



Instituto Carlyle

Venture philanthropy em prol da educação brasileira

O Instituto Carlyle Brasil é uma associação sem fins lucrativos idealizada pela filial brasileira do Grupo Carlyle. O Instituto fornece apoio financeiro e técnico para organizações sociais com foco em educação na cidade de São Paulo. A iniciativa se destaca por adotar um modelo de apoio baseado em *venture philanthropy*, onde fornece recurso financeiro sob medida, com uma entrada e saída clara, de longo prazo, e apoio técnico, ajudando a organização a se estruturar e se tornar independente financeiramente.

Instituto Carlyle
Venture
philanthropy em
prol da educação
brasileira



LOCALIZAÇÃO

Cidade de São Paulo



PRINCIPAIS PARCEIROS:

- PwC y Pinheiro Neto Advogados
- Wide Comunicação Empresarios



BENEFICIÁRIOS DIRETOS:

Crianças e jovens participantes de cursos profissionalizantes



SETOR:

Educação



TIPO DE INVESTIDOR/SILO:

Fundação



DURAÇÃO:

2011

- Presente



MOTIVAÇÃO/PROBLEMA QUE PRETENDEM RESOLVER:

Melhorar os índices de educação e empregabilidade por meio do apoio de organizações sociais que trabalham com crianças e jovens no contraturno escolar.



APOIO NÃO FINANCEIRO OFERECIDO:

- Governança
- Gestão financeira
- Planejamento estratégico
- Auditoria
- Comunicação.



ODS ABORDADOS



TIPO DE FINANCIAMENTO:

Doações, com termo de parceria, no qual a organização se compromete a investir nas ações combinadas.

RECURSOS INVESTIDOS OU DOADOS

Entre

**USD 40.000 y
USD 120.000**

por organização apoiada.

IMPACTO:

Ao longo de 4 a 5 anos de parceria:

Aumento no volume captado de pelo menos

5x

Aumento no volume de pessoas atendidas em

70%



Selo de reconhecimento de uma das

100 melhores

ONG do Brasil.

Retorno sobre Investimento de

300%

de acordo com a metodologia IDIS





ANTECEDENTES E CONTEXTO

O Brasil é a 9ª economia do mundo, mas fica abaixo do 58º colocado em educação, segundo o PISA 2018. O país tem 11,3 milhões de analfabetos, uma taxa de 6,8% de pessoas acima dos 15 anos que não sabem ler ou escrever, e apenas 47% dos brasileiros com mais de 25 anos concluíram o ensino médio, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A qualidade da educação também é crítica: apenas 29,1% dos alunos que terminam o ensino médio na rede pública tem proficiência em Língua Portuguesa, e 9,1% têm proficiência em Matemática, de acordo com estimativas da Todos Pela Educação.

Em 2011, executivos da filial brasileira do Grupo Carlyle - uma das maiores empresas de Private Equity do mundo - fundaram o Instituto Carlyle Brasil, uma associação sem fins lucrativos que visa contribuir para o desenvolvimento da educação no país, apoiando ONGs dedicadas a melhorar a qualidade do ensino.

Seu grande diferencial é a aplicação da metodologia e mentalidade de Private Equity do Grupo na filantropia, utilizando os modelos de captação de investimentos e transferência de conhecimento em gestão de empresas, com prazo de três a cinco anos. Sua equipe é formada por profissionais de investimentos que atuam no Grupo Carlyle, além de vários parceiros empresariais em suas respectivas áreas de atuação (advogados, auditoria, consultoria, comunicação).



DESCRIÇÃO

O Instituto Carlyle busca fortalecer a gestão de ONGs que atuam em educação por meio de investimento financeiro e da oferta de *know-how* oferecido via uma rede de parceiros. Uma vez fortalecida a gestão da ONG, o Instituto auxilia a estabilizar e maximizar o portfólio de investidores, com objetivo de maximizar o número de crianças atendidas.

O recurso financeiro do Instituto Carlyle vem de doações das empresas que compõem o portfólio do Grupo Carlyle, que aportam valores mensais, trimestrais ou anuais, que elas mesmo definem de acordo com seu estágio ou natureza. Para executar o apoio não financeiro, o Instituto conta com empresas parceiras, que incluem escritórios de advocacia, contabilidade, consultores de comunicação e empresas de auditoria.

E se a gente usasse nossa expertise em gestão de private equity nas ONGs de educação? Educação é um dos maiores gargalos de produtividade que o Brasil tem. Segundo o estudo do Prof Hanushek (Stanford), o Brasil deixa de ganhar 1,5% de PIB por conta do gap de produtividade causado pela defasagem da educação em relação aos outros países.” Karina Blanck, Diretora do Instituto Carlyle Brasil.

O apoio do Instituto Carlyle Brasil se destaca por adotar um modelo de apoio baseado em *venture philanthropy*, com uma entrada e saída clara, de longo prazo, e fornecendo apoio financeiro e técnico, ajudando a organização a se tornar independente financeiramente.



IMPLEMENTAÇÃO

As organizações apoiadas são associações sem fins lucrativos e que já possuem algum histórico de sucesso, com um bom plano pedagógico, boa estrutura física, não podem ter um orçamento muito grande ou ter equipe de captação de recursos bem estruturada. Também precisam ter uma liderança aberta, profissional e engajada, com vontade de trabalhar. Não podem depender apenas de uma pessoa, é preciso ter potencial de sucessão da liderança.

O processo de apoio do Instituto Carlyle funciona em 4 etapas:

1. Inscrições e seleção	Chamada pública feita por meio de edital no próprio site do Instituto.
2. Due diligence	As organizações pré-selecionadas passam por uma etapa de verificação e análise das informações submetidas no edital.
3. Planejamento	Uma vez aprovadas na etapa de <i>due diligence</i> , o Instituto se reúne com a organização para montar um plano de implementação e apoio adaptado de acordo com as demandas da organização;
4. Implementação e acompanhamento	Aprovado o plano de implementação, o Instituto começa a colocar em prática, com acompanhamentos ao longo do ano.

O Instituto trabalha com dois eixos de apoio: financiamento e gestão.

Financiamento personalizado

O financiamento é feito sob medida, por meio de doação, de acordo com a necessidade e demanda da organização apoiada. O instituto investe até 5 anos, com valor anual de US\$ 40 a 120 mil (de acordo com a necessidade e maturidade da organização), sem contar o apoio não-financeiro dado por parceiros. Ele apoia duas organizações por vez, para garantir que irá concentrar esforços personalizados, ajudando-as a dar um salto de performance e independência. Os termos da parceria vinculam as doações à elaboração do plano de trabalho e prestação de contas.

Apoio não financeiro

Junto com o apoio financeiro, entra o apoio em gestão fornecido em parceria com empresas renomadas em suas áreas de atuação. Esse eixo tem 5 pilares:



O Instituto Carlyle busca fortalecer a gestão de ONGs que atuam em educação por meio de investimento financeiro e da oferta de know-how oferecido via uma rede de parceiros.

- 1... **Governança:** conta com uma parceria do escritório de Advocacia Pinheiro Neto, que ajuda não só com a etapa de *due diligence* inicial, mas principalmente com a parte jurídica das organizações.
- 2... **Comunicação:** revisão da identidade visual, relatório de atividades, renovação de fotos e vídeos institucionais, entre outras ações, com apoio da agência Wide.
- 3... **Auditoria:** feito em parceria com a PwC, Ernst & Young ou KPMG, que são contratadas com valor descontado. Além disso, a PwC é parceira na organização de eventos de doação de IRPF;
- 4... **Planejamento estratégico:** feito com parcerias, como, por exemplo, a Bain & Company;
- 5... **Fundraising:** parte do apoio financeiro inclui a contratação de um *fundraiser* profissional e dedicado, que estrutura todos os processos comerciais e prestação de conta, tanto na esfera de investidores privados quanto editais públicos/incentivados.

O plano de apoio não-financeiro começa com a estrutura de governança e planejamento estratégico, seguido da contratação de um *fundraiser* e, ao final do primeiro ano, a auditoria. A primeira vez do processo de auditoria é sempre mais longa e complexa. Em paralelo, é feita a revisão da imagem institucional e de comunicação.

Todo esse pacote de apoio não-financeiro busca dar às organizações sociais uma robustez para melhorarem sua estrutura e processos de captação de recursos e atender as demandas de controle e compliance que investidores exigem.

“O primeiro ano serve apenas para começar a estruturar a governança e a captação de recursos. A organização precisa de pelo menos 2 anos pra ter uma primeira formação de portfólio. O 3º ano é quando você tem um primeiro ciclo de renovação de investidores, até conseguir ter métricas mais claras de captação.” Karina Blanck.

Em termos de acompanhamento, a ONG apoiada recebe um *‘sponsor’* que é um voluntário do Instituto Carlyle ou do network de empresários, que faz o acompanhamento mais próximo. O *sponsor* passa a fazer parte do conselho da organização, faz reuniões mensais de acompanhamento e reuniões trimestrais de conselho. Ele também é responsável por reportar os avanços e dar visibilidade a ONG no Instituto.



O plano de apoio não-financeiro começa com a estrutura de governança e planejamento estratégico, seguido da contratação de um *fundraiser* e, ao final do primeiro ano, a auditoria.

O período de apoio do Instituto costuma ser de 4 a 5 anos e sempre acompanha o quanto o seu apoio financeiro representa dentro do total captado a cada ano. Quando a organização apoiada atinge um nível de maturidade, com boa estrutura e portfólio de investidores robusto e diversificado, o Instituto faz uma saída gradativa. Se, mesmo após 4, 5 anos, o Instituto entende que a ONG pode ir além e evoluir ainda mais, pode considerar a continuidade do apoio. Após a saída, o Instituto ainda permanece apoiando com a gestão, no conselho.



RESULTADOS

Em termos de medição de impacto e indicadores, o Instituto analisa caso a caso e ainda não tem uma ferramenta única de medição. Acompanha indicadores como número de alunos formados, absenteísmo e índice de empregabilidade. Também acompanha mensalmente indicadores de gestão da ONG, como valor captado vs a meta, número de visitas e novos contatos abertos.

Uma das iniciativas apoiadas pelo Instituto Carlyle foi o Centro Educacional Assistencial Profissionalizante (CEAP), uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, fundada em 1985, que atua no modelo de escola profissionalizante gratuita, e oferece anualmente cursos de formação e qualificação profissional para jovens entre 10 e 18 anos que no contraturno estejam matriculados no ensino regular.

Em 2017, a ONG conseguiu captar 3,2 milhões reais autonomamente, superando a meta de 2,75 milhões reais. Com o apoio do Instituto Carlyle, o CEAP teve 658 alunos que ingressaram em 2016 e 800 em 2018. O impacto social da CEAP se perpetua também pelas conquistas dos ex-alunos: 87% dos jovens entram na universidade depois de se formar nos cursos do CEAP e 66% dos alunos incorporam-se ao mercado de trabalho em até três meses depois de formados.

Em 2017, a ONG conseguiu captar 3,2 milhões reais autonomamente, superando a meta de 2,75 milhões reais.

Outra iniciativa apoiada pelo Instituto é Associação Feminina de Estudos Sociais e Universitários (AFESU), uma organização social criada há 55 anos por voluntárias de ensino de costura e artesanato no Jardim Taboão, Grande São Paulo. Em suas três unidades, meninas e mulheres de 8 a 23 anos recebem apoio nos estudos e capacitação profissional gratuita com ajuda de 120 voluntários. Jovens de 17 a 23 anos recebem cursos técnicos em enfermagem, enquanto as mais novas recebem apoio em

contraturno escolar, com oficinas de português, matemática, informática e idiomas. Em ambos os casos, a metodologia é baseada em quatro pilares: participação da família, valores éticos, preceptoria e aprendizagem significativa.

Hoje, a instituição atende mais de 650 crianças, jovens e adultas, e já impactou mais de 2,5 mil pessoas, com 92% das ex-alunas hoje estão estudando ou trabalhando. O Instituto apoiou a AFESU nas áreas de sustentabilidade, gestão e governança, por meio de consultoria e acompanhamento. Em 2017, a parceria possibilitou investimentos em assessoria pedagógica para o desenvolvimento de novos cursos e de aporte financeiro na área de Comunicação e Marketing. No mesmo ano, a meta em conjunto das duas unidades, para captação autônoma de recursos, foi superada. O objetivo era acumular R\$ 380 mil e o resultado foi de R\$ 680 mil. A ONG também já começou o processo de criação de um Fundo Endowment, para garantir a perpetuação do patrimônio da AFESU no futuro.



APRENDIZADOS E PERSPECTIVAS

Pelo fato de ser um apoio aprofundado e customizado, existe um desafio claro de escala. Para isso, o Instituto argumenta que é necessário unir esforços entre os trabalhos desempenhados tanto pelas ONGs, quanto pelos Institutos.

“Precisa de mais gente querendo fazer a mesma coisa que fazemos. Não faz sentido ter 50 mil institutos que façam a mesma coisa. Às vezes é melhor juntar em torno de um só.” Karina Blanck.

Além disso, o Instituto destaca que, em educação, é muito difícil que a filantropia alcance a escala e dimensão do Estado.

“No Estado de São Paulo, temos um orçamento de 28 bilhões de reais, são 5 mil escolas, imagina o que é a gestão disso? Milhares de professores. É muito difícil que a filantropia substitua o Estado.” Karina Blanck.

Em termos de aprendizados, pode-se destacar cinco:

1... União entre expertise e capital

O Instituto entende que o apoio financeiro e o apoio técnico precisam andar juntos. Apenas o apoio financeiro não vai ajudar a organização a se estruturar e conseguir captar mais recursos, enquanto apenas o apoio técnico também não é suficiente para levar a organização a um novo patamar.

2... Estabilidade e perenidade no apoio

O Instituto argumenta que é melhor investir menos recurso, com apoio técnico e por mais tempo, do que aportar um grande volume, de forma ambiciosa, sem ter perenidade no apoio. Isso permite com que a organização consiga absorver todo o apoio fornecido pelo Instituto, se estruturar e crescer de forma sustentável.

3... Investimento institucional e estruturação da ONG

Grande parte dos apoios filantrópicos acontecem de forma pontual, por projeto, ano a ano. O Instituto acredita na importância de se investir em gestão e equipe para melhorar a performance e impacto das organizações apoiadas.

4... Proximidade com as organizações apoiadas

É preciso estar perto, visitar e entender a realidade das organizações apoiadas. Esse contato próximo é fundamental para construir relações pessoais com a liderança da ONG, analisar a disponibilidade dessa liderança de receber o apoio do Instituto e, também, para compreender a realidade da ONG e a melhor forma de alocar os recursos doados.

5... Simplicidade e eficiência

O apoio técnico fornecido busca melhorar a estrutura e gestão das ONGs, mas de forma simples e eficaz.



O Instituto entende que o apoio financeiro e o apoio técnico precisam andar juntos.