



# Formulando Estratégias para a Mobilização de Recursos

Extraído do capítulo **Mobilizando Recursos e Apoio**, do Livro **Criação de Fundações, Guia Prático – Um guia para profissionais com base em experiências na África, Ásia e América Latina**

A. Scott DuPree e David Winder, com a colaboração de Cristina Parnetti, Chandni Prasad e Shari Turitz

O Guia completo está disponível, em formato eletrônico, no endereço [www.synergos.org/globalphilanthropy/](http://www.synergos.org/globalphilanthropy/)

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

Copyright © 2000 The Synergos Institute  
9 East 69th Street, New York, NY 10021 USA  
tel +1 (212) 517-4900, fax +1 (212) 517-4815  
email: [synergos@synergos.org](mailto:synergos@synergos.org)

## Seção 1 Formulando Estratégias para a Mobilização de Recursos

### Como são desenvolvidas as estratégias para mobilização de recursos?

As fundações analisadas neste capítulo têm o objetivo comum de mobilizar recursos em apoio a comunidades e organizações de suas próprias sociedades. Além da atividade de captação de recursos, elas consideram a mobilização de recursos um dos papéis fundamentais que desempenham. A escolha de uma entre as possíveis estratégias freqüentemente resulta de experiências e consultas realizadas por um indivíduo ou por um grupo empenhado nesse objetivo.

As estratégias geralmente são simples e flexíveis o suficiente para evoluírem e incorporarem novas abordagens com o passar do tempo. Elas são freqüentemente compartilhadas de forma bastante aberta e explícita. O envolvimento e a concordância entre os vários públicos da fundação (Conselho, equipe, parceiros e doadores) costuma ser um dos componentes das estratégias bem-sucedidas.

- |           |  |
|-----------|--|
| Exemplo 1 | Obtendo apoio para fortalecer a ação e a filantropia local<br><i>Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)</i>    |
| Exemplo 2 | Criando novos ativos para as ONGs através de uma abordagem mercadológica<br><i>Fundación para la Educación Superior (Colômbia)</i> |
| Exemplo 3 | Criando uma ponte entre empresas e grupos ambientalistas<br><i>Dana Mitra Lingkungan (Indonésia)</i>                               |

### O que deve ser avaliado?

O desenvolvimento de uma noção clara sobre onde concentrar os esforços depende da capacidade de avaliar o ambiente onde se trabalha. Das fundações analisadas aqui, a maioria começou se fazendo as mesmas perguntas:

- Que recursos são necessários?
- Que recursos já estão prometidos à fundação? Quanto tempo e dinheiro a fundação pode investir na mobilização de recursos?
- Quais são as tradições filantrópicas locais (individuais e empresariais)?
- Quais são as tendências em assistência internacional (assistência oficial ao desenvolvimento, fundações privadas e ONGs)?
- Em muitos países, a captação de recursos é uma atividade relativamente nova. Onde a fundação pode encontrar experiências e técnicas de captação de recursos?
- Como o contexto mais amplo, as leis e regulamentações que dizem respeito ao setor sem fins lucrativos, por exemplo, afeta suas iniciativas?

### Quais são os pontos fortes da fundação?

As fundações analisadas abaixo tentaram formular estratégias baseadas em suas vantagens comparativas. Essas fundações construíram nichos para si próprias, tirando partido de suas missões exclusivas e de seus relacionamentos com indivíduos e organizações. Algumas vantagens das fundações analisadas são:

- Relacionamentos fortes com as comunidades e organizações locais
- Capacidade de se relacionar com empresas e governos
- Objetivo de mobilizar recursos de modo mais amplo, não apenas para si próprias
- Acesso a fundos patrimoniais ou a outras formas de financiamento assegurado
- Missões e objetivos convincentes que possam ser amplamente compartilhados
- Sistemas de contabilidade que possam garantir que os recursos cheguem ao seu destino

### Quais são algumas das estratégias de mobilização de recursos?

As estratégias apresentadas neste capítulo foram eficazes no contexto particular em que surgiram. A lista não é de forma alguma completa.

- **Estimular a colaboração e o envolvimento das empresas** de modo que elas possam melhorar sua imagem e ajudar a solucionar problemas ambientais (Dana Mitra Lingkungan -DML)
- **Usar a experiência e a habilidade em administração financeira da fundação** para criar uma instituição de crédito com fins lucrativos (Fundación para la Educación Superior - FES)
- **Estabelecer parcerias com doadores internacionais** para obter apoio ao fortalecimento da sociedade civil e à criação de tradições filantrópicas locais (Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade -FDC)
- **Criar um fundo patrimonial** a partir de contribuições corporativas e individuais (todas as três organizações), de um mecanismo de conversão de dívida em favor do desenvolvimento (FDC) e/ou da receita obtida pela prestação de serviços (FES).

## Resumo

*Para captar recursos, é preciso ter recursos.* É fácil subestimar o tempo, os recursos e as habilidades envolvidas não apenas na captação de recursos mas na manutenção de uma boa comunicação e um bom relacionamento com os doadores. A FDC, por exemplo, aprendeu que precisava de boas estratégias para reduzir seus custos e aumentar sua capacidade de comunicação.

*Possuir uma base de recursos diversificada pode ajudar a prevenir os problemas causados pela perda de uma fonte única.* O ditado diz para não colocar todos os ovos na mesma cesta. Da mesma forma, uma fonte única de financiamento pode produzir uma receita significativa durante um determinado tempo, mas sua perda pode arruinar a fundação. A DML começou a direcionar mais esforços para criar um fundo patrimonial e captar recursos de agências internacionais de desenvolvimento quando sua fonte principal de financiamento, a filantropia corporativa, foi ameaçada.

*O sucesso dos programas da fundação está mais vinculado ao modo como os recursos são mobilizados que à quantidade de dinheiro captado.* Os recursos captados por uma fundação representam um crescente compromisso com a ação por parte da sociedade. Portanto, ter um histórico consistente, parceiros fortes e um bom programa de divulgação foi essencial para as fundações citadas neste capítulo. No caso da FES, os serviços financeiros oferecidos a ONGs aumentaram sua capacidade de geração de receita e ao mesmo tempo ajudaram seus parceiros a gerenciar e aumentar seus próprios recursos.

*As fundações captam recursos para alcançar três objetivos principais: financiar programas, operações e construir fundos patrimoniais.* As fundações levantam fundos para usá-los em prol do impacto social que planejam causar. Como doadoras, elas pretendem e prometem obter esses fundos para financiar uma comunidade-alvo ou resolver um problema. Para desempenhar efetivamente esse papel, elas devem ser capazes de cobrir suas despesas e investir na captação de novos recursos. A longo prazo, um fundo patrimonial garantirá a sustentabilidade de suas iniciativas.

### Exemplo 1

#### Obtendo apoio para fortalecer a ação e a filantropia local

##### *Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)*

#### *Formulando uma estratégia*

No início dos anos 90, Moçambique era o país mais pobre do mundo. Tinha sido devastado pela guerra. Como a infra-estrutura interna do país foi amplamente destruída, grande parte do trabalho de assistência foi executada com o suporte de organizações não-governamentais internacionais, como a Save the Children. Moçambique tinha na época um governo socialista que começava a considerar executar um movimento em direção a abordagens mais direcionadas para o mercado.

A Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) queria facilitar o desenvolvimento auto-sustentável do país. A FDC estava particularmente preocupada em restituir a capacidade da sociedade civil, etapa considerada vital para a caminhada em direção ao progresso social e econômico. Como Moçambique era um país muito pobre, a FDC sabia que precisaria captar recursos financeiros no exterior. Apesar disso, como seu principal objetivo era reconstruir a capacidade local, inclusive a filantropia sustentável, os fundadores sentiram que também era fundamental levantar fundos localmente desde o início.

Os fundadores da FDC decidiram captar recursos de doadores estrangeiros para fortalecer a capacidade local de desenvolvimento e para estimular o crescimento da filantropia local. A fundação implementou essa estratégia levantando seus primeiros fundos operacionais e para programas a partir de fundações dos Estados Unidos e iniciando um fundo patrimonial com contribuições dos moçambicanos e com a participação em um processo de conversão de dívida. Este trecho de uma proposta feita em 1993 para Fundação John D. e Catherine T. MacArthur mostra como a FDC planejava estimular o crescimento da filantropia local:

O mais importante em relação ao fato da fundação ser moçambicana, embora não em relação ao total de recursos levantados, é atrair contribuições da população e de empresas de Moçambique. Embora Moçambique seja atualmente o país mais pobre do mundo, há grupos e indivíduos que possuem capital, e todos sabem que o fortalecimento da economia moçambicana depende da capacidade do país resolver seu enorme problema de pobreza. O Ministério da Economia propôs uma isenção de impostos para as contribuições feitas à fundação, o que deverá ser um incentivo ainda maior. Apesar disso, teremos muito trabalho para abordar e convencer todos os grupos relevantes a participarem.<sup>1</sup>

#### *Implementando a estratégia*

Os esforços da FDC para sensibilizar as empresas locais deram, ao longo de dois anos, um retorno de mais de US\$ 100.000 em contribuições destinadas ao fundo patrimonial. Essas contribuições foram um impulso importante para sua participação em um processo de conversão de dívida que gerou cerca de US\$ 3 milhões. Além das contribuições únicas para o fundo patrimonial, a FDC recebeu de três empresas locais mais de US\$ 500.000 para o seu programa de doações.

Em 1998, a FDC tinha captado recursos de cerca de 15 fundações e ONGs internacionais. Além disso, ela captou recursos e trabalhou junto com agências das Nações Unidas, com o Banco Mundial e com cinco grandes agências bilaterais. Ela percebeu que, à medida que começava a gerenciar fundos de uma variedade de fontes, precisava dedicar mais energia ao seu programa de captação de recursos. A capacidade de comunicar-se com os doadores e responder a eles prontamente e de forma responsável exigia uma equipe competente e bons sistemas. Carlos Fumo, Diretor Executivo da FDC, observa:

A captação de recursos é parte de nosso programa anual. Nós tentamos calcular o tempo e os recursos gastos nessa captação. A captação de recursos, que envolve fortalecer e construir relações através de viagens e da participação em conferências locais e internacionais, é difícil de planejar, mas é um complemento importante do nosso programa. Acreditamos que muitas coisas devem acontecer antes de se começar a negociar com um potencial financiador. Precisamos de uma forte capacidade de comunicação. Devemos nos colocar no mercado e ser claros sobre nossos produtos, mercados e estratégias mercadológicas.<sup>2</sup>

#### *Avaliando a estratégia*

Em 1996, a FDC começou a avaliar seus esforços de captação de recursos. A essa altura, ela já tinha alguma experiência em captação de recursos e via o processo tanto da perspectiva do doador (através de seu programa de doações) quanto do beneficiário (como destinatária dos fundos de outros doadores). A fundação percebeu que a forma como os fundos eram levantados afetava o resultado dos processos de desenvolvimento que ela estava trabalhando para colocar em prática. Fumo explica:

As organizações orientadas para o desenvolvimento baseadas na sociedade civil são um fenômeno relativamente novo em Moçambique e poucas delas têm experiência na arte de captar recursos. Com freqüência, a cultura é simplesmente pedir dinheiro e não negociar de igual para igual. Ao pedir dinheiro simplesmente, você não cria uma situação positiva; em vez disso, focaliza o problema e espera a benevolência do doador. O primeiro passo é ver que você tem algo valioso a oferecer. Um doador, em essência, está comprando algo de você. O que você oferece precisa estar de acordo com seus próprios objetivos e atrair recursos suficientes. Na FDC, estamos começando a pensar dessa forma. Cada vez mais nós negociamos com doadores que esperam de nós a prestação de serviços de alta qualidade, por exemplo, como financiadores eficazes de projetos, mobilizadores da sociedade civil e defensores do desenvolvimento social e econômico. É assim que procuramos nos apresentar.<sup>3</sup>

A equipe da FDC descobriu que pode ser difícil administrar efetivamente uma operação de captação de recursos com um grupo de financiadores internacionais que normalmente está distante. Para consolidar os esforços e responder melhor às necessidades dos doadores, a FDC começou a se perguntar como poderia levantar doações maiores de um número menor de fontes para apoiar propostas que se destinassem a efetuar as mudanças sociais e econômicas que são seus objetivos em vez de projetos individuais (uma doação isolada, por exemplo, que pode não se encaixar dentro da agenda mais ampla da fundação). Fumo explica:

O ponto central de nossa estratégia é estabelecer parcerias com os doadores em torno de nossa pauta de doações em vez de captar doações menores para cada projeto. A nossa vantagem é que somos uma fundação moçambicana que irá apoiar organizações neste país a longo prazo. Nosso êxito pode levantar recursos adicionais (tanto na comunidade quanto em outros níveis).<sup>4</sup>

## Exemplo 2 Criando financiamento para a sociedade civil através de uma abordagem mercadológica *Fundación para la Educación Superior (Colômbia)*

### *Formulando uma estratégia*

A Fundación para la Educación Superior (FES) foi originalmente criada para gerar apoio para a Universidade del Valle, de Cali, na Colômbia, mas em meados dos anos 70 ela começou a apoiar processos de desenvolvimento social e nas áreas de saúde e educação de modo mais amplo. Devido às suas raízes no ensino superior, ela tinha bom acesso ao conhecimento e a técnicas especializadas. A fundação já tinha também um histórico em administração de recursos financeiros.

Com a participação ativa de banqueiros e empresários no conselho e uma equipe com habilidades consistentes de administração financeira, a FES começou a pensar através de uma estratégia baseada no lucro no início dos anos 70. Ela queria se tornar mais auto-sustentável. Muitos dos curadores estavam entusiasmados em adotar abordagens empresariais a serviço do desenvolvimento econômico e social. Essa discussão surgiu a partir de um programa de MBA da Universidade del Valle baseado na filosofia de administração organizacional do Professor Peter F. Drucker. Muitos dos curadores tinham abraçado a idéia exposta no curso de que o sucesso empresarial e a responsabilidade social podem caminhar juntos.

Os membros do conselho perceberam que os ativos da FES e os fundos de financiamento que ela administrava e investia podiam gerar fundos adicionais. A FES investia (com a aprovação de seus doadores, que eram principalmente fundações norte-americanas) os fundos para doações que não precisavam ser desembolsados imediatamente em empréstimos seguros com taxas de mercado. A fundação dividia os rendimentos na base de 75% para o beneficiário e 25% para a FES, e com sua parte criara um pequeno fundo. A partir dessa experiência, a FES decidiu criar uma empresa financeira que iria gerenciar e aumentar o financiamento para a sociedade civil.

#### *Implementando a estratégia*

Em 1975, a FES foi autorizada pela Superintendência de Bancos da Colômbia a operar como "empresa financeira comercial", o que deu a ela o direito de buscar recursos monetários no mercado de capitais e fazer empréstimos. Os depósitos e empréstimos realizados foram vinculados à acumulação de capital e, desse modo, aumentaram a capacidade de gerar receita da FES. A experiência financeira profissional da FES começou a evoluir rapidamente. Ela logo estabeleceu um Comitê Financeiro e uma nova Divisão de Finanças (que mais tarde se tornou a Vice-presidência de Finanças).

A FES recebeu depósitos principalmente de outras ONGs. Isso facilitou a interação delas com a FES e mais tarde levou à criação de uma importante rede de ONGs sob sua liderança. A FES manteve seus programas de doações, mas a adição dos serviços financeiros permitiu a ela gerar fundos a partir das doações e fortalecer as ONGs parceiras a partir de diversas abordagens.

No fim dos anos 70, a equipe e o conselho debateram se deveriam reinvestir os rendimentos do fundo patrimonial para poder financiar mais programas no futuro ou se deveriam usar o aumento de receita para elevar os financiamentos concedidos. Eles resolveram essa questão criando com as ONGs parceiras fundos patrimoniais permanentes a serem administrados pela FES. A estratégia foi constituir fundos patrimoniais com recursos doados para um objetivo específico, aos quais FES acrescentaria uma contrapartida de 50% e sobre os quais garantiria rendimentos equivalentes às taxas de mercado para depósitos a prazo fixo mais 1%. Esses fundos patrimoniais seriam de propriedade da FES, que os administraria em favor de uma ONG que receberia uma renda anual a partir dos lucros gerados. Dessa forma, a FES conseguiria ao mesmo tempo aumentar seus fundos patrimoniais e o apoio às ONGs parceiras.

#### *Avaliando a estratégia*

De 1982 a 1987, o setor bancário comercial da Colômbia passou por um período de crise, durante o qual vários bancos foram colocados sob o controle do governo central. Essa crise reforçou a confiança do público em instituições como a FES, que permanecera imaculada; conseqüentemente, os depósitos continuaram a crescer. O valor dos fundos patrimoniais permanentes passou de US\$ 2 milhões em 1980 para US\$ 11 milhões em 1990 e os depósitos financeiros passaram de US\$ 27 milhões em 1980 para US\$ 88,2 milhões em 1990.<sup>5</sup>

A criação de fundos de contrapartida permanentes durante esse período provocou o rápido crescimento do fundo patrimonial da FES e aumentou sua capacidade financeira. As ONGs abraçaram o conceito, que resultou em um fundo de financiamento institucional administrado pela FES que retornava anualmente receitas irrestritas para seus programas. Em 1995, a FES administrou mais de US\$ 20 milhões de mais de 389 fundos de financiamento permanente, que representaram 53% do capital líquido do seu fundo patrimonial.

A FES é agora o núcleo de um grupo de empresas que fornecem serviços financeiros. Seu escritório central é a maior empresa financeira comercial da Colômbia. A fundação executa todos os tipos de operações de um estabelecimento de crédito: recebe as economias do público através de depósitos a prazo fixo e contas de poupança, negocia seguros, emite letras de câmbio e apólices e tem seu próprio cartão de crédito em associação com a Visa.

O sucesso da estratégia da FES pode ser creditado a um presidente empreendedor e a uma equipe que foi capaz de tirar proveito das oportunidades de negócios quando elas surgiram e a um ambiente legal propício no qual ela pôde ser registrada como uma empresa financeira. Como empresa de serviços financeiros, a FES mostrou-se bem-sucedida e lucrativa. Como ONG, ela também foi capaz de construir uma sólida credibilidade; no entanto, a equipe da FES vê esses dois lados como uma potencial fonte de tensão. Para garantir o equilíbrio entre os objetivos lucrativos e não-lucrativos, a FES continua a enfatizar a liderança, o diálogo, o consenso e os processos de auto-avaliação, especialmente aqueles inspirados pelo teórico Drucker.

Em 1999, o governo da Colômbia ameaçou nacionalizar os depósitos financeiros da FES. O movimento foi totalmente inesperado e a situação ainda não tinha sido resolvida até o momento em que esse exemplo foi escrito.

### Exemplo 3

#### Criando uma ponte entre empresas e grupos ambientalistas *Dana Mitra Lingkungan (Indonésia)*

##### *Formulando uma estratégia*

A Dana Mitra Lingkungan (DML, que significa "Fundo dos Amigos do Meio Ambiente") foi criada em 1983 para ser uma mediadora entre as comunidades empresarial e de ONGs da Indonésia. A DML cumpre esse papel financiando atividades de ONGs ligadas ao meio ambiente através de fundos gerados pelas contribuições da comunidade empresarial.<sup>6</sup>

Em 1983, uma crescente consciência sobre os problemas ambientais do país e a percepção de que as empresas estavam no centro desses problemas tinham polarizado as relações entre as organizações ambientais e o setor empresarial. Nessa época, algumas empresas indonésias estavam dispostas a melhorar sua imagem junto ao público usando seus lucros para financiar a preservação ambiental. Elas queriam ser vistas como parte da solução e acreditavam que a DML poderia construir uma ponte entre as empresas e as organizações ambientalistas.

Os fundadores da DML e os membros de seu primeiro conselho eram principalmente empresários altamente respeitados e com bom acesso aos seus pares dentro de outras empresas. Devido a isso e à necessidade de criar um elo entre as empresas e os grupos ambientalistas, foi adotada a estratégia de mobilizar fundos das empresas com a finalidade de ajudar a preservar o meio ambiente. A DML canaliza esses fundos para apoiar ONGs e atividades relacionadas à preservação ambiental, inclusive pesquisas acadêmicas. No contexto indonésio, a organização é a única fundação local que capta recursos domesticamente. Através de contribuições regulares, as empresas se tornaram associadas. Algum tempo depois, a DML recebeu o aval dos seus membros para implementar um fundo patrimonial, sua segunda estratégia para criar uma base de recursos.

#### *Implementando a estratégia*

Um apoio consistente veio da PT Aqua Golden Mississippi, um empresa de engarrafamento de água fundada em 1973. Como a empresa queria que seus produtos fossem identificados com um meio ambiente limpo, a Aqua considerou que seria benéfico estabelecer um relacionamento com a DML. Até 1997, já contribuía com mais de 1,5 bilhão de rupias indonésias (aproximadamente US\$ 650.000 pela taxa de câmbio de 1997). O compromisso público da Aqua com a DML está declarado em seu site da Web:

*Além disso, nós estabelecemos vínculos estreitos com a Yayasan Dana Mitra Lingkungan (Fundo dos Amigos do Meio Ambiente) para selecionar e distribuir os fundos excedentes gerados pelo programa de cuidado e preservação ambiental PEDULI AQUA. Até 31 de março de 1997, as doações acumuladas já somavam 1.550.000.000 de rupias.<sup>7</sup>*

Mais de 300 corporações e indivíduos se associaram à DML pagando uma taxa de contribuição anual através da qual recebem o título de "Amigo do Meio Ambiente". A DML solicita três tipos de apoio das corporações:

- Contribuições para o fundo patrimonial
- Taxas
- Doações para atividades vinculadas aos programas

A DML mantém um Conselho Executivo que, entre outras funções, ajuda a equipe a desenvolver seu quadro de associados. Em 1996, quatro dos 18 membros do Conselho Executivo ficaram responsáveis pelo credenciamento de associados.

A DML criou um fundo patrimonial a partir das taxas de inscrição pagas pelos membros e de contribuições das empresas associadas. Os fundadores contribuíram para o fundo patrimonial da DML com pouco menos de 2 milhões de rupias (cerca de US\$ 1.800 em 1985). Em 1997, esse fundo já contava com mais de 2,1 bilhões de rupias (cerca de US\$ 900.000). A criação do fundo patrimonial ofereceu às empresas uma nova forma de contribuir para as causas ambientais através da DML. A fundação continuou também a captar contribuições corporativas para seus programas e custos operacionais.

*Avaliando a estratégia*

No fim dos anos 90, a DML já provara que era capaz de atuar como uma ponte entre o financiamento corporativo e o meio ambiente. Ela não estava, no entanto, totalmente preparada para os eventos desestabilizadores que estavam para acontecer. A crise econômica asiática de 1997 desestabilizou a economia da Indonésia e reduziu significativamente as contribuições das empresas para a DML.

Felizmente, antes da crise a DML já começara a captar recursos para o seu fundo patrimonial e a considerar novas formas de complementação para a sua estratégia centrada nas empresas. O então Diretor Executivo da DML percebera que os níveis de contribuição não estavam refletindo o crescimento em riqueza e influência do setor empresarial e, assim, começara a buscar fontes adicionais de financiamento. Ele achava que os executivos das empresas estavam se tornando mais pragmáticos na forma de abordar a filantropia, embora tivessem mais dinheiro para contribuir em meados dos anos 90 (antes da crise econômica) do que em meados dos anos 80.

Embora o seu fundo patrimonial tenha sido capaz de sustentá-la a níveis reduzidos após o colapso financeiro, a DML passou a abordar organizações doadoras internacionais, opção que já explorara anteriormente. Em 1998, a DML negociou a ajuda da United States Asia Environment Partnership (Parceira pelo Meio Ambiente entre Estados Unidos e Ásia), da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial e da Toyota Foundation.

O Conselho percebeu também que a DML não estava aumentando como poderia os níveis de contribuição do setor corporativo. Para melhorar a abordagem da DML junto aos setores empresariais, o Conselho contratou um novo Diretor Executivo com grande experiência em relações públicas e comerciais.

## Referências

<sup>1</sup> FDC. Proposta para a Fundação John D. e Catherine T. MacArthur. 1993.

<sup>2</sup> Conversa com Carlos Fumo, Diretor Executivo, FDC. Dezembro de 1998.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> Ocampo, Alfredo. *Fundación para la Educación Superior (Colombia)*. New York: The Synergos Institute, 1997.

<sup>6</sup> Caso extraído de *Mitra Lingkungan (DML): A Case Study*. The Synergos Institute, 1998.

<sup>7</sup> Site da empresa na Web: [www.aqua.com/](http://www.aqua.com/).