não têm como frequentar uma escola.

#### **Voluntárias**

O Projeto Academia acolheu em 2013 duas alunas de graduação e de pós-graduação, vindas da Itália e da França. Na condição de voluntárias, elas participaram da execução de diversas atividades ao longo do ano.

#### **Ashoka U**

O ICE organizou uma viagem de quatro professores a San Diego (Estados Unidos) para participação no Ashoka U, evento global que discute formas

de introduzir a temática do empreendedorismo social nas universidades.

#### **Projeto Brasil27**

Iniciativa desenvolvida por dois jovens em parceria com o Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (CEATS) da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (USP). Tem como objetivo conhecer e estudar os modelos de negócios dos empreendimentos sociais mais bem-sucedidos e promissores do Brasil, criando uma base de conhecimento que catalise o desenvolvimento do setor. Esse mapeamento, que conta com o apoio do ICE e de outros parceiros, é feito por meio de visita a negócios sociais nas 27 unidades da Federação.

#### **GRUPO DE ESTUDOS EM MÉTRICAS**

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre os indicadores de avaliação de negócios de impacto e analisar sua aplicabilidade à realidade brasileira, o ICE e a Move Social estruturaram um grupo formado por representantes do ecossistema, investidores e empreendedores sociais, fundações, aceleradoras e fundos de impacto social.

Em seu trabalho, o grupo analisou artigos, realizou estudos de caso e promoveu debates sobre a experiência brasileira e internacional. Como resultado, foi produzido o artigo “Métricas em Negócios de Impacto Social: fundamentos”.

#### **PESQUISA SOBRE O POTENCIAL DE COLABORAÇÃO ENTRE ACELERADORAS E FUNDAÇÕES**

Dado o papel fundamental desempenhado pelas aceleradoras e fundações empresariais e familiares no fortalecimento do ecossistema de Finanças Sociais e Negócios de Impacto, o ICE conduziu em 2013 um estudo sobre o potencial de colaboração entre essas organizações. Para tanto, foram realizadas entrevistas e organizou-se um *workshop* para diálogo entre esses dois grupos.

Com o estudo, o ICE buscou estimular a reflexão sobre os desafios e o potencial do campo dos Negócios de Impacto no Brasil; fortalecer a interação entre os dois grupos, desafiando o paradigma que impossibilita a colaboração mútua; mapear oportunidades de trabalho conjunto e mobilizar as fundações para a realização de investimentos.

#### **FORTALECIMENTO DE ORGANIZAÇÕES ESTRATÉGICAS DO ECOSISTEMA**

#### **APOIO AO LANÇAMENTO DO SISTEMA B**

Em 2013, o ICE patrocinou a introdução no Brasil do chamado Sistema B, plataforma global que apoia e certifica empresas focadas na solução de problemas sociais e ambientais. Criado em 2006, nos Estados Unidos, pela organização sem fins lucrativos B-Lab, o movimento Empresas B já reúne mais de mil empresas em 34 países, das quais 20 são brasileiras.



# A Importância das Forças-Tarefas Globais

## OBJETIVOS

- criar e disseminar conceitos claros sobre o campo;
- articular atores estratégicos;
- priorizar ações.

## EVOLUÇÃO NO MUNDO

### 2000

Implementação da primeira Força-Tarefa (Inglaterra)

### 2010

Implementação no Canadá

### 2012

Implementação nos Estados Unidos

### 2013

Lançamento de uma Força-Tarefa pelo G8, com recomendações aos países-membros

### 2014

Implementação no Brasil, em Portugal, Israel e na Índia

## MOBILIZAÇÃO DE ATORES ESTRATÉGICOS DO ECOSISTEMA

### FORÇA-TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS

Como articulador e disseminador das temáticas Finanças Sociais e Negócios de Impacto no Brasil, o ICE tem buscado conhecer experiências internacionais que possam contribuir para a estruturação desse campo no país.

Em 2013, o ICE convidou 18 organizações, representando a oferta e a demanda de capital, facilitadores do ecossistema e governo para a formação de grupo de trabalho dirigido ao estudo das Finanças Sociais no mundo e à análise e proposição de temas que representam obstáculos ou oportunidades para a evolução do campo no país, bem como ao engajamento de lideranças visando à formação de uma força-tarefa voltada à mobilização de capital para impacto social. O grupo

de trabalho identificou quatro linhas de ação para apoiar o campo. São elas:

### Viabilização do acesso a recursos existentes e promoção do tema entre investidores-chaves

Ampliar e facilitar o acesso de atores do campo de Finanças Sociais a recursos ou mecanismos institucionais, tanto já disponíveis (que, mediante melhor comunicação, articulação ou ajustes relativamente simples, poderiam ser mais bem aproveitados) para seu fortalecimento, quanto adicionais (pelo engajamento de investidores ainda não familiarizados com esse campo).

### Promoção e aproveitamento das compras institucionais

Mobilizar organizações públicas e privadas para que (dentro de suas regras atuais de funcionamento ou mediante ajustes relativamente simples) utilizem seus processos de compras para fortalecer o campo das Finanças Sociais.

## ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DO GRUPO DE TRABALHO





Palestra  
do Prêmio  
Nobel da Paz,  
Muhammad  
Yunus

### **Incentivo/apoio aos intermediários e fortalecimento do *pipeline* e do ecossistema**

Dinamizar e fortalecer o campo das Finanças Sociais por meio do apoio e incentivo a atores e organizações que têm como finalidade promover seu desenvolvimento, como incubadoras, aceleradoras, consultorias, organizações de pesquisa e avaliação de impacto social, certificadoras e entidades de representação.

### **Produção e disseminação de conhecimento e formação de quadros pela Academia e outros atores**

Oferecer aos diferentes atores do campo das Finanças Sociais um conjunto de

ferramentas e conhecimentos práticos para apoiar e dinamizar seu trabalho, especialmente com a disponibilização de dados para apoio à tomada de decisões, metodologias de análise e gestão, e atividades de capacitação e formação de novos quadros para o setor.

Após essa atuação e inspirado em ações semelhantes desenvolvidas em países como Inglaterra, Canadá e Estados Unidos, o ICE sugeriu ao grupo de trabalho a identificação de membros para compor a Força-Tarefa Brasileira de Finanças Sociais, que acabou sendo instituída formalmente no Fórum Brasileiro de Finanças Sociais e Negócios de Impacto, realizado em maio de 2014.

## REALIZAÇÃO DE EVENTOS



### **ALMOÇO COM MUHAMMAD YUNUS**

Com o propósito de sensibilizar empresários e investidores para o potencial dos negócios sociais, o ICE realizou em maio de 2013 almoço que contou com uma apresentação do Prêmio Nobel da Paz de 2006, Muhammad Yunus, criador do conceito de negócio social e fundador do Grameen Bank, instituição de microcrédito que já beneficiou mais de 8 milhões de pessoas, com US\$ 11 bilhões em empréstimos. O encontro teve ainda a apresentação de Saskia Bruysten, do Yunus Social Business. O evento atraiu a participação de cerca de 80 lideranças empresariais do Brasil.

### **CAFÉ DA MANHÃ COM ELIZA ERIKSON**

O ICE e o JP Morgan organizaram, para 30 convidados, café da manhã com Eliza Erikson, diretora de Investimentos da Omydiar Network, com o objetivo de debater a importância das fundações e dos institutos no mercado do investimento de impacto.

A estrutura de governança da Força-Tarefa Brasileira de Finanças Sociais contará com a atuação de uma Diretoria Executiva, a ser incubada nos primeiros dois anos pelo Instituto, com o apoio do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), no primeiro ano, e da Sitawi, nos anos seguintes.

Além disso, ela terá o suporte do Grupo de Apoio Contínuo, instância de natureza consultiva e composta por membros do grupo de trabalho e por outros atores relevantes do ecossistema de Finanças Sociais.

Encontro de  
imersão da Redisbel



## 05 FORTALECIMENTO *Local*

**A**o final de 2014, após mais de dez anos de atuação em processos de desenvolvimento comunitário, o ICE encerrará as atividades do eixo Fortalecimento Local, concluindo o Programa de Desenvolvimento Local Comunitário em Santa Isabel (SP), sua principal iniciativa nessa área.

A decisão de concentrar atenção em outros modelos de atuação decorre da percepção de que o campo do desenvolvimento local amadureceu significativamente nos últimos anos, alcançando maior abrangência e autonomia. Com isso, o Instituto se vê em condições de exercitar, de forma mais intensa, a vocação como centro de reflexão e difusão de conhecimento, promovendo discussões e articulando ações voltadas à inovação social para a geração de impacto.

O término do programa executado em Santa Isabel põe fim também à atuação do ICE na operação direta de programas

comunitários, experiência iniciada em 2003 com o Projeto Casulo, na cidade de São Paulo. As ações desenvolvidas ao longo dos anos e, particularmente, a experiência no município paulista, basearam-se no entendimento segundo o qual as comunidades têm o poder de transformar sua realidade e promover seu desenvolvimento.

A partir dessa percepção, o Instituto construiu um modelo de intervenção baseado na articulação dos diversos atores de um determinado território, por meio do apoio a pessoas, grupos, organizações e redes. O pressuposto foi que esses agrupamentos têm condições melhores para entender as necessidades locais, compreender os valores de seus próprios talentos e recursos e definir uma visão de futuro que promova mudanças para o alcance do desenvolvimento local.

O acúmulo de conhecimento decorrente da condução de

projetos e a evolução das práticas nessa área levaram o Instituto a construir uma metodologia focada no empoderamento e no protagonismo das comunidades.

Para tanto, o ICE dedicou esforços à capacitação de líderes e organizações, promoveu a conexão entre instituições e iniciativas, estimulou o planejamento participativo e apoiou a realização de ações coletivas, além de dar suporte ao estabelecimento de parcerias entre o setor público, a iniciativa privada e a sociedade civil.

Para além da execução dos projetos e do incentivo à formação e ao amadurecimento dessa articulação, o Instituto também se dedicou a realizar o registro e a sistematização das experiências, atuando na produção e disseminação de conhecimento.

A expectativa é que, a despeito do fim do programa, moradores e instituições de Santa Isabel estejam em condições de levar adiante o projeto de consolidação de uma rede de desenvolvimento comunitário, criando meios para que a juventude siga expressando seu potencial empreendedor e haja o fortalecimento dos negócios inclusivos locais.

A metodologia de Desenvolvimento Local Comunitário criada pelo ICE fundamentou-se em quatro premissas: visão de ativos (valorização dos talentos e dos recursos locais), protagonismo comunitário (pessoas e comunidades envolvidas na transformação de sua realidade), fortalecimento do capital humano e social (desenvolvimento de pessoas e ampliação de suas articulações, bem como das relações entre as comunidades e instituições dos três setores) e desenvolvimento sustentável (suprir as necessidades atuais sem comprometer o atendimento às necessidades das futuras gerações).

## PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL COMUNITÁRIO EM SANTA ISABEL

Criado em 2010, o programa tem contribuído para que o desenvolvimento de Santa Isabel ocorra de forma equitativa e igualitária, tendo os moradores como protagonistas.

A cidade foi escolhida por se encaixar nos parâmetros definidos pelo ICE para a realização desse tipo de iniciativa – integrar a região metropolitana de São Paulo, ter uma população com menos de 100 mil habitantes e possuir um baixo/médio Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). O interesse demonstrado por representantes de instituições locais e a existência de um campo potencial de atuação também influenciaram na seleção do município.

Com base na evolução e nas conquistas dos dois primeiros anos, o ICE revisou o programa em 2012, priorizando o planejamento das ações. Dessa iniciativa, resultou a definição de três focos de intervenção: fortalecimento de espaços públicos de participação,

fortalecimento de pequenos negócios socioambientais e fomento ao empreendedorismo juvenil.

## FORTALECIMENTO DE ESPAÇOS PÚBLICOS DE PARTICIPAÇÃO

### REDISBEL

Nascida em 2012, com o apoio do ICE, a Redisbel (Revitalizar, Empreender, Desenvolver e Integrar Sustentavelmente Santa Isabel) constitui hoje uma importante rede de desenvolvimento local. Sua criação resultou de um movimento fomentado pelo ICE visando à elaboração de propostas de mobilização e ao mapeamento de talentos locais para a formação de novas lideranças no município.

Um dos movimentos mais importantes foi a elaboração, ainda em 2012, do Plano de Desenvolvimento Local Comunitário, cujos principais pontos foram apresentados, numa carta-compromisso, aos quatro candidatos à Prefeitura. Ela foi assinada pelos postulantes num evento público que teve a participação de mais de 300 pessoas.



Em 2013, com base no planejamento de ações e na definição de seu papel institucional, a Redisbel participou de eventos sobre meio ambiente, cultura e educação voltados à articulação das ações previstas no Plano de Desenvolvimento Local Comunitário e na carta-compromisso. A rede apoiou ainda a organização da Semana do Meio Ambiente de Santa Isabel e a mostra cultural OcupArte, que reuniu artistas em torno do propósito de fomentar as relações entre os atores culturais da cidade.

### ENCONTROS DE PARCEIROS

Com o objetivo de impulsionar sinergias, alinhar metas e criar um espaço de interação, o ICE realizou em 2013 quatro encontros com parceiros do Programa de Desenvolvimento Local, entre eles Ashoka Brasil, Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Fundação Getúlio Vargas (ITCP-FGV), Associação dos Produtores Rurais de Santa Isabel

(Aipro), Associação dos Operadores em Reciclagem de Materiais Inorgânicos de Santa Isabel (CataPapel), Associação dos Pescadores Amadores de Santa Isabel (Apasian), Redisbel e Prefeitura.

### FORTALECIMENTO DE PEQUENOS NEGÓCIOS SOCIOAMBIENTAIS

Em 2013, o ICE ofereceu assessoria técnica e auxílio financeiro a três negócios socioambientais inclusivos de Santa Isabel, como consequência do mapeamento de projetos locais com potencial para apoio realizado no ano anterior.

Nesse processo, conduzido pelo ICE e pela Redisbel, em parceria com o ITCP-FGV, foram selecionados nove empreendimentos que atendiam a quatro requisitos: estarem organizados em associação ou cooperativa; terem as características de

um negócio tradicional de bens ou serviços, com intenção de promover impacto socioambiental positivo; possuírem entre seus objetivos a geração de renda a famílias pobres e congregarem pessoas de baixa renda como sócias ou proprietárias.

Dos nove negócios socioambientais selecionados, três ganharam apoio para a elaboração de seus pré-planos de negócio: Aipro, Apasian e CataPapel. Além de suporte financeiro e assessoria administrativa e legal para o desenvolvimento de suas atividades, essas organizações receberam orientação técnica para o desenvolvimento de seus projetos.

### FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO JUVENIL

Intervenção realizada pelo ICE em conjunto com o programa Geração Muda Mundo, da Ashoka Brasil, com o objetivo de formar jovens em empreendedorismo



social, visando desenvolver nos participantes habilidades para a execução de iniciativas sociais, culturais e ambientais.

### LABORATÓRIO DOS SONHOS

Projeto criado em 2012 para fortalecer a participação juvenil em Santa Isabel. A experiência se transformou em metodologia para o Programa Geração Muda Mundo em sua atuação em escolas. Além de Santa Isabel, onde participaram cerca de 50 jovens dos 2º e 3º anos do Ensino Médio, a ação foi replicada em 2013 nas cidades de Lucas do Rio Verde (MT), São Paulo (SP) e Ferraz de Vasconcelos (SP). Em Santa Isabel, dez projetos foram elaborados e estão sendo desenvolvidos em áreas como meio ambiente, cultura, assistência social e educação.

### PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL

Em 2013, o ICE, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e o Instituto BRF organizaram grupo de estudos para aprofundar o diálogo intersetorial e aumentar a geração de conhecimento sobre o ecossistema de Desenvolvimento Local. Buscou-se também identificar o papel dos diversos atores para que possam atuar como facilitadores da evolução do setor.

Três encontros foram realizados, com a participação de 20 organizações, entre empresas, institutos, fundações, universidades, lideranças comunitárias e poder público. Uma publicação deverá compilar as reflexões e os aprendizados gerados nas reuniões.

### SISTEMATIZAÇÃO DOS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

Iniciativa de consolidação do aprendizado dos projetos de desenvolvimento



comunitário do ICE, para efeitos de registro e inspiração a outros investidores sociais. Para a pesquisa, foram escolhidos dois temas (Fortalecimento do Capital Social e Concertação Social) e quatro iniciativas: o Projeto Jovens Professores; o Projeto de Fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil do Real Parque e Jardim Panorama; o Projeto Pajiroba e o Programa de Desenvolvimento Local Comunitário em Santa Isabel.

A análise dos documentos e a avaliação dos resultados dos projetos levaram em conta temas como atores envolvidos, equipes, parcerias, estratégias metodológicas e contexto institucional.

### REDEAMÉRICA

Criado em 2002 com o apoio da Fundação Interamericana (IAF), o projeto visa fazer do desenvolvimento de base instrumento para a redução da pobreza, a inclusão social e o fortalecimento da democracia na América Latina. A iniciativa reúne hoje mais de 70 organizações de origem empresarial que fazem investimento social privado na América Latina. Com atuação em 11 países, a RedEAmérica articula esforços de fundações e organizações empresariais.

Em 2013, o Instituto apoiou diversas iniciativas voltadas à melhoria da atuação dos membros da rede, contribuindo para a sistematização dos aprendizados e para o aperfeiçoamento da governança.

Dentre as principais ações do ICE no ano, destacaram-se as seguintes:

- coordenação do trabalho de sistematização do Fundo Comunidade em Rede (FCR);
- realização da oficina de sistematização da etapa de mobilização e mapeamento das organizações e redes nos oito municípios que participam do FCR;
- apoio técnico ao planejamento do conteúdo do Seminário Investimento Social Privado e Juventude: a experiência do Fundo Iniciativa Comum;
- coordenação compartilhada do projeto de elaboração de diretrizes para a avaliação em Desenvolvimento Local;
- construção compartilhada do papel e funções dos adjuntos, responsáveis por apoiar a coordenação do Nodo Brasileiro.

# 06 VISÃO DE *Futuro*



O ICE terminou 2013 ampliando sua atuação no novo foco de Finanças Sociais e Negócios de Impacto, com programas e projetos implementados e já alcançando resultados expressivos no fortalecimento desse ecossistema.

Cada vez mais, o ICE atuará como articulador e disseminador de conhecimento sobre esses temas. Como um centro que integra empresários e investidores com outros atores-chaves, como universidades, intermediários e facilitadores, conseguimos desenvolver projetos colaborativos e multissetoriais, gerando ação e reflexão capazes de promover mudança sistêmica e, sempre, difundindo conhecimento sistematizado para o campo.

Em continuidade ao trabalho de sensibilizar empresários, investidores, fundações e sociedade civil para que conheçam o campo das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto e percebam o seu potencial como aliado na ampliação do impacto social nas comunidades de baixa renda, realizamos, em 2014, em parceria com a Vox Capital e a ARTEMISIA, o Fórum Brasileiro de Finanças Sociais e Negócios de Impacto. O evento contou com 20 palestrantes nacionais e internacionais e 400 participantes.

Outra iniciativa importante diz respeito aos esforços do ICE em estimular o intercâmbio de informações. Com esse objetivo, organizaremos novas viagens para conhecimento de atores estratégicos do ecossistema e de suas experiências, resultando desse contato um importante aprendizado para todos nós.

O ICE também ampliará os esforços de mobilização dos atores do setor que atuam no país, buscando o estabelecimento de uma visão comum sobre oportunidades de avanço, pesquisas e regulamentação, de modo a contribuir para a consolidação de um ambiente favorável às Finanças Sociais e aos Negócios Sociais e de um consenso no segmento sobre recomendações a serem seguidas.

Como continuidade do processo de mapeamento realizado pelas 18 organizações mobilizadas pelo ICE em 2013, implementamos em 2014 a atuação da Força-Tarefa Brasileira de Finanças Sociais, que tem como integrantes Fábio Barbosa, Ary Oswaldo Mattos Filho, Vera Cordeiro, Antonio Ermírio de Moraes Neto, André Degenszajn, Pedro Parente, Guilherme Affonso Ferreira e Luiz Lara.



Em 2013, o ICE alcançou resultado significativo na criação de uma rede composta por renomadas escolas, como a Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) e o Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), para que professores levem as temáticas de Finanças Sociais e Negócios de Impacto à Universidade.

Diversos estudos de caso e artigos escritos, uma competição de negócios realizada e uma nova matéria criada na Fundação Getúlio Vargas nessas temáticas são alguns dos resultados alcançados pelo projeto. Para 2014, esperamos expandir ação para, pelo menos, mais três universidades. Acreditamos que estamos contribuindo para a formação de uma nova geração de gestores e líderes de negócios com maior impacto social.

Mais do que nunca, o ICE quer colaborar para a disseminação de conhecimento sobre o tema, a troca de experiências e a construção de um diálogo permanente entre os interessados. Sabemos também que podemos levar esse tema a novos atores que ainda desconhecem o potencial das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto.

Com a conclusão, em 2014, do Programa de Desenvolvimento Local Comunitário, executado em Santa Isabel, o ICE deixará de atuar na operação direta de projetos em comunidades específicas. Espera-se que, até lá, a realidade do município propicie a efetiva participação de moradores e instituições locais, por meio de uma rede de desenvolvimento comunitário; gere condições para a juventude expressar seu potencial empreendedor e favoreça o fortalecimento de negócios inclusivos.

Continuaremos a investir também no empreendedorismo de nossa equipe, visando à elaboração de projetos inovadores e alinhados com a Missão do ICE. Prosseguiremos na mobilização de voluntários nacionais e internacionais interessados em aprender com os novos temas ou colaborar com projetos específicos.

Esperamos que o ICE e seus parceiros sigam desenvolvendo modelos inovadores de transformação social e produzindo conhecimento, como forma de auxiliar na construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

**Renata de Camargo Nascimento**

Diretora-presidente do ICE

# 07 DEMONSTRAÇÕES *Financeiras*

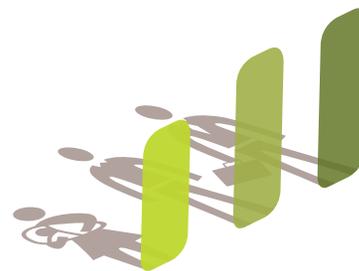
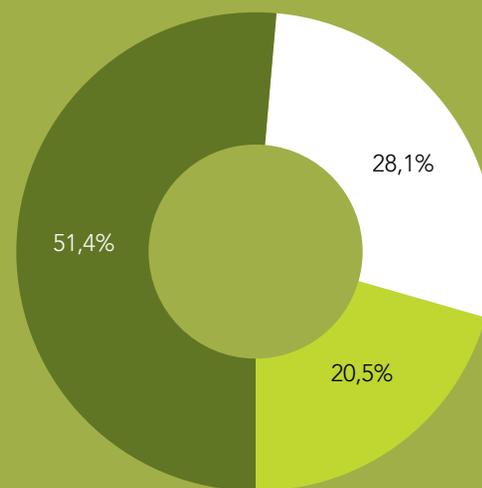


TABELA DE RESULTADOS DOS ANOS 2012 E 2013 (EM R\$)

	2013	2012
RECEITA	3.228.524	1.656.814
Doações e Cotas Associativas	3.187.595	1.614.392
Rendimentos de Aplicações Financeiras	40.929	42.422
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>		
Despesas Administrativas e Gerais	(649.153)	(510.724)
Despesas com Programas	(1.659.208)	(1.272.601)
Fortalecimento Local	(472.866)	(631.732)
Finanças Sociais	(1.186.342)	(640.869)
Total de Despesas	(2.308.361)	(1.783.325)
<b>SUPERÁVIT (DEFICIT) DO EXERCÍCIO</b>	<b>920.163</b>	<b>(126.511)</b>

DESPESAS DISTRIBUÍDAS POR ÁREAS DO INSTITUTO EM 2013



Despesas Administrativas e Gerais ●  
 Despesas com Programas { Fortalecimento Local ●  
 Finanças Sociais ●

Obs. As Demonstrações Financeiras foram auditadas pela Delloite Brasil Auditores Independentes Ltda. O relatório de auditoria completo está disponível no site do ICE.

# 08 INFORMAÇÕES *Institucionais*

## **EQUIPE ICE**

**Célia Cruz**

Diretora Executiva

**Fernanda Bombardi**

Gerente Executiva

**Luiza Camargo Nascimento**

Coordenadora de Projetos

**Felipe Brito**

Coordenador de Programas

**Maria Amélia Sampaio**

Coordenadora de Projeto

**Mariana Guimarães**

Coordenadora de Programas

**Marina Monteiro**

Analista de Desenvolvimento Institucional

**Carolina Mortari Bonatto**

Estagiária em Comunicação Institucional

**Rafael Hilberath Moreira**

Estagiário de Finanças Sociais e Negócios de Impacto

**Beto Scretas**

Voluntário

**Renata Brunetti**

Voluntária

**Vicente Picarelli Filho**

Voluntário

**Ana Cristina dos Santos Caetano Peres**

Auxiliar de Limpeza

## **EQUIPE ICE ATÉ DEZEMBRO 2013**

**Elaine Ricci**

Assistente de Programas

**Victor Novac**

Estagiário de Finanças Sociais e Negócios de Impacto

**Elisângela dos Santos**

Copeira



### **Edição**

Buscato Informação  
Corporativa

**Projeto gráfico  
e diagramação**

Adesign

### **Fotos**

Acervo ICE

### **Impressão**

Inprima



**INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL**

**[www.ice.org.br](http://www.ice.org.br)**

**Rua Padre Manuel de Chaves, 78 Jardim Europa  
São Paulo (SP) Brasil CEP: 01448-050  
E-mail: [ice@ice.org.br](mailto:ice@ice.org.br) | Tel/Fax: 55 11 3708-0491**