



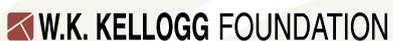


## AGRADECIMENTOS

Iniciativas como as do GIFE somente são possíveis com o apoio de organizações que acreditam na importância do investimento social privado para o desenvolvimento de um país.

Por esta razão, o GIFE agradece às seguintes organizações e pessoas:

### Financiadores



W.K. KELLOGG FOUNDATION



Fundação Ford

### Colaboradores da nova sede do GIFE

- Fundação Ford
- Fundação Mauricio Sirotsky Sobrinho
- Fundação O Boticário
- Fundação Odebrecht
- Fundação Educar DPaschoal
- Fundação Romi
- Fundação Vale do Rio Doce
- Instituto Ayrton Senna
- Instituto Itaú Cultural
- Vitae – Apoio à Cultura, Educação e Promoção Social

### Fornecedores

- Arquitetura Virtual
- Dynamic
- Forma
- Giroflex
- Lotus/TCA Computadores
- Microsoft

### Apoiadores

- Fundação Bradesco: doação da auditoria financeira pelo quinto ano consecutivo, feita pela PricewaterhouseCoopers.
- Advogado Eduardo Szazi: consultoria jurídica voluntária sobre o marco legal brasileiro.
- Fundações Abrinq, Educar DPaschoal, Mauricio Sirotsky, Roberto Marinho e Romi, institutos Criança Cidadã e Itaú Cultural: anfitriões das reuniões dos conselhos Diretor e Político-Estratégico.
- Demarest & Almeida: acompanhamento jurídico das assembleias e da documentação legal pertinente.

### Patrocinadores do Congresso Nacional sobre Investimento Social Privado, realizado no mês de outubro, em Vitória, com a Fundação Otacilio Coser

- Companhia Siderúrgica Tubarão
- Companhia Vale do Rio Doce
- Escelsa
- Fundação Banco do Brasil
- Fundação Bradesco
- Grupo Coimex
- Samarco Mineração
- Telemar

### Apoio

- Fundação Kellogg
- Instituto Synergos
- Prefeitura de Vitória

# CONSELHOS

## Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

### Conselho Diretor

**Presidente**  
Marcos Kisil\*

### Gestão 1999/2002

Instituto Ayrton Senna

### Vice-Presidentes

Ana Maria Wilhelm - Terceiro Setor

Fundação Abrinq

Francisco Azevedo - Desenvolvimento Comunitário

Instituto Telemig Celular

João Roncati - Primeiro Setor

Fundação Educar DPaschoal

Léo Voigt - Nacionalização do GIFE

Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho

Liu Fat Kam - Educação e Saúde

Fundação Romi

Luís Norberto Pascoal - Segundo Setor

Fundação Feac

Miguel Milano - Meio Ambiente

Fundação O Boticário

Ricardo Ribenboim - Cultura

Instituto Itaú Cultural

\* Acumula a função de vice-presidente para Relações Internacionais.

### Conselho Político-Estratégico

Antônio Carlos Martinelli

Martinelli Cidadania Empresarial

Evelyn Berg Ioschpe

Fundação Ioschpe

Francisco Tancredi

Fundação Kellogg

Jacques Marcovitch

Universidade de São Paulo

Margarida Ramos

Organizações Globo

Maria Clara Mariani

Fundação Clemente Mariani

Maria de Lourdes Villela

Centro de Voluntariado de São Paulo

Neylar Coelho Vilar Lins

Fundação Odebrecht

Renata Camargo Nascimento

Instituto de Cidadania Empresarial

Viviane Senna

Instituto Ayrton Senna

### Conselho Fiscal

Antônio Carlos Martinelli

Martinelli Cidadania Empresarial

Elizabeth Kfuri

Fundação Otacílio Coser

Luiz Alberto Miraglia

Fundação Esquel

### Equipe Técnica / Julho de 2001

#### Diretoria Executiva

##### Diretora Executiva

Rebecca Raposo

##### Assistente

Margareth Silva

#### Núcleo de Administração e Finanças

##### Gerente

Maria Aparecida Perez

##### Coordenador

João Carlos Benício

##### Técnica

Silvana Sena

#### Núcleo de Capacitação e Mobilização

##### Gerente

Maria Angélica Carneiro

##### Técnica

Alice Lariú

##### Estagiária

Vivianne Ferreira

#### Núcleo de Informação e Comunicação

##### Gerente

Judi Cavalcante

##### Coordenadora

Adriana Alvarenga

##### Redator

Alexandre da Rocha

##### Estagiária

Juliana Bertolucci

#### Centro de Referência Patricia Bildner

##### Coordenadora

Sílvia Castelo Branco

##### Bibliotecária

Claudia Candido



**ENTREVISTA COM 8**  
**O PRESIDENTE**

*Marcos Kisil analisa a situação do GIFE e do terceiro setor e fala sobre planos estratégicos*



**PAPEL DE EMPRESAS 15**  
**E FUNDAÇÕES**  
**EM DEBATE**

*Empresários e líderes de fundações e institutos participam de evento sobre investimento social*



**PROGRAMA**  
**TRAINEE GIFE**

*Participantes da segunda turma realizam cinco encontros de capacitação*

**11**



**CONSELHO POLÍTICO-ESTRATÉGICO APÓIA**  
**CONSELHO DIRETOR**

*Membros do Conselho Político-Estratégico do GIFE tomam posse na sede da Fundação Roberto Marinho*

**18**

## ESTUDO SOBRE A REDE 19

*Associados conhecem resultados preliminares de Censo inédito*



## LANÇAMENTO DE PUBLICAÇÕES 22

*Legislação do terceiro setor e abordagem da mídia sobre investimento social privado são temas de publicação*



## CONGRESSO REÚNE MAIS DE 400 PARTICIPANTES

*Em parceria com a Fundação Otacílio Coser, GIFE realiza Congresso Nacional sobre Investimento Social Privativo*

20



## INAUGURAÇÃO DA NOVA SEDE

*Ruth Cardoso participa de evento de inauguração das novas instalações do GIFE*

24

*RedeGife e Conexão mantêm público informado*

13

*Modernização de logotipo reflete nova fase da organização*

14

*GIFE firma acordo de cooperação com a Microsoft*

25

*Equipe técnica é ampliada e aperfeiçoada*

28

*Grupo inicia estratégia para alcançar sustentabilidade*

32

*PricewaterhouseCoopers aprova demonstrações financeiras*

38

*O presidente do GIFE, Marcos Kisil, fala em entrevista sobre os avanços e planos estratégicos para a organização até o final da gestão 1999/2002*



**GIFE - Do ponto de vista estratégico, que avanços o GIFE alcançou em 2000?**

**Marcos Kisil** - Em 2000, o sócio passou a ser o principal vetor, a própria razão de ser da organização. O Censo dos Associados que realizamos atendeu a esta orientação. Precisávamos entender melhor quem são, quais as suas necessidades, aspirações e como o GIFE poderia se constituir num elemento fundamental de apoio ao desenvolvimento deles. Os resultados do Censo, aliados ao início dos grupos de afinidade, possibilitarão ao GIFE incentivar o estabelecimento de parcerias e alianças dentro e fora da rede, além de maior segurança no seu posicionamento frente às problemáticas sociais.

**GIFE - E na relação com a sociedade?**

**Kisil** - A estratégia de fortalecimento interno repercute diretamente na relação do GIFE com a sociedade. A ampliação do quadro associativo – que em 2000 foi de 16% – é um dos critérios mais importantes para mensurarmos a pertinência social da organização. Na medida em que somos mais efetivos na relação com nossos associados, mais organizações se integrarão à rede, por verem a importância deste trabalho para o aperfeiçoamento de suas ações e, sobretudo, para a sociedade brasileira. Outro fator importante refere-se à gestão colegiada do GIFE, que nos possibilitou ampliar o leque da representação institucional e dinamizar nossa presença em vários fóruns e debates de caráter nacional e internacional, fortalecendo nossa influência e capacidade mobilizadora.

**GIFE - A sustentabilidade financeira é um dos maiores desafios para organizações como o GIFE. Quais as estratégias adotadas em 2000 e quais as previstas para 2001?**

**Kisil** - Neste aspecto este ano foi muito interessante para o GIFE. Primeiro, praticamente zeramos o déficit operacional. Segundo e mais importante, estabelecemos uma equação para a sustentabilidade do GIFE, composta por três elementos: a contribuição associativa, as receitas de produtos e serviços e a doação, via projetos específicos, realizadas a fundo perdido por entidades que entendam a importância do nosso papel social. Observando organizações similares vemos claramente que a contribuição dos

sócios e as receitas pela venda de produtos e serviços correspondem a aproximadamente 2/3 dos recursos necessários à operação. O outro 1/3 sempre vai depender de financiamentos de projetos.

**GIFE - Essa equação não pode gerar uma fragilidade institucional?**

**Kisil** - Fragilidade não. Desafio sim, porque quer dizer que parte da sustentabilidade vai depender sempre de nossa criatividade em interpretar problemas sociais emergentes e propor projetos que apresentem nosso posicionamento. Isso não nos assusta, pois o GIFE já possui *know-how* testado e aprovado em relações com as fundações Kellogg e Ford e na parceria com o Instituto Synergos. Agora, além das instituições internacionais, uma parcela ponderável deste financiamento pode vir de parte de nossos associados, que têm perfil e objetivo de apoiadores de projetos estratégicos. Em 2000 já tivemos louváveis exemplos disso, com apoios dos sócios para iniciativas que não estavam no orçamento do GIFE.

**GIFE - Que análise o senhor faz do papel do GIFE no cenário de consolidação do terceiro setor brasileiro?**

**Kisil** - O GIFE ocupou um papel pioneiro na criação deste cenário, no sentido de estabelecer uma agenda estratégica que levaria ao fortalecimento do terceiro setor. Quando 26 instituições, em sua maioria de origem empresarial, começaram a se reunir informalmente, num processo que depois resultaria em um Código de Ética e no próprio GIFE, vivíamos um momento de efervescência. Era o ano seguinte à promulgação da Constituição, em que o debate para entender o que era um regime democrático estava presente na sociedade brasileira.

O GIFE deu demonstrações de ser um ator muito preocupado com a consolidação deste processo e por isso se tornou uma referência na esfera da sociedade civil no que tangia aos temas que representava. Descobrimos que, para contribuir com o desenvolvimento da sociedade civil brasileira, deveríamos sempre trabalhar em parceria, que o crescimento ocorreria na medida da capacidade desses grupos reconhe-

cerem, negociarem democraticamente e saberem celebrar a diversidade.

**GIFE - Este posicionamento impulsiona a multiplicação de iniciativas semelhantes?**

**Kisil** - Sem dúvida. O GIFE serviu de celeiro a um conjunto de idéias, de bandeiras. Outras entidades surgiram, se apropriaram de alguns destes temas e se especializaram neles. Ficamos felizes em cumprir o papel social de abrir uma agenda, mobilizar a sociedade para a sua discussão e que, deste processo, surjam outros grupos organizados, com os quais estamos sempre dispostos a encontrar a melhor forma de trabalho conjunto. Felizmente isso ocorreu com várias bandeiras originalmente levantadas pelo GIFE.

**GIFE - Mas isso não pode representar uma ameaça para o futuro do GIFE?**

**Kisil** - De forma alguma. Mudaram os tempos e a sociedade e continuamos com um importante papel social a desempenhar na dupla relação de interlocutor da área social com o Estado e com o setor lucrativo da sociedade. Daí nossa preocupação histórica com o marco legal do terceiro setor. Temos um papel de agente provocador da aproximação entre o que o Estado faz ou de-

veria fazer e o que a sociedade requer. Nosso respaldo para isso, que progressivamente vem sendo construído, está fundado na qualidade do trabalho dos nossos associados. É isso que nos garante como atores relevantes nesta relação entre o setor lucrativo e a correção das distorções e imperfeições da realidade vivida pela população brasileira.

**GIFE - O senhor acredita ser possível a formação de uma organização representativa do terceiro setor em âmbito latino-americano?**

**Kisil** - Hoje o Brasil está em condições de estabelecer um diálogo entre pares com instituições internacionais. Tenho a esperança de que venha a surgir uma organização que congregue as iniciativas latino-americanas, mas este ainda é um movimento muito embrionário, que depende do amadurecimento de cada país.

**“Na medida em que somos mais efetivos na relação com nossos associados, mais organizações se integrarão à rede, por verem a importância deste trabalho para o aperfeiçoamento de suas ações e, sobretudo, para a sociedade brasileira.”**

### Plano de Ação 2000 tem como foco o associado

As atividades desenvolvidas pelo GIFE durante o ano 2000 tiveram como foco prioritário o associado, principal meta estabelecida pelo Conselho Diretor para o período. A elaboração do Plano de Ação 2000 foi iniciada em novembro de 1999, em Curitiba, durante reunião do Conselho Diretor. Em dezembro, a equipe técnica participou de um *workshop* e sistematizou o plano, analisado e aprimorado em outras duas reuniões do Conselho Diretor. O documento final, contendo os objetivos, as metas e a descrição das ações, foi apresentado e apreciado pelos associados na Assembléia Geral realizada no mês de maio.



### Base para o Plano Anual

Para a elaboração do Plano de Ação 2000 foram considerados os seguintes documentos e compromissos:

- Projeto GIFE 2002, financiamento aprovado em junho de 1998 pela Fundação Kellogg;
- Centro de Referência Patricia Bildner, cuja negociação final para o recebimento de patrimônio da extinta Fundação Patricia Bildner deu-se no início de 2000;
- Proposta de Posicionamento Político-Estratégico e Conceitual para o GIFE, resultado do diagnóstico realizado pela gestão anterior, apresentada à Assembléia Geral em junho de 1999;
- Novo Estatuto Social, aprovado pela Assembléia Geral em junho de 1999;
- Produtos sugeridos pelo Conselho Diretor em novembro de 1999.

*Membros da equipe e consultores realizam atividades e apresentam propostas durante encontro em Atibaia (SP)*

## PROGRAMA TRAINEE GIFE

### Programa Trainee inicia segunda turma

Com grade curricular revista a partir dos resultados obtidos e das novas demandas do terceiro setor, o **Programa Trainee GIFE (PTG)** concluiu o processo de seleção de sua segunda turma em fevereiro de 2000. Os participantes realizaram seu primeiro encontro em março, na sede do Instituto Itaú Cultural, em São Paulo, que foi seguido por reuniões em Brasília (maio), Rio de Janeiro (agosto), Vitória (outubro) e Porto Alegre (novembro).

Esses encontros possibilitaram aos trainees trabalhar, de forma aprofundada, temas relevantes para o cotidiano das organizações que atuam no terceiro setor. Nessa primeira fase do PTG foram abordados o desenvolvimento sócio-econômico do Brasil, origem, conceito e caracterização do terceiro setor, o papel das empresas no desenvolvimento social sustentado, planejamento estratégico, políticas públicas, elaboração de projetos, marketing social, captação de recursos e ética. Para melhor aproveitamento, as atividades contaram com a orientação de profissionais especialistas nas áreas abordadas.

**Aperfeiçoamento** - Uma das principais ações voltadas ao aperfeiçoamento do Programa Trainee GIFE foi a contratação, em 2000, de consultoria especializada no trabalho com grupos operacionais e desenvolvimento de carreira. Houve ainda uma avaliação participativa do papel dos tutores. Reunidos em dois encontros em São Paulo, eles puderam discutir com a coordenação do Programa a sua função no processo de formação continuada, o desenvolvimento profissional e o plano de carreira dos trainees.

*Programa de capacitação profissional de jovens recém-formados que atuam no terceiro setor, com duração de dois anos, realizado pelo GIFE e financiado pela Fundação Kellogg. Mais informações: [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)*



*As visitas de campo fazem parte das atividades desenvolvidas no Programa Trainee*

*"Participando do Programa Trainee senti que minha vida foi reforçada por outras vidas."*

*Ana Paula Baena, trainee da Ciranda*

*"O PTG é uma grande oportunidade para jovens que querem investir em uma carreira profissional no terceiro setor. Para o nosso trainee, a oportunidade veio duplamente. Primeiro, a de poder participar do PTG e, segundo, dar início a um projeto de constituição de uma nova organização em nosso estado (Grão Social - Cidadania Empresarial), que está buscando congrega as iniciativas empresariais na área social."*

*Jair Kievel, tutor da Fundação Semear*

*"Profissionalmente, percebo que os conteúdos e experiências adquiridos no PTG me possibilitam um entendimento mais amplo da realidade social em que meu trabalho se insere. Pessoalmente, sinto que a intensidade das vivências que temos no PTG me trazem questionamentos e me lançam a mudanças. Posso dizer, com absoluta segurança, que o Programa Trainee Gife é um marco na minha carreira."*

*Bruno Ayres, trainee do Programa Voluntários da Comunidade Solidária*

*"Após estar participando do PTG há quase dois anos, a trainee Karla Mendes vem demonstrando crescentes avanços, proporcionados evidentemente pelas ofertas de conteúdo do programa, pela vivência em grupo, pelos relacionamentos construídos, pelas viagens e aquisição cultural, resultando em um amadurecimento profissional que contribui em muito para o dia-a-dia da Fundação Otacílio Coser. Acredito que ainda há muito para avançar até a conclusão do curso mas, sem dúvida, essa será sempre uma experiência inesquecível para os trainees e para nós, tutores."*

*Elizabeth Kfuri, tutora da Fundação Otacílio Coser*

## Organizações participantes da II Turma do Programa Trainee

- Andi - Agência de Notícias dos Direitos da Infância
- Associação dos Amigos dos Doutores da Alegria
- Basf S/A
- Ciranda – Central de Notícias dos Direitos da Infância e Adolescência
- Fundação Abring pelos Direitos da Criança
- Fundação Dixtal
- Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho
- Fundação O Boticário de Proteção à Natureza
- Fundação Otacílio Coser
- Fundação Semear
- GIFE Sul
- Instituto Christophorus
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
- IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
- Liceu de Artes e Ofícios da Bahia
- Parceiros Voluntários
- Programa Voluntários
- Unesco
- Viva Rio

*Nas visitas de campo os trainees interagem com líderes e beneficiários de projetos sociais*



Boletim atinge 3 mil leitores

Notícias curtas, com linguagem objetiva. *Links* que possibilitam o aprofundamento das informações de acordo com o interesse do leitor. Foco no investimento social privado. Estas são algumas das características que fazem do *redeGIFE* um dos principais canais de comunicação do GIFE com a sociedade.

Editado há quatro anos, o boletim vem passando por constantes processos de aperfeiçoamento, trazendo informações sobre as atividades desenvolvidas pelo GIFE e seus associados, além de iniciativas relevantes de outros atores, oportunidades de emprego e aperfeiçoamento profissional no terceiro setor brasileiro. Totalmente reformulado em março de 2000, o boletim alcançou a marca de três mil leitores no Brasil e no exterior ao final do ano. Atualmente o *redeGIFE* também pode ser lido pelo site [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)

ConexãoGIFE - Informação exclusiva para os associados

Via *conexãoGIFE* – boletim conciso e sem periodicidade fixa, produzido em HTML e enviado por e-mail – os associados recebem notícias exclusivas e ficam sabendo de tudo o que acontece na organização. “O principal objetivo do *Conexão* é manter o GIFE e seus associados sempre próximos, permitindo a interação a qualquer momento, seja para o associado tomar decisões, fazer comentários ou simplesmente se informar”, explica Judi Cavalcante, gerente do Núcleo de Informação e Comunicação.



Primeira edição do *redeGIFE*: enviada em 1997 por fax a cerca de duzentos leitores



Notas curtas e exclusivas para os associados mantêm a rede mais próxima



Com design e linha editorial aprimorados, boletim ganhou duas páginas, interatividade e mais de 3 mil leitores que o recebem por e-mail

### Identidade visual reflete nova fase do GIFE

“A identidade visual de uma organização em fase de desenvolvimento e consolidação, como é o caso do GIFE, não pode permanecer estática. É necessário que a marca exprima esse processo de mudança. Entretanto, não podíamos correr o risco de descaracterizar o desenvolvimento histórico do GIFE, presentes em elementos gráficos do logotipo anterior. Por esse motivo, fizemos pequenas alterações no estilo, modernizando a marca, tornando-a mais dinâmica e ao mesmo tempo referencial, já que traz o nome completo da organização”, diz o artista plástico e designer gráfico Ricardo Ribenboim, vice-presidente do GIFE para a Cultura, que coordenou o processo de reformulação do logotipo.

A partir da definição da nova identidade visual, o GIFE elaborou um folder completo sobre a organização, em português e inglês, incluindo sua história, código de ética, objetivos, estrutura e endereços dos associados. Junto com o folder foram enviados mais de 1,5 mil relatórios de atividades de 1999, para o Brasil e o exterior.



## MOBILIZAÇÃO

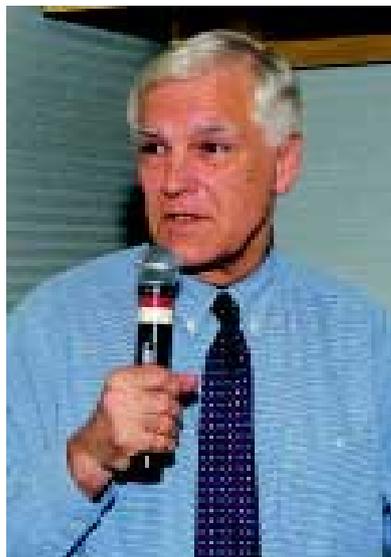
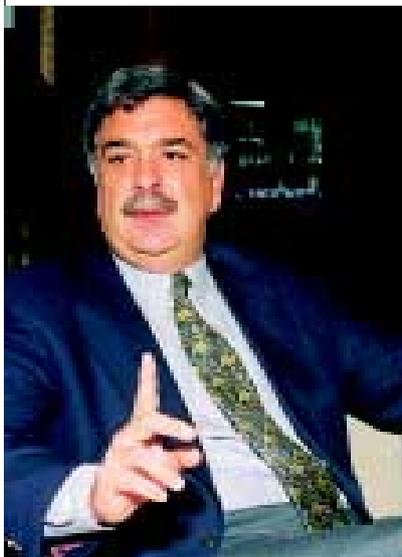
### Líderes discutem papel de empresas e fundações

Cerca de 120 empresários e representantes de fundações e institutos participaram do café da manhã *Responsabilidade e Investimento Social: o Papel da Empresa e o da Fundação*, realizado pelo GIFE no dia 4 de abril de 2000 no Hotel Gran Meliá, em São Paulo.

Este foi o primeiro evento realizado em 2000 dentro da parceria firmada pelo GIFE com o **Instituto Synergos** e promoveu o encontro de associados e outras organizações não filiadas com duas lideranças internacionais: Guillermo Carvajalino, diretor executivo da Fundação Corona (Colômbia) e Bruce Schearer, presidente do Instituto Synergos (EUA).

O Instituto Synergos ([www.synergos.org](http://www.synergos.org)) é uma organização internacional com sede em Nova Iorque (EUA), que trabalha para o desenvolvimento de soluções sustentáveis de combate à pobreza

Para Guillermo Carvajalino, por disporem de recursos, as organizações empresariais estão na vanguarda da sociedade, o que se traduz em poder social, mas, sem responsabilidade, pode se transformar em tirania



Bruce Schearer destacou desafios e caminhos no relacionamento com conselhos

## Parceiros institucionais compartilham objetivos

Ainda no dia 4 de abril o GIFE formalizou a categoria de **Parceiro Institucional**

com a entrada do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Durante este mês também assinaram o termo de parceria institucional a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg) e a Unesco. Em setembro, foi a vez da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

“A atuação em parceria potencializa os resultados das ações sociais. Quando somam competências, as organizações ampliam conhecimentos e investimentos, o que possibilita o alcance de maior eficiência. O beneficiário maior é a sociedade”, diz Francisco Azevedo, vice-presidente do GIFE para o Desenvolvimento Comunitário.

*De acordo com o Estatuto Social do GIFE, são Parceiros Institucionais as pessoas jurídicas que tenham objetivos institucionais coincidentes com os da organização e que com ela estabeleçam sistemática cooperação técnica, política ou financeira*

## I CAPACITAÇÃO I

### GIFE investe na capacitação de Conselhos

Entre os dias 4 e 6 de abril, durante a oficina de capacitação *Conselhos: Visão Global e Estratégias*, 30 representantes de associados GIFE tiveram a oportunidade de conhecer ferramentas e estratégias para o desenvolvimento de um relacionamento produtivo e eficaz com conselhos de organizações do terceiro setor, com destaque para institutos e fundações.

“Investimos neste tema porque julgamos que ele seja um elemento fundamental no processo de aperfeiçoamento das ações da nossa rede de associados”, explica Ana Maria Wilhelm, vice-presidente do GIFE para o terceiro setor, que participou da oficina. O evento, que contou com a participação de Peggy Dulany, presidente do Conselho de Administração do Instituto Synergos, e de Crispin Gregoire, diretor de programas do **National Center for Nonprofit Boards (NCNB)** foi realizado na sede do Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), em São Paulo.

Com sede em Washington (EUA), o NCNB é uma organização especializada no estudo de comportamento e desenvolvimento de estratégias e técnicas de fortalecimento de conselhos de instituições sem fins lucrativos



Conceitos apresentados são discutidos na prática em pequenos grupos



Membros do GIFE participam de oficina interagindo diretamente com os palestrantes

Peggy Dulany dá dicas sobre conselhos



### Conselho Político-Estratégico apóia o Conselho Diretor

A Fundação Roberto Marinho, no Rio de Janeiro, foi a sede da cerimônia de posse do Conselho Político-Estratégico do GIFE, realizada no dia 27 de abril. Seus participantes têm mandato por prazo indeterminado e podem ser associados do GIFE ou não. Sua função é auxiliar o Conselho Diretor no estabelecimento das linhas político-estratégicas para a organização.

Fazem parte do Conselho Político-Estratégico: Antônio Carlos Martinelli (Martinelli Cidadania Empresarial), Evelyn Ioschpe (Fundação Ioschpe), Francisco Tancredi (Fundação Kellogg), Jacques Marcovitch (Universidade de São Paulo), Margarida Ramos (Organizações Globo), Maria Clara Mariani (Fundação Clemente Mariani), Milu Villela (Centro de Voluntariado de São Paulo), Neylar Coelho Vilar Lins, (Fundação Odebrecht), Renata Camargo Nascimento (Instituto de Cidadania Empresarial) e Viviane Senna (Instituto Ayrton Senna).

“Pelo conhecimento e representatividade social dos seus integrantes, o Conselho Político-Estratégico é um importante apoio do Conselho Diretor na condução política e institucional do GIFE”, analisa Liu Fat Kam, vice-presidente do GIFE para a área de Saúde.

Da esquerda para a direita: Milu Villela, Marcos Kisil, Maria Clara Mariani, Antônio Carlos Martinelli, Margarida Ramos, Francisco Tancredi e Neylar Coelho Vilar Lins



Conselheiros, associados e convidados são recebidos na sede da Fundação Roberto Marinho



### GIFE realiza estudo inédito sobre investimento social privado no Brasil

Realizado entre os meses de abril e novembro de 2000, o Censo de Associados GIFE foi o maior e mais completo estudo já feito no Brasil sobre as organizações que realizam **investimento social privado**. Dos 54 associados que faziam parte da rede à época de realização da pesquisa, 48 responderam ao questionário, correspondendo a um índice de 89% de retorno.

Os resultados do Censo foram publicados no Catálogo GIFE 2000 e subsidiaram outros três produtos, que serão disponibilizados no site do GIFE em 2001, em um espaço de acesso exclusivo aos associados. Também foram utilizados como base para a tomada de decisões estratégicas por parte do Conselho Diretor, embasaram matérias jornalísticas e auxiliaram o desenvolvimento dos Grupos de Afinidades Temáticas do GIFE.

“A realização de um estudo desta natureza e profundidade é importante para toda associação que realmente quer conhecer sua rede, descobrir quais os pontos fortes e fracos e como atuar para melhor cumprir sua missão”, diz Miguel Milano, vice-presidente do GIFE para o Meio Ambiente e autor da idéia de realização do Censo GIFE.

|| *Uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados – provenientes de pessoas físicas ou jurídicas – em projetos de interesse público. Incluem-se no universo do investimento social privado as ações sociais protagonizadas por empresas, institutos e fundações de origem empresarial ou instituídos por famílias ou indivíduos*

|| *Com base nas informações apresentadas, os membros do GIFE reúnem-se em Grupos de Afinidade Temática*



|| *Associados conhecem os resultados preliminares do Censo em primeira mão*



## Congresso aprofunda a discussão sobre iniciativa privada na área social

No dia 16 de outubro tinha início o Congresso Nacional sobre Investimento Social Privado – *Desafios e Perspectivas para o Desenvolvimento Brasileiro* ([www.gife.org.br/congresso](http://www.gife.org.br/congresso)), organizado pelo GIFE em parceria com a Fundação Otacilio Coser. O evento reuniu mais de 400 pessoas em Vitória (ES).

Ao todo foram realizadas cinco conferências e dezessete mesas-redondas. Na pauta, temas como o papel da iniciativa privada no fortalecimento do espaço público brasileiro, o ambiente legal e fiscal, comunicação, marketing social, tecnologia, filantropia comunitária, voluntariado, ferramentas para medir valor agregado à imagem das empresas, ética, avaliação de projetos, parcerias e alianças.

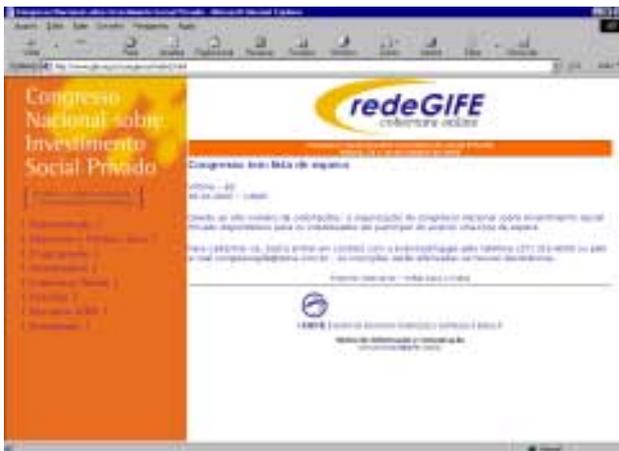
“O Congresso reforçou nossa crença de que, em todo o Brasil, há pessoas ávidas por conhecimento, organizações empresariais dispostas a investir na área social e procurando realizar suas ações de maneira planejada e profissional. Isto reafirma nosso compromisso de desconcentrar as atividades do GIFE, estendendo as ações para outras regiões além do eixo Rio-São Paulo. O Congresso constituiu-se num bom exemplo do quanto nós, sempre em parceria com nossos associados, podemos realizar em prol do desenvolvimento do bem comum”, afirma Léo Voigt, vice-presidente para nacionalização do GIFE.



*Viviane Senna fala sobre Parceiras e Alianças Estratégicas em uma das conferências*

*O Salão do Encontro foi um espaço informal preparado pelo GIFE especialmente para promover o intercâmbio entre os participantes e a exposição dos trabalhos dos associados*





O Congresso teve cobertura em tempo real em site exclusivo e boletins diários distribuídos aos participantes



Hélio Mattar participa da conferência de abertura do Congresso



Poeta capixaba radicada no Rio de Janeiro, Elisa Lucinda encerrou o Congresso em alto estilo, levando o público à reflexão e ao riso

Ricardo Paes de Barros – diretor do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) – apresenta um panorama da pobreza no Brasil na conferência de encerramento do Congresso



#### Patrocinadores

- Companhia Siderúrgica Tubarão
- Escelsa
- Fundação Banco do Brasil
- Fundação Bradesco
- Fundação Vale do Rio Doce
- Grupo Coimex
- Samarco Mineração
- Telemar

#### Apoio

- Fundação Kellogg
- Instituto Synergos
- Prefeitura de Vitória



### GIFE lança duas publicações durante o Congresso

O Congresso também incluiu o lançamento de duas publicações.

A primeira foi o livro *Terceiro Setor: Regulação no Brasil*, do advogado e consultor jurídico do GIFE, Eduardo Szazi, editada pelo GIFE em parceria com a Editora Fundação Peirópolis e financiamento da Fundação Ford. A obra reúne e analisa toda a legislação que rege o terceiro setor no país.

A segunda foi o estudo *Investimento Social na Idade Média - Discurso e Imagem da Iniciativa Privada na Imprensa Brasileira*, realizado em parceria com Agência de Notícias dos Direitos da Infância (Andi). A partir do levantamento da cobertura feita no período entre 1999 e junho de 2000, a publicação analisa como os veículos de comunicação impressa interpretaram e retrataram as ações sociais empreendidas pelo setor privado brasileiro, além de fazer recomendações tanto para os jornalistas quanto para as fontes. Os textos também estão disponíveis para *download*, na íntegra, no site do GIFE ([www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)).

22

*"A sociedade brasileira está entrando em uma nova fase de reflexão sobre a participação dos cidadãos e da iniciativa privada no desenvolvimento do Brasil.*

*Por representar a parcela mais significativa do universo das ações empresariais engajadas concretamente na governança da Nação, o GIFE publicou estas obras com o objetivo de contribuir com esta reflexão", afirma Luis Norberto Paschoal, vice-presidente do GIFE para o segundo setor*



*Eduardo Szazi autografa livros durante lançamento no Congresso*

## INTERCÂMBIO

### Encontro incentiva intercâmbio entre associados

Realizado no dia 19 de outubro, logo após o Congresso, o Encontro GIFE 2000 reuniu os associados com o principal objetivo de estimular a formação de **Grupos de Afinidade** e o estabelecimento de parcerias entre a rede. Coordenado pelos membros do Conselho Diretor, o evento reuniu 45 representantes de 32 organizações que fazem parte do GIFE. Durante a reunião foram apresentados os resultados preliminares do Censo de Associados e formados cinco grupos de afinidade temática: educação, saúde, cultura, meio ambiente e desenvolvimento comunitário.

Os Grupos de Afinidade reúnem associados GIFE de acordo com a área de atuação e proporcionam encontros e discussões para o aperfeiçoamento de projetos e programas



### Evento tem continuidade no Rio de Janeiro

Ainda no dia 19 de outubro o GIFE e seus associados do Rio de Janeiro promoveram o encontro *Iniciativa Privada e Ação Social*. O evento aconteceu na sede da Fundação Roberto Marinho e contou com as palestras *Avaliando a imagem corporativa*, com Douglas Grisaffe, vice-presidente da Walker-Information (EUA); *Unindo esforços para uma ação conjunta*, apresentada pela consultora Rebecca Reichmann; e *Cenário jurídico e fiscal*, com Eduardo Szazi, advogado e consultor jurídico do GIFE.



A canadense Rebecca Reichmann falou sobre a união de esforços entre os três setores para o desenvolvimento social



Douglas Grisaffe veio dos Estados Unidos para falar sobre avaliação do impacto das ações sociais na imagem corporativa

## INAUGURAÇÃO DA NOVA SEDE



Ruth Cardoso fala sobre os avanços das iniciativas privadas na área social



Público presente foi formado por associados e convidados



Localizada no centro do GIFE, com todas as demais dependências à disposição, a Sala das Alianças reflete a importância conferida aos associados

O GIFE abriu oficialmente as portas de sua nova casa no dia 8 de dezembro, promovendo um encontro exclusivo para os associados com a presidente do Conselho da Comunidade Solidária, Ruth Cardoso, e o vice-presidente do Banco Itaú, Antônio Jacinto Matias. Os dois falaram sobre o fortalecimento da sociedade civil e o papel da iniciativa privada no desenvolvimento brasileiro.

A nova sede do GIFE fica na Vila Olímpia, zona sul de São Paulo. Um dos destaques é a Sala das Alianças, espaço concebido especialmente para utilização dos associados.

Além das facilidades de comunicação, já que a região é servida por fibra óptica, o novo local fica próximo do aeroporto de Congonhas e da Marginal Pinheiros, principais vias de acesso para os associados de outras cidades que visitam o GIFE. Também é servida pelo corredor Santo Amaro de ônibus e a linha de trem Osasco-Jurubatuba, facilitando o acesso aos usuários do Centro de Referência Patricia Bildner/GIFE.

“Na concepção do projeto arquitetônico da nova sede, consideramos duas características principais do GIFE: que o associado é o centro de sustentação e que a transparência, tanto de gestão do GIFE, quanto de sua rede, é um valor fundamental. A Sala das Alianças, toda em vidro e



Associados visitam a nova sede

localizada no centro da sede, simboliza muito bem esse conceito. É um espaço pensado especialmente para uso dos associados e sua localização, com as salas da equipe técnica no entorno, simboliza a importância do associado e nossa intenção e missão de servi-lo”, destaca Rebecca Raposo, diretora executiva do GIFE.



Rebecca Raposo explica aos conselheiros Margarida Ramos e João Roncati o conceito de transparência que permeou o planejamento arquitetônico da sede

### Apoiadores da nova sede

Fundação Educar DPaschoal  
Fundação Ford  
Fundação Mauricio Sirotsky Sobrinho  
Fundação O Boticário  
Fundação Odebrecht  
Fundação Romi  
Fundação Vale do Rio Doce  
Instituto Ayrton Senna  
Instituto Credicard  
Instituto Itaú Cultural  
Vitae - Apoio à Cultura, Educação e Promoção Social

### Fornecedores

Arquitetura Virtual  
Dynamic  
Forma  
Giroflex  
Lotus/TCA Computadores  
Microsoft

## ACORDO GIFE & MICROSOFT

### GIFE e Microsoft firmam acordo de cooperação

A inauguração da nova sede também marcou a assinatura de um acordo de cooperação entre o GIFE e a Microsoft. O termo estabelece que todo associado que investir em projetos educacionais ou de combate da exclusão digital aprovados pelo GIFE possa comprar os programas de computador da empresa para que sejam utilizados nas organizações que apóia, com descontos especiais.





### Fim de ano com arte e poesia

Para comemorar um ano de sucesso em suas realizações, o GIFE produziu um CD com a poeta Elisa Lucinda, que encerrou o Congresso Nacional sobre Investimento Social Privado em outubro de 2000. Com sua sensibilidade, expressa em *Ciranda*, poema feito exclusivamente para o GIFE, Elisa conseguiu traduzir em versos a importância do trabalho que vem sendo realizado pela organização e seus associados.

### Base associativa cresce 17% em 2000

Mais um motivo de comemoração para o GIFE em 2000 foi a ampliação de seu quadro de associados em 17%, encerrando o ano com 57 associados. Passaram a integrar a rede: Banco Chase Manhattan, atual J.P. Morgan, e Ericsson Telecomunicações (São Paulo), Fundação Demócrito Rocha (Ceará), Instituto Rogerio Steinberg e Instituto Ronald McDonald (Rio de Janeiro), Fundação Unimed (Minas Gerais), Fundação Romulo Maiorana (Pará) e Ação Comunitária do Espírito Santo.

*“Não conheço o amor abstrato.  
Conheço o amor pelo outro,  
pela pátria, pelo futuro, pela vida,  
pela obra.  
Defender a dignidade do homem é,  
no mínimo, uma conexão ideológica,  
uma posição ecológica,  
uma convicção.  
Não entendo humanidade e  
civilização sem o homem como  
princípio, como ator e objeto, como  
sujeito e razão...”*

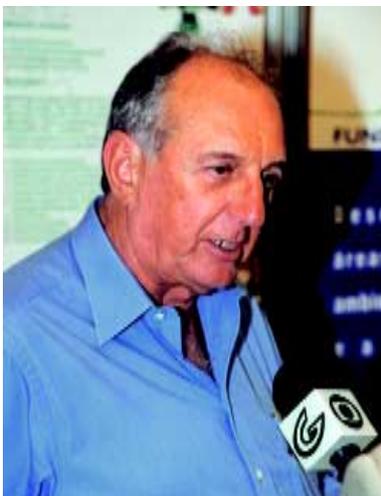
*Trecho da poesia Ciranda,  
de Elisa Lucinda, que ilustrou o cartão  
de Natal da rede GIFE em 2000*



# ASSESSORIA DE IMPRENSA

## Inserções do GIFE na mídia dobraram em um ano

Durante o ano 2000 foram cerca de 200 citações na mídia, incluindo reportagens completas e um caderno no jornal Valor Econômico com a cobertura prévia do Congresso Nacional sobre Investimento Social Privado. Este número representa um aumento de mais de 100% em relação ao ano anterior (84 matérias). As atividades de assessoria de imprensa são coordenadas pelo Núcleo de Informação e Comunicação do GIFE e em 2000 foram realizadas pela Lead Assessoria e a Pop Comunicações.



*O conselheiro político-estratégico Antônio Carlos Martinelli, e o conselheiro diretor, Léo Voigt, falam à Rede Globo de Televisão em Vitória (ES)*

“Estamos atuando em um mercado novo e numa organização extremamente dinâmica. Esses são fatores fundamentais na definição do perfil das pessoas a serem selecionadas. Entretanto, mesmo tendo pessoas dinâmicas, versáteis e muito abertas ao aprendizado constante é necessário que tenhamos um programa de capacitação destes profissionais. Em organizações articuladoras, produtoras e disseminadoras de conhecimento, como é caso do GIFE, o potencial humano é um fator essencial ao desempenho e crescimento da instituição”, enfatiza Rebecca



### Atividades do GIFE são avaliadas por consultor

Com o intuito de aperfeiçoar constantemente suas práticas durante a vigência do Projeto GIFE 2002, financiado pela Fundação Kellogg, a organização contratou o Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e de Ação Comunitária (Ideca) para avaliar suas ações.

Coordenado pela pesquisadora Simone Coelho, autora do livro *Terceiro Setor – Um Estudo Comparativo entre Brasil e Estados Unidos*, o trabalho consiste no acompanhamento das diversas atividades desenvolvidas pelo GIFE, bem como de sua gestão.

Para tanto, as atividades de cada núcleo do GIFE são observadas mensalmente, bem como as reuniões e capacitações da equipe técnica e do Conselho Diretor. Os resultados nortearão eventuais mudanças na organização antes e depois da finalização do projeto.

### Equipe é ampliada e participa de atividades de aperfeiçoamento

Em 2000 o GIFE reformulou sua estrutura operacional e ampliou a equipe técnica. Com a criação dos núcleos de Capacitação e Mobilização, Informação e Comunicação e Administração e Finanças, foram contratados três gerentes e quatro assistentes. No final de 2000, a equipe era composta por 12 profissionais.

Para Rebecca Raposo, diretora executiva do GIFE, a contratação dos profissionais é apenas uma das etapas da formação de uma equipe.

- 🍷 **Aperfeiçoamento** – O presidente Marcos Kisil e a diretora executiva do GIFE, Rebecca Raposo, foram escolhidos pelo Instituto Synergos para participar da primeira turma de seu programa *Senior Fellows*, que começou em maio de 2000. Eles compõem um grupo formado por 29 líderes do terceiro setor que atuam em instituições dedicadas ao fortalecimento de organizações doadoras de recursos em países com os quais o Synergos trabalha. Além de prestar consultoria em suas áreas de competência a entidades indicadas pelo Instituto, esses profissionais participam de uma série de atividades que têm como objetivo contribuir com seu desenvolvimento pessoal e profissional, agregando este conhecimento ao GIFE.
- 🍷 **Assembléia Geral de Associados** – Realizada no dia 25 de maio de 2000 – data em que o GIFE comemorou cinco anos de constituição formal – a Assembléia Geral aprovou, por unanimidade, o relatório do Conselho Diretor e as Demonstrações Financeiras referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 1999. Na oportunidade foi apresentado o Plano de Ação, aprovado pelo Conselho Diretor em 17 de fevereiro de 2000.
- 🍷 **Pesquisa GIFE/Synergos** – Em maio de 2000, o GIFE, em parceria com o Instituto Synergos, iniciou a pesquisa *Recursos Privados para Fins Públicos: As Grantmakers Brasileiras*, executada pelo pesquisador Andres Falconer. O trabalho mapeou os principais doadores brasileiros, sejam eles da rede de associados do GIFE ou não. Esta pesquisa compõe um estudo comparativo que vem sendo desenvolvido pelo Synergos em diversos países.
- 🍷 **Site GIFE** – em agosto de 2000 começou o processo de reformulação do site do GIFE ([www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)). Conteúdo e design foram revistos, atualizados e ampliados. Novos serviços foram desenvolvidos para atender a crescente demanda por informações dos associados GIFE e sobre o investimento social no Brasil.
- 🍷 **Participação em eventos internacionais** – Alguns dos eventos que contaram com representação do GIFE em 2000 foram a Conferência Anual do Council on Foundations, University for a Night, do Instituto Synergos e o Peer Learnig Meeting on Membership and Services for Members, realizado pelo Wings na República Tcheca.







*Para o economista e conselheiro diretor João Roncati, o GIFE está semeando suas bases de sustentabilidade*

### GIFE inicia estratégia para alcançar a sustentabilidade

Uma das principais metas definidas para o período 1999/2002, o GIFE iniciou em 2000 a busca de seu equilíbrio econômico-financeiro. Para isso, no campo das receitas, foram desenvolvidas ações que resultaram em um significativo aumento do ingresso de recursos gerados por produtos e serviços prestados pela organização.

No lado das despesas, a alteração da sistemática de alocação dos desembolsos referentes a projetos financiados produziu um melhor equacionamento dos custos operacionais, especialmente daqueles derivados dos projetos *GIFE 2002*, financiado pela Fundação Kellogg, e *Consolidação Institucional*, que conta com recursos da Fundação Ford.

“Os resultados que obtivemos superaram as nossas expectativas e as metas estabelecidas no planejamento para 2000, possibilitando o equilíbrio econômico e financeiro deste exercício. No entanto, ainda não foi possível gerarmos superávit para garantir a sustentabilidade da organização”, explica o economista João Roncati, vice-presidente do GIFE para o primeiro setor, que orientou as atividades nesta área.

Segundo ele, levantamento realizado junto a outras organizações ao redor do mundo que possuem natureza semelhante ao GIFE aponta um fenômeno que reafirma a estratégia que vem sendo adotada: na grande maioria dessas organizações, as receitas oriundas da contribuição associativa são insuficientes para cobrir as despesas referentes à própria estrutura que atende aos sócios.

Em todas elas é necessário gerar recursos de produtos e de financiamentos a fundo perdido para garantir a perenidade e o atendimento da instituição.

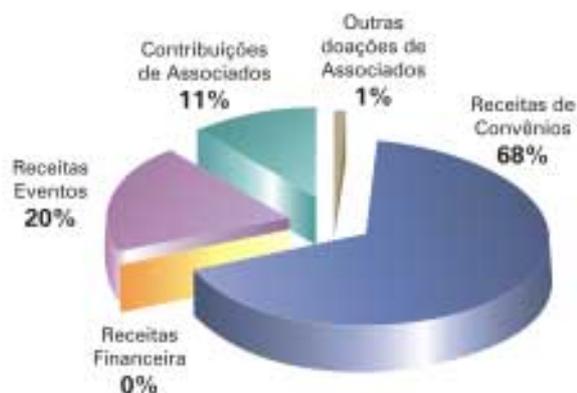
“Os dados reafirmam nossos desafios de captação: aumentar a base associativa e, ao mesmo tempo, conceber produtos de interesse dos associados e do terceiro setor, somados ao desenvolvimento de projetos de captação junto a agências de fomento que invistam em nosso desenvolvimento. Continuamos com uma postura cuidadosa, mas podemos afirmar que estamos conseguindo semear as bases da sustentabilidade do GIFE”, afirma Roncati.

### Desembolso de financiamentos será ampliado em 2001

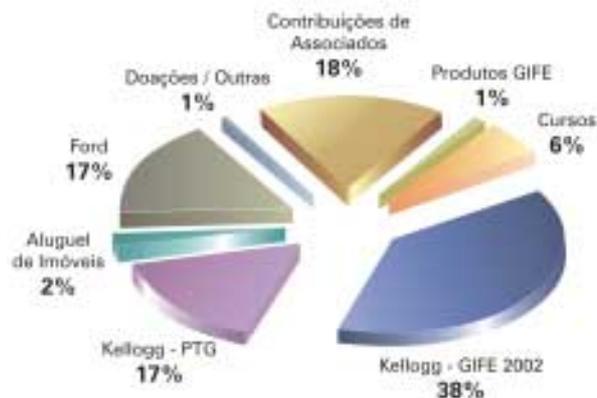
Na comparação dos gráficos referentes às receitas de 2000 e à projeção de 2001, merecem destaque o crescimento da parcela correspondente aos financiamentos existentes, que passará de 68% para 72%; o impacto da Contribuição Associativa, que será ampliado de 11% para 18%; e os recursos provenientes dos cursos, que representará pelo menos 6% da receita total do GIFE. A diminuição das receitas financeiras, entre os exercícios de 1998 e 2000, deve-se ao incremento das atividades: quanto maiores os gastos diretos, menores os recursos aplicados.

“Dentro da política de ampliar e diversificar as fontes de receita, a disponibilização de produtos e serviços tem se caracterizado como uma importante alternativa de novos recursos para a organização”, avalia Maria Aparecida Perez, gerente do Núcleo de Administração e Finanças. Segundo ela, a ampliação do desembolso de financiamentos deve-se à antecipação da execução dos recursos do projeto GIFE 2002, autorizada pela Fundação Kellogg. “Essa demonstração de confiança significou para nós o fortalecimento da relação com o financiador. Os financiamentos existentes são responsáveis pelo desenvolvimento de vários projetos que terminarão se tornando serviços, incorporando-se à rotina do GIFE”, prevê Maria Aparecida.

### COMPOSIÇÃO DAS RECEITAS DE 2000



### PROJEÇÃO DE RECEITAS PARA 2001



## Projetos com Financiamento

### Recursos Kellogg – GIFE 2002

- Elaboração do novo site.
- Extranet.
- Censo GIFE.
- Produção dos novos materiais de papelaria.
- Publicação do Catálogo GIFE.
- Desenvolvimento de Cursos *Ferramentas de Gestão e Formação de Gestores*.
- Oficinas de Capacitação e Mobilização *Conselhos: Uma visão global e University for a Night*.
- Inauguração da nova sede, com palestra da Dra. Ruth Cardoso.
- Congresso e Encontro GIFE 2000.
- Reuniões do Grupo de Afinidades (Meio Ambiente e Educação).
- Capacitação da equipe GIFE.
- Avaliação externa.

### Recursos FORD

- Implantação do Centro de Referência Patricia Bildner: financiamento das publicações *Terceiro Setor – Regulação no Brasil*, lançado em outubro de 2000 e *Recursos Privados para Fins Públicos: As Grantmakers Brasileiras*.
- Ampliação da equipe técnica do GIFE (gerente e coordenador) pelo prazo de dois anos.
- Implementação da nova sede.
- Capacitação e estágios internacionais.
- Assessoria de Imprensa.

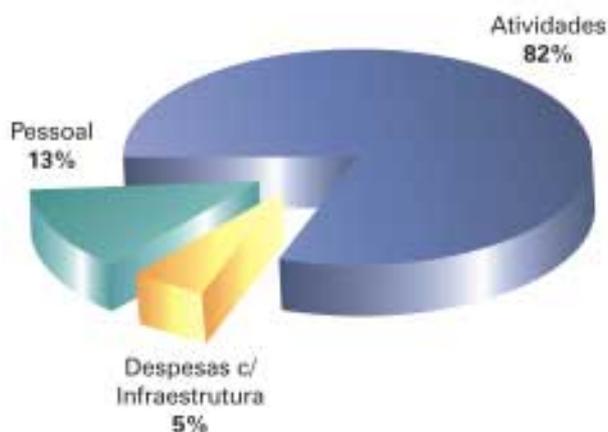
### Recursos Kellogg – Programa Trainee GIFE

- Pagamento da formulação do projeto e de parte dos custos do programa, incluindo concessão de bolsas.

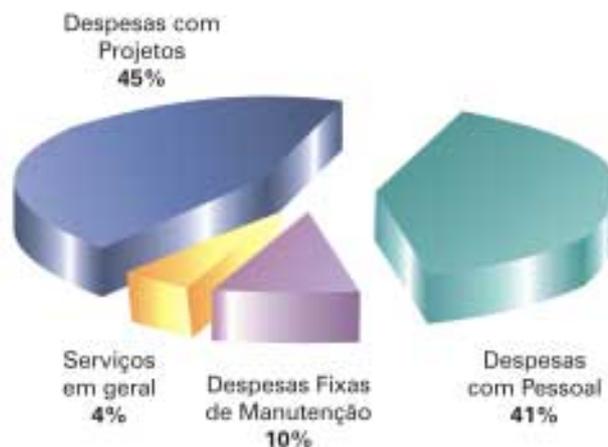
## Equacionamento das despesas e receitas gera crescimento

A busca da sustentabilidade tem como pressuposto o equilíbrio orçamentário do GIFE. Para isso, além da forte atuação no incremento das atividades – que proporcionou maior geração de receitas a serem reaplicadas no fortalecimento institucional da organização – durante o ano de 2000 também foi efetuado um redesenho das despesas e das prioridades de investimento.

### COMPOSIÇÃO DAS DESPESAS 2000



### PROJEÇÃO DE DESPESAS 2001



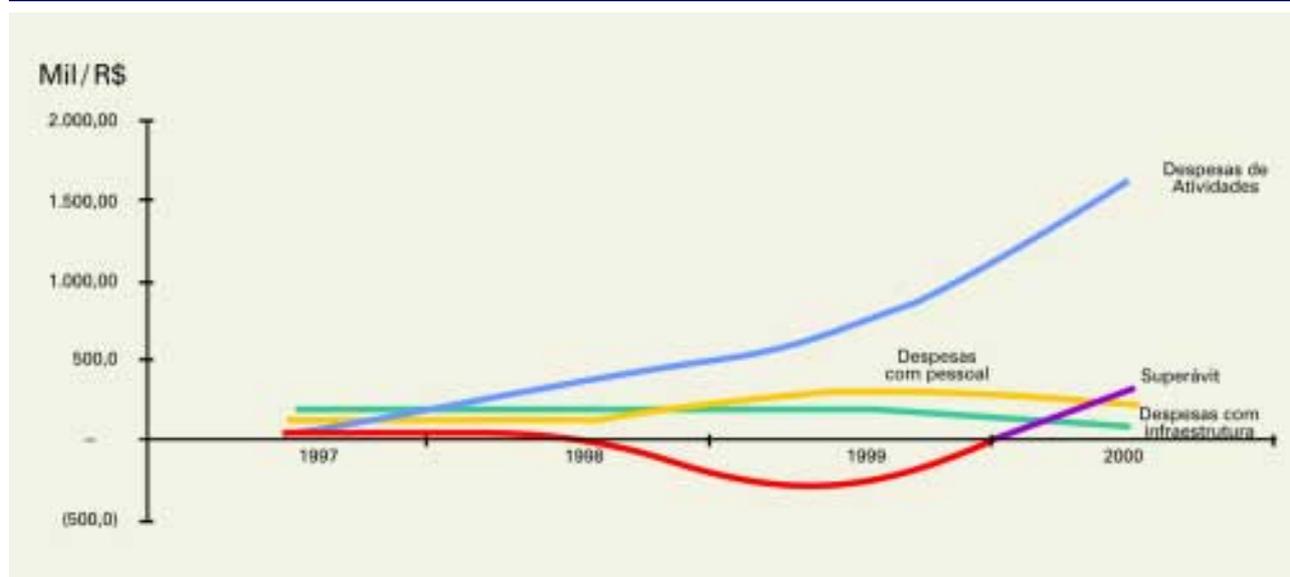
Frutos desta estratégia, os destaques na composição das despesas foram o incremento com os custos de pessoal, em função da complementação da equipe nesse exercício, e os desembolsos relativos à execução dos projetos.

Os gastos com a infra-estrutura – com pequena variação de 1% – permaneceram praticamente os mesmos de 1999 para 2000, já incorporando-se nesse último ano as despesas com os imóveis doados pela Fundação Patricia Bildner. Na projeção de 2001, como pode se observar no gráfico da página 34, os gastos com projetos diminuirão porque boa parte dos recursos da Fundação Ford já foi utilizada em 2000.

Apontado com destaque no relatório da auditoria externa, o déficit institucional do GIFE – compreendido como os gastos realizados para cobrir investimentos com a nova sede e algumas despesas efetuadas pela organização e não previstas em nenhum dos financiamentos existentes – alcançou em 1999 o valor de R\$ 305.470,00.

A cobertura deste recurso foi realizada através de uma espécie de “empréstimo” entre projetos. O Projeto GIFE 2002, que contava com recursos em caixa e que não seriam utilizados no exercício de 1999, “emprestou” recursos para as outras atividades do GIFE neste período. Este “empréstimo” foi devolvido ao projeto financiado pela Fundação Kellogg na execução orçamentária de 2000. A receita proveniente dos produtos e serviços ofertados pelo GIFE nesse ano foi a principal fonte de recursos que possibilitou este “pagamento”.

## EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS E DO SANEAMENTO INSTITUCIONAL



\*A linha vermelha corresponde ao déficit. Quando ultrapassa o eixo do gráfico, se transforma em superávit





