



INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL



RELATÓRIO
ANUAL

2012

Índice

- 01** PÁG 01
MENSAGEM DO PRESIDENTE
- 02** PÁG 02 a PÁG 05
QUEM SOMOS
- 03** PÁG 06 a PÁG 11
FINANÇAS SOCIAIS E NEGÓCIOS SOCIAIS
- 04** PÁG 12 a PÁG 17
FORTELECIMENTO LOCAL
- 05** PÁG 18
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS
- 06** PÁG 19
VISÃO DE FUTURO
- 07** PÁG 20
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
- 08** PÁG 21
INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS



01

MENSAGEM
DO *Presidente*

A edição 2012 de nosso Relatório Anual marca a trajetória de 13 anos do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), além de compartilhar o novo momento temático vivido pela organização. Fundado em 1999, o ICE congrega e articula atores-chave em diferentes temáticas, com o objetivo de gerar neles reflexão, desenvolvimento e aprimoramento de práticas em inovação social.

Numa leitura histórica, o ICE tem como compromisso disseminar entre empresários e investidores inovações que contribuam para a filantropia familiar ou corporativa, a sustentabilidade dos negócios e o desenvolvimento de ações colaborativas voltadas à redução da pobreza e da desigualdade social.

Destacam-se como marcos do trabalho do ICE, ao curso do tempo, seu envolvimento na elaboração da primeira coletânea de livros sobre metodologias de gestão para organizações da sociedade civil e a longa atuação em desenvolvimento comunitário, por meio da realização de diversos projetos.

Em 2012, o ICE mapeou e estudou temáticas relacionadas ao eixo Finanças Sociais e Negócios Sociais, procurando contribuir com o olhar da inovação social. Mais do que influenciar, diretamente, a prática dos associados do Instituto, o exame de tais assuntos pretende poten-

cializar a reflexão, de modo a impulsionar a mobilização por mais capital com impacto social, seja por meio de novos modelos de negócios (como os negócios sociais), seja por intermédio de mecanismos financeiros já existentes – e que vêm sendo replicados no Brasil e no exterior.

No ano passado, o ICE manteve a tradição de trabalhar com parceiros, além de se dedicar ao mapeamento dos participantes do universo das Finanças Sociais e dos Negócios Sociais. Como consequência, o Instituto reafirmou seu posicionamento como colaborador na construção desse campo de atuação no país.

O trabalho conjunto nessa área já trouxe em 2012 resultados dignos de celebração, como a realização de diversos eventos, a organização de um grupo de estudos sobre avaliação de impacto social e a elaboração de artigo em conjunto com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE).

Em 2012, também comemoramos o êxito do trabalho de sensibilização da mídia sobre essas novas temáticas, esforço que culminou com a publicação de artigo no jornal *Valor Econômico*.

No que diz respeito ao eixo Fortalecimento Local, o ICE definiu em 2012 três focos de atuação para os próximos anos, todos eles inseridos no Programa

de Desenvolvimento Local Comunitário, executado em Santa Isabel (SP). São eles: empreendedorismo juvenil, fortalecimento de negócios inclusivos e fortalecimento de facilitadores locais em rede.

Nesse eixo, foram formalizadas parcerias com o programa Geração Muda Mundo, da Ashoka, e a com a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, da Fundação Getúlio Vargas (ITCP-FGV). Para a realização dessas atividades, obtivemos o apoio financeiro do Instituto Votorantim e do Banco ABC. Com término previsto para o final de 2014, o Programa de Desenvolvimento Local Comunitário encerra um ciclo do ICE na operação direta de projetos em comunidades específicas.

Como consequência de todo o trabalho realizado em 2012, estamos ainda mais motivados a incorporar novos temas ao repertório do ICE e a compartilhar o conhecimento gerado, contribuindo, cada vez mais, para a consolidação de práticas individuais e institucionais que ajudem o Brasil a ser um país mais justo e sustentável.

Boa leitura!

Luiz Masagão

Presidente do Conselho Deliberativo

NOSSA MISSÃO

Articular líderes transformadores para o desenvolvimento social.

NOSSA CAUSA

Contribuir para redução da pobreza, entendida em seu sentido ampliado. A pobreza é um fenômeno multidimensional, caracterizada pela carência de bens, serviços e renda para se viver uma vida digna.

Reflete também a falta de voz e de poder gerada pelas poucas oportunidades de estabelecer vínculos, conexões e parcerias.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

FORTELECIMENTO LOCAL

- Desenvolvimento local e comunitário
- Atuação em rede
- Fortalecimento de capital humano e social
- Articulação dos três setores para estruturação de plano de desenvolvimento local comunitário

FINANÇAS SOCIAIS/NEGÓCIOS SOCIAIS

- Fomento e estruturação do ecossistema
- Estudo e estímulo à criação e implementação de mecanismos de investimento com impacto social
- Fortalecimento de organizações e indivíduos para investirem em negócios com impacto social
- Investimento em organizações estratégicas

INOVAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO

- Busca constante da inovação
- Pesquisa de tecnologias sociais
- Sistematização da própria experiência
- Disseminação da própria prática e de outros atores
- Troca de conhecimento

MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL E ARTICULAÇÃO INTERSETORIAL

- Mobilização, participação e geração de conhecimento em redes
- Parcerias estratégicas entre os três setores para iniciativas conjuntas

INOVAÇÃO E DISSEMINAÇÃO

Diante da complexidade dos problemas sociais e ambientais, que exigem novas abordagens e soluções, o ICE busca inovar em suas atividades, estimulando a reflexão sobre tendências globais e locais, práticas colaborativas e conteúdos que contribuam para o fortalecimento de ações internas e de parceiros.

O ICE registra e sistematiza suas ações com o objetivo de aperfeiçoar as atividades e disseminar conhecimento a outras organizações, colaborando com o investimento social privado no país.

MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL E ARTICULAÇÃO INTERSETORIAL

O ICE acredita que o engajamento do setor privado, do setor público e do terceiro setor é essencial para a superação dos problemas sociais. Por isso, em todas as suas ações, o Instituto busca conceber suas atividades com atores estratégicos de todos os setores.

TRAJETÓRIA

Fundado em 1999 por um grupo de empresários interessados no envolvimento maior da iniciativa privada na busca de soluções para os desafios sociais brasileiros, o Instituto nasceu num cenário de construção do papel de diversos atores para o desenvolvimento social. Viviam-se também a transição do tradicional sistema assistencialista para um modelo promotor de direitos e de empoderamento da sociedade. Conceitos como o da responsabilidade social e corporativa e do investimento social privado ganhavam consistência no ambiente empresarial.

Nesse contexto, o fortalecimento do terceiro setor tornou-se a primeira estratégia do ICE. Um exemplo foi a parceria firmada com o Instituto Fonte, que resultou no desenvolvimento do Projeto Gestão e da Coleção *Gestão e Sustentabilidade para o Terceiro Setor*, composto por manuais sobre práticas eficientes nessa área.

Essa atuação evoluiu rapidamente para a adoção da estratégia de investimento direto em projetos sociais e, mais adiante, na concretização de um antigo sonho dos associados – o desenvolvimento conjunto de projetos próprios.

DESTAQUES DA ATUAÇÃO DO ICE

1999

> Criação do ICE



2000 – 2002

> Foco em gestão de organizações do terceiro setor:

- Lançamento da Coleção *Gestão e Sustentabilidade para o Terceiro Setor* em parceria com o Instituto Fonte
- Apoio direto a organizações do terceiro setor – capacitações e financiamento.



2003

> Implementação do projeto Casulo nas comunidades do Real Parque e Jardim Panorama, numa parceria com a Prefeitura de São Paulo e 20 organizações comunitárias.



2005

> Lançamento do projeto de fortalecimento das organizações do Real Parque e do Jardim Panorama, em parceria com a InterAmerica Foundation (IAF).



A prática se consolidou ao longo dos anos, com foco na formação de jovens em educação e cultura e na geração de renda. A experiência de desenvolvimento comunitário por meio da valorização do protagonismo juvenil estimulou o ICE a ampliar sua contribuição, passando a apoiar o fortalecimento de organizações sociais comunitárias.

Com base no conhecimento acumulado, na experiência de operação direta de projetos e na evolução das metodologias de intervenção social, o Instituto adotou em 2010 o conceito do Desenvolvimento Local Comunitário, que incorpora duas

premissas fundamentais da organização – o recorte territorial para a execução dos projetos e a crença no protagonismo comunitário como fator de promoção do desenvolvimento.

Em 2012, as Finanças Sociais e os Negócios Sociais se tornaram também uma área prioritária para o ICE, dado seu potencial de inovação e impacto. Nesse campo, o Instituto pretende atuar na geração e disseminação de conhecimento, com parceiros globais, investidores e agentes intermediários que possam ser fortalecidos, e na construção conjunta de novas possibilidades de investimento social no Brasil.



2006

- > Em parceria com o Instituto Alcoa, a Fundação Alcoa e a Camargo Corrêa Construções e Comércio, lançamento, em Juruti (PA), do projeto Pajiroba, de desenvolvimento comunitário e fomento à produção agrícola e artesanal.

2009

- > Elaboração do novo planejamento estratégico, com revisão da Missão, da Causa, dos Valores e dos Princípios do ICE.
- > Projeto Casulo torna-se independente do ICE.

2010

- > Implementação do Programa de Desenvolvimento Local Comunitário em Santa Isabel (SP).



2012

- > Incorporação das Finanças Sociais e dos Negócios Sociais como área de atuação prioritária do Instituto.

03

Finanças Sociais e Negócios Sociais

Diferentemente do que ocorreu na década de 1990, em que a diversidade de investidores ajudou a impulsionar o trabalho das organizações da sociedade civil, a realidade recente mostra que os recursos tradicionais – ação governamental, doações de organismos internacionais, investimento social privado e filantropia – têm sido insuficientes para suprir as demandas dos setores sociais e ambientais.

Em parte, essa dificuldade gera oportunidades e a necessidade de alocação de novas formas e de volumes maiores de capital privado, por meio de uma nova área de atuação – a das

Finanças Sociais e Negócios Sociais, que mobiliza capital buscando, em geral, combinar retorno financeiro e impacto social.

Nesse contexto, o ICE visualizou a existência de um importante campo potencial de intervenção – a identificação de novos mecanismos financeiros que possam financiar a inovação social.

Com base nessa percepção, o Instituto criou, em 2012, a área de Finanças Sociais e Negócios Sociais, segmento que trabalha com empresários, investidores, fundações, universidades e aceleradoras de negócios sociais como forma de colaborar para a evolução, no Brasil, desse novo campo de atuação.



Almoço temático sobre Finanças Sociais realizado pelo ICE com empresários e investidores

Finanças Sociais: uma Infraestrutura Necessária

A complexidade dos desafios sociais e ambientais enfrentados atualmente requer o desenvolvimento de novas abordagens. E não se trata somente de propor novas soluções, mas também de criar os mecanismos financeiros que possam viabilizá-las e assegurar sua escala.

Assistimos globalmente ao surgimento de um campo voltado à criação de instrumentos complementares aos convênios públicos e ao investimento social privado ou filantrópico, mecanismos históricos de financiamentos do campo socioambiental. No Brasil, surgem, nos últimos anos, novidades como financiamento coletivo¹, fundos patrimoniais², empréstimos sociais, microdoações e os fundos de investimento de impacto³.

Nesse novo contexto, distinguem-se dois perfis de financiadores. De um lado, os filantrópicos, que não têm como motivação a obtenção de dividendos, mas que passam a buscar retorno financeiro para, principalmente, ampliar o impacto social de seus investimentos. De outro, os investidores de impacto que, ao investir nos chamados negócios com impacto social, buscam combinar lucro e retorno social ou ambiental.

Por trás dos diferentes instrumentos e atores, uma visão compartilhada: a de que novos produtos financeiros podem atrair, de forma mais eficiente, maior volume de capital a iniciativas

sociais e ambientais com ou sem fins de lucro.

Além do acesso a outras fontes de capital, essas inovações também democratizam a oferta. O *crowdfunding* ou as microdoações, por exemplo, possibilitam que pessoas físicas de diferentes classes econômicas façam aportes em projetos ou negócios de sua escolha.

Esse novo campo ainda está em plena experimentação e tem espaço para a criação de outros mecanismos como os títulos de impacto social⁴, que envolvem recursos públicos. Ou linhas de créditos para negócios do chamado "*missing middle*", grandes demais para as microfinanças, mas ainda pequenas ou de alto risco para os fundos e bancos comerciais.

Também se faz necessário um maior alinhamento de expectativas na relação entre investidores e investidos.

Por fim, é importante que se desenvolvam métricas de avaliação de impacto socioambiental que permitam mensurar o real resultado das iniciativas/negócios investidos.

Vivianne Naigeborin

Assessora estratégica da Potencia Ventures
e conselheira consultiva do ICE

- 1 Ou Crowdfunding - obtenção de capital para iniciativas de interesse coletivo através da agregação de múltiplas fontes de financiamento, em geral pessoas físicas interessadas na iniciativa (Wikipédia).
- 2 Ou Endowments: fundos formados por ativos permanentes (dinheiro, títulos, propriedades), que geram renda contínua para a manutenção e a expansão de uma determinada instituição ou causa.
- 3 Ou Impact Investing: investimentos que buscam ativamente causar impacto social ou ambiental, além do retorno financeiro.
- 4 Ou Social Impact Bonds: instrumento utilizado por governos para atrair capital privado para programas sociais sem fim de lucro, cujo sucesso pode gerar economia aos cofres públicos. São estabelecidas metas que, quando atingidas, permitem aos investidores receber do governo bônus pelos aportes realizados.



FINANÇAS SOCIAIS

Mobilização de capital para investimento em atividades que visam produzir impacto social com sustentabilidade financeira e potencial de geração de retorno sobre o capital investido. O retorno deve ser apropriável e gerenciável pelo empreendedor, mas o capital e seus rendimentos podem ou não ser restituídos ao investidor.

NEGÓCIOS SOCIAIS

Empresas que geram impacto social e/ou ambiental de forma financeiramente sustentável e que podem ou não distribuir dividendos aos acionistas.



Para o ICE, a maneira mais eficiente de contribuir com o ecossistema de **Finanças Sociais e Negócios Sociais** se dá pelo debate com especialistas e empreendedores sociais e pela produção e disseminação de conhecimento aos diversos *stakeholders* sobre modelos inovadores que ajudem a mobilizar mais capital para reduzir a pobreza.

Além da interação com associados e líderes empresariais, o ICE também tem procurado ampliar o foco de atuação. O objetivo é mobilizar atores estratégicos (filantropos, empreendedores sociais, investidores, gestores de investimentos e universidades, entre outros) para ser investido em produtos e serviços que possam contribuir com a redução de pobreza.

Isso inclui, por exemplo, a identificação de fontes de recursos, a busca de novos mecanismos financeiros, como *crowdfunding* (ação colaborativa para a conquista de capital a partir de múltiplas fontes de financiamento), a obtenção de empréstimos para organizações da sociedade civil,

o investimento de fundos patrimoniais em negócios sociais, a viabilização de fundos de capital de risco e a disseminação de investimento de impacto. Com essa atuação, o ICE quer contribuir para o estabelecimento de um novo paradigma no uso de capital para a geração de impacto social.

Veja a seguir as principais realizações do ICE na área de Finanças Sociais e Negócios Sociais em 2012:

FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS E PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

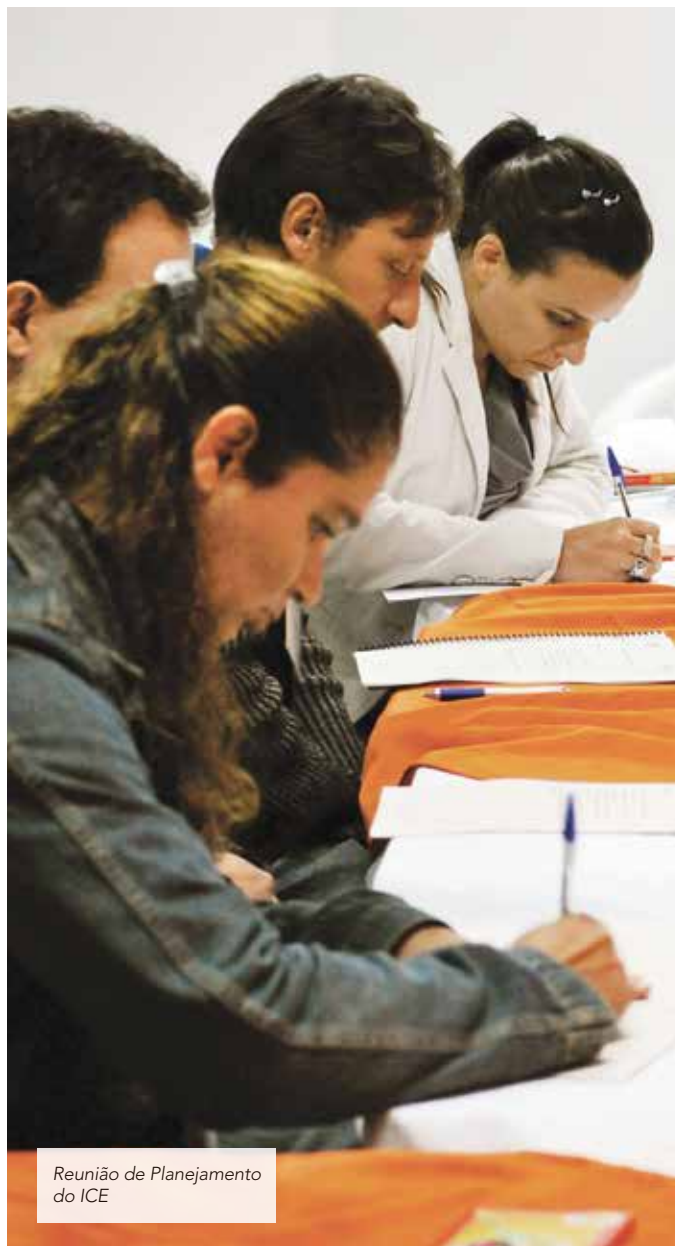
APROXIMAÇÃO COM UNIVERSIDADES E INSERÇÃO DOS TEMAS FINANÇAS SOCIAIS E NEGÓCIOS SOCIAIS

Conforme sua visão sobre a necessidade de formação de futuros líderes com conhecimento em Finanças Sociais e Negócios Sociais, o ICE fez parceria com três renomadas escolas de Administração do país – a Faculdade de Administração e Economia da Universidade de São Paulo (FEA-USP), o Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper) e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp-FGV).

Essa estratégia tem como objetivo a formação e o desenvolvimento de competências de professores nessa área, visando à produção de conhecimento e à formação de alunos. A parceria gerou a proposta “Criando uma Nova Geração de Líderes de Investimento de Impacto Através de Pesquisas, Experiências e Educação Universitária”, que foi apresentada à Fundação Rockefeller, à Fundação Avina e à Omydiar Network.

Além de apoiar a ida de três docentes dessas escolas para seminário da Ashoka, um fruto desse trabalho foi o apoio do ICE aos professores Marcelo Aidar e Tania Limeira na elaboração do conteúdo de uma disciplina sobre empreendedorismo social, a ser ministrada em 2013 no curso de graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV-SP.

A disciplina abordará conteúdos variados – empreendedorismo social, organizações da sociedade civil, negócios sociais e a implementação de infraestrutura para a criação, pelos alunos, de um negócio social.



Reunião de Planejamento do ICE

ELABORAÇÃO DE ARTIGO SOBRE INVESTIMENTO DE IMPACTO

De modo a estimular a reflexão sobre o papel das fundações e dos institutos no campo do investimento de impacto social, o ICE e o GIFE firmaram parceria para a produção de conteúdos e a sua divulgação. Dessa associação, resultou em 2012 a elaboração de artigo, pelo consultor Thomas Buckup. Em sua análise, o autor explora os principais desafios e oportunidades que fundações e investidores de impacto terão na construção desse campo no país. O artigo está disponível no [site](#) do ICE.

SISTEMATIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES DO FÓRUM MUNDIAL DE NEGÓCIOS SOCIAIS (SEWF/NESsT)

Por entender que o apoio a aceleradoras sociais tem o potencial de catalizar a identificação, a geração e o desenvolvimento de novos modelos de negócios sociais, o ICE financiou, em 2012, a sistematização dos debates com foco no contexto brasileiro que aconteceram no Social Enterprise World Fórum (SEWF), promovido pela NESsT (organização que desenvolve empresas sociais em mercados emergentes) e por instituições voltadas à atração de capital para o setor social e ao aumento da colaboração multisetorial.

A sistematização dos conteúdos abordados no encontro deverá gerar um documento para disseminar o tema Finanças Sociais e Negócios Sociais, a ser publicado nos [sites](#) do ICE e da NESsT.

ORGANIZAÇÃO DE GRUPO DE ESTUDOS

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

Em seu trabalho, o grupo analisou artigos, realizou estudos de caso e promoveu debates sobre a experiência brasileira e internacional nesse campo. Os conceitos discutidos, bem como as ferramentas avaliadas, deverão ser objeto de artigo a ser produzido em 2013.

MOBILIZAÇÃO DE ATORES DO ECOSISTEMA

ENGAJAMENTO DOS ASSOCIADOS NA SOCAP

O ICE organizou a participação de associados no Social Capital Markets **(Socap)**, maior encontro global de investimento de impacto, realizado em San Francisco (EUA). Tratou-se de iniciativa alinhada aos objetivos do Instituto de fortalecer e transformar a comunidade empresarial e de investidores.

REALIZAÇÃO DE EVENTOS

Ao longo de 2012, o ICE e parceiros realizaram vários eventos para empresários e investidores com o objetivo de disseminar o conceito Finanças Sociais e Negócios Sociais e investimentos de impacto. Veja a seguir as principais realizações:

“Almoço Temático: Investimento de Impacto”

Palestra realizada por Fernanda Lima, vice-presidente de Private Equity da Development World Markets, para associados, conselheiros e integrantes do ecossistema Finanças Sociais e Negócios Sociais.

“Atraindo Capital para o Impacto Social”

Realizado pelo ICE, pelo JP Morgan e pela Aspen Network Development Entrepreneurs (ANDE), teve como palestrantes Leonardo Letellier, presidente da Sitawi; Antonio Ermírio de Moraes Neto, sócio do fundo de investimento de impacto Vox Capital; Marcos Regueira, sócio do fundo de investimento de impacto social First; e Jenny Everett, da ANDE Global. O encontro teve a participação de associados do ICE, clientes do JP Morgan, atores do ecossistema e representantes de universidades.

“Investimento de Impacto: Tendências e Oportunidades no Brasil e no Mundo”

Apresentação realizada pelo ICE e pela Vox Capital para 55 líderes empresariais e potenciais investidores. O encontro teve como palestrantes Fábio Barbosa, presidente executivo da Abril Mídia; Antonio Ermírio de Moraes Neto, sócio da Vox Capital; e Tony Rosigholm, diretora executiva do JP Morgan Social Finance.

SOCAP

Organização dedicada a transformar o fluxo de capital na direção do alcance do bem social. Seus eventos conectam líderes globais em inovação (investidores, fundações, instituições e empreendedores sociais) em torno da ideia de construção de um novo ambiente de mercado em que prevaleça a aplicação de recursos com sentido social (*money & meaning*).

“Finanças Sociais: Mecanismos Financeiros Inovadores para Geração de Impacto Social”

Como forma de disseminar no Brasil o conceito de Finanças Sociais e Negócios Sociais, o ICE, o GIFE e o Instituto Alana promoveram o evento “Finanças Sociais: Mecanismos Financeiros Inovadores para Geração de Impacto Social”, que teve a participação de Tim Draimim, diretor executivo da Social Innovation Generation (Canadá); e de Alice Freitas, fundadora da Rede Asta, organização que promove redes e trabalha para transformar a vida de produtores do bem.

ATRAÇÃO DE POTENCIAIS INVESTIDORES

Contatos com fundos familiares e de pensão

Em 2012, o ICE manteve encontros com gestores de fundos de pensão e de fundos familiares com o propósito de apresentar o tema do investimento de impacto pela ótica do retorno social e financeiro. Trata-se de iniciativa que visa despertar nesses investidores, que lidam com grande somas de recursos, o interesse em diversificar suas carteiras de aplicação, direcionando aportes para negócios com impacto social.

Aplicação na Vox Capital

Um grupo de associados do ICE constituiu fundo para investimento em negócios sociais. Inicialmente, a aplicação se dará na Vox Capital, fundo de investimento de impacto em negócios sociais inovadores com produtos e serviços para comunidades de baixa renda.

INTERAÇÃO COM A MÍDIA

Caderno especial no *Valor Econômico*

O ICE se dedica ao trabalho de interação com os veículos de comunicação com o objetivo de propagar conhecimento sobre Finanças Sociais e Negócios Sociais. Em 2012, esse esforço culminou com a publicação de um caderno especial sobre o tema ("Lucro do Bem") no jornal *Valor Econômico*.

FORTELECIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES ESTRATÉGICAS DO ECOSISTEMA

APOIO A ACELERADORAS

Dada a existência de lacunas no ecossistema de Finanças Sociais e Negócios Sociais no Brasil, o ICE optou pela estratégia de fortalecimento das aceleradoras, organizações consideradas essenciais para a evolução desse ambiente. Dentre elas, destacam-se a Artemisia e a NESST.

A Artemisia é uma das principais aceleradoras de negócios sociais no Brasil. Em 2012, o ICE financiou evento organizado por ela para a apresentação de negócios a potenciais investidores e especialistas da área, com o intuito de buscar recursos que ajudem os empreendimentos a alcançar maior escala.

Em parceria com a IT3Capital, o ICE também contribuiu para a criação do Mecanismo de Investimento Semente (MIS), fundo que irá investir nos negócios acelerados pela Artemisia. O Instituto participa da estruturação e da captação de recursos, além de auxiliar na busca de mentores para os empreendedores sociais. O IT3Capital é o primeiro investidor no MIS.

PRINCIPAIS RESULTADOS

- Publicação, em parceria com o GIFE, do artigo "Impacto Social e Ambiental Positivo com Retorno Financeiro", escrito por Thomas Buckup, sobre o papel das fundações no campo de investimento de impacto.
- Articulação para a publicação de reportagem no jornal *Valor Econômico* sobre investimento de impacto.
- Realização de quatro eventos.
- Formação de grupo de estudos com 20 especialistas do setor social sobre o tema métricas para impacto social.
- Criação do Fundo ICE de Investimento de Impacto.



04

Fortalecimento Local

O ICE acredita que as comunidades têm o poder de transformar sua realidade e de promover seu desenvolvimento. Tendo como referência o conhecimento acumulado na operação direta de diversos projetos e a evolução, nos últimos anos, das metodologias de intervenção social, o Instituto utiliza como abordagem o Desenvolvimento Local Comunitário, metodologia própria cuja essência está em buscar a redução da pobreza e promover o desenvolvimento a partir do empoderamento das comunidades, por meio da utilização de um recorte territorial na implantação das ações.

Trata-se de estimular os atores de uma determinada localidade a trabalharem de maneira articulada em favor do que consideram ser o bem comum. O ICE parte do pressuposto de que esses atores têm mais condições de entender as necessidades locais, compreender os valores de seus próprios ativos, definir uma visão de futuro e promover as mudanças que conduzam ao desenvolvimento local.

As premissas de um programa de Desenvolvimento Local Comunitário são as seguintes:

Visão de Ativos – Valorização dos talentos e dos recursos locais.

Protagonismo Comunitário – Pessoas e comunidades envolvidas ativamente nas transformações de sua própria realidade.

Fortalecimento de Capital Humano e Social – Desenvolvimento de pessoas e ampliação de suas articulações e conexões, bem como das relações entre as comunidades e instituições dos três setores.

Desenvolvimento Sustentável – Iniciativa capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações.



Grafite produzido por jovens de Santa Isabel em ação de revitalização do Mirante do Monte Serrat

Ecossistema do Desenvolvimento Local no Brasil

As propostas de Desenvolvimento Local têm como uma de suas principais características a mobilização e a integração das comunidades. No entanto, os mecanismos utilizados para esse fim precisam, ao mesmo tempo, dialogar com as políticas públicas existentes, compreender e respeitar a diversidade de atores e integrar as necessidades e as demandas.

Por isso, os projetos de Desenvolvimento Local têm a dupla missão de ampliar suas fronteiras de atuação e, ao mesmo tempo, executar uma ação focalizada. São essas dimensões que definem os espaços de intervenção e interação. Nessa direção, experiências que articulem diversos municípios têm conquistado importância cada vez maior, estabelecendo uma agenda territorial, por intermédio de articulações na gestão local.

Nesse contexto, torna-se cada vez mais importante a ação dos municípios, ao combinar as suas políticas públicas com os programas estaduais e os do governo federal. Na prática, é necessário que os pactos e as estratégias compartilhadas sejam revisados constantemente, para que se alcance a integração desejada.

Além disso, o posicionamento atual do Brasil no cenário mundial, entre outras razões, tem influenciado a redefinição das tarefas das fundações e dos institutos empresariais, que buscam materializar projetos mais estratégicos, e a reordenação do papel das organizações da sociedade civil, que atuam de forma cada vez mais propositiva.

Esse cenário tem contribuído para evidenciar as questões relacionadas ao Desenvolvimento Local, influenciando, muitas vezes, a própria agenda das políticas públicas.

Neste sentido, pode-se afirmar que um processo de desenvolvimento em âmbito local e com recortes ampliados para dimensões territoriais e regionais requer acordos de parceria e novos compromissos entre os atores locais privados e representantes do setor público e do terceiro setor.

As várias estratégias de gestão participativa revelam a necessidade de as conexões e articulações dessas esferas serem repensadas, respeitando-se, sempre, a diversidade, em nome da construção de vínculos e do sentido coletivo.

Além dessas reflexões acima, deve-se acrescentar ao debate acerca dos projetos de Desenvolvimento Local a discussão sobre uma concepção de cidadania que ultrapasse a busca por bem-estar, qualidade de vida e inclusão produtiva e que considere a importância da participação de indivíduos críticos e reflexivos, que, a despeito de necessidades de empoderamento e autonomia, são capazes de estabelecer canais eficientes de interlocução.

Considerado dessa forma, o tema do Desenvolvimento Local torna-se cada vez mais relevante e de complexidade crescente. Isso exige a realização de debates que captem a dinâmica originada das experiências e os avanços concretos e que disseminem aprendizagem, acolhendo tendências e delineando perspectivas inovadoras e, acima de tudo, evidenciando outra questão fundamental – afinal, sobre qual desenvolvimento estamos falando?

Zilma Borges de Souza

Doutora em Ciências Sociais, mestre em Administração e professora da Fundação Getúlio Vargas (FGV)

| ETAPAS DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL COMUNITÁRIO | | | |
|--|---|---|--|
| SISTEMATIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROCESSOS E DE RESULTADOS | | | |
| DEFINIÇÃO DO TERRITÓRIO <ul style="list-style-type: none"> > Levantamento de dados secundários > Visitas de campo > Análise de contexto | MOBILIZAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> > Mobilização de um grupo intersetorial > Apoio para a realização de uma ação coletiva > Apoio para a elaboração de: <ul style="list-style-type: none"> • visões de futuro; • mapeamento de ativos; • plano de desenvolvimento; • local comunitário. > Apoio para a mobilização social > Apoio para ações coletivas de curto prazo | VINCULAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> > Apoio ao fortalecimento do grupo intersetorial para articulação da rede de desenvolvimento local > Apoio à realização de ações e projetos relacionados ao Plano de Desenvolvimento Local Comunitário > Apoio para a mobilização de recursos > Articulação de parcerias para apoiar a implementação do Plano de Desenvolvimento Local Comunitário | CONSOLIDAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> > Apoio ao fortalecimento das parcerias > Análises das conquistas e adequações para o futuro do Plano de Desenvolvimento Local Comunitário > Encerramento da atuação do ICE |
| AÇÕES DE COMUNICAÇÃO PARA A MOBILIZAÇÃO SOCIAL | | | |

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL COMUNITÁRIO EM SANTA ISABEL

Criado em 2010, o Programa de Desenvolvimento Local Comunitário em Santa Isabel (SP) busca contribuir para que o desenvolvimento do município se dê de forma equitativa e igualitária, por meio do apoio a iniciativas implementadas pelos próprios moradores, valorizando os talentos e os recursos locais e estimulando o protagonismo comunitário.

Em sua atuação, o ICE capacita pessoas, conecta instituições e favorece o planejamento participativo e a realiza-

ção de iniciativas, além de dar suporte ao estabelecimento de parcerias entre o setor público, a iniciativa privada e sociedade civil.

O município de Santa Isabel foi escolhido por se encaixar nos parâmetros definidos pelo ICE como fundamentais para a realização desse tipo de trabalho – 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). Contribuíram também para a seleção da localidade a existência de um campo potencial de atuação e o grande interesse demonstrado pela população.

Em 2012, o ICE revisou e aperfeiçoou o planejamento do programa, tendo como base as conquistas alcançadas, os ativos da comunidade local e os limites institucionais de atuação. Como consequência, foram definidos quatro focos principais de intervenção: Fortalecimento de Espaços Públicos de Participação, Fomento ao Empreendedorismo Juvenil, Fortalecimento de Pequenos Negócios Socioambientais e Apoio ao Desenvolvimento de Organizações Sociais. O ICE também definiu 2014 como o ano de encerramento do programa.

Veja a seguir as principais realizações do ICE em Santa Isabel, ao longo de 2012, em cada uma dessas quatro áreas:

FORTALECIMENTO DE ESPAÇOS PÚBLICOS DE PARTICIPAÇÃO

A REDE DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

Em 2012, o ICE teve como uma de suas prioridades estimular a participação de novos atores no programa. Elaborado no ano anterior, o Plano de Desenvolvimento Local Comunitário foi retomado. Também buscou-se a construção de novas propostas de mobilização, tendo como base o entendimento do papel de cada pessoa e organização nesse processo. Em abril, foi realizada oficina de mobilização social para apoiar os participantes e estimular a articulação de mais atores.

Com o propósito de colaborar para o fortalecimento desse papel e contribuir para o desenvolvimento de novas lideranças, o programa ofereceu a 20 pessoas da comunidade curso de formação em facilitação de redes e grupos comunitários. As atividades foram conduzidas

pela consultora Célia Schlithler, que, de abril a novembro, realizou oito encontros, com três horas de duração cada um.

Entre junho e julho, esses facilitadores em formação promoveram duas reuniões com pessoas e organizações da cidade para apresentar a história do grupo e o Plano de Desenvolvimento Local Comunitário. Esses encontros resultaram também na elaboração coletiva de uma carta-compromisso e sua apresentação aos quatro candidatos à Prefeitura de Santa Isabel. A carta continha demandas e sugestões da população, baseadas nos temas do Plano de Desenvolvimento Local Comunitário. Para a formulação do texto, os facilitadores realizaram em agosto reuniões com cerca de 100 pessoas.

Além de conseguir a integração de novos atores, essa articulação propiciou a organização de uma rede de desenvolvimento local, a Redisbel (Revitalizar, Empreender, Desenvolver e Integrar Sustentavelmente Santa Isabel).

Em 5 de setembro, a Redisbel reuniu cerca de 300 pessoas em evento no qual os quatro candidatos à Prefeitura assinaram a carta-compromisso.

Adicionalmente, parceria com a mídia possibilitou a publicação da íntegra da carta-compromisso em dois jornais regionais, nos meses de novembro e dezembro.

FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO JUVENIL

JOVENS CRIAM IDEIAS E EMPREENDEM AÇÕES E PROJETOS

Realizada em conjunto com o programa Geração Muda Mundo, da Ashoka Brasil, a formação em empreendedorismo social visou desenvolver as habilidades de jovens de Santa Isabel para a execução de iniciativas que causem um impacto social positivo na comunidade.

Iniciada em setembro, a formação teve 11 encontros semanais, alcançando 84 jovens e voluntários adultos. Os participantes foram instigados a elaborar e planejar projetos sociais. Em outubro, 21 integrantes participaram do Encontro dos Sonhos, realizado pela Ashoka para jovens empreendedores do Estado de São Paulo. Essa participação gerou novas conexões e ideias ao grupo de Santa Isabel.



Ação de plantio de mudas para revitalização do Mirante do Monte Serrat realizada por jovens de Santa Isabel

Os jovens locais escolheram como focos de sua atuação os temas meio ambiente, cultura, esporte e lazer. Foram formados três subgrupos para cada um desses assuntos. As turmas elaboraram projetos a serem desenvolvidos com o apoio e o acompanhamento da Ashoka. Cada um deles foi avaliado por uma banca formada por representantes da concessionária CCR Nova Dutra, do Instituto Votorantim, da Redisbel, da consultoria Participe Sapiante e do ICE.

Em dezembro, graças ao trabalho desenvolvido por 76 jovens e adultos, cerca de 600 pessoas participaram no Mirante do Monte Serrat de 19 atividades culturais, ambientais, esportivas e de lazer.

FORTALECIMENTO DE PEQUENOS NEGÓCIOS SOCIOAMBIENTAIS

NEGÓCIOS INCLUSIVOS

Em parceria com a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Fundação Getúlio Vargas (ITCP-FGV), o ICE e a Redísel mapearam negócios socioambientais inclusivos de Santa Isabel para apoio em 2013. A seleção privilegiou projetos que:

- reúnem pessoas sob a forma de associação ou cooperativa;
- possuem as características de um negócio tradicional de bens ou serviços, com intenção de promover impacto

socioambiental positivo;

- têm como um dos objetivos a geração de renda a pessoas de baixa renda;
- congregam pessoas de baixa renda como sócias ou donas do negócio.

Dos empreendimentos mapeados, nove foram visitados e três deles receberam apoio para a formulação de pré-planos de negócio. Foram eles: Associação dos Produtores Rurais de Santa Isabel - Aipro (agricultura familiar), Associação dos Pescadores Amadores de Santa Isabel África Nilo, Apasian (pesca), Associação dos Operadores em Reciclagem de Materiais Inorgânicos de Santa Isabel - CataPapel (coleta seletiva).



Oficina de construção de brinquedos com material reciclável realizada por jovens de Santa Isabel

APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

APASIAN

Iniciativa da **RedEAmérica** em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o programa PorAmérica apoia na América Latina projetos de geração de renda desenvolvidos por organizações de base.

No Brasil, com o apoio financeiro e de capacitação do ICE, a Associação dos Pescadores Amadores de Santa Isabel África Nilo (Apasian) foi contemplada com auxílio pelo projeto Jaguari de Tanques Rede, que consiste no desenvolvimento de capacitações nas áreas de piscicultura e criação de peixes em tanques rede, de planejamento estratégico e de gestão financeira.

Graças ao incentivo, a associação adquiriu equipamentos de informática e iniciou a construção de seu site institucional na internet. A entidade ainda busca o licenciamento ambiental para exploração dos tanques rede.

Pelo segundo ano consecutivo, a Apasian organizou em 2012 o SOS Represa Jaguari, evento que tem como objetivo a limpeza da represa e a conscientização da comunidade sobre a importância da proteção desse importante manancial de água.

CATAPAPEL

Estimulada pelas ações voltadas ao desenvolvimento de Santa Isabel e pela oportunidade de apresentação de seu projeto de coleta seletiva ao Programa PorAmérica, a Associação CataPapel retomou suas atividades em 2012. Com apoio de uma empresa, alugou um galpão e conseguiu um caminhão para a coleta e a doação de equipamentos.

No segundo semestre, como parte de seu compromisso com o fortalecimento de instituições sociais, o ICE passou a apoiar o CataPapel em sua organização legal e na estruturação de suas áreas administrativa e de gestão financeira.



O QUE É A REDEAMÉRICA



Criada em 2002 com o apoio da Fundação Interamericana (IAF), a RedEAmérica reúne hoje mais de 70 organizações de origem empresarial que fazem investimento social privado na América Latina.

Com atuação em 11 países, a RedEAmérica busca fazer do desenvolvimento de base um instrumento para a redução da pobreza, a inclusão social e o aprofundamento da democracia. A Rede articula esforços realizados por fundações e organizações empresariais interessadas em encontrar novas e melhores formas de investimento de recursos em favor do desenvolvimento das comunidades.

Membro dessa rede, o ICE compõe o chamado Bloco Brasil, que, em 2012, buscou fortalecer a atuação dos membros, ampliar o alcance dos projetos de desenvolvimento de base e evidenciar o valor da rede para as demais instituições.

O ICE liderou as iniciativas voltadas à melhoria da atuação dos membros, contribuindo com diversas ações, dentre elas as seguintes:

- suporte à sistematização do FundoBR, que apoiou e financiou projetos de organizações de base em parceria com a IAF;
- organização de visitas aos projetos das instituições participantes;
- criação do comitê de aprendizagem do Programa PorAmérica;
- apoio na realização do Fórum Internacional da RedEAmérica, ocorrido em Campinas (SP);
- participação no subcomitê internacional que desenhou o projeto de produção de conhecimento em Desenvolvimento Local;
- elaboração do projeto Comunidade em Rede, de apoio e financiamento a projetos coletivos nos territórios de atuação dos membros brasileiros.



05

DEMONSTRAÇÕES Financeiras

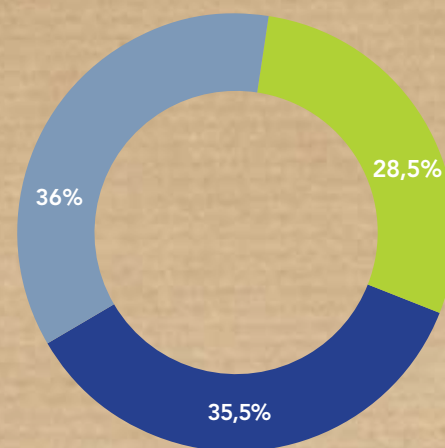
INFORMES FINANCEIROS RESULTADOS DOS ANOS 2011 E 2012

| | 2012 | 2011 |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|
| RECEITA | 1.614.392 | 1.870.816 |
| Doações e Cotas Associativas | 1.614.392 | 1.823.061 |
| Rendimentos de Aplicações Financeiras | 42.422 | 47.755 |
| DESPESAS OPERACIONAIS | | |
| Despesas Administrativas e Gerais | (510.724) | (435.634) |
| Despesas com Programas | (1.272.601) | (1.577.297) |
| Fortalecimento Local | (631.731) | (1.577.297) |
| Finanças Sociais | (640.870) | – |
| Total de Despesas | (1.783.325) | (2.012.931) |
| DEFICIT DO EXERCÍCIO* | (126.511) | (142.115) |

* Deficit coberto por fundo do ICE.

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

DESPESAS DISTRIBUÍDAS POR ÁREAS DO INSTITUTO EM 2012



DESAPESAS ADMINISTRATIVAS E GERAIS ●

DESAPESAS COM PROGRAMAS [● FORTALECIMENTO LOCAL
● FINANÇAS SOCIAIS

06

VISÃO DE *Futuro*

O ICE terminou 2012 consolidando a ampliação de seu foco de atuação. Além de ter incorporado às diretrizes estratégicas os temas Finanças Sociais e Negócios Sociais, o Instituto ampliou o universo de *stakeholders*. Hoje, o nosso trabalho envolve líderes empresariais, investidores sociais, organizações do ecossistema de Finanças Sociais e a Universidade.

Cada vez mais, o ICE atuará como um centro de reflexão e difusão de conhecimento, gerando discussões, articulando ações, mobilizando organizações e pessoas e produzindo ideias sobre diferentes temáticas de inovação social, sempre com a atenção voltada para os movimentos sociais e na busca por ampliar sua colaboração institucional.

Em continuidade ao trabalho de gerar inovação social a empresários e investidores, realizaremos nos próximos anos vários eventos com palestrantes nacionais e internacionais. O ICE também ampliará os esforços de mobilização dos atores do setor 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.

Numa nova frente de atuação, começaremos a implementar em 2013 parcerias com centros universitários de excelência. Instituições 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 (EASP-FGV) e o Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper) já manifestaram intenção de, com o ICE, estabelecer uma rede de docentes, alunos e pesquisadores interessados nesses temas e realizar *workshops* a professores, investidores, empreendedores sociais e aceleradoras de negócios sociais.

Além da organização desses eventos e da participação em conferências, o ICE e essas escolas pretendem lançar a estudantes de graduação universitária uma competição envolvendo casos de negócios sociais. Por meio dela, cada participante poderá expor suas ideias e seu plano de negócio, bem como interagir com colegas e alunos de outras universidades.

Além disso, professores parceiros do ICE visitarão aceleradoras, negócios sociais e investidores, com o propósito de entender melhor o segmento e elaborar estudos de casos e materiais didáticos para uso em sala de aula.

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.

Com a conclusão, em 2014, do Programa de Desenvolvimento Local Comunitário, executado em Santa Isabel, o ICE encerra um ciclo de atuação 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 ainda na mobilização de voluntários nacionais e internacionais interessados em aprender com os novos temas ou em colaborar com projetos específicos.

Renata de Camargo Nascimento
Diretora-presidente do ICE

07

ESTRUTURA DE *Governança*

ASSOCIADOS

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

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

CONSELHO CONSULTIVO

Antonio Ermírio de Moraes Neto
 Carla Maria Cordery Duprat
 Flavia Regina de Souza Oliveira
 Rogerio Arns Neumann
 Vivianne Naigeborin

DIRETORIA EXECUTIVA

Luiz de Alencar Lara
 Guilherme Affonso Ferreira
 Renata de Camargo Nascimento

INFORMAÇÕES

Institucionais

EQUIPE ICE

Célia Cruz

Diretora Executiva

Fernanda Bombardi

Gerente Executiva

Felipe Brito

Coordenador de Programas

Luiza Nascimento

Coordenadora de Projeto

Maria Amélia Sampaio

Coordenadora de Projeto

Elaine Ricci

Assistente de Programas

Marina Monteiro

Assistente de
Desenvolvimento Institucional

Carolina Mortari Bonatto

Estagiária em Comunicação
Institucional

Victor Novak

Estagiário em Finanças Sociais
e Negócios Sociais

Vitor Weyll Kitahara

Estagiário em Finanças Sociais
e Negócios Sociais

Elisângela dos Santos

Copeira

Beto Scretas

Voluntário

Márcia Fanganiello Damia

Voluntária

Renata Brunetti

Voluntária

Tânia M. Vidigal Limeira

Voluntária

Vicente Picarelli Filho

Voluntário

EQUIPE ICE ATÉ DEZEMBRO 2012:

Anderson Coelho

Analista Administrativo-
-Financeiro

Roniell Lopes

Coordenador de
Desenvolvimento
Organizacional

PRODUÇÃO

Edição

Buscato Informação Corporativa

Projeto gráfico e diagramação

Adesign

Fotos

Acervo ICE, Preta Portê Vídeos e
Yara Arantes (páginas 12, 15, 16 e 17)

Impressão

Inprima



INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL
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 | Tel/Fax: 55 11 3708-0491**