



Mario Couto Soares Pinto

**A Economia de Comunhão sob o Olhar da
Teoria dos Stakeholders**

Tese de Doutorado

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Orientador: Sergio Proença Leitão

Rio de Janeiro, junho de 2004



Mario Couto Soares Pinto

**A Economia de Comunhão sob o Olhar da Teoria dos
Stakeholders**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Sergio Proença Leitão

Departamento de Administração - Orientador
PUC-Rio

Profa. Teresia Diana Lewé van Aduard de Macedo-Soares

Departamento de Administração - PUC-Rio

Profa. Maria Angela Campelo de Melo

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Prof. Paulo Reis Vieira

EBAPE/FGV

Profa. Anna Maria de Souza Monteiro Campos

UERJ

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano do Centro de Ciências Sociais do CCS

Rio de Janeiro, 24 de junho de 2004

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou Parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Mario Couto Soares Pinto

Graduou-se em Engenharia Civil em 1986, na UFRJ. É Pós-Graduado em Filosofia Contemporânea na PUC-Rio, Mestre em Administração de Empresas, tendo como área de Concentração Organização e Recursos Humanos. Concluiu o Doutorado em Administração de Empresas na PUC-Rio, em 2004. Trabalhou na IBM Brasil por oito anos, na área de marketing, como Especialista de Marketing, e é diretor acadêmico da ESPM-Rio desde 1999. É professor da graduação e da pós-graduação da ESPM-Rio e da PUC-Rio e autor de vários artigos na área de cultura organizacional. Desenvolveu vários cursos *in company*, tanto presenciais quanto a distância.

Ficha Catalográfica

Pinto, Mario Couto Soares

A economia de comunhão sob o olhar da teoria dos stakeholders / Mario Couto Soares Pinto ; orientador: Sergio Proença Leitão. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2004.

2 v. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Economia de comunhão. 3. Teoria dos stakeholders. 4. Responsabilidade social corporativa. 5. Ética. 6. Sustentabilidade. 7. Vantagem competitiva. 8. Movimento dos focolares. 9. Pesquisa qualitativa. I. Leitão, Sergio Proença. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À Rosi, Gustavo e Mariana, que deram sustentação interna na busca pela sustentabilidade externa. Para eles e com eles, amor e ética são mais do que palavras: são sentimentos reais e palpáveis.

À D. Maria José, pela lição de luta e coragem, onde quer que esteja, para onde quer que vá.

À Dindinha, Bruno e Rafa, pelo apoio, cada um a seu modo.

Agradecimentos

Ao professor Proença, pelo desafio lançado, e pela ajuda na travessia de caminho tão difícil.

Ao Mathias, pela compreensão e auxílio nos momentos de incerteza.

à Teresa e ao Leo, por serem e fazerem tudo aquilo que um doutorando precisa.

Resumo

Pinto, Mario Couto Soares. **A Economia de Comunhão sob o Olhar da Teoria dos Stakeholders**. Rio de Janeiro, 2004. 322p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta pesquisa analisou características de quatro empresas brasileira, vinculadas ao Projeto de Economia de Comunhão - EdC, buscando comparar seu comportamento com as orientações da Teoria dos Stakeholders. Além disso, foi feita uma comparação de indicadores sociais destas empresas, tomando por base o conjunto oferecido pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE, com as empresas constantes no Baco de dados desta instituição, buscando compreender como se dá sua performance em termos de responsabilidade social corporativa. A metodologia utilizada foi o estudo de caso múltiplo, o que permitiu incluir tanto uma abordagem qualitativa, no caso fortemente apoiado em entrevistas, quanto quantitativas. A intenção declarada desta investigação é a de avaliar se as quatro empresas que formam o núcleo da pesquisa têm aumentado seu desempenho competitivo por conta das características inerentes à Economia de Comunhão. O trabalho conclui com o estabelecimento de um conceito de Economia de Comunhão, que esteja de acordo com as orientações da Teoria dos Stakeholders. Para que este objetivo fosse alcançado, foram realizadas visitas a dois Congressos Nacionais sobre o tema, no local onde ocorreu o lançamento mundial do projeto EdC, em Cotia, São Paulo, e foram realizadas visitas às quatro empresas, com o intuito de entrevistar stakeholders internos e externos. Além das entrevistas pessoais, foi realizada uma survey exploratória com todas as noventa empresas filiadas ao projeto no Brasil, e foram mantidos contactos telefônicos e por meio eletrônico com órgãos de classe e o escritório central do Movimento das Focolares, organização da qual a EdC se originou. O trabalho conclui que há grande semelhança entre as características observadas nas quatro empresas visitadas e as propostas da Teoria dos Stakeholders, sem haver, contudo, uma sobreposição perfeita. Quanto à vantagem competitiva, foram identificadas fontes seguras que a estimulam, as quais são de difícil reprodução fora do contexto da EdC. No que se refere ao desempenho no campo social, alguns

indicadores mostram-se bastante desenvolvidos, mesmo levando-se em consideração o pequeno porte das empresas consideradas.

Palavras-chave

Economia de Comunhão; Teoria dos Stakeholders; Responsabilidade Social Corporativa; Ética; Sustentabilidade; Vantagem Competitiva; Movimento das Focolares; Pesquisa Qualitativa

Abstract

Pinto, Mario Couto Soares. **A Economia de Comunhão sob o Olhar da Teoria dos Stakeholders**. Rio de Janeiro, 2004. 322p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This research analysed the characteristics of four brazilian companies, that belongs to Communion Economy Project – EdC, trying to compare their behaviour as a whole with the guidances of Stakeholder Theory. Besides, another comparison has been made among the social scorecards of these companies, using the framework of Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE, and the companies that belong to the data base of this organization. By doing that, this paper tried to find out how stands the performance of these four companies, in terms of the corporation social responsability. The main goal of this investigation is to estimate whether or not the four companies, that build up the core of the research, have improved their competitiveness due to EdC distinctive characteristics. The research concluded by creating a concept of Economy of Communion enterprise, giving the companies a road map that allows them to keep closer to the Stakeholders Theory guidelines. To reach such goals, was necessary to take part in two annual National EdC Meeting, that took place at Mariápolis Ginetta, in Cotia, São Paulo, the same place in which the EdC's project has been released to the world. After that, the four companies has been visited, so that it could be possible to make interviews with some internal and external stakeholders. Besides, several contacts has been made by phone and by eletronic mail with unions and other representatives, and a exploratory survey has been launched in order to reach all ninety EdC companies in Brazil. The research concludes that there is a great similarity between the characteristics of the four visited companies and the Theory of Stakeholdes proposals, although they do not fit perfectly. Mentioning the competitive advantage, it has been recognized that there is, indeed, a great source of it by following the EdC framework, although it is pretty hard to reproduce the same behaviour outside it. In relation with the social performance, the research has noticed that some of them are much better

than the IBASE average, even in comparison with big companies.

Keywords

Stakeholder Theory; Economy of Communion; Focolares Movement;
Corporate Social Responsibility; Ethics; Competitive Advantage; Religion

Sumário

1 Introdução	19
1.1. O problema	19
1.2. Objetivos	24
1.3. Delimitação do estudo	25
1.4. Relevância do estudo	26
2 Revisão da literatura	29
2.1. Racionalidades	29
2.2. Religião e <i>business</i> : A vida entre duas racionalidades	32
2.3. A Economia de Comunhão	41
2.3.1. As raízes da Economia de Comunhão	42
2.3.2. A Economia de Comunhão diante de outras formas de voluntariado	48
2.3.3. Aspectos relevantes da Economia de Comunhão: características, impasses e potencialidades	57
2.3.4. A Economia de comunhão e sustentabilidade	64
2.4. Teoria dos Stakeholders, responsabilidade social corporativa e balanço social	68
2.4.1. Considerações sobre a Teoria dos <i>Stakeholders</i>	69
2.4.2. A Responsabilidade Social Corporativa – RSC	100
2.4.3. Performance Social Corporativa – PSC, Balanço Social – BS e sustentabilidade	116
3 Metodologia	127
3.1. A escolha da estratégia de pesquisa	127
3.2. O desenho da pesquisa sob a orientação de método do caso	131
3.2.1. A tipologia da pesquisa	131
3.2.2. A preparação da pesquisa de campo	133
3.2.3. A escolha dos casos	141

3.2.4. A ida a campo	144
3.2.5. A coleta dos dados	145
3.2.6. Análise dos dados	150
3.3. A qualidade da pesquisa	152
3.3.1. A triangulação	152
3.3.2. A validação	153
3.3.3. Limitações do método	154
4 O levantamento de campo	156
4.1. A abordagem qualitativa	156
4.1.1. Os congressos	157
4.1.2. A La Tunica	170
4.1.3. A Femaq	183
4.1.4. A Pro-Diet	204
4.1.5. A Policlínica Ágape	224
4.1.6. Outras fontes	239
4.2. Abordagem quantitativa	240
4.2.1. A <i>survey</i>	241
4.2.2. Balanço Social: As três empresas da EdC X banco de dados do Ibase	244
5 Análise dos resultados	262
5.1. Análise qualitativa	262
5.1.1. Resumo das observações feitas em relação às empresas visitadas	263
5.1.2. Condições de contorno das empresas visitadas	265
5.1.3. Aspectos específicos do protocolo de pesquisa	267
5.1.4. Observações adicionais	268
5.1.5. A Economia de Comunhão como fonte de vantagem competitiva	272
5.1.6. A prática das empresas de Economia de Comunhão visitadas, diante do viés normativo da Teoria dos <i>Stakeholders</i>	279
5.1.7. Classificações das empresas de Economia de Comunhão	

visitadas, bem como de seus gestores, à luz da Teoria dos <i>Stakeholders</i>	282
5.1.8. A análise da literatura sobre Responsabilidade Social Corporativa contra a prática das empresas de EdC visitadas	287
5.2. Análise Quantitativa	293
5.2.1. Análise dos dados da survey	293
5.2.2. Análise do balanço social	295
6 Conclusão	301
6.1. A relação entre a prática observada e o referencial teórico	303
6.2. A resposta à primeira questão da pesquisa: A EdC fornece vantagem competitiva?	309
6.3. O condeito de EdC	313
7 Sugestões e reflexões finais	318
Referências bibliográficas	323
Apêndices	337

Lista de Figuras

Figura 1 - Ênfases das diferentes propostas da Teoria dos <i>Stakeholders</i>	76
Figura 2 - Tipos diferentes de <i>stakeholders</i>	80
Figura 3 - Posicionamento de perspectivas de análise frente à Teoria dos Stakeholders	84
Figura 4 - A proposta de Stakeholder View of the Corporation	93
Figura 5 - Pirâmide de RSC de Archie Carroll	109
FONTE: Carroll (1975), p 499.	
Figura 6 - Modelo dos Três Domínios de RS	110
FONTE: (Schwartz e Carroll, 2003, p 509)	
Figura 7 - Modelo de Anderle e Tavis para uma empresa arbitrária	111
FONTE: Anderle e Tavis, 1998, p 45	
Figura 8 - Modelo de Performance Social corporativa de Carroll	116
FONTE: Carroll, 1979, p. 503	
Figura 9 - Tamanho relativo do Estado, negócios e sociedade civil, segundo Marrewijk	122
FONTE: Marrewijk (2003, p. 100).	
Figura 10 - Organograma da La Túnica	172
Figura 11 - Organograma da Femaq	184
Figura 12 - Organograma da Pro-Diet	205
Figura 13 - Organograma da Policlínica Ágape	227
Figura 14 - Contraposição da EdC frente as três orientações de Teoria de Stakeholders	284
Figura 15 - Modelo de Anderle e Tavis (1998) para as empresas de EdC visitadas	291
Figura 16 - Modelo de Performance Social Corporativa de Carroll (1979), aplicado às empresas de EdC visitadas	291
Figura 17 - Relação entre as diversas dimensões tratadas pela EdC	308

Figura 18 - Relação entre a Teoria dos Stakeholders e a realidade das empresas de EdC visitadas	309
---	-----

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Dados sobre a Economia de Comunhã	48
Tabela 2 - Tipos de problemas nos contatos da <i>survey</i>	137
Tabela 3 - Respostas ao questionário da <i>survey</i>	243
Tabela 4 - Percentagem gasta em termos de FPB pelas empresas de EdC visitadas, no ano de 2001	246
Tabela 5 - Limites para os indicadores internos de todas as empresas do Ibase, em relação a FPB, ano de 2001	246
Tabela 6 - Limites para os indicadores internos das empresas do Ibase com até 100 funcionários, em relação a FPB, ano de 2001	247
Tabela 7 - Percentagem gasta em termos de FPB pelas empresas de EdC visitadas, no ano de 2002	247
Tabela 8 - Limites para os indicadores internos de todas as empresas do Ibase, em relação a FPB, ano de 2002	248
Tabela 9 - Limites para os indicadores internos das empresas do Ibase com até 100 funcionários, em relação a FPB, ano de 2002	248
Tabela 10 - Percentagem gasta em relação à receita líquida pelas empresas de EdC visitadas, no ano de 2001	248
Tabela 11 - Limites para os indicadores internos de todas as empresas do Ibase, em relação à receita líquida, no ano de 2001	249
Tabela 12 - Limites para os indicadores internos das empresas do banco de dados do Ibase com até cem funcionários, em relação à receita líquida, no ano de 2001	249
Tabela 13 - Percentagem gasta pelas empresas de EdC visitadas, com indicadores sociais internos, em relação à receita líquida, no ano de 2002	250
Tabela 14 - Limites para a percentagem gasta com indicadores sociais internos, em relação à receita líquida, por todas as empresas do banco de dados do Ibase, no ano de 2002	250

Tabela 15 - Limites para a percentagem gasta com indicadores sociais internos, em relação à receita líquida, pelas empresas de banco de dados do Ibase com até 100 funcionários, no ano de 2002	250
Tabela 16 - Gastos percentuais no ano de 2001, em relação à RO, das empresas de EdC visitadas	251
Tabela 17 - Limites para os indicadores externos de todas as empresas do Ibase, no ano de 2001	252
Tabela 18 - Limites dos gastos com indicadores sociais externos, em relação à RO, das empresas do banco de dados do Isabe com até cem funcionários, no ano de 2001	252
Tabela 19 - Gastos com indicadores sociais externos, e relação à RO, das empresas de EdC visitadas, no ano de 2002	253
Tabela 20 - Limites para os indicadores externos, em relação à RO, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, para o ano de 2002	253
Tabela 21 - Limites para os indicadores externos, em relação à RO, das empresas do banco de dados do Ibase com até 100 funcionários, para o ano de 2002	253
Tabela 22 - Gastos com indicadores sociais externos, em relação à RL, das empresas de EdC visitadas, no ano de 2001	254
Tabela 23 - Gastos com indicadores sociais externos, em relação à RL, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, no ano de 2001	254
Tabela 24 - Gastos com indicadores sociais externos, em relação à RL, das empresas do banco de dados do Ibase, com até 100 funcionários, no ano de 2001	255
Tabela 25 - Gastos com indicadores externos, em relação à RL, das empresas de EdC visitadas, no ano de 2002	255
Tabela 26 - Limites para os indicadores externos, em relação à RL, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, ano de 2002	255
Tabela 27 - Limites para os indicadores externos, em relação à	

RL, das empresas do banco de dados do Ibase com até 100 funcionários, ano de 2002	256
Tabela 28 - Gastos com indicadores ambientais, em relação à RO, das empresas de EdC visitadas, no ano de 2001	257
Tabela 29 - Limites de indicadores ambientais de todas as empresas do banco de dados do Ibase, em relação à RO, ano de 2001	257
Tabela 30 - Limites de indicadores ambientais das empresas do banco de dados do Ibase com até 100 funcionários, em relação à RO, ano de 2001	258
Tabela 31 - Gastos com indicadores ambientais, em relação à RO, das empresas de EdC visitadas, no ano de 2002	258
Tabela 32 - Limites para os indicadores ambientais de todas as empresas do banco de dados do Ibase, ano de 2002	258
Tabela 33 - Limites para os indicadores ambientais das empresas do banco de dados do Ibase com até 100 funcionários, ano de 2002	259
Tabela 34 - Gastos com indicadores ambientais, em relação à RL, das empresas de EdC visitadas, ano de 2001	259
Tabela 35 - Gastos com indicadores ambientais, em relação à RL, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, ANO DE 2001	260
Tabela 36 - Gastos com indicadores ambientais, em relação à RL, das empresas do banco de dados do Ibase com até 100 funcionários, ano de 2001	260
Tabela 37 - Gastos com indicadores ambientais, em relação à RL, das empresas de EdC visitadas, ano de 2002	260
Tabela 38 - Limites para os indicadores externos, em relação à RL, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, no ano de 2002	261
Tabela 39 - Limites para os indicadores ambientais das empresas do banco de dados do Ibase com até 100 funcionários, em relação à RL, ano de 2002	261

Lista de quadros

Quadro 1 - Custos e benefícios da Economia do Partilhar	60
Quadro 2 - O Rainbow Score	66
Quadro 3 - Conceitos de desenvolvimento sustentável	67
Quadro 4 - Grade de <i>stakeholders</i> clássicos	79
Quadro 5 - Tipos de <i>stakeholders</i>	81
Quadro 6 - Definição de stakeholder, segundo diversos autores	82
Quadro 7 - Principais críticas dirigidas à Teoria dos <i>Stakeholders</i>	90
Quadro 8 - Princípios de gestão ética dos negócios	96
Quadro 9 - Níveis de CSR, segundo William Frederick	108
Quadro 10 - O modelo de PSC de Wood	119
Quadro 11 - Elementos fundamentais dos princípios de qualidade de um SEAR	126
Quadro 12 - Períodos de cada etapa da pesquisa	133
Quadro 13 - Principais pontos da palestra de Luigino Bruni	167
Quadro 14 - Tamanho e forma da organização das empresas de EdC	265
Quadro 15 - Tipo de mercado onde atuam	266
Quadro 16 - Tipo de produto ou serviço das empresas visitadas	266
Quadro 17 - Proposta inicial e tempo de existência das empresas de EdC visitadas	266
Quadro 18 - Desempenho mercadológico das empresas visitadas	266
Quadro 19 - Características das sedes das empresas visitadas	266
Quadro 20 - Base de influência do líder, de acordo com Motta (1991)	266
Quadro 21 - Posicionamento do Líder no Grid Gerencial de Blake e Mouton (1991)	267
Quadro 22 - Características do <i>stakeholders</i> internos	267
Quadro 23 - Características dos <i>stakeholders</i> externos das empresas visitadas	267
Quadro 24 - Percepção dos <i>stakeholders</i> internos	267
Quadro 25 - Percepção dos <i>stakeholders</i> externos	267

Quadro 26 - Papel dos relacionamentos nas empresas visitadas	268
Quadro 27 - Percepção dos donos quanto à vantagem competitiva da EdC	268
Quadro 28 - Percepção dos donos quanto ao crescimento de sua empresa	268
Quadro 29 - Ênfase observada nas quatro dimensões da EdC, segundo os donos	268
Quadro 30 - Exposição ao aspecto religioso	268
Quadro 31 - Expressões mais comuns ouvidas nas entrevistas	268
Quadro 32 - Características distintivas de cada empresa visitada	269
Quadro 33 - Nível de profissionalização do corpo gerencial	269
Quadro 34 - Existência de representatividade de <i>stakeholders</i> no <i>board</i> das empresas	269
Quadro 35 - Existência de Mecanismos de gestão formalizados que envolvam <i>stakeholders</i> internos	269
Quadro 36 - Exposição de preocupações ambientais	269
Quadro 37 - Identificação de conflitos internos nas empresas visitadas	269
Quadro 38 - Identificação de mecanismos voltados à resolução de conflitos	269
Quadro 39 - Presença física dos líderes no cotidiano da empresa	269
Quadro 40 - Relação das empresas visitadas com o sindicato	270
Quadro 41 - Relacionamentos com associações de classe	270
Quadro 42 - Percepção do pesquisador quanto à proximidade da realidade EdC	270
Quadro 43 - Aspectos relativos a RH	270
Quadro 44 - Relação do desempenho da empresa em relação à Providência	270
Quadro 45 - Percepção dos sócios quanto a aspectos políticos	270
Quadro 46 - Forma como a empresa vive o "dar" - prática do <i>homo donator</i>	270
Quadro 47 - Exemplos de rituais de socialização	270
Quadro 48 - Contraposição dos Clarkson Principles à realidade EdC	285
Quadro 49 - O Modelo de Wood (1991b), aplicado à realidade das empresas de EdC visitadas	292