

# Criando Fundos Patrimoniais

Extraído do capítulo Mobilizando Recursos e Apoio  
do Livro Criação de Fundações, Guia Prático  
um guia para profissionais com base em experiência  
na África, Ásia e América Latina  
A. Scott DuPree e David Winder, com a colaboração de Cristina  
Parnetti, Chandni Prasad e Shari Turitz

O Guia completo está disponível, em formato eletrônico, em  
[www.synergos.org/globalphilanthropy/](http://www.synergos.org/globalphilanthropy/)

Os recursos para este Guia de referência foram fornecidos pelas  
Charles Stewart Mott Foundation, com o apoio das organizações  
Khan Foundation, Canada, Asia Pacific Philanthropy Consortium,  
Avina Inc., Fundação Ford e Open Society Institute.

Copyright © 2000 The Synergos Institute  
9 East 69th Street, New York, NY 10021 USA  
tel +1 (212) 517-9000, fax +1 (212) 517-1115  
email: [synergos@synergos.org](mailto:synergos@synergos.org)

## Seção 2 Criando Fundos Patrimoniais

Esta seção examina os exemplos de diversas fundações que criaram fundos patrimoniais aproveitando as oportunidades surgidas em seus contextos nacionais.

**Exemplo 1** Filantropia local e conversão da dívida pelo desenvolvimento  
*Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)*

**Exemplo 2** A Campanha pelo capital  
*Puerto Rico Community Foundation*

**Exemplo 3** Conversão da dívida em favor da natureza  
*Foundation For The Philippine Environment*

### O que é um fundo patrimonial?

Os fundos patrimoniais são ativos permanentes (dinheiro, títulos, propriedades) que são investidos para gerar receita. Fundos fiduciários, fundos fiduciários memoriais, patrimônio e base de capital ou de ativos são outros termos usados para se referir aos fundos patrimoniais. Dependendo do contexto cultural e legal, um ou mais desses termos podem ser de uso comum.

Um fundo patrimonial pode ser criado através da contribuição de um único doador ou de contribuições de vários doadores.

Alguns tipos comuns de fundos que podem compor uma parte ou todo o fundo patrimonial de uma fundação são:

- **Fundos sem restrição** — O capital desses fundos ou juros gerados a partir dele podem ser usados a critério do conselho da fundação para ajudá-la a cumprir sua missão de caridade.
- **Fundos restritos** — Esses fundos devem ser usados para uma finalidade específica ou destinados a um determinado beneficiário a critério da fundação. Um exemplo são os "fundos familiares" da Puerto Rico Community Foundation (PRCF). Alguns dos vários termos usados nos fundos restritos são:
  1. Recomendado ou designado pelo doador - O colaborador original do fundo restrito orienta até certo ponto os procedimentos relativos ao seu gasto.
  2. Campo de interesse - O fundo se concentra em algum aspecto da missão da fundação.

Às vezes, um doador cria um fundo que não se destina a ser permanente ou uma determinada organização decide que vai gastar todo o seu fundo patrimonial dentro de um determinado prazo. Como é muito difícil obter doações e repor os fundos, essa prática é rara.

### Como os fundos patrimoniais são levantados?

Algumas fundações doadoras foram criadas através de contribuições feitas por uma única corporação, agência governamental, agência oficial de assistência ao desenvolvimento, indivíduo, família ou outra fundação. O objetivo dessa contribuição muitas vezes é estabelecer uma fonte sustentável de recursos para uma causa ou comunidade em particular. Como ainda não existe formalmente, a fundação não desempenha nenhum papel no levantamento dessas contribuições iniciais. Seu papel é investir os fundos com sabedoria e, em alguns casos, obter financiamentos adicionais.

O fundo patrimonial da Foundation for the Philippine Environment (FPE) surgiu de uma contribuição e de um acordo de conversão da dívida em prol do meio ambiente estabelecido com a US Agency for International Development (USAID).

As fundações podem ser criadas por indivíduos ou organizações com a missão de criar um fundo patrimonial captando recursos de diversas fontes. A missão de criar um fundo patrimonial caminha lado a lado com os esforços da fundação para mobilizar recursos para o trabalho de outras organizações.

A Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC), de Moçambique, levantou um fundo patrimonial a partir de contribuições locais individuais e empresariais que em parte possibilitaram à fundação receber recursos de um programa de conversão de dívida em prol do desenvolvimento.

Uma forma comum de construir um fundo patrimonial é solicitar contribuições de membros da comunidade à qual a fundação pretende servir. A fundação pode ser um veículo de transformação social a longo prazo e um mecanismo para distribuir, monitorar e avaliar as contribuições. As fundações comunitárias como a PRCF, que é analisada neste capítulo (um tipo de fundação que atende aos interesses de uma comunidade definida e administra fundos designados pelo doador), usam essa abordagem e vêm obtendo êxito considerável nos Estados Unidos e no Canadá.

O fundo patrimonial da PRCF foi gerado a partir de um challenge grant de um grupo de fundações norte-americanas (lideradas em grande parte pela Fundação Ford) e de contribuições de diversas corporações.

### Por que criar um fundo patrimonial?

Muitas organizações sem fins lucrativos são atraídas pela idéia dos fundos patrimoniais porque eles oferecem sustentabilidade financeira e maior autonomia. No entanto, as contribuições para os fundos patrimoniais têm de competir com outras necessidades imediatas. Ao captar contribuições, a fundação precisa explicar por que precisa de uma fonte permanente de receita para obter impacto nas questões que procura abordar. A posse de um fundo patrimonial permite que a organização tenha um certo grau de independência em relação às tendências de financiamento, que estão fora de seu controle, e aumenta seu poder de planejamento a longo prazo, já que ela terá mais segurança sobre sua capacidade de financiar suas iniciativas.

Os que criticam os fundos patrimoniais apontam para duas questões significativas em relação às organizações que os possuem. Em primeiro lugar, um fundo patrimonial pode proteger uma organização das forças competitivas e reduzir a pressão que ela sofre para responder à sua clientela. Além disso, se uma fundação existe para eliminar um problema em particular, por que reservar os recursos indefinidamente?

No entanto, por sua própria natureza as fundações são em geral criadas precisamente para mobilizar recursos em favor da comunidade mais ampla a que servem. A posse de um fundo patrimonial é muito mais que uma estratégia de financiamento. É a criação desse recurso que torna as fundações capazes de mobilizar efetivamente o desenvolvimento de novas fontes de financiamento e de trabalhar com vários tipos de organizações dentro de sua clientela para lidar com a questão do financiamento de todo um setor. Dessa forma, nenhuma das duas principais críticas aos fundos patrimoniais se aplica no caso das fundações. O fundo patrimonial se torna uma base eficaz de ativos financeiros que podem ser investidos no aumento da capacidade de captação de recursos e de administração financeira de organizações da sociedade civil. A fundação serve para promover inovação, orgulho, competição saudável e colaboração dentro da comunidade a que ela serve. Mesmo à medida que a comunidade se fortalece, ela continuará a se beneficiar do fato de ter uma instituição que desempenhe esse papel.

Alguns argumentos comuns a favor dos fundos patrimoniais são:

- **Sustentabilidade** - As fundações procuram efetuar transformações positivas fundamentais em suas comunidades e atender a necessidades que variam à medida que essas comunidades crescem. Esses objetivos exigem que a fundação planeje e atue a longo prazo.
- **Apropriação de recursos locais** - Um fundo patrimonial pode ser um meio de manter e administrar recursos coletivos para um grupo ou comunidade. A posse desses recursos pode permitir que o grupo ou a comunidade defina suas próprias prioridades.
- **Impulso** - Investindo em soluções sociais, econômicas ou ambientais, a fundação está em uma posição privilegiada para atrair financiamentos adicionais e obter um impacto maior.

A justificativa para a existência do fundo patrimonial é muitas vezes apresentada por escrito nas descrições de caso, que são parte integrante dos esforços para captar contribuições. Ela pode ser adaptada e usada em materiais de divulgação, cartas, reuniões e apresentações.

## Resumo

*Investir tempo e energia em consultas pode gerar apoio para uma iniciativa de captação de recursos para um fundo patrimonial.* A probabilidade das pessoas fazerem doações para algo por que elas tenham um interesse particular é maior. Tanto a FDC quanto a PRCF tinham como um de seus objetivos promover a filantropia local a longo prazo e viam o processo de consultas como elemento fundamental para o sucesso de seus esforços. O processo de consultas também pode exigir um compromisso significativo. No caso da FPE, os líderes do setor sem fins lucrativos das Filipinas pressionaram por um maior senso de propriedade e representatividade por parte da sociedade civil.

*Obter apoio financeiro para a própria operação de captação de recursos pode ser fundamental para o sucesso final da empreitada.* Nos três exemplos, o apoio financeiro possibilitou aos fundadores implementar uma operação estratégica para levantar um fundo patrimonial. Esse apoio financeiro foi também um impulso importante para a obtenção de financiamento adicional. A PRCF e a FDC receberam esse apoio de outras fundações. A iniciativa da FPE foi financiada por um programa do governo.

*Para consolidar a credibilidade e a compreensão da iniciativa, a fundação deve estabelecer um histórico como doadora.* Em Moçambique e Porto Rico, onde praticamente não existiam outras fundações doadoras, a FDC e a PRCF foram pioneiras nesse campo. Elas foram bem-sucedidas em obter contribuições para seus fundos patrimoniais, mas acreditam que precisam mostrar o que conseguem fazer e provar que podem ter êxito para convencer novos doadores a contribuir. As duas fundações vêm se concentrando em levantar financiamento para programas que vão ajudá-las a obter esse impacto.

*Bons planos e estratégias de investimento para o fundo patrimonial podem convencer potenciais doadores a contribuir,* mas uma assessoria especializada sobre investimentos pode custar muito caro. Todas as três fundações procuraram atrair para o conselho pessoas que pudessem trazer esse tipo de conhecimento para a fundação. Esses membros do conselho ajudaram a elaborar uma estratégia de investimento. No caso da FPE, essa estratégia inclui ter na equipe um gerente de investimentos que é responsável por investir parte do fundo patrimonial e que deve competir com empresas externas que investem outras partes do fundo.

*Algumas fundações desenvolvem fundos restritos como um serviço para doadores preocupados com uma causa em particular.* A abordagem de oferecer serviços a doadores criando fundos restritos destinados a causas e finalidades com as quais eles se preocupam está começando a ser experimentada por fundações comunitárias em muitos países. A PRCF começou recentemente a criar esses fundos restritos. Seu programa Fundos Familiares implementa fundos fiduciários que apóiam campos de interesse específicos em nome de uma família ou indivíduo.

*Uma ou duas contribuições significativas para o fundo patrimonial demonstram a viabilidade da iniciativa e podem impulsionar mais financiamentos.* O nível de recursos comprometidos, tanto em termos de contribuições quanto da energia e do tempo dos fundadores, demonstrará a probabilidade de êxito da criação do fundo patrimonial. No caso da PRCF, o apoio de uma fundação norte-americana conhecida e de uma empresa farmacêutica estimulou outras fundações e empresas a tomarem parte em uma iniciativa que foi bem-sucedida.

## Exemplo 1

Filantropia local e conversão da dívida em prol do desenvolvimento  
*Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)*

Em 1989, um núcleo de moçambicanos preocupados começou a buscar formas de apoiar o crescimento de organizações da sociedade civil em seu país. Após consultas positivas a potenciais financiadores e beneficiários, eles criaram, em 1992, a Associação de Desenvolvimento Comunitário com o objetivo de facilitar o estabelecimento de uma fundação. A associação foi encarregada de identificar uma estrutura e um modo de financiamento adequados. As leis moçambicanas exigem que uma organização registrada como fundação possua um fundo patrimonial. Para atender a essa exigência, ela levantou fundos próprios e fundos adicionais com pessoas de sua rede de contatos.<sup>8</sup>

Entre os fundadores estavam a ex-primeira dama de Moçambique, Sra. Graça Machel, uma ex-Ministra da Economia, líderes experientes do setor de entidades sem fins lucrativos, a Universidade Nacional e a Igreja. Eles lançaram uma campanha para captar recursos de indivíduos e corporações moçambicanas e mais tarde conseguiram obter mais receita através da conversão da dívida nacional. Dois aliados de primeira hora nos Estados Unidos foram o Synergos Institute, que ofereceu assistência técnica, e a Fundação John D. e Catherine T. MacArthur, que forneceu financiamento para o desenvolvimento institucional. Em 1994, a base de financiamento já fora firmemente implementada e a Associação lançou oficialmente a Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC).

*Estratégia*

Os fundadores da FDC passaram quatro anos preparando o terreno e investigando estratégias para captar recursos para o seu fundo patrimonial. Eles contactaram a Fundação MacArthur em 1990 para obter apoio para sua iniciativa de criar um processo aberto de consultas e debates sobre a necessidade e o papel de uma fundação sustentada por um fundo patrimonial em Moçambique. A Fundação MacArthur forneceu um apoio fundamental ao processo, oferecendo primeiro financiamento para as atividades de consultoria e, posteriormente, financiamento básico para a iniciativa.

A FDC acreditava que os fundos emergenciais (de organizações internacionais de ajuda e agências bilaterais), apesar de serem uma fonte importante de financiamento a curto prazo, iriam "secar" à medida que a paz fosse consolidada no país. Os fundadores sentiram que havia a necessidade urgente de se começar a criar uma fonte de financiamento que fosse de propriedade local e pudesse substituir gradualmente as fontes estrangeiras à medida que elas desaparecessem. Foi proposta uma meta de US\$ 50 milhões.

A estratégia girava em torno de atingir três fontes potenciais de financiamento:

- Convencer empresas e indivíduos moçambicanos a investir no fundo patrimonial
- Participar de um programa de conversão da dívida em prol do desenvolvimento
- Buscar o apoio de fundações estrangeiras e agências oficiais de assistência

*Convencendo empresas e cidadãos moçambicanos a investir em dotações*

Em um trabalho apresentado em 1996 no Workshop sobre Filantropia e Captação de Recursos Domésticos, realizado no Zimbábue, Graça Machel enfatizou o papel fundamental do "debate e do planejamento" na captação de fundos patrimoniais. Através desse diálogo, os fundadores descobriram que os líderes empresariais emergentes de Moçambique também estavam interessados em encontrar meios de contribuir para o desenvolvimento social e econômico das comunidades.

A Associação de Desenvolvimento Comunitário [como a FDC era então conhecida] começou por alistar membros da sociedade moçambicana com o objetivo de reunir recursos particulares e ajuda dentro de Moçambique. Pesquisamos os setores e nos perguntamos quem eram os potenciais parceiros para o nosso empreendimento, aqueles que poderiam compartilhar o sonho de criar uma fonte sustentável de apoio para as iniciativas das comunidades.

Descobrimos que esses parceiros eram membros de nossa sociedade que não conseguiam solidificar seu compromisso social através de suas atividades regulares. Contribuir para o fundo da fundação foi uma forma encontrada por eles de participar do desenvolvimento social. Os indivíduos que estavam a procura de modos através dos quais pudessem se envolver no desenvolvimento nacional estavam muito interessados em ajudar a criar esse fundo patrimonial.

As empresas nacionais, especialmente as dos setores bancário e de seguros, também viam os benefícios que poderia trazer um fundo nacional sustentável para o desenvolvimento da comunidade. Como esse fundo não atendia à sua condição básica (gerar lucro), elas precisavam de um parceiro na sociedade civil para torná-lo realidade. As conexões tinham que ser criadas cuidadosamente e era crucial esclarecer o envolvimento e a participação de todos os potenciais colaboradores. No final, através do diálogo e de um planejamento significativo, fomos capazes de estabelecer essas parcerias e coletamos o equivalente a aproximadamente US\$ 300.000, de fontes exclusivamente moçambicanas.<sup>9</sup>

Uma das formas como os fundadores realizaram o processo de consultas sobre uma fundação nacional comunitária foi um seminário de dois dias, realizado em 1990. Eles convidaram dois representantes de cada uma das dez províncias moçambicanas, cinco embaixadores de países doadores, onze representantes de agências bilaterais e multilaterais de assistência e trinta e cinco líderes reconhecidos do setor privado, do governo, de igrejas e ONGs. Graça Machel definiu a plataforma para a discussão:

"Nós lhes informamos sobre as origens da iniciativa de se estabelecer a Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade e situamos sua posição na ampla gama de iniciativas da sociedade em favor do desenvolvimento.

Somos um grupo de indivíduos que sentem a necessidade de participar ativamente para que os ideais que compartilhamos possam se tornar realidade.

Queremos mobilizar determinação e recursos para uma iniciativa de solidariedade nacional que poderá preencher um espaço vago e gerar resultados mensuráveis, embora nosso desejo seja caminhar com segurança das pequenas realizações às realizações maiores.

Portanto, pedimos que sua participação na discussão transforme sua determinação e suas experiências em conhecimento comum a todos.

Pedimos que vocês exponham suas convicções e receios abertamente, sempre tendo em mente a situação em que vivem as comunidades mais pobres, já que elas são, ao fim e ao cabo, a razão da realização deste seminário."<sup>10</sup>

Os fundadores perceberam que o encontro alcançou dois objetivos principais. Ele:

- Abriu caminho para uma reunião mais ampla de especialistas e recursos em favor de um objetivo comum
- Envolveu pessoalmente e obteve maior apoio de potenciais doadores e líderes nacionais da sociedade civil

Os fundadores sentiram que eram cada vez mais capazes de demonstrar a necessidade de uma fundação local sustentada por um fundo patrimonial. Vários fundadores iniciaram um processo intensivo de visitas de captação de recursos às regiões norte, central e sul do país. Eles pediam a líderes empresariais e sociais de seu conhecimento contribuições para o fundo patrimonial da fundação. Eles perceberam que as empresas não eram capazes ou não estavam preparadas para se comprometer com contribuições contínuas, porque estavam inseguras sobre sua própria posição devido às rápidas mudanças no ambiente econômico do país. Antonio Carvalho Neves, um membro fundador que fez parte dessa campanha de financiamento, disse: "Nós acreditávamos que a captação de recursos não seria um problema se fôssemos capazes de mostrar um plano coerente para a organização, um plano que fosse visto pelas pessoas como bom."<sup>11</sup>

Através desse esforço de captação de recursos, a fundação foi capaz de levantar o equivalente a aproximadamente US\$ 300.000 em menos de um ano e meio de visitas. Dos mais de trinta colaboradores, a maioria era formada por empresas de médio porte, algumas das quais criadas antes da independência de Moçambique, ocorrida em 1980. Os fundadores se concentraram em obter as contribuições iniciais para o fundo patrimonial através de debates e contatos pessoais. Eles não investiram no desenvolvimento de material de propaganda e apresentações, muito provavelmente porque já tinham acesso direto aos potenciais colaboradores e a decisão de se fazer contribuições naquele momento era influenciada principalmente pela confiança criada através de contatos pessoais.

#### *Participação na conversão da dívida em prol do desenvolvimento*

O governo e uma coalizão de bancos europeus procuravam um meio de reduzir o peso da dívida de Moçambique por alguns anos. Os credores já haviam concordado, em princípio, com o cancelamento da dívida, mas exigiam em troca que o governo disponibilizasse recursos para o desenvolvimento social e econômico. Desde as discussões iniciais, no final dos anos 80, os fundadores já viam a possibilidade de levantar receita para o fundo patrimonial através da conversão. A boa oportunidade finalmente surgiu quando os fundadores obtiveram financiamento local, demonstrando assim o senso de propriedade local e o compromisso com a idéia.

Os fundadores tinham acesso aos ministros do governo, já que muitos deles tinham sido funcionárias do alto escalão do governo. O Ministério da Fazenda era o responsável pela conversão da dívida. Graças a essas conexões, os fundadores da FDC conseguiram se reunir com o Ministro da Fazenda, que estava convencido de que o fundo patrimonial da FDC seria um bom destino para os fundos, já que produziria benefícios claros e de longo prazo para a sociedade moçambicana. Ele desempenhou um papel fundamental ao aconselhar a fundação e apoiar sua participação. Esse apoio foi crucial, já que a negociação e a mecânica da conversão da dívida estavam fora do alcance da FDC.

Uma condição para que a fundação fosse aceita como beneficiária do financiamento era a de que os fundadores não pressionassem o governo nem impusessem um prazo de pagamento. Essa ação poderia ter impacto sobre a própria conversão da dívida. O Ministério se reservou também o direito de determinar como os pagamentos seriam feitos e tinha a opção de pagar em dinheiro ou em outros bens. Como a moeda nacional ainda não estava estável e naquele momento era difícil estabelecer um valor para imóveis e outros ativos não financeiros, o valor final da conversão da dívida seria difícil de ser estimado.

O papel dos fundadores era demonstrar que a fundação era uma alternativa crível e viável para abordar a questão do desenvolvimento social e econômico. Antonio Carvalho Neves e Graça Machel fizeram visitas a agências credoras estrangeiras na Europa e foram bem-sucedidos em convencê-las a concordar com a participação da fundação na conversão da dívida. Carvalho Neves explica, "Nós nos colocamos entre as alocações dos doadores estrangeiros e o governo de Moçambique e dissemos: 'Por que não dá-las a nós?' Nós tínhamos a oportunidade histórica e as conexões, todas as peças da ponte". A fundação teve que defender a criação do fundo patrimonial com o dinheiro da dívida diretamente junto aos países credores envolvidos, Noruega, Suécia, Finlândia, Dinamarca e Holanda, mas a conversão da dívida em si foi negociada diretamente pelos governos envolvidos.

Graça Machel descreve o desdobramento da negociação e enfatiza a importância da escolha do momento certo:

*Apesar das dificuldades, sentíamos que tínhamos que iniciar nosso fundo patrimonial com fundos locais, de cidadãos locais, e angariar o apoio do governo moçambicano. Isso, por si só, nos deu força e confiança para negociar com o governo o papel que ele poderia assumir. Naquele momento, descobrimos que Moçambique estava negociando os termos do pagamento de sua dívida com diversos bancos da Europa. Devido ao cuidado que havíamos tomado de estabelecer colaboração e parceria com o governo, soubemos que tanto ele quanto os banqueiros europeus estavam a procura de um empreendimento social, como o nosso, para o qual Moçambique pudesse contribuir como parte de uma compensação da dívida. O momento era propício e o fato de que já havíamos mobilizado um apoio local significativo fez de nós um beneficiário atraente para esses fundos sociais. O governo conseguiu concluir suas negociações e o fundo patrimonial que estávamos levantando recebeu uma contribuição de vários milhões de dólares provenientes de fundos públicos. Assim, através de nossas amplas parcerias com a sociedade e o governo, conseguimos o fundo patrimonial inicial de que precisávamos...<sup>13</sup>*

Todos os pagamentos para a Fundação foram feitos entre 1992 e 1996. Além de dinheiro, ela recebeu alguns dos pagamentos em bens imobiliários, alguns com valor histórico ou turístico. Em 1997, o fundo patrimonial da Fundação proveniente da compensação da dívida valia cerca de US\$ 3 milhões.

Os fundadores contribuíram para a defesa da Fundação como beneficiária dos fundos ao:

- Assegurarem o apoio do Ministério da Fazenda, que iria negociar e realizar o acordo
- Estimularem o apoio e a compreensão dos líderes sociais e econômicos locais em relação à necessidade da fundação e ao seu papel potencial
- Reunirem-se na Europa com algumas das agências envolvidas para que elas conhecessem melhor a fundação

*Buscando o apoio de fundações estrangeiras e agências de assistência ao desenvolvimento*  
Inicialmente, os fundadores acreditavam que poderiam fazer com que agências oficiais de assistência ao desenvolvimento se interessassem em oferecer uma contrapartida aos recursos e ao investimento local para financiar o fundo patrimonial. Os fundadores se encontraram com as agências e fundações estrangeiras para discutir um acordo, mas perceberam que a estratégia não tinha grandes probabilidades de ser bem-sucedida. A maioria dos doadores estava disposta a considerar o apoio aos programas e propostas de projetos da Fundação, mas poucos tinham uma política interna que permitisse financiar fundos patrimoniais. Fora essa questão política, mesmo as organizações que poderiam financiar fundos patrimoniais não estavam dispostas a considerar esse apoio à Fundação já que, como uma entidade em processo de criação, ela carecia de um histórico. Uma questão primordial era que a Fundação não tinha ainda a capacidade de responder às necessidades dessas agências em termos de propostas, material de apoio e outras ferramentas que mostrassem a capacidade da fundação de responder pelos seus atos.

Em 1992, os fundadores reavaliaram essa estratégia e decidiram postergar seu esforço de captação de recursos para o fundo patrimonial junto a agências estrangeiras até que tivessem construído um histórico para a organização. Em vez disso, eles abordaram as fundações e agências oficiais de assistência ao desenvolvimento em busca de apoio para o programa, para ajudar a criar o histórico que eles não tinham e para promover o desenvolvimento institucional que iria fortalecer sua habilidade em levantar e administrar um fundo patrimonial.

Eles pediram, por exemplo, à USAID que financiasse um estudo de viabilidade da criação de um fundo patrimonial em Moçambique com o objetivo de fornecer um fluxo de fundos para as operações da organização. A USAID concordou e contratou uma empresa de consultoria americana para conduzir o estudo que:

- Concluiu que criar um fundo para uma organização era uma abordagem viável em Moçambique (uma pergunta que muitos estavam se fazendo)
- Produziu 14 recomendações para o desenvolvimento da estrutura, da equipe, do programa e de recursos da FDC

Dentre essas recomendações estavam:

É viável para a Fundação estabelecer um fundo patrimonial que ofereça financiamento sustentável para atender às suas necessidades operacionais básicas. O governo de Moçambique comprometeu-se a fornecer à Fundação parte dos ganhos provenientes da compensação da dívida. A Fundação demonstrou sua habilidade em obter contribuições provenientes do público em geral...

- A Fundação deve realizar um estudo de suas necessidades de pessoal segundo vários cenários de apoio administrativo e aos programas. Dentre elas devem estar: captação de recursos, contabilidade, administração de pessoal, desenvolvimento de critérios de financiamento, análise, criação e avaliação de projetos, comunicação e informação, sistemas de gerenciamento de informações, documentação e treinamento de pessoal para o gerenciamento das doações.<sup>15</sup>

O estudo confirmou a crença dos fundadores de que uma fundação sustentada por um fundo de patrimonial era viável e deu credibilidade à sua iniciativa. O estudo ajudou também a aumentar a confiança dos financiadores estrangeiros na iniciativa.

## Exemplo 2

### A Campanha pelo capital *Puerto Rico Community Foundation*

A Puerto Rico Community Foundation (PRCF) foi fundada através da iniciativa de um grupo de organizações e indivíduos que queriam aumentar o financiamento para o setor sem fins lucrativos em Porto Rico. Entre os fundadores estavam a National Puerto Rican Coalition (NPRC) e um grupo de doadores liderados pela Fundação Ford, que se uniram com o objetivo comum de aumentar o financiamento de atividades sem fins lucrativos na ilha. A criação de um fundo patrimonial era uma das prioridades dos fundadores da PRCF, que o viam como essencial para sustentar os objetivos financeiros da fundação. A formação da PRCF foi analisada no Capítulo 1.<sup>16</sup>

Os fundadores optaram por criar um fundo patrimonial segundo o modelo de fundação comunitária: criar uma instituição que pudesse levantar e investir fundos de doadores individuais da própria comunidade, cujos juros seriam usados para atingir objetivos que o doador recomendasse. Eles começaram buscando contribuições de fundações e corporações norte-americanas baseadas em Porto Rico para criar um fundo patrimonial inicial a partir do qual pudessem obter doações locais.

Durante os últimos quinze anos, a PRCF conduziu duas campanhas para o fundo patrimonial, assim como operações contínuas de captação de recursos para ampliar seu fundo patrimonial atual, que soma mais de US\$ 20 milhões. À medida que o suporte de seus primeiros patrocinadores se estabilizou, a PRCF buscou e continua a buscar um aumento do apoio de fontes locais em Porto Rico. A Fundação tem usado várias estratégias para conseguir isso, inclusive a criação de fundos com nomes de famílias e celebridades do esporte.

#### *A Campanha Inicial - 1983-1988*

As condições para a captação de recursos em Porto Rico não pareciam favoráveis nos anos 80. Na cabeça de muitas pessoas, a filantropia estava tradicionalmente associada a programas de donativos da igreja. Além disso, havia poucas fundações doadoras na ilha, e seu papel era muito limitado. Existiam apenas uma fundação privada e menos de dez fundações familiares e independentes, todas relativamente pequenas. A idéia de doar recursos para uma nova fundação comunitária que alocasse o dinheiro para projetos comunitários específicos nunca fora tentada.

#### *Recrutando um público através de um estudo de viabilidade*

A NPRC decidiu conduzir um estudo de viabilidade sobre a idéia de criar uma fundação comunitária. Em 1983, com o financiamento da Fundação Ford, a NPRC contratou consultores privados para fazer esse trabalho. O estudo foi uma etapa importante na conquista de apoio à idéia e no levantamento de contribuições para o fundo patrimonial, porque apresentou o conceito de uma fundação comunitária a uma série de potenciais colaboradores, tanto da ilha quanto do continente norte-americano.

Os consultores entrevistaram 34 líderes comunitários e empresariais durante três meses. A primeira parte das entrevistas consistiu na discussão das funções e dos objetivos das fundações comunitárias. A segunda parte explorou a política das empresas ou das organizações em relação à doação comunitária, seus registros nos

últimos anos e seus planos para o futuro. A terceira parte consistiu em verificar as reações à proposta de criação de uma fundação comunitária em Porto Rico.

Um foco estratégico do estudo foram as empresas norte-americanas que operavam na ilha. Elas foram identificadas como uma boa fonte potencial de financiamento, já que receberam consideráveis benefícios tributários para instalarem-se em Porto Rico (essas empresas são conhecidas como "empresas 936" devido à lei tributária dos Estados Unidos sob a qual estão instituídas).

Os consultores obtiveram respostas positivas na maioria das entrevistas. Suas conclusões, resumidas abaixo, sugeriram que tanto as fundações norte-americanas quanto as empresas 936 eram boas fontes em potencial de financiamento para o fundo patrimonial:

- Os dirigentes das principais associações entrevistadas expressaram seu apoio à fundação comunitária: a Associação das Indústrias de Porto Rico, a Associação de Banqueiros de Porto Rico, a Associação da Indústria Farmacêutica e a Câmara de Comércio de Porto Rico
- A maioria dos líderes entrevistados respondeu que a PRCF não deveria encontrar dificuldades em captar junto ao setor privado US\$ 3 milhões em fundos de contrapartida, durante um período de três anos
- A PRCF não competiria com a Puerto Rican United Way
- O momento era bom pelas seguintes razões:
  1. As empresas 936, em parte respondendo à pressão do Tesouro americano e às recentes emendas do congresso, receberiam bem a criação de uma fundação que fosse uma catalisadora e um instrumento para "fazer mais em Porto Rico".
  2. Há um consenso crescente em Porto Rico de que a ilha precisa acabar com a síndrome de que apenas o governo é capaz realizar coisas.
  3. Várias entidades novas têm sido criadas recentemente pelo setor privado com o objetivo de ampliar seu papel nos assuntos comunitários.
  4. Duas fundações porto-riquenhas estão passando pelo processo de aumentar significativamente suas doações.<sup>18</sup>

Também ficou claro nas entrevistas que um compromisso inicial de apoio por parte de indivíduos da Fundação Ford e da Schering-Plough (uma empresa 936) seria um fator-chave para o sucesso da iniciativa de criar um fundo patrimonial. O apoio deles aumentaria a credibilidade das iniciativas locais e aumentaria sua probabilidade de êxito. Além disso, essas duas organizações participaram de vários dos encontros iniciais e, quando o Conselho de Curadores foi finalmente formado, elas anunciaram a intenção de contribuir com fundos de contrapartida para o fundo patrimonial da Fundação.

A PRCF recebeu compromissos de doações que totalizaram US\$ 4 milhões em challenge grants das seguintes fundações norte-americanas: Fundação Ford, Fundação Rockefeller, Carnegie Corporation of New York e Fundação John D. e Catherine T. MacArthur. A PRCF comprometeu-se em obter contrapartidas para esses fundos, na base de dois para um, com recursos de fontes locais. Assim, precisava levantar US\$ 8 milhões até 31 de março de 1989.

Graças aos esforços de dois executivos da Schering-Plough, a PRCF conseguiu obter contrapartidas de onze empresas 936, dois bancos locais e várias empresas menores, que totalizaram o valor de US\$ 1.800.000 no final do segundo ano da campanha.

Em 1989, a PRCF já ultrapassara sua meta de US\$ 12 milhões (US\$ 4 milhões das fundações norte-americanas e US\$ 8 milhões de outras fontes) em cerca de US\$ 300.000. A Fundação solicitou e conseguiu fechar dois importantes acordos sobre as contrapartidas que a ajudaram a alcançar sua meta:

- O prazo final foi prorrogado em seis meses, para 31 de dezembro de 1988, para possibilitar a obtenção de várias novas contribuições para o fundo patrimonial
- As fundações norte-americanas concordaram que uma contribuição de mais de um milhão de dólares em serviços de cobertura da mídia para a campanha anti-drogas da PRCF poderia fazer parte da contrapartida

#### *A campanha em direção à permanência - a segunda campanha*

Depois da experiência da primeira campanha pelo capital, um esforço para levantar ativos para o fundo patrimonial, o Conselho da PRCF sentiu que estava pronto para buscar novas formas de estabelecer uma cultura de doação filantrópica local em Porto Rico que pudesse sustentá-la a longo prazo. Algumas das lições tiradas dos êxitos e obstáculos ao levantamento de um fundo patrimonial permanente foram:

- entender a importância do apoio local
- reconhecer o papel-chave que um membro do conselho pode desempenhar
- ter um orçamento para a campanha de construção do fundo patrimonial
- usar estrategicamente um consultor para pesquisar fontes de financiamento<sup>19</sup>

Em 1990, a PRCF começou a recorrer aos seus patrocinadores mais próximos com a meta de levantar um fundo de US\$ 20 milhões. A Fundação chegou a eles através de contatos diretos e solicitações. No lançamento da segunda campanha, ela esperava buscar e fortalecer a filantropia local com base em tradições locais. Com essa finalidade, ela incorporou as seguintes abordagens à sua campanha:

- Basear-se em laços culturais que incentivassem as pessoas a efetuar doações. A PRCF acreditava que uma idéia importante era trazer o conceito de família para as fundações
- Obter a adesão de celebridades locais para mobilizar não apenas recursos mas também o orgulho local a partir da publicidade gerada pelo envolvimento dessas pessoas
- Produzir material profissional e visualmente atrativo que passasse a idéia de solidez, seriedade e estabilidade<sup>20</sup>

Uma das ferramentas usadas pela PRCF foi uma declaração de caso, freqüentemente usada para expressar o motivo pelo qual uma organização deve ser financiada através de um fundo patrimonial. A declaração de caso da PRCF tem duas páginas e é apresentada junto com exemplos do que foi alcançado até o momento. A declaração situa cuidadosamente a fundação dentro do contexto da necessidade de Porto Rico não depender exclusivamente do governo para implementar programas e iniciativas sociais. Ela intercala esse argumento com exemplos de seus sucessos: (resumidos)

### O caso da Puerto Rico Community Foundation

Por mais de 40 anos, o governo fora visto por quase toda a população de Porto Rico como a fonte de todos os serviços, a solução de todos os problemas, o fornecedor de todos os benefícios e o implementador de todas as atividades econômicas.

Isso foi o legado de quatro décadas de transformação de uma sociedade que passara de uma economia de monocultura sem a presença do proprietário nos anos 30, com muitos vestígios de feudalismo, a uma economia de base industrial e diversificada, com crescimento cada vez mais rápido, nos anos 60 e 70.

Foi um papel apropriado para o governo no início daquele período. Ele tinha de estar à frente para mostrar à comunidade o caminho em direção à auto-estima através da auto-suficiência e para estimular a adesão do capital privado a essa caminhada. O governo desempenhou bem o seu papel; tão bem que Porto Rico era frequentemente tido como um modelo a ser seguido pelas sociedades em desenvolvimento.

Mas a transformação ainda não está completa. Muitos dos antigos problemas sociais e econômicos persistem, e muitos problemas novos surgiram como um fenômeno concomitante à rápida modernização.

Nos últimos anos, ficou cada vez mais óbvio que o governo não pode, e no fundo não deve, continuar a prover todas as coisas para todas as pessoas. Isso é particularmente verdade em uma sociedade cada vez mais complexa em termos de economia, aspirações, formação e padrões de produção e consumo.

Mas não havia nada para preencher o vácuo entre a iniciativa do governo e as necessidades sociais. Em Porto Rico, diferentemente dos Estados Unidos, não houve uma tradição forte de filantropia privada para preencher o espaço entre o que a comunidade precisava e o que o governo podia oferecer. Uma das razões dessa falta é o fato de que, até muito recentemente, as fundações nacionais de filantropia, que desempenham um papel importante para o desenvolvimento comunitário no continente, eram praticamente inativas na ilha.

Sim, Porto Rico estava preparado para alguém que quisesse caminhar junto com o governo e atuar como seu complemento na tentativa de encontrar soluções para uma infinidade de problemas que ainda persistiam, além dos muitos que surgiram junto com o desenvolvimento e a modernização...

Nesse panorama, a Puerto Rico Community Foundation nasceu em 1985.

A Fundação trouxe algo de novo à ilha. Em sua curta existência, ela institucionalizou e profissionalizou a filantropia em Porto Rico. Ela vem provando que realmente existia a necessidade de uma organização desse tipo e que doações bem administradas promovem a filantropia corporativa e individual. Seu sucesso tem chamado a atenção de grupos com vocação cívica de vários países da América Latina e do Caribe, muitos dos quais têm vindo à ilha aprender como funciona a Fundação com o objetivo de repetir essa história de sucesso em seus países.

Agora é preciso prosseguir e dar à Puerto Rico Community Foundation o impulso definitivo que a estabelecerá como uma ferramenta permanente e comunitária altamente valiosa para ajudar Porto Rico a lidar com os desafios do presente e do futuro.

Nós podemos garantir que, ao atender nosso pedido de um apoio significativo para o nosso fundo patrimonial, você terá feito um dos melhores investimentos em Porto Rico. Acreditamos que você concluirá, após ler o material em anexo, que ninguém mais na ilha está usando de

modo tão eficaz os recursos disponíveis para ajudar a solucionar os problemas estruturais da sociedade e para construir um Porto Rico melhor e mais estável.

Seja nosso parceiro na tarefa de levar esse importante empreendimento ao seu potencial máximo!<sup>21</sup>

### *Os fundos familiares*

Além de recorrer aos seus patrocinadores mais próximos, a PRCF anunciou sua intenção de começar a captar fundos locais junto a famílias que quisessem criar um legado ao financiar o desenvolvimento da comunidade porto-riquenha. O Relatório Anual de 1990 da PRCF descreve a função desses fundos familiares e o contexto para a sua criação:

... A Campanha em direção à permanência não conta somente com o apoio contínuo e repetido dos patrocinadores originais. Fiel ao seu objetivo de estimular o crescimento da filantropia privada, a Fundação criou novas formas de captar recursos e dar aos nossos doadores o merecido reconhecimento por seu apoio. Dentre essas novas abordagens está o Fundo Familiar. Com esse conceito, qualquer membro de uma família que desejar estabelecer um legado permanente em nome de um membro em particular da família ou da família como uma entidade poderá fazer isso através da Fundação.

O mecanismo é simples: o indivíduo ou a família que desejar criar o legado doa uma quantia sob a forma de contribuição única ou de contribuição aberta à qual são periodicamente adicionadas somas para a Fundação, com a condição de que o dinheiro seja destinado ao fundo patrimonial e de que os lucros gerados por ele sejam utilizados da forma que melhor reflita os interesses da pessoa homenageada.

O uso específico pode ser, por exemplo, tão geral quanto "para fins educacionais" ou tão específico quanto "para programas de saúde mental". Ele pode também simplesmente ser doado em apoio aos programas gerais da Fundação. Do ponto de vista da Fundação, quanto menos específica for a designação de uso melhor, mas alguns doadores têm razões bastante válidas para serem específicos. Um fundo pode ter sido criado, por exemplo, em nome de um(a) professor(a) de ciências, e a família então deseja homenageá-lo(a) patrocinando a educação no campo da ciência. A menos que a restrição desejada seja muito específica, ela pode ser acomodada em seis áreas amplas de interesse que a Fundação definiu para si mesma: saúde, educação, desenvolvimento comunitário, desenvolvimento econômico, cultura e artes e prevenção de crimes e do uso de drogas.

Os Fundos Familiares não são apenas uma idéia, são um programa contínuo. O primeiro fundo foi criado em 1990 pela família Margarida-Juliá, em homenagem à memória de Dona Maria Luisa Saldaña de Juliá, esposa do Dr. Mario Juliá. Seu apoio perseverante ao marido foi um instrumento que o ajudou a alcançar vários objetivos no campo da saúde mental. Outros Fundos Familiares estão em processo de criação e espera-se que as pequenas contribuições atuais se transformem em um fluxo significativo que possa contribuir de forma significativa para a meta de US\$ 20.000.000 e continuar a crescer indefinidamente.<sup>22</sup>



Em 1997, a PRCF já possuía 20 fundos familiares no valor total de US\$ 39.461, sendo que o menor totalizava US\$ 50 e o maior US\$ 10.000. Os Fundos Familiares tiveram até agora um retorno pequeno em relação ao esforço empregado, mas a PRCF os considera um de seus programas mais bem-sucedidos. Nelson Colón, diretor do programa da PRCF, observou:

Eu acredito que este seja talvez o instrumento mais poderoso de que dispomos para construir a filantropia familiar e individual em Porto Rico. É um novo caminho, que parte do antigo modelo de nossas fundações parceiras norte-americanas. Agora estamos trabalhando em uma das áreas mais difíceis, que é a criação da filantropia local.

O importante é que, apesar do rendimento ser baixo comparado às grandes doações recebidas das fundações e corporações norte-americanas, o fato de termos 20 fundos familiares abertos é um grande passo em direção a uma nova tradição filantrópica.<sup>23</sup>

Colón acredita que os três fatores que levaram ao sucesso inicial do Programa Fundos Familiares foram:

- **A PRCF fornecer contrapartida para os fundos familiares.** Cada dólar doado para um fundo familiar é complementado com 50 centavos da fundação. Isso é um forte incentivo à doação.
- **A campanha de marketing da PRCF foi eficaz.** O folheto foi bem recebido. Além disso, a PRCF produziu um vídeo adaptado às tradições culturais e sociais locais. A PRCF usa o vídeo em encontros e conferências profissionais. Outra abordagem é trabalhar com planejadores estatais.
- **Existe uma forte conexão entre o conceito dos fundos familiares e a forma como a atividade filantrópica normalmente acontece em Porto Rico.** A filantropia é feita normalmente através de heranças. Os pais deixam dinheiro para suas famílias e pedem que elas apoiem algum tipo de caridade. Os Fundos Familiares da PRCF oferecem às pessoas uma forma de fortalecer essa tradição local.

A PRCF também começou a trabalhar com outra abordagem chamada de Fundos das Celebidades. Através desse conceito, ela busca atrair pessoas de destaque, em sua maioria jogadores de beisebol, convidando-as para abrir um fundo com parte de seus ganhos. Em 1998, a PRCF tinha um fundo com US\$ 100.000. O plano é tornar os Fundos das Celebidades atrativos para pessoas de destaque de todos os setores.

### Exemplo 3

#### Conversão da dívida em prol da natureza *Foundation for the Philippine Environment*

A Foundation for the Philippine Environment (FPE) foi organizada e formalmente estabelecida em 1992. A base financeira para sua criação veio de uma conversão da dívida em prol da natureza executada com fundos da US Agency for International Development (USAID) e do Banco de Tóquio.

O esforço para levantar um fundo patrimonial começou com discussões entre os governos dos Estados Unidos e das Filipinas e um lobby estratégico feito por uma coalizão de organizações ambientalistas filipinas, o Green Forum Phillipines. Como resultado dessas discussões, o governo norte-americano assinou em 1990 o Foreign

Assistance Act, do qual nasceu, como um foco da USAID, o Natural Resources management Program (Programa de Gerenciamento de Recursos Naturais). Dos US\$ 125 milhões da nova assistência bilateral para as Filipinas, US\$ 25 milhões foram designados para um Componente de Proteção aos Recursos para apoiar atividades locais de gerenciamento da diversidade biológica e dos recursos sustentáveis.

O governo das Filipinas e a USAID negociaram o uso desse financiamento. Ao mesmo tempo, as discussões entre o governo das Filipinas e o setor de ONGs deram origem à idéia de usar parte dessa ajuda para criar um fundo permanente para o financiamento de atividades ambientais. Subseqüentemente, parte dessa ajuda e uma contribuição do Banco de Tóquio foram usadas para abater a dívida filipina e formaram a base do fundo patrimonial de US\$ 22 milhões da FPE.

#### *Negociando e conduzindo a conversão da dívida*

A própria Fundação surgiu de uma negociação bem-sucedida que incluiu organizações ambientalistas filipinas e os governos dos Estados Unidos e das Filipinas. Essas negociações nem sempre caminharam de forma tranqüila. A necessidade da aprovação do congresso dos Estados Unidos e os interesses de organizações filipinas em assegurar que qualquer fundação financiada por um fundo de doações tivesse autonomia local tinham que ser incorporados ao processo.

A ação do governo dos Estados Unidos em apoiar a preservação ambiental nas Filipinas partia da premissa política de apoiar a mudança histórica de governo (da ditadura de Ferdinand Marcos para um sistema mais democrático) e o processo de democratização em andamento nas Filipinas. A USAID percebeu a oportunidade de ser a pioneira de uma nova era na assistência ao desenvolvimento, que incorporaria a participação de ONGs e um apoio substancial em favor do meio ambiente. Financiar uma fundação oferecia uma vantagem em particular: a Agência poderia fazer uma única e significativa contribuição que teria um impacto a longo prazo. Como observou Eugenio Gonzalez, líder de uma ONG filipina que desempenhou um papel importante nas discussões:

*Há uma vantagem burocrática em se criar um fundo patrimonial. Coloque 100 milhões em um fundo patrimonial e você terá doado 100 milhões com um único gesto. Se esse dinheiro não for depositado em um fundo patrimonial, você o desembolsará ao longo de vários anos.<sup>24</sup>*

Para iniciar o processo de negociação do financiamento através da conversão da dívida, o governo dos Estados Unidos escolheu uma ONG norte-americana, o World Wildlife Fund (WWF), para atuar como a agência de implementação. Após a USAID ter assinado o acordo, os negociadores das ONGs filipinas insistiram para que uma ONG norte-americana não fosse a única "curadora" de um projeto filipino. Eles identificaram duas condições para seu envolvimento no processo de criação da FPE:

- A Fundação deveria ser administrada e comandada por uma ONG
- A Philippine Business for Social Progress (PBSP) deveria ser incluída no acordo de cooperação

Em julho de 1991, a WWF assinou um acordo de cooperação com a PBSP. As duas ONGs foram incumbidas de fornecer assistência técnica à FPE durante seus dois primeiros anos e de administrar em conjunto um Programa Provisório de Doações, de modo que os fundos fossem imediatamente disponibilizados para as ONGs pleiteantes enquanto a FPE estivesse sendo formalizada.

### *Estrutura do acordo*

A conversão da dívida em favor da natureza foi estruturada da seguinte forma:

O financiamento inicial veio da USAID, que através do Componente de Proteção aos Recursos do seu Programa de Recursos Naturais forneceu doações que estabeleceram um fundo patrimonial no valor [em 1995] de cerca de US\$ 22 milhões em pesos filipinos. O Banco de Tóquio também fez ao World Wildlife Fund uma doação relativa à dívida de US\$200.000 em benefício da Fundação. O fundo patrimonial da FPE está sob a forma de uma série especial de títulos do Banco Central Filipino. Os juros obtidos a partir desses títulos são usados pela Fundação para financiar projetos de ONGs que visem a preservação da biodiversidade, assim como alguns programas proativos.<sup>25</sup>

<b>BANCO ESTRANGEIRO</b>	<b>→ WORLD WILDLIFE FUND</b>	<b>→ BANCO CENTRAL</b>	<b>→ FUNDAÇÃO</b>
Vende títulos duvidosos da dívida com descontos substanciais	Recebe doações de agências de financiamento internacional, ex.: USAID, Banco de Tóquio, para resgatar parte da dívida externa das Filipinas	Converte os títulos da dívida em moeda local a uma taxa de conversão estipulada	Recebe fundos da conversão na forma de fundo patrimonial
	Compra títulos da dívida nacional no mercado secundário de títulos da dívida.		Usa os juros sobre o fundo patrimonial em projetos/ programas ambientais
	Exige que os rendimentos da conversão da dívida sejam usados em projetos de preservação		

26

### *Investimento e administração do fundo patrimonial*

Mesmo antes de ter levantado um fundo patrimonial, a FPE já começara a colocar em prática políticas de administração e investimento para proteger e aumentar o fundo.

A FPE criou uma Unidade Financeira chefiada por um Gerente Financeiro, apoiado por um Analista Financeiro de Projetos. As responsabilidades dessa equipe incluem a coordenação e a administração financeira geral, a contabilidade e os investimentos. O Gerente Financeiro desenvolve um programa para obter os rendimentos mais altos dos fundos disponíveis para investimentos e submete-o à aprovação do Diretor Executivo da FPE. O Gerente Financeiro também coordena junto com os Gerentes de Investimentos a administração dos investimentos. Qualquer alteração na política e a avaliação do desempenho do gerente são feitas por uma comissão a nível do Conselho.

As políticas de investimento a seguir surgiram de um encontro dos membros do Conselho da FPE realizado em dezembro de 1997 e levaram em consideração o ambiente econômico negativo daquele ano. Além das políticas para o fundo patrimonial e seu "crescimento", a FPE desenvolveu também políticas para o

investimento de doações "flutuantes" e de fundos operacionais empenhados e alocados mas ainda não liberados.<sup>27</sup>

## POLÍTICAS DE INVESTIMENTOS Em 12 de dezembro de 1997

### A. CENÁRIO

As políticas de investimento têm o objetivo de atender aos seguintes requisitos básicos da Fundação:

1. Segurança do principal
2. Liquidez dos fundos
3. Retorno suficiente
4. Crescimento do fundo a longo prazo

Para poder atingir esses objetivos e ao mesmo tempo executar suas funções, a Fundação procura investir e programar seu orçamento de modo a produzir padrões de gastos uniformes de ano a ano enquanto preserva o valor real da carteira de investimentos.

A tabela a seguir mostra a alocação de ativos da carteira de títulos da FPE no final de setembro de 1997. Os investimentos de renda fixa são compostos de títulos do governo de curto e longo prazo ou de 94% do total da carteira de títulos, enquanto o lucro líquido e outras contas com liquidez contabilizam os 6% remanescentes do total dos fundos.

#### Componentes da carteira de títulos (em 30 de setembro de 1998)

	<u>Vr de mercado</u> (milhares de pesos)	<u>Porcentagem</u>
<b>Investimentos de renda fixa</b>		
Títulos de crédito a longo prazo		
Títulos de 20 anos	318.060	54
5 anos [títulos de prazo fixo]	82.207	14
4 anos	18,680	3
3 anos	33.491	5
2 anos	59.924	10
Curto prazo	36.767	6
<b>Patrimônio líquido</b>	24.509	4
<b>Contas com liquidez</b>	14.103	2
<b>Total</b>	<b>587.741</b>	<b>100</b>

\* O valor de mercado inclui os juros acumulados

**B. INDICADORES ECONÔMICOS** [Pequena seção que detalha os principais indicadores econômicos e as tendências do mercado em 1997]

## C. POLÍTICA DE INVESTIMENTOS

FUNDO PATRIMONIAL		
<b>Pontos decisivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizonte de tempo</li> <li>• Tolerância de risco</li> <li>• Análise</li> </ul>	<b>Política</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curto a longo prazo</li> <li>• Fixos - 80% a 100%</li> <li>• Conselho Curador</li> </ul>	<b>Observações</b> <p>Os investimentos podem ser feitos em títulos de curto e longo prazo ou títulos de investimento com carência de menos de um ano. A parte de renda fixa pode ser investida em títulos de crédito do governo, papéis comerciais, notas promissórias, participação em grupos de empréstimos (sujeito a exame rigoroso). Os investimentos do patrimônio líquido não devem exceder 20% do total da carteira de títulos.</p> <p>As análises das políticas de investimentos do Comitê de Investimentos serão inicialmente conduzidas pela comissão de investimento para aprovação final pelo Conselho Curador. A análise das políticas será conduzida anualmente após a apresentação dos relatórios anuais pelos gerentes do fundo. Avaliações trimestrais sobre o desempenho dos gerentes do fundo também estão sendo feitas pelo Comitê de Investimentos.</p>

A FPE também investiu em um "fundo de crescimento" especial que tem o objetivo de fornecer uma fonte adicional de fundos no futuro. Esse fundo é mais tolerante a riscos e permite investimentos relacionados a programas, outro mecanismo financeiro através do qual uma fundação pode alcançar seus objetivos. Um documento do Conselho da FPE explica:<sup>28</sup>

Os investimentos associados a programas são uma outra forma da FPE alcançar seus objetivos. Eles podem ser feitos sob a forma de empréstimos, embora possam ser também garantias de empréstimos ou investimentos do patrimônio líquido. Sua diferença em relação às doações é que eles são recuperáveis. Assim, eles podem ampliar e reciclar os recursos da Fundação. Esses investimentos envolvem um risco maior e têm um rendimento mais alto que os investimentos convencionais, e seus benefícios são muitos. Eles ajudam os beneficiários a cobrir defasagens de crédito, a obter financiamento adicional de outras fontes privadas, a acumular ativos e a gerar receita para sustentar suas operações. Os prazos de devolução dos investimentos associados a programas variam de médio a longo prazo para permitir que os tomadores de empréstimos fortaleçam suas finanças ao longo do tempo. Os tomadores de empréstimos podem ser cooperativas locais, organizações de indivíduos ou ONGs selecionadas.

## Referências

- <sup>8</sup> Caso extraído de Micou, Ann McKinstry. *Listening to the Stakeholders. The Impact of U.S. Foundation Funding in Southern Africa*. New York: Institute for International Education. 1997.
- <sup>9</sup> “Filantropia na região sul da África”, trabalho apresentado por Graça Machel no *Philanthropy and Domestic Fundraising Workshop*, Harare, Zimbábue. Fevereiro de 1996.
- <sup>10</sup> “Sobre os objetivos do seminário e as metas da Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade”, trabalho apresentado por Graça Machel no Seminário para o Desenvolvimento da Comunidade, Maputo, Moçambique. Outubro de 1990.
- <sup>11</sup> Micou, *op cit*.
- <sup>12</sup> *Ibid*.
- <sup>13</sup> *Agenda of Strategic Co-Financing to Strengthen Community Initiative in Mozambique*, rascunho interno da FDC. 1996.
- <sup>14</sup> Rudel, Lu e J. Jude Pansini. *Assessment of the Feasibility to Establish an Endowment for the Community Development Foundation of Mozambique*. Development Associates, Inc. 1992.
- <sup>15</sup> *Ibid*.
- <sup>16</sup> Caso extraído em grande parte da *Puerto Rico Community Foundation: A Case Study*, Série sobre a criação de fundações. The Synergos Institute, 1997.
- <sup>17</sup> *Creating a New Institution: Puerto Rico Community Foundation*. Citação do Supervisor de programas, Fundação Ford, documento interno, pág. 3.
- <sup>18</sup> Maldonado, Alex W. e Thomas A. Troyer. *Puerto Rico Community Foundation: A Feasibility Study*. National Puerto Rican Coalition, Inc. 1983.
- <sup>19</sup> Conversa telefônica com Nelson Colón, Diretor Executivo da PRCF. Março de 1999.
- <sup>20</sup> *Ibid*.
- <sup>21</sup> *The Case for the Puerto Rico Community Foundation*. Puerto Rico Community Foundation.
- <sup>22</sup> Puerto Rico Community Foundation: Relatório Anual de 1990.
- <sup>23</sup> Conversa telefônica com Nelson Colón, cit.
- <sup>24</sup> del Rosario, Teresita. *Foundation for the Philippine Environment: A Case Study*. New York: The Synergos Institute. 1997.
- <sup>25</sup> *Ibid*.
- <sup>26</sup> *Ibid*.
- <sup>27</sup> Apresentação na reunião do Conselho de dezembro de 1997, Foundation for the Philippine Environment. Documento interno.
- <sup>28</sup> *Ibid*.