

I FÓRUM INTERNACIONAL
ENDOWMENTS
CULTURAIS

Orientações práticas para a
implementação de endowments
em instituições culturais

ÍNDICE

PATROCINADORES	
BNDES	02
LEVISKY	03
CAIXA	05
PETROBRAS	06
INTRODUÇÃO	08
PASSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM ENDOWMENT CULTURAL	11
DEFINIÇÕES PARA CRIAÇÃO DO FUNDO	14
PASSOS PARA ESTRUTURAÇÃO EM RESUMO	17
FORMATOS POSSÍVEIS PARA O ESTABELECIMENTO DE UM FUNDO PATRIMONIAL	20
FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO DOS FUNDOS PATRIMONIAIS	26
DETALHAMENTO SOBRE O PAPEL DE CADA ÓRGÃO	28
CULTURA DE DOAÇÃO E CONFIANÇA NAS INSTITUIÇÕES CULTURAIS	31
MODALIDADES DE DOAÇÕES	33
Doação simples	33
Doação condicionada	33
Assento no conselho	34
<i>Escrow account</i>	34
Fundo CVM com <i>golden share</i>	34
Fundo de Reserva	35
Fundo CVM	35
MOBILIZAÇÃO PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS	36
<i>Matching funds</i>	37
Pequenas doações devem ser valorizadas	38
ENGAJAMENTO DE DIVERSOS ATORES	39
REFERÊNCIAS	42

BNDES

Fundado em 1952, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é o principal instrumento do Governo Federal para o financiamento de longo prazo ao investimento produtivo e social, tendo como missão o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira.

Os fundos de *endowment* – também chamados de fundos patrimoniais permanentes – constituem um importante instrumento em prol da sustentabilidade financeira de longo prazo de instituições sem fins lucrativos em todo o mundo e representam, assim, um interessante caminho para a diversificação do modelo de financiamento de instituições culturais brasileiras.

Trata-se, portanto, de uma ferramenta que apresenta forte sinergia com a atuação do BNDES, reconhecido como um dos principais apoiadores da cultura e da memória nacional, com ênfase na chamada economia da cultura, conceito que veio a destacar o valor da cultura não apenas pela sua dimensão simbólica, identitária e cidadã, como também pelo seu potencial econômico.

Com a premissa de incentivar novos modelos de desenvolvimento sustentável, o BNDES se mostra empenhado em participar de forma direta da discussão sobre os *endowments* como importante mecanismo para a sustentabilidade financeira das organizações culturais brasileiras.

É com essa visão que o BNDES patrocinou em 2016 o I Fórum Internacional de *Endowments* Culturais, evento que deu origem a esta publicação. Com essa iniciativa, o Banco, sempre comprometido com o desenvolvimento, pretende contribuir com novos caminhos para o desenvolvimento sustentável atrelado ao incentivo à cultura no país.

LEVISKY

Na mídia e nas conversas entre especialistas, o tema dos *endowments* em geral é convocado quando se pretende discutir o desafio da sustentação financeira de projetos e instituições sem fins lucrativos. Nessas ocasiões, os fundos patrimoniais permanentes são apresentados como possível solução para a perenização de atividades com alta relevância social, mas que encontram recorrentes impasses de captação e gestão de recursos, fato que coloca em risco sua própria existência.

O Fórum Internacional de *Endowments* Culturais tem o objetivo de lançar luz sobre essa perspectiva, mas também ir além dela. Mais do que destacar a relevância do tema em encontros e debates, buscamos consolidar ferramentas para a real efetivação de fundos patrimoniais permanentes no Terceiro Setor brasileiro. Esse é um esforço que demanda tanto reflexão como a elaboração de instrumentos legais, a formação de profissionais e competências técnicas, e a adequação dos próprios modelos de gestão de recursos para a incorporação de *endowments*.

O lançamento destes três guias é desdobramento de uma iniciativa pioneira no país, e tem a missão de sistematizar os resultados de uma ampla pesquisa qualitativa realizada junto a expoentes do mercado financeiro, das instituições culturais e do terceiro setor, do empresariado e de diferentes esferas de governo. Cada volume contempla uma dimensão específica da realidade dos fundos patrimoniais permanentes, abordando, de forma didática e contextualizada, as principais questões em torno de sua concepção e implementação no setor cultural.

A motivação primeira para criarmos esse espaço propositivo deriva dos efeitos do atual momento político-econômico do Brasil sobre nossas orquestras, museus, teatros ou companhias de dança. Em um cenário marcado pelo escasseamento dos recursos em circulação, o mercado cultural tem sido diretamente atingido, o que exige dos atores envolvidos com a área a reinvenção de métodos e o tensionamento de certezas sobre o papel do Estado, da iniciativa privada e da sociedade civil no desenvolvimento desse campo de trabalho. Um fenômeno, vale frisar, que está longe de ser uma exclusividade brasileira, e que se verifica hoje em diferentes países do mundo onde a sustentabilidade das instituições culturais tornou-se pauta constante do debate público.

O que propomos com o Fórum e com os três guias ora publicados é, portanto, o amadurecimento de uma ideia e também de suas práticas. A agenda dos fundos patrimoniais permanentes requer o engajamento de um conjunto diversificado de agentes do setor cultural, das ciências jurídicas, do mercado e do governo, que poderão vir a encontrar nestas páginas subsídios importantes para a configuração dos endowments no Brasil.

Idealizadora do Fórum Internacional de *Endowments* Culturais, a Levisky Negócios & Cultura agradece a parceria estratégica da Edelman Significa na realização dessa iniciativa, e o inestimável apoio do IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social e da consultoria jurídica da PLKC. Dedicamos esse esforço a cada entrevistado e instituição participante do levantamento, certos de que colheremos frutos de suas valiosas contribuições.

Mais do que patrocinadoras, a Caixa e a Petrobras compreenderam o Fórum como uma causa promissora para o setor cultural brasileiro, e merecem nosso reconhecimento e aplauso por essa aposta. Sobretudo, o Fórum Internacional de *Endowments* Culturais deve sua existência à sensibilidade do BNDES, responsável por viabilizar esse empreendimento e liderar assim o desenvolvimento desse debate no país.

Nominalmente, registro meu sincero agradecimento a duas figuras-chave do BNDES: Maria Silvia Marques Bastos; presidente e Luciane Gorgulho; chefe do departamento de economia da cultura - personagens fundamentais para a concretização desse projeto. Cito, ainda, os parceiros e amigos Yacoff Sarkovas, Sharon Hess e Rodolfo Araujo (Edelman Significa); Marcos Kisil e Paula Fabiani (IDIS); Priscila Pasqualin (PLKC); e cada um dos integrantes da equipe da Levisky Negócios & Cultura. A meu companheiro, Caetano Pimentel e a toda a minha família, meu agradecimento especial por tornarem tudo isso possível.

Ricardo Levisky

Presidente do Fórum Internacional de *Endowments* Culturais



CAIXA

A participação efetiva da CAIXA no desenvolvimento das nossas cidades e sua presença na vida de cada cidadão deste País, consolida-se por meio de programas e projetos de financiamento da infraestrutura e do saneamento básico dos municípios brasileiros; da execução e administração de programas sociais do Governo Federal; da concessão de créditos e do financiamento habitacional, além de vários outros programas de largo alcance social.

Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado Brasileiro é a missão desta empresa pública, cuja história visita três séculos da vida brasileira.

Foi no transcurso desta vitoriosa existência que a CAIXA aproximou-se das artes e vem, ao longo das últimas décadas, consolidando sua imagem de grande apoiadora da nossa cultura.

Nesse sentido, a CAIXA patrocinou o I Fórum Internacional de *Endowments* Culturais, realizado, em 2016, no auditório do BNDES, no Rio de Janeiro. O evento reuniu representantes do mercado financeiro, instituições reguladoras, empresas patrocinadoras, doadores e filantropos, com o objetivo de discutir e entender as oportunidades e os desafios para a sua implementação no contexto brasileiro.

Com esta ação, a CAIXA reafirma sua vocação social, sua política cultural e a disposição de colaborar para a geração de equipamentos culturais sustentáveis e com programação de qualidade, acessível para toda a população.



PETROBRAS

O contexto da cultura no país aponta para a necessidade de diversificação das alternativas de financiamento à atividade. Nesse sentido, na Petrobras, identificamos em uma iniciativa como o Fórum de *Endowments* Culturais uma excelente oportunidade de seguir apoiando a cultura em todas as suas formas. É por isso que, para nós, é um motivo de grande alegria patrocinar o fórum, que tem no fomento à cultura brasileira sua razão de ser.

Realizado em três etapas, o principal objetivo do fórum é aprofundar no país o conhecimento jurídico e técnico sobre os chamados *endowments* culturais de modo a torná-los possíveis em nossa realidade. Para isso, o fórum vem buscando entender as oportunidades e os diversos aspectos relacionados à busca por viabilizar esses fundos patrimoniais permanentes de fomento à cultura no contexto brasileiro.

Inicialmente, o fórum busca aprofundar o conhecimento sobre os *endowments*. Em um segundo momento, promove engajamento sobre o tema, com workshops que agregam especialistas e atores-chave. A última etapa é a de disseminação, em que os dados e conclusões obtidas resultarão em três guias sobre o tema. Esses materiais chegarão aos atores do setor cultural e poderão transformar substancialmente os mecanismos de financiamento à cultura no Brasil.

Com uma atuação tão abrangente, vemos no Fórum de *Endowments* Culturais um recurso valioso para aprimorar o financiamento à cultura brasileira. Para nós, portanto, a iniciativa representa mais um capítulo importante em nossa trajetória de apoio à cultura.



Literatura



desenvolvimento

O BNDES investe no que desenvolve o Brasil.

Quando o BNDES apoia a expansão de livrarias e bibliotecas, financia a produção de livros e conteúdos digitais e patrocina festivais literários, não está investindo apenas em entretenimento. Está incentivando a criação de empregos e oportunidades. É por isso que o BNDES investe na indústria criativa brasileira. Afinal, desenvolver a cultura nacional faz diferença na sua vida.

BNDES. Patrocinador do I Fórum Internacional de Endowments Culturais.

Introdução

Muito difundida no exterior, a prática de criar e gerir fundos patrimoniais permanentes para garantir a sustentabilidade financeira de instituições culturais no longo prazo ainda é incipiente no Brasil.

Em um momento em que se discutem as formas de financiamento à cultura e se buscam alternativas para o modelo vigente, o BNDES tem desenvolvido, nos últimos anos, uma agenda institucional com o objetivo de fortalecer a economia da cultura, apoiando projetos voltados para a profissionalização e autonomização desse setor.

Assim, com o intuito de acelerar a compreensão do mecanismo de financiamento via fundos patrimoniais e sua implementação nas instituições culturais, foi concretizado o I Fórum Internacional de *Endowments* Culturais, apresentado pelo BNDES, criado e realizado pela Levisky Negócios e Cultura em parceria estratégica com a Edelman Significa, com apoio do IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social) e do escritório de advocacia PLKC Advogados, com patrocínio da Petrobras e da Caixa Econômica Federal.

O primeiro encontro, ocorrido em julho de 2016 na sede do BNDES no Rio de Janeiro, reuniu representantes do mercado financeiro, instituições reguladoras, instituições artísticas, patrocinadores, doadores e filantropos para apresentação inicial da proposta e plano de trabalho.

Entre agosto e outubro, foi realizada uma pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas em profundidade com importantes atores desse mercado, consultoria jurídica e coleta de dados secundários que se somaram ao mapeamento e análise primária de informações sobre o tema, gerando um diagnóstico sobre os *endowments* culturais no Brasil.

Por fim, os eventos realizados nos dias 17 e 18 de novembro de 2016, também na sede do BNDES, apresentaram os resultados da pesquisa e consolidação dos dados do estudo, apontando de forma objetiva as diretrizes e recomendações sob os pontos de vista jurídico, de governança e de estratégias de captação de recursos considerando também benchmarks e tendências mundiais.

No seu conjunto, o projeto impôs-se o desafio de debater o cenário e o contexto atual dos *endowments* culturais no Brasil, investigando as questões práticas, suas ferramentas de gestão, aspectos jurídico-legais, fontes de recursos e desafios a serem superados para sua implementação no país.

As informações compiladas materializam-se sob a forma de três guias que têm por objetivo compartilhar o conhecimento adquirido, engajar os atores-chave do processo e trazer diretrizes práticas para sua implementação efetiva nas instituições culturais.

O primeiro guia é voltado aos diversos públicos interessados em *endowments* culturais, informando os conceitos básicos do mecanismo, seu histórico e papel no contexto do financiamento à cultura no Brasil.

O segundo volume traz orientações e informações aos agentes públicos, governamentais e legisladores, abordando os aspectos de regulação e tributação para contribuir com o desenvolvimento de um ambiente favorável à implementação de fundos patrimoniais para o financiamento das instituições culturais brasileiras.

O terceiro e último guia destina-se aos conselhos, diretores e gestores de instituições culturais e instituições financeiras, indicando recomendações relacionadas aos temas da cultura de doação, gestão e governança e diversificação das fontes de recursos, sugerindo um passo a passo para que organizações de diferentes portes e características encorajem-se a estruturar fundos patrimoniais.

Entendendo os *endowments* como um instrumento financeiro bem-sucedido, já consagrado em outros países, e que deve ser estimulado no Brasil, pretende-se, por meio deste rico e inédito acervo, viabilizar e disseminar a prática virtuosa dos fundos patrimoniais de longo prazo no país, promovendo a sustentabilidade financeira de nossas instituições culturais.

Na relação abaixo, em ordem alfabética, seguem os nomes das pessoas e instituições que participaram das entrevistas em profundidade.

A eles e a todos os demais envolvidos, nosso muito obrigado!

Adam Pickering - Charities Aid Foundation UK
Adriana Rattes - Ex-Secretária de Cultura do Estado do RJ
Airton Grazioli - Ministério Público SP
Antonio Carlos Berwanger - CVM (Comissão de Valores Mobiliários)
Antonio Grassi - Inhotim
Armínio Fraga - Fundo Gávea
Carolina Suarez - Asociación de Fundaciones Empresariales (Colombia)
Catherine Dunn - Guggenheim Museum
Celia Picon - Bridge Business Advisers
Douglas Rutzen - International Center for Not-for-Profit Law (Estados Unidos)
Eduardo Pannunzio - Advogado (Pannunzio, Trezza, Donnini Advogados)
Erika Spalding - Advogada (Barbosa & Spalding Advogados)
Fábio Barbosa - Itaú Social e OSESP
Flávia Constant - Fundação Roberto Marinho
Flavia Regina de Souza Oliveira - Advogada (Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados)
Guilherme Vidigal - Fundação Maria Cecília Souto Vidigal
João Paulo Vergueiro - ABCR - Associação Brasileira de Captadores de Recursos
José Paulo Soares - MinC
Juliana Sá e Lucas Pessôa - MASP
Lara Kalwinski - Council on Foundations (Estados Unidos)
Leonardo Letelier - Sitawi Finanças do Bem
Lilian Okada - Instituto Alana
Lisa Mantone - NYP
Luiz Orenstein - Dynamo
Marcelo Mattos Araújo - IBRAM (Instituto Brasileiro de Museus)
Marcelo Mesquita - Leblon Equities
Marcio Doctors - Fundação Eva Klabin
Maria Lúcia de Almeida Prado e Silva - Advogada (Demarest Advogados)
Maria Silvia Bastos Marques - BNDES
Ricardo Piquet - Museu do Amanhã
Selma Moreira - Fundo Baobá

Passos para a implementação de um *endowment* cultural

Organizações das mais variadas áreas da cultura – museus, orquestras, companhias de dança, de teatro, bibliotecas etc. – podem se beneficiar de um fundo patrimonial, independentemente de seu tamanho.

A existência de um *endowment* (fundo patrimonial em inglês) permite que as organizações adquiram sustentabilidade financeira e autonomia, capacidade de se planejar no longo prazo e crescer de maneira estruturada. Em última instância, pode favorecer a qualificação, inovação e diversificação de expressões culturais.

Todavia, levantar doações para fundos patrimoniais fica em segundo lugar, com muita frequência. Isso porque a maioria das instituições está concentrada em soluções de curto prazo, vivendo sob pressão para gerar fundos para as operações correntes. A constituição de um fundo patrimonial, no entanto, pode justamente significar a diferença entre sobreviver ou fechar as portas e, por essa razão, pode e deve ser seriamente considerada.

Não há nenhuma razão para adiar a captação de recursos para iniciar ou construir o seu fundo patrimonial. Mas não faça isso de qualquer maneira.

Como começar

1. Faça seus stakeholders entenderem e valorizarem um fundo patrimonial

Convença seus associados, membros do conselho, diretoria e outros *stakeholders*. Mostre a eles exemplos de outras organizações sem fins lucrativos que criaram fundos patrimoniais consideráveis. Explique o impacto positivo desses fundos em pessoas e programas. O mais importante, aqui, é sensibilizar sobre a relevância deste mecanismo para a visão de longo prazo da iniciativa e/ou instituição. Recorrer a profissionais com experiência no tema – como consultores, por exemplo – pode ser uma alternativa adicional, porém não obrigatória.

2. Faça seu conselho aprovar políticas que façam do fundo patrimonial uma prioridade

Muito conselhos fazem políticas decisórias como “todas as doações devem ser destinadas ao fundo patrimonial” ou “todo fundo anual recebido durante o ano fiscal que exceder \$X deve ir para o fundo patrimonial”.

3. Incorpore metas e objetivos quantitativos em seus planos de captação de recursos anual, como:

- Identificar, no mínimo, X potenciais doadores que sejam capazes de estabelecer fundos patrimoniais.
- Iniciar e cultivar relações com, no mínimo, X potenciais doadores para criar fundos patrimoniais.
- Coordenar um evento especial durante o ano fiscal que possa “alimentar” o fundo patrimonial.

Concentre-se em cinco, seis, sete possíveis doadores e busque doações planejadas. Se você está apenas começando a construção de um fundo patrimonial, coloque como objetivo pelo menos três vezes o seu orçamento operacional anual. Então, se o orçamento geral é de R\$ 1 milhão, você precisa captar recursos no montante de pelo menos R\$ 3 milhões.

4. Estabeleça um comitê de *endowment*

Comece envolvendo indivíduos-chave como membros do conselho, como profissionais com notória experiência em investimentos financeiros e gestão de ativos/patrimônio, além de doadores com recursos financeiros para ajudar a gerenciar e promover apoio para seu fundo patrimonial. Esse grupo pode identificar potenciais doadores, cultivar relações, participar de chamadas de captação de recursos e mais. O comitê também pode conhecer pessoas que já criaram fundos patrimoniais.

5. Desenvolva materiais de marketing para reuniões presenciais

Você pode criar suportes de baixo custo para apresentar as oportunidades de doações para fundos patrimoniais aos doadores. Esses materiais devem ter:

- o que é e como funciona um fundo patrimonial;
- uma lista de oportunidades oferecidas com recursos provenientes do fundo patrimonial, como bolsas de estudo, estrutura predial ou equipamentos e estágios;
- descrições breves de fundos patrimoniais conhecidos no Brasil e no exterior;
- mensagens convincentes sobre o impacto do fundo patrimonial para sua organização e seus beneficiários;
- a definição do foco do fundo patrimonial, sua missão e modo de gestão;
- uma chamada à ação e informações de contato.

6. Eduque todo o corpo gestor da organização sobre os fundos patrimoniais e seu valor

Aproveite todas as oportunidades de educar pessoas sobre os aspectos dos fundos patrimoniais, como funcionam, como são os investimentos, e que tipos de oportunidades eles proporcionam.

Compartilhe notícias sobre fundos patrimoniais regularmente em cada possível canal, como website, em seu boletim/revista, quando divulgar as doações e quando falar com diferentes grupos.

O crescimento de sua organização sem fins lucrativos depende da quantidade de tempo e esforço que você e a equipe de sua organização dedicam a isso.

Fonte: Como e por que fazer a captação de recursos para um fundo patrimonial uma prioridade para sua organização não governamental. Stevenson, 2016. Tradução livre. Texto adaptado. Recuperado em setembro de 2016, de <https://www.thebalance.com/prioritizing-endowment-fundraising-2501996>

Definições para a criação do fundo

Um fundo patrimonial é estruturado a partir da colaboração de doadores e seus desejos próprios de fazer uma contribuição significativa para a sustentação em longo prazo da organização.

Sendo assim, muitas vezes a estrutura de um *endowment* inicia-se com um estudo de viabilidade para determinar a probabilidade da organização de conseguir constituir e gerir o fundo, bem como a capacidade de divulgar sua causa para atrair doadores.

Neste sentido, vale ressaltar a importância do estabelecimento de políticas de investimento e a transparência dos gastos correspondentes à criação do *endowment*, como também o envolvimento dos funcionários da organização nesse processo, para que possam abrir portas para a captação de recursos com doadores distintos e colaborar, conseqüentemente, com a estabilidade da organização.

De acordo com IDIS-PLKC (2016), como não há legislação específica regulamentando os fundos patrimoniais no Brasil, há grande liberdade para se constituir um *endowment*, correndo-se o risco de se constituir uma estrutura que se parece com um *endowment*, mas não é.

Para a estruturação de um fundo patrimonial, deve haver a definição de sete aspectos principais segundo o instituto:

1º passo

Para a constituição do *endowment*, é primordial o entendimento por parte da Assembleia Geral, do Conselho e da Diretoria do conceito e função do *endowment*.

2º passo

É preciso decidir se o *endowment* será estabelecido em instituição já existente ou em uma nova instituição a ser criada apenas para manter e administrar o *endowment*. Se será um único fundo ou se haverá vários fundos com propósitos específicos.

Seja em instituição já existente ou em instituição nova, apesar de não haver qualquer obrigação legal, o ideal é criar uma estrutura que preveja a existência dos três pilares do *endowment*:

1. Governança organizada e especializada na aplicação dos ativos do fundo patrimonial (no mercado financeiro, imobiliário, cultural etc.);
2. Governança organizada e especializada na área de atuação da instituição para a aplicação eficaz dos recursos gerados pelo *endowment*;
3. Transparência na divulgação dos resultados do fundo e no uso dos recursos.

3º passo

É preciso definir a missão do *endowment*, que é diferente da missão da instituição ou causa a que se destina. Em relação à discussão e entendimento do escopo ou missão do fundo patrimonial, é preciso deixar claro o que se pretende custear e, para isso, é necessário o alinhamento com o doador e a definição de um orçamento anual, que levará ao estabelecimento de metas de patrimônio.

A declaração da missão deve incorporar os valores e objetivos da organização e é importante que os membros do órgão responsável adotem esses princípios na supervisão da mesma. As estratégias de investimento podem, por exemplo, incluir explicitamente as exigências e/ou proibições relativas à natureza dos investimentos de acordo com o perfil da instituição.

4º passo

Além do tipo de formato do fundo, é preciso definir qual será o período de duração do *endowment*.

Na grande maioria dos casos, a ideia é que o fundo seja “eterno”, perpétuo, exatamente para garantir a perenidade da organização. Nesse caso, é definida uma regra de resgate, ou seja, define-se qual percentual do montante principal pode ser utilizado pela instituição (por exemplo: 5% ao ano).

Porém, é possível determinar um período limitado para a existência do fundo patrimonial. Dessa forma, estabelece-se o período que o fundo deve existir e, a partir daí, define-se qual o valor que a organização pode utilizar em um determinado período (ano ou mês, por exemplo).

Nesse formato, não existe necessariamente um percentual de resgate pré-definido em relação ao montante, mas os valores a serem utilizados incluem a utilização de parte do principal junto com os rendimentos, de forma a ser capaz de utilizar os recursos até o período previamente determinado.

Deve haver um planejamento muito bem feito para garantir que o fundo durará o período esperado e não será esgotado antes. Para algumas pessoas, esse tipo de *endowment* com período determinado não se enquadra como *endowment*.

5º passo

É preciso definir qual será a composição do patrimônio do *endowment*. Quais ativos o formarão? Haverá um montante inicial a ser destinado? A doação será feita de uma só vez ou por partes? Serão recursos próprios ou haverá captação de recursos com terceiros?

6º passo

É preciso definir como será a governança do *endowment*. Para garantir que os três pilares comentados estejam presentes, a boa prática é ter instâncias deliberativas e consultivas que serão detalhadas adiante (ver *Fatores determinantes para o sucesso dos fundos patrimoniais*).

A gestão idônea do montante financeiro, por meio da adoção de princípios e da definição de padrões de conduta profissional, é importante para garantir a devida proteção desses ativos.

7º passo

Possivelmente já com o apoio do Comitê de Investimentos ou de uma assessoria especializada em *endowments*, é preciso definir a política de investimentos e a regra ou taxa de resgate do fundo patrimonial (*spending rate*), que equivale a quanto poderá ser gasto por ano.

A taxa de resgate pode combinar cálculos objetivos com decisões discricionárias subjetivas, atribuídas a um indivíduo ou a um órgão colegiado e ainda deve levar em conta o que se espera de retorno dos investimentos em longo prazo, projeções de perda de poder aquisitivo ligadas a efeitos inflacionários, ritmo de crescimento do fundo patrimonial, entre outros.

A partir da definição da regra de resgate, pode-se estabelecer uma “disciplina de reinvestimento parcial dos ganhos do *endowment*, de forma a manter o poder aquisitivo original do principal” (SOTTO-MAIOR, 2011, p.69).

Em suma, é preciso definir regras claras de utilização do fundo patrimonial para que o conceito de perpetuidade prevaleça. Assim, o valor do fundo a ser gasto anualmente deve considerar o potencial de retorno no longo prazo acima da inflação, tendo uma relação direta com a alocação de recursos (IDIS, 2016).

Passos para a estruturação em resumo

1. Entendimento do conceito e função do *endowment*
2. Definição se instituição existente ou nova, específica para manter e administrar o *endowment*
3. Missão do *endowment* x Missão da instituição

Orientações complementares (IDIS-PLKC, 2016)

Não é recomendável para a organização se comprometer a segregar um patrimônio maior do que realmente pode para formar o *endowment* e depois se ver “obrigada” a resgatar parte maior do valor que inicialmente planejou, regulamentou e divulgou, sob pena de desobedecer as regras criadas, com as consequências daí decorrentes.

É prejudicial para a organização estruturar o Conselho Deliberativo e o Comitê de Investimentos e não contar com pessoas comprometidas o suficiente para fazer valer as regras estipuladas.

Outro fator que pode impactar negativamente é estruturar uma campanha de captação de recursos para o *endowment* sem ter organizado juridicamente as formas de doação, as questões tributárias e o destino dos recursos, seja para o fundo, seja para seus beneficiários. É importante que a organização se utilize dos instrumentos jurídicos corretos para a criação do *endowment*, com a criação ou alteração do estatuto social, a elaboração das atas dos órgãos deliberativos e consultivos, a criação do regimento interno e das políticas e diretrizes de investimento, resgate e uso dos recursos e a contratação do gestor dos ativos.

Uma vez constituído, é importante ter a estrutura jurídica adequada para receber as doações, dar o destino aos recursos doados e se comprometer com a prestação de contas junto ao doador. Além disso, é importante que os órgãos deliberativos e consultivos se reúnam periodicamente para monitorar os investimentos, os resgates e o uso dos recursos, bem como para elaborar os relatórios de prestação de contas. Os principais cuidados, sob o ponto de vista do doador, são: (a) verificar a idoneidade da organização beneficiária e se ela tem a maturidade de governança necessária para manter o *endowment*; e (b) verificar se é devido ITCMD sobre a doação a ser realizada. Para verificar a idoneidade da organização, é recomendável que se verifique se ela está regularmente constituída, se tem CNPJ, se disponibiliza seu estatuto social, demonstrações contábeis e relatórios de atividades em seu site ou sob demanda.

As organizações idôneas possuem seus documentos societários registrados em Cartório de Pessoa Jurídica e devem ter suas demonstrações contábeis escrituradas por contador habilitado. O estatuto social deve demonstrar que a organização não tem fins lucrativos e deve prever a constituição do *endowment* e sua governança, o que por vezes consta em seus materiais de comunicação, cuja leitura é mais leve.

Com relação ao ITCMD, é importante o doador verificar as seguintes questões (antes de realizar a doação, pois o imposto é devido, na maioria dos estados, no dia da doação): (i) se a doação a ser realizada está dentro do limite de isenção automática, nos Estados que preveem tal hipótese; (ii) se a organização tem o reconhecimento de imunidade ou isenção de ITCMD, nos Estados que preveem tal reconhecimento, ou se tem direito a uma delas; (iii) qual é o Estado competente para receber o ITCMD e quais as regras aplicáveis por este Estado a esta doação.

De acordo com a legislação atual, o ITCMD é um imposto estadual. Alguns Estados determinam que seja realizado um procedimento prévio de reconhecimento de imunidade ou isenção.

Há Estados que determinam que o doador é devedor solidário do tributo ou que, no caso de doações em dinheiro para organizações situadas em Estado diferente do Estado do doador, este passa a ser o contribuinte do imposto. Os demais passos jurídicos vão depender de como a organização titular do *endowment* se estruturou e quais as exigências que o doador tem interesse em fazer para a doação, se as quiser fazer. Caso o doador tenha interesse em participar da gestão dos recursos ou dar um destino específico à doação, as condições para essa doação têm que ser tratadas e documentadas antes de se realizar a doação.

Para doações simples, sem qualquer exigência do doador, basta ele entregar o bem doado à organização e receber um recibo de doação. Se o bem doado for dinheiro, é importante que seja realizado depósito em conta de titularidade da organização. Para saber se a doação foi destinada ao *endowment*, é importante ter conhecimento sobre como o *endowment* foi estruturado (em instituição já existente ou em instituição criada apenas para isso) e onde a doação deve ser feita. Se em dinheiro, ao menos o recibo de doação deve indicar que a doação é feita ao *endowment* da organização.

Formatos possíveis para o estabelecimento de um fundo patrimonial

Qualquer instituição cultural sem fins lucrativos pode criar um *endowment* independentemente de sua área específica de atuação. O principal cuidado para a constituição jurídica do *endowment*, sob o ponto de vista da organização, é criar a estrutura de governança e as políticas de investimento e de resgate adequados à sua realidade e necessidade. Do ponto de vista jurídico, enquanto não há legislação específica, há vários formatos possíveis para o estabelecimento de um fundo patrimonial.

Algumas perguntas podem orientar esta definição:

- ***A instituição é operadora de atividades culturais ou é doadora de recursos para a área cultural? A quais riscos financeiros a instituição está sujeita?*** Se os riscos forem altos, é mais recomendável que se monte o *endowment* em uma pessoa jurídica com essa finalidade específica.
- ***Qual o volume necessário de recursos recorrentes e em qual periodicidade?*** Isso será importante para se calcular qual será o patrimônio principal do fundo e quais investimentos financeiros permitirão que o patrimônio seja perene e que gere os recursos em montante e periodicidade necessários.
- ***Quais as fontes habituais de recursos e qual será a capacidade de geração de recursos do endowment?*** Dificilmente a instituição terá sua sustentabilidade financeira baseada apenas nos recursos gerados pelo *endowment*.
- ***Qual o porte do endowment?*** Quanto maior, mais robusta deve ser sua governança, sendo recomendável a existência de um comitê de investimentos e a contratação anual de auditoria externa independente.
- ***Quais são os veículos de investimento dos recursos do endowment?*** São aqueles existentes no mercado, a saber exemplificativamente: fundos de investimento regulamentados pela CVM, carteira administrada, contrato de mandato de administração de recursos financeiros com gestores financeiros, entre outros. É importante que os recursos e ativos do *endowment* estejam em contas ou instituições financeiras distintas das contas operacionais e ativos de uso diário na operação da instituição. É preciso criar alçadas de deliberação e movimentação específicas para a correta aplicação da política de investimentos e resgate.

Deste modo, encontramos as seguintes possibilidades:

1. A organização pode criar seu próprio *endowment*, tanto com personalidade jurídica própria, como vinculado à estrutura da própria organização

Ainda que não seja criada uma personalidade jurídica independente, há o destaque para a importância do *endowment* ter uma governança e gestão próprias e independentes e as decisões não serem exclusivas de quem gere a organização.

Neste caso, sua estrutura jurídica se dá por meio da criação de regras societárias no estatuto social e regimento interno de uma associação ou de uma fundação. As regras constantes do estatuto social e do regimento interno têm força de lei para os associados e dirigentes, mas eles podem aprovar a alteração da regra estatutária ou regimental a qualquer tempo, ainda que com um quórum mais exigente, diferentemente de uma lei que se aplica a todos e cuja alteração é mais difícil.

É necessário que se tomem cuidados para garantir a segregação do patrimônio a compor o fundo de forma a garantir seu uso adequado e sua perenidade. No caso de se constituir uma associação ou uma fundação com o fim específico e exclusivo de criar e manter o *endowment* vinculado a uma única instituição já existente que será a destinatária dos recursos, é possível que a instituição destinatária seja uma associada e/ou tenha um assento fixo no órgão máximo de governança da pessoa jurídica criada para deter o *endowment*.

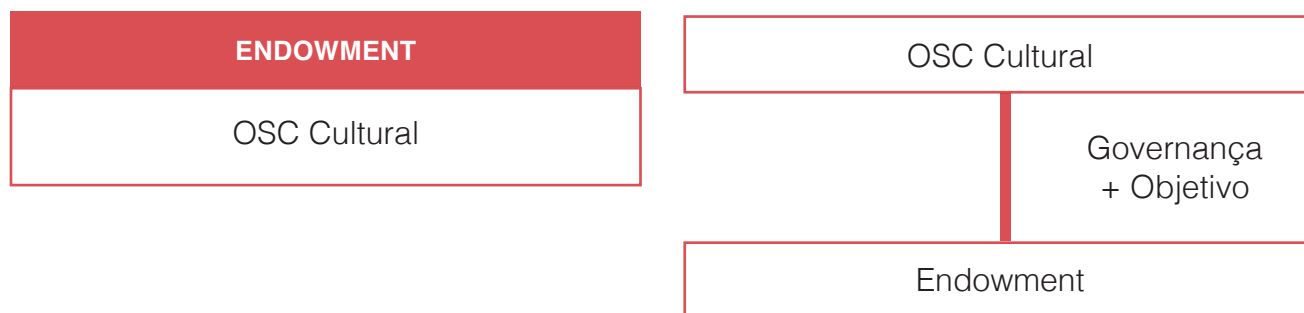
O estatuto social da pessoa jurídica que detém o *endowment* deverá determinar que seus recursos só poderão ser destinados *àquela* instituição específica.

No cumprimento de seu objetivo social, a pessoa jurídica criada para deter o *endowment* fará doações *àquela* instituição predeterminada como beneficiária do fundo, relação esta de natureza contratual.

Há quem acredite que as próprias equipes financeira e jurídica da organização são capazes de gerir o *endowment*, enquanto outros consideram que a gestão independente traz mais credibilidade ao *endowment* e à organização.

O esquema abaixo demonstra os prós e contras de se criar o fundo patrimonial dentro ou fora da instituição:

	DENTRO DA ESTRUTURA DA INSTITUIÇÃO	FORA DA ESTRUTURA DA INSTITUIÇÃO
PRÓS	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso da instituição • Otimização de recursos (órgãos e serviços) • Mesmo tratamento tributário 	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção contra endividamento, obrigações trabalhistas, tributárias, comerciais • Maior foco na gestão dos ativos
CONTRAS	<ul style="list-style-type: none"> • Endividamento • Obrigações trabalhistas e tributárias • Obrigações comerciais ou de responsabilidade civil da organização operacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Possível mudança da instituição ou causa • Custos de estrutura própria • Busca dos próprios benefícios fiscais



2. Há organizações que são formadas exclusivamente para criar e gerir *endowments*, cujos rendimentos serão destinados a diversas organizações que defendam uma causa comum

Há diversos modelos internacionais que já atuam neste formato. É o caso de instituições como o *Commonfund*, o *Endowment Institute*, o *National Endowment for the Arts*, a *Ontario Arts Foundation* e o *Ontario Arts Council*.

Trata-se de organizações que trabalham com a gestão dos fundos patrimoniais, buscando melhores estratégias de investimentos e de gerenciamento de recursos de terceiros.

No caso de se constituir uma associação ou fundação com o fim específico e exclusivo de criar e manter o *endowment* vinculado a uma causa (e não a uma instituição específica), a organização titular do *endowment* terá a obrigação

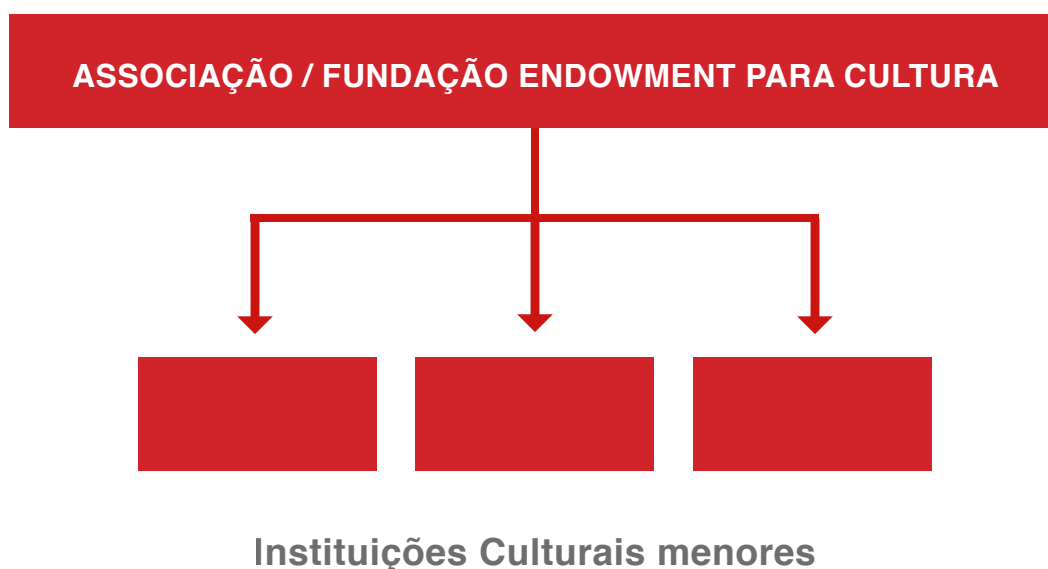
societária de beneficiar a causa eleita no estatuto social, que poderá se dar por meio de alguma espécie de seleção de seus beneficiários e contrato específico com cada um deles, que poderão ser pessoas físicas ou instituições que sejam operadoras de projetos afins à causa do *endowment*.

Para compor o fundo, podem ser captados recursos de diferentes financiadores, empresas e fundações, que depois são distribuídos para organizações que atuam na ponta, desenvolvendo os projetos.

O modelo de governança geralmente segue os padrões de *endowments* e pode prever um conselho deliberativo, um conselho fiscal e um comitê de investimentos. Também deve ser definida a regra de resgate. Deve-se garantir que os recursos serão distribuídos adequadamente às instituições e que as regras do *endowment*, como não mexer no montante principal, por exemplo, serão mantidas.

Essa pode ser uma boa alternativa para instituições de menor porte, uma vez que o esforço e o custo para criar e gerir um *endowment* talvez não compensem para estas organizações, ainda que as despesas e necessidades também sejam menores do que as de organizações de grande porte.

No Brasil, o Fundo Baobá e o Fundo Brasil de Direitos Humanos são bons exemplos desta prática.



Em qualquer das hipóteses, todo *endowment* precisa determinar em seus documentos societários, no mínimo:

- a. qual a missão do *endowment*;
- b. como se formará o patrimônio destinado ao *endowment*;
- c. como o patrimônio será segregado;
- d. como o patrimônio será utilizado – investimento e uso apenas de resultados acima da inflação, ou utilização de parte do principal, bem como se haverá exceção a essa regra geral ou não e em que condições;
- e. qual seu prazo de duração ou se é perpétuo;
- f. qual será a forma de governança do *endowment*;
- g. qual ou como será definida a política de investimento, a taxa e política de resgate;
- h. como e por quem a aplicação e uso dos recursos serão monitorados;
- i. como e em que condições o *endowment* poderá ser dissolvido e qual a sua destinação.

3. Criação de *endowments* por instituições públicas e Organizações Sociais (OSs)

Se o governo criar um fundo de titularidade da União, Estados ou Municípios, assim como suas autarquias ou fundações, o uso dos recursos estará sujeito às regras políticas, administrativas e orçamentárias da administração pública, com obrigações de licitar, promover concurso público para admissão de pessoal, entre outras regras. O mesmo acontece com os fundos públicos já existentes, como o Fundo Nacional da Cultura, os Fundos da Infância e Adolescência e do Idoso.

Os projetos de lei hoje existentes autorizam que a instituição pública de ensino superior crie uma pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos para manter um fundo patrimonial a ele vinculado. O mesmo poderia ser permitido a instituições artísticas ou culturais públicas. Apenas com uma lei seria possível a uma instituição pública constituir uma instituição privada sem fins lucrativos para administrar seu *endowment*. Existem também as fundações ou associações de apoio a instituições públicas. Elas mesmas poderiam instituir um *endowment* cujos rendimentos seriam destinados à instituição pública apoiada. Nestes casos, é importante saber que a titularidade e a gestão do *endowment* será da associação ou da fundação privada, que, a qualquer tempo, pode alterar seu estatuto e, portanto, a instituição pública a ser beneficiada.

O mesmo se aplica às Organizações Sociais (OSs) que gerem um equipamento público específico, sob as regras de um contrato de gestão. Sob o ponto de vista jurídico, as OSs são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, com um dos objetivos elencados na Lei da OS: ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde e que, a partir de sua qualificação como organização social, podem celebrar um contrato de gestão de um equipamento público, com recursos públicos a ela repassados. A lei federal, assim como a maioria das leis estaduais e municipais que criaram essa qualificação, exige certas regras de governança, com algum tipo de participação de membros do poder público.

Mas a relação entre a OS e o equipamento público é contratual e temporária. Uma vez instituído o *endowment* na OS, aquele recurso permanecerá na OS mesmo após ter terminado o contrato de gestão do equipamento público, a não ser que o próprio contrato de gestão preveja a destinação dos recursos do *endowment* a outra OS, o que só poderia ser feito em relação aos recursos públicos que tiverem sido destinados à formação do *endowment*. Além disso, como as OSs prestam um serviço público, ou seja, são instituições operacionais de atendimento, elas estão expostas a maiores riscos trabalhistas, tributários e comerciais típicos de uma instituição operacional.

Neste caso, é importante que fique claro que, por mais que os órgãos de administração da OS tenham que respeitar as regras mais restritivas de uso dos recursos do *endowment*, seus ativos estarão expostos aos riscos da atividade operacional.

OS - ORGANIZAÇÃO SOCIAL	INSTITUIÇÃO PÚBLICA
<ul style="list-style-type: none">• OS é associação ou fundação privada• Contrato de gestão de equipamento público é temporário	<ul style="list-style-type: none">• Orçamento vinculado e engessado• Captação extraordinária reduz recurso público• Alternativas: Associações ou Fundação de Apoio; Associação ou Fundação Mantenedora constituem o <i>endowment</i>
<p>É PRECISO DEFINIR:</p> <ul style="list-style-type: none">• Se o <i>endowment</i> será instituído na OS que tem o contrato de gestão, terminado o contrato, o <i>endowment</i> permanecerá na OS."• Se o <i>endowment</i> for captado para o equipamento público, ele não deverá ser instituído na OS e sim em organização autônoma	<p>RISCO:</p> <ul style="list-style-type: none">• Possível mudança da instituição pública beneficiária do <i>endowment</i>

Fatores determinantes para o sucesso dos fundos patrimoniais

Governança dos *endowments* culturais

“Um fundo patrimonial bem gerido denota compromisso com a causa, solidez e confiabilidade, o que transmite tranquilidade e segurança a doadores, parceiros e beneficiários.”

Fonte: <http://nonprofit.about.com> (in IDIS, 2016)

É imprescindível que a organização que constituir um *endowment* tenha uma governança plenamente estabelecida e consolidada.

A estrutura de uma boa governança de um fundo patrimonial *“requer conhecimento, expertises, grau equilibrado de ousadia, mas ao mesmo tempo de resguardo e segurança nesse investimento”* (IDIS, 2016).

Além de boa governança, a instituição precisa manter o foco na causa apoiada, ser transparente em suas ações e prestações de conta, fazendo uso adequado do investimento, e estabelecer um modelo de comunicação eficiente para gerar confiança a quem aporta os recursos.

Para isso, capacitação e formação de lideranças mostram-se essenciais.

Há aqueles que afirmam que é necessário que toda instituição seja organizada de forma mais especializada para administrar os fundos patrimoniais, enquanto outros defendem que as organizações devem ter profissionais competentes em suas áreas de atuação, mas que não precisam diretamente de especialistas na gestão dos recursos, porque estes podem ser terceirizados.

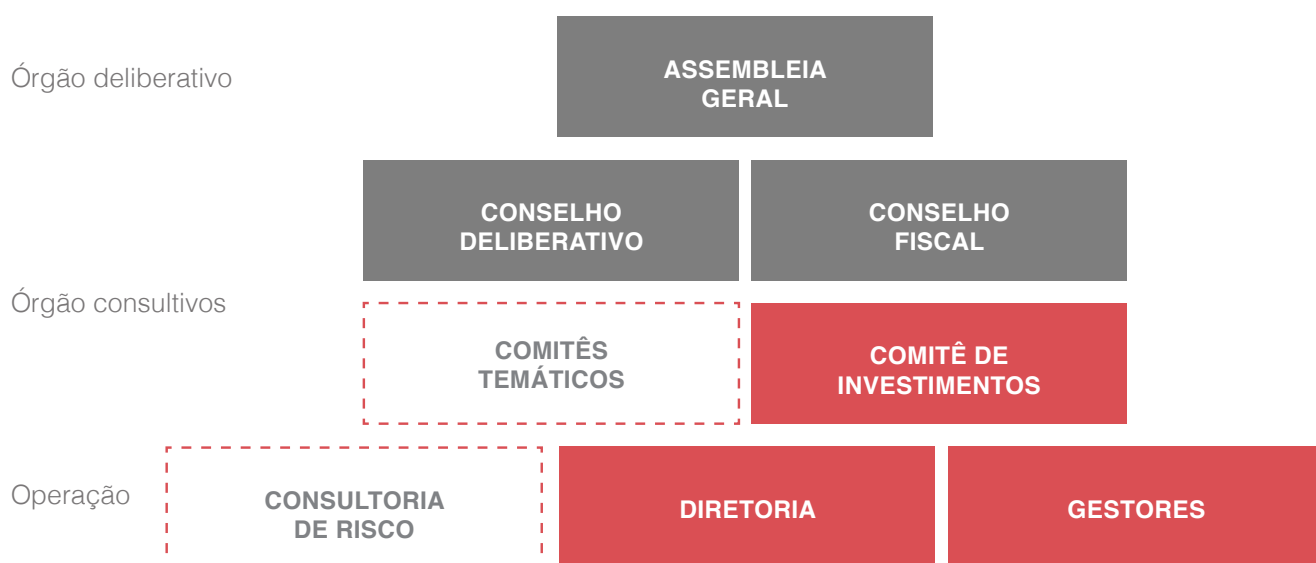
Em todos os casos, há o destaque para a importância de se constituir órgãos decisórios e de gestão em sua governança, com especialistas em investimentos e finanças, uma vez que, na maioria dos casos, as instituições culturais são operadas por militantes ou pessoas que se desenvolveram na organização por longa data e não passaram por nenhuma experiência de gestão de empresas antes de assumir essa posição.

É importante também haver regras de alçadas e/ou pessoas com competência para resgatar os recursos do *endowment* diferentes das regras de alçada e/ou pessoas com competência para gerir os recursos financeiros do dia a dia da organização.

É preciso migrar da cultura da boa intenção para a cultura da gestão.

O fato da organização estar bem estruturada e possuir um *endowment*, aliado a uma imagem positiva da instituição e da qualidade do trabalho que ela realiza, pode ser um chamariz para agregar novos doadores, tanto para os *endowments* como para outras atividades da organização. O que foi dito é que, comumente, é mais difícil iniciar uma mobilização de captação de recursos do que mantê-la. Deste modo, é preciso formar instâncias de governança que sejam responsáveis não só pela administração do fundo patrimonial, como também para estimular a captação de recursos junto a públicos específicos.

A seguir, um modelo de governança que pode ser estabelecido por qualquer instituição de acordo com boas práticas de governança:



Detalhamento sobre o papel de cada órgão

Assembleia Geral

A Assembleia Geral cria a instituição nova ou altera o estatuto social da instituição já existente, permite a instituição do *endowment*, cria sua estrutura de governança e decide por sua dissolução.

No caso das Fundações, não há Assembleia Geral.

Conselho Deliberativo

O Conselho Deliberativo toma todas as decisões estratégicas sobre o fundo patrimonial, incluindo as decisões sobre o destino dos recursos. É o principal responsável pela preservação do patrimônio e destinação dos recursos.

Dentre as competências do Conselho, destacam-se:

- Sistematizar, proteger e promover os valores e propósito organizacionais;
- Assegurar que a gestão atue de forma a garantir a viabilidade econômica da organização e seu *endowment*;
- Elaborar as diretrizes estratégicas da organização;
- Discutir, aprovar e monitorar as políticas da organização;
- Discutir, aprovar e monitorar o orçamento e a destinação dos recursos;
- Delegar autoridade para a gestão organizacional;
- Assegurar os processos sucessórios nos Conselhos;
- Prestar contas aos associados e autoridades competentes;
- Movimentar os recursos do *endowment*, como aplicações e resgates.

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal fiscaliza a gestão financeira do *endowment* do ponto de vista contábil e fiscal. Ele poderá ser apontado pelo Conselho Deliberativo mediante aprovação da Assembleia.

As principais atribuições do Conselho Fiscal são:

- Fiscalizar a gestão econômico-financeira da organização e seu *endowment*;
- Examinar suas contas, balanços e documentos, e emitir parecer a ser encaminhado ao Conselho;
- Opinar sobre o relatório anual da administração;
- Opinar quando solicitado sobre as propostas do Conselho Deliberativo, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas às operações de alienação, oneração ou aquisição de bens e direitos;
- Examinar e opinar sobre as demonstrações financeiras do exercício social.

Diretoria

A Diretoria é responsável pela implantação das deliberações do Conselho Deliberativo, recomendações do Comitê de Investimentos e Conselho Fiscal, monitoramento dos prestadores de serviço (gestores) e o fornecimento das informações necessárias para os trabalhos do Comitê de Investimentos e Conselhos Deliberativo e Fiscal. Geralmente tem poderes para movimentar os recursos resgatados do *endowment* pelo Conselho Deliberativo.

Comitê de Investimentos

O Comitê de Investimentos é um órgão de assessoramento do Conselho Deliberativo nas decisões relativas ao fundo patrimonial. Ele elabora a proposta da Política de Investimentos para aprovação junto ao Conselho Deliberativo e monitora a implantação desta política.

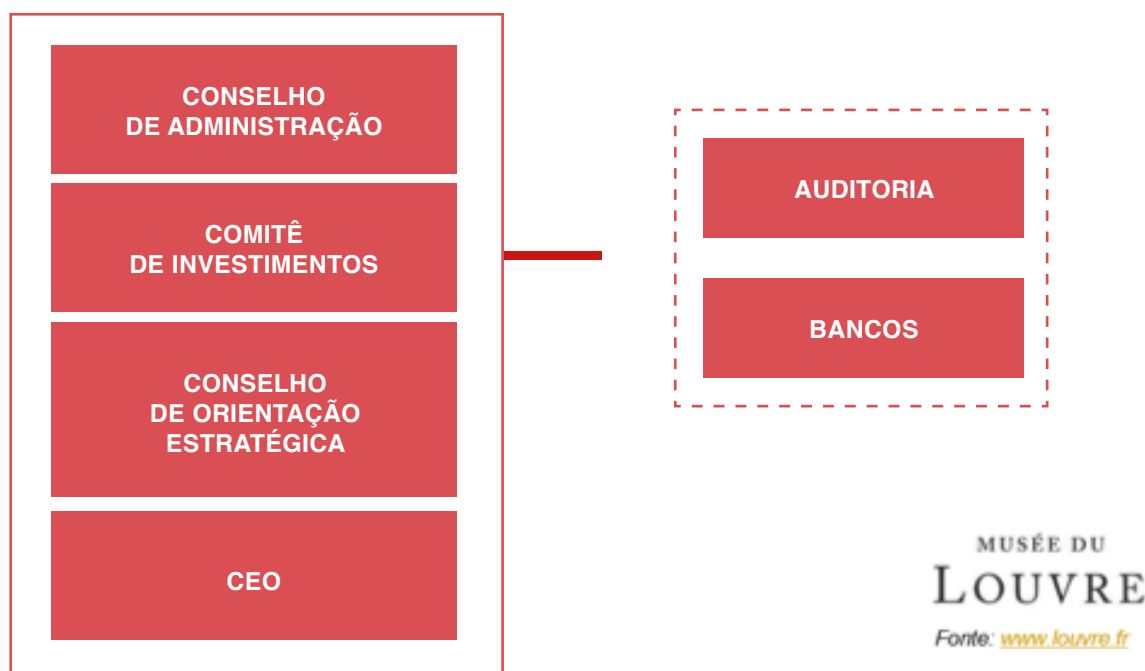
Dentre suas atividades, estão:

- Fazer recomendações sobre os objetivos da gestão financeira;
- Identificar riscos estratégicos e táticos e recomendação de parâmetros de risco adequados para o fundo;
- Monitorar o desempenho do fundo em relação aos benchmarks definidos;
- Elaborar a política de investimentos (para aprovação posterior do Conselho Deliberativo);
- Fazer recomendações de gestores;
- Fazer recomendações de investimentos não previstos na política de investimentos (para aprovação posterior do Conselho Deliberativo).

Comitês Temáticos

A Diretoria poderá contar, no exercício de suas funções, com o apoio de Comitês Temáticos, instituídos a partir da definição de sua composição, atribuições e regimento funcional. Os Comitês Temáticos são instrumentos de assessoramento e análise criados para agregar o conhecimento qualificado sobre temas de seu interesse (por exemplo, Seleção de Programas Culturais, de Inovação etc.), proporcionando segurança na destinação dos recursos do *endowment*.

Louvre Endowment Fund



Cultura de doação e confiança nas instituições culturais

Para que se torne uma realidade, a consolidação dos *endowments* como alternativa de financiamento às instituições culturais precisa superar alguns entraves. Entre eles, a falta de cultura no Brasil para essa forma de filantropia de longo prazo.

De modo geral, existe a percepção de que o brasileiro não doa e de que é preciso inculcar na população a ideia de que o patrimônio cultural pertence a todos. Um estudo realizado pelo IDIS – a Pesquisa Doação Brasil – revelou, no entanto, dados interessantes que caminham na contramão dessa impressão geral:



- Em 2015, 46% dos brasileiros fizeram doações em dinheiro para organizações sociais, totalizando R\$ 13,7 bilhões (0,23% do PIB);
- 66% dizem ter certeza que o fato de doar faz alguma diferença.

Neste mesmo ano, o Brasil reconquistou sua posição no World Giving Index (Índice de Solidariedade), sendo que:

- 54% ajudou a um desconhecido;
- 30% doou dinheiro;
- 18% fez trabalho voluntário.

Tais indicadores permitem afirmar que há potencial para o fortalecimento da cultura de doação no País, lembrando que:

- Somos 206 milhões de habitantes;
- O 16º país no ranking de milionários;
- Estamos entre as 10 principais economias mundiais;
- Há esforços para a construção de uma cultura de doação nacional, como a realização do Dia de Doar, edição brasileira do Giving Tuesday norte-americano, que ocorre em países do mundo inteiro.



Então, o que estaria por trás dessa visão de que nós não temos uma cultura de doação no País ou de que há um subaproveitamento de todo potencial filantrópico, principalmente relacionado às pessoas físicas?

Além da inexistência de uma legislação específica que incentive e favoreça as doações, um dos problemas levantados é a falta de credibilidade que o setor tem junto à sociedade, ou seja, a desconfiança da população em relação às organizações sem fins lucrativos e à destinação dos recursos.

Abaixo, um resumo das principais condições para que a doação aconteça:



LONGO PRAZO, SEGURANÇA JURÍDICA E GOVERNANÇA

- Visão de longo prazo/perpetuidade
- Segurança jurídica
- Segregação do recurso
- Confiança na gestão e governança
- Transparência
- Facilidade

É necessário, portanto, que se crie confiança nas instituições e se acredite que os recursos serão destinados adequadamente e mantidos em longo prazo, cumprindo com os objetivos a que se destinam. Para isso, as primeiras instituições que tiverem fundo patrimonial precisarão demonstrar transparência e responsabilidade em sua administração.

Modalidades de doação

Um *endowment* pode estabelecer diferentes níveis de relacionamento e envolvimento com seus doadores. A relação entre a pessoa jurídica titular do fundo e seus doadores é contratual.

Os diversos formatos permitem desde uma doação simples, até modelos em que os doadores assumem uma relação permanente com a instituição ou mesmo participação em sua governança.

Entre os modelos investigados, encontram-se algumas possibilidades:



ENVOLVIMENTO ANTES, DURANTE E APÓS A DOAÇÃO

- Doação simples
- Doação condicionada
- Assento no Conselho
- Escrow account
- Fundo CVM com Golden share
- Atenção ao ITCMD

Doação simples

Neste caso, o repasse do recurso não implica qualquer responsabilidade legal. O doador destina ao *endowment* os recursos que desejar, sem qualquer condição ou contrapartida da instituição titular do *endowment*. O contrato termina com a entrega do bem doado ao *endowment*.

Doação condicionada

Uma alternativa possível na legislação brasileira é a doação com encargos, por meio da qual o doador impõe à instituição titular do *endowment* (donatária) que os recursos doados só podem ser utilizados para o fim específico determinado pelo doador, com as limitações de uso dos recursos e governança por ele

determinados. Esse tipo de doação pode até ser feito para uma instituição que a princípio nem tenha um *endowment*, sendo a condição do doador a criação da governança e regras societárias específicas de um *endowment*. Ou pode ser feito a uma instituição que já seja titular de um *endowment*, criando-se uma espécie de “*subendowment*”, ou seja, um subfundo cujos recursos só poderão ser usados para manter, por exemplo, o acervo de obras de arte de um determinado artista ou uma determinada ala de um museu.

Assento no Conselho

Outra possibilidade é a doação que dá ao doador o direito de participação na Assembleia Geral da instituição ou, ainda, a garantia de um assento no Conselho Deliberativo ou Temático da referida instituição, o que não deixa de ser uma espécie de doação condicionada.

Escrow account

É possível, também, o estabelecimento de contratos de mandato de administração dos recursos financeiros, em contrato tripartite entre o doador, a instituição responsável pela guarda e administração dos recursos e a instituição beneficiária do *endowment*. Esses contratos são conhecidos como contratos de “*escrow account*”, onde as partes determinam as condições em que os recursos depositados em referida conta bancária podem ser utilizados e a instituição financeira é a responsável por aplicar e liberar os recursos na forma estabelecida neste contrato. Essa modalidade é mais recomendável quando o *endowment* é formado com recursos de apenas um doador.

Fundo CVM com *golden share*

Outro veículo admissível na legislação atual, que pode servir para abrigar essa relação entre o doador e a instituição titular do *endowment*, é a criação de um dos fundos regulados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), tendo como quotistas a instituição beneficiária, com a maioria das quotas do fundo, e o doador dos recursos, com apenas uma quota com poderes especiais de veto e voto para questões como regras de resgate das quotas e dos rendimentos e regras para aplicação dos recursos nas atividades da instituição beneficiária.

Tem sido debatida, ainda, a criação de uma modalidade de fundo de investimentos regulamentados pela CVM para abrigar o *endowment*, de forma que o doador dos recursos se sinta seguro de que (i) os recursos serão investidos com prudência de forma a perenizar o patrimônio; (ii) os recursos serão resgatados de acordo com a possibilidade de perenização do patrimônio e com a necessidade da causa a que se destina; (iii) os recursos serão bem aplicados no fim sociocultural a que se destina.

Neste caso, a regulamentação do fundo precisaria resolver os gargalos de titularidade das quotas, de governança quanto aos investimentos a serem feitos pelo fundo, de governança quanto aos resgates e uso dos recursos no fim a que se destina, assim como na seleção da instituição beneficiária e na prestação de contas por parte dela. Seria desejável também que a legislação tributária exonerasse de tributos federais e estaduais as doações e os rendimentos relacionados ao fundo.

Fundo de Reserva

É um fundo criado com um propósito específico vinculado a evento futuro previsível e com limitação de tempo e valor. O fundo de reserva mais comum em instituições sem fins lucrativos é o fundo para contingências, formado com a finalidade de fazer frente, em exercício futuro, a possível dívida ou perda julgada provável, cujo valor possa ser estimado, devendo ser desfeito quando o evento se realizar ou não se consumir. É aplicável também para uma finalidade específica, como a construção de uma obra ou de um investimento planejado.

Fundo CVM

Os fundos regulamentados pela CVM podem ser veículos de investimento do patrimônio que compõe o *endowment*, mas não são o *endowment* em si. Os fundos regulamentados pela CVM são “uma comunhão de recursos, constituída sob a forma de condomínio, destinado à aplicação em títulos e valores mobiliários, bem como em quaisquer outros ativos disponíveis no mercado financeiro e de capitais” (IN CVM 409/2004, art. 2o). O *endowment* não é uma comunhão de recursos de diferentes pessoas. O patrimônio é integralmente da instituição titular do *endowment*, que pode ser composto por diversas classes de ativos, com aplicações e modalidades de investimento e rendimentos distintos.

Mobilização para captação de recursos

Mesmo nos Estados Unidos, onde as organizações culturais existem há muitos anos e onde os *endowments* já estão incorporados à prática das instituições, um dos maiores desafios é a captação de recursos.

Como um primeiro passo antes de buscar potenciais doadores, as organizações norte-americanas ensinam que é importante definir um objetivo claro, que será usado pela organização como um chamariz para os doadores.

Eles explicam como fazem para manter seus fundos patrimoniais e como angariar novas doações, processo esse que pode ser usado como inspiração para definir a criação de *endowments* no Brasil.

Lá, por exemplo, eles oferecem como contrapartidas colocar o nome dos doadores em destaque na instituição, atribuindo a eles a realização da atividade financiada. O fato de dar visibilidade às doações privadas estimula mais doações.

Doar para *endowments* de organizações culturais faz com que o doador se sinta orgulhoso por contribuir com a sustentabilidade da organização e com uma causa relevante no longo prazo, gera uma imagem positiva, faz com que o doador se sinta parte da organização.

É importante, portanto, entender as motivações dos potenciais doadores. Entre as principais identificadas estão:



LEGADO, SENTIDO, SIGNIFICADO, RECONHECIMENTO

- Perpetuar causa ou legado
- Motivações familiares
- Assegurar aspirações filantrópicas para utilização do patrimônio
- Determinar um fim específico para recursos
- Dar margem para a excelência em um campo de atuação
- Promover estabilidade em longo prazo

Para atender a essas motivações, uma forma sugerida de atrair doadores é engajar pessoas de destaque na sociedade, grandes lideranças que se identifiquem com a causa e se disponham a fazer campanhas de arrecadação.

O que foi dito é que, às vezes, é difícil iniciar uma mobilização de captação de recursos, mas após o engajamento de algumas pessoas de vulto, outras se sentem estimuladas a aderir.

Matching funds

Algumas organizações estão constituindo *endowments* por meio de matching funds, isto é, doações “casadas”, combinadas. Assim, a cada recurso que a organização captar tanto para a execução de projetos como para a composição do fundo patrimonial, uma outra organização, empresa ou pessoa se propõe a fazer uma contrapartida no mesmo valor para o fundo patrimonial, para o qual pode ser estabelecido um limite máximo de valor.

Um exemplo é o caso do Reino Unido, que já possuía um fundo composto por recursos da loteria de 55 milhões de libras e, em 2012, instituiu um fundo patrimonial com captações “casadas”.

Por meio de uma estratégia de matching, determinou que para cada duas libras captadas a partir da iniciativa privada, a instituição teria acesso a uma libra correspondente desse fundo, gerando um *endowment* potencial mínimo de 110 milhões de libras.

Bill Clinton, ex-presidente dos Estados Unidos, por sua vez, comprometeu-se a doar três vezes o valor captado para a Clinton Foundations e, no cenário brasileiro, José Luiz Setubal, um dos herdeiros do banco Itaú, assumiu o compromisso com o Fundo Areguá a fazer o matching até o montante de R\$ 1,5 milhão.

Pequenas doações devem ser valorizadas

As organizações podem lançar mão de diversas ferramentas, como organizar eventos para angariar fundos, promover campanhas de conscientização pela Internet ou por meio de suas ferramentas usuais de comunicação com a população para mobilizar a captação de recursos.

As doações pequenas também devem ser valorizadas e são tidas como fundamentais por algumas organizações. Um grande número de pequenas doações torna o montante significativo e pode trazer segurança para a organização, uma vez que um aporte único deixa a instituição vulnerável, caso aquela doação pare de ser oferecida.

No Brasil, as doações de empresas, incentivadas ou não, têm um vulto expressivamente maior do que as doações de pessoas físicas. Em outros países, acontece o contrário.

Felizmente, já há organizações culturais brasileiras dedicando esforços para angariar doações de pessoas físicas, também buscando engajar essas pessoas no funcionamento da organização, com o intuito de que sua participação e, conseqüentemente, as doações adquiram um caráter de longo prazo e não ocorram somente de forma pontual.

Engajamento de diversos atores

Para que os *endowments* materializem-se no Brasil, a aprovação da legislação específica é um importante passo para impulsionar o processo. Destaque seja dado ao PLS 16/2015, cuja tramitação está avançada e contou com um debate técnico profundo e de qualidade para aprimorar sua redação (para mais informações, vale consulta ao Guia 2 - *Orientações e informações ao poder público: aspectos de regulação e tributação*).

Nesse contexto, cabe à sociedade civil como um todo engajar-se para influenciar a aprovação de políticas na defesa de ações que incentivem e favoreçam os fundos patrimoniais e a cultura de doação.

O governo – representado pelas figuras dos Ministérios da Fazenda e da Cultura, secretarias estaduais e municipais de cultura e BNDES – é visto como um facilitador dos processos na criação de um ambiente regulatório e tributário favorável aos *endowments* culturais, sendo co-responsável pela disseminação do conceito e apoio financeiro a iniciativas dessa natureza.

Das instituições financeiras, deseja-se o fomento junto a clientes de alto poder aquisitivo para a criação de *endowments* e o suporte na gestão de recursos provenientes de fundos patrimoniais de forma responsável e com taxas reduzidas.

Para as instituições culturais, a recomendação é que as organizações interessadas estruturem sua governança para receber os *endowments*, ampliando mecanismos que possibilitem maior excelência em sua atividade fim, gerem transparência e credibilidade.

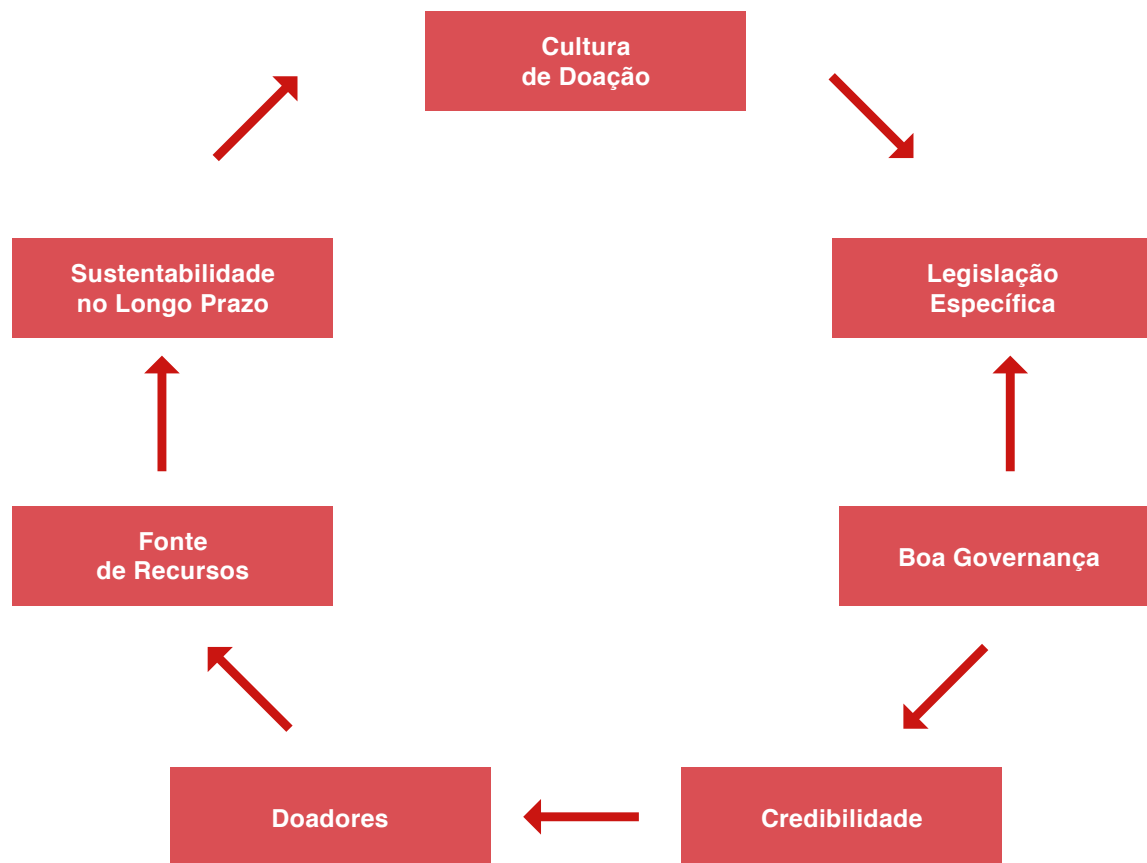
Da mesma forma, espera-se que todos os agentes envolvidos no processo compreendam a relevância de se investir na capacitação de seus gestores e profissionalização de sua estrutura.

Deste modo, será possível maximizar seus investimentos para o impulsionamento da atividade fim e canalizar a inteligência para funções colaterais, como marketing, desenvolvimento, entre outras, tornando a instituição mais atrativa para doadores.

A partir daí, campanhas informativas e de conscientização devem sustentar todo o ciclo, mostrando o potencial dessa estratégia, a importância de doar, as vantagens no longo prazo e os impactos produzidos. Isto porque, mesmo que a organização tenha toda a estrutura pronta, não é possível criar *endowments* sem recursos.

É necessário um esforço personalizado e estratégico, a sinergia dos vários atores da sociedade nas suas respectivas competências e uma relação de compromisso conjunto para que se estabeleça um novo padrão para o campo da cultura.

Síntese do ciclo virtuoso derivado deste ambiente



A iniciativa do BNDES de realizar esse trabalho, em parceria com a Levisky Negócios, a Edelman Significa, o IDIS e a PLKC Advogados foi enaltecida nas diversas entrevistas realizadas para o estudo, sendo reconhecida como um passo importante para formular propostas, trabalhar na sensibilização das pessoas e influenciar diretamente as políticas de *endowments*.

Nessa linha, *“lideranças podem se juntar para colocar o assunto na pauta, chamar a mídia, abrir espaços para discutir o assunto, fazer as mudanças legais necessárias”*.

Em suma, é de vital importância o engajamento de atores públicos e privados estimulando um ciclo virtuoso capaz de gerar bons exemplos e melhores condições para o estabelecimento dos fundos patrimoniais no país.

REFERÊNCIAS

- BENEFACITOR GROUP.** Os benefícios de um endowment. Tradução livre. Recuperado em setembro de 2016, de <https://benefactorgroup.com/the-benefits-of-an-endowment/>
- COMMON FUND.** Tradução livre. Recuperado em agosto de 2016, de <https://www.commonfund.org/about/>
- FABIANI, Paula; ALVAREZ, Rodrigo.** A importância dos Fundos Patrimoniais. Revista Filantropia nº 62
- FORD FOUNDATION.** *A Primer for Endowment Grantmakers: 2001.* Tradução livre. Recuperado em agosto de 2016 de: <https://www.fordfoundation.org/library/reports-and-studies/primer-for-endowment-grantmakers/>.
- INSTITUTO ALVORADA BRASIL.** Mecenato cultural no Brasil: Setembro/2008 a Setembro/2013. Brasília: Instituto Alvorada Brasil: Sebrae Nacional, 2014. Recuperado em agosto de 2016, de <http://www.mapafinanciamentocultural.org.br/imagens/catalogo.pdf>.
- INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL (IDIS).** Diferenças entre Associação e Fundação: São Paulo: 2009.
- INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL (IDIS).** Fundos Patrimoniais (*Endowments*) – Material Compilado: São Paulo: 2013.
- INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL (IDIS).** Debate sobre o Projeto de Lei dos Fundos Patrimoniais Vinculados (PL nº 4.643/2012): São Paulo: 2014.
- INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL (IDIS).** Benefícios da aprovação de legislação que regulamenta os Fundos Patrimoniais Vinculados no Brasil - (PL 16/2015): São Paulo: 2015.
- INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL (IDIS).** Fundos Patrimoniais: São Paulo: 2016a.
- INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL (IDIS).** Fundos Patrimoniais: São Paulo: 2016b.
- INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL (IDIS).** *Filantropização via Privatização ou Philanthropication through Privatization: São Paulo: 2016c.*
- JORDÃO, Gisele.** Panorama setorial da cultura brasileira 2011/2012. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2012. Recuperado em agosto de 2016, de <http://panoramadacultura.com.br/>.
- LEVISKY, Ricardo.** I Fórum Internacional de *Endowments* Culturais. [Apresentação ppt]. Rio de Janeiro: 2016.
- MINISTÉRIO DA CULTURA,** 2016. Recuperado em agosto de 2016, de <http://www.cultura.gov.br/>.
- NATIONAL ENDOWMENT FOR THE ARTS (NEA).** Tradução livre. Recuperado em agosto de 2016, de <https://www.arts.gov/about-nea> e <https://www.arts.gov/>
- NONPROFIT ORGANIZATIONS,** 2016. Tradução livre. Recuperado em agosto de 2016, de <http://nonprofit.about.com>.
- ONTARIO ARTS COUNCIL (OAC).** Tradução livre. Recuperado em agosto de 2016, de <http://www.arts.on.ca/page3429.aspx#who>
- ONTARIO ARTS FOUNDATION.** Tradução livre. Recuperado em agosto de 2016, de <http://ontarioartsfoundation.on.ca/>
- RUSSELL, Chris.** *Trustee Investment Strategy for Endowments and Foundations.* Tradução livre. Wiley: England: 2006.
- SALAMON, Lester.** Filantropização via privatização - garantindo receitas permanentes para o bem comum. IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. São Paulo: 2016.
- SCHÜLER, Fernando.** Gestão Cultural: Desafio, sustentabilidade e endowments. In: Interfaces Brasil/Canadá. Canoas, v. 12, n. 15, 2012, p. 129-154.
- SCHÜLER, Fernando Luis.** Por que milionários brasileiros não doam suas fortunas a universidades? Revista Época, 07/06/2015. Recuperado em outubro de 2016, de <http://epoca.globo.com/ideias/noticia/2015/06/por-que-os-milionarios-brasileiros-nao-doam-suas-fortunas-universidades.html>
- SOTTO-MAIOR, Felipe.** *Endowments* no Brasil: a importação de uma estratégia de sustentabilidade. In: Revista de Direito do Terceiro Setor, ano 5, n.10, julho/dezembro/2011.
- SPALDING, Erika.** Os Fundos Patrimoniais *Endowment* no Brasil. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: 2016.

ENDOWMENTS CULTURAIS

REALIZAÇÃO

Levisky Negócios & Cultura

Ricardo Levisky
Presidente

Camilla Cardoso
Diretora de Negócios

Vinitius Fernandes
Gerente de Negócios

Cristina Lima
Gerente Administrativa Financeira

PARCERIA ESTRATÉGICA

Edelman Significa

Sharon Hess
Vice-Presidente de Atitude de Marca

Rodolfo Araújo
Diretor Sênior de Inteligência e Insights

Letícia Cambraia
Gerente de Inteligência e Insights

Thatiana Dias
Analista Sênior de Atitude de Marca

Maira Santo
Analista de Inteligência e Insights

Fernanda Cury
Entrevistadora

Ana Lúcia Tsutsui
Conteudista

APOIADORES

IDIS

Marcos Kisil
Fundador e Consultor Estratégico

Paula Fabiani
Diretora-presidente

Raquel Coimbra
Diretora de Projetos

PLKC Advogados

Priscila Pasqualin
Sócia responsável pela área de Terceiro Setor, Filantropia e Investimento Social

BRASIL
LEVISKY
NEGÓCIOS & CULTURA | BUSINESS & CULTURE

apresentação



patrocínio



realização



parceiro estratégico



apoiadores



Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social

