

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A DIFUSÃO DE EMPRESAS DE ECONOMIA DE COMUNHÃO  
NO MERCADO SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS JOGOS**

ANDREZA DANIELA PONTES LUCAS

Orientador: Prof. Francisco S Ramos

RECIFE, MAIO / 2007

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A DIFUSÃO DE EMPRESAS DE ECONOMIA DE COMUNHÃO  
NO MERCADO SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS JOGOS**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE  
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE  
POR

**ANDREZA DANIELA PONTES LUCAS**

Orientador: Prof. Francisco S Ramos

RECIFE, MAIO / 2007

**Lucas, Andreza Daniela Pontes**

**A difusão de empresas de economia de comunhão no mercado sob a ótica da Teoria dos Jogos / Andreza Daniela Pontes Lucas. – Recife : O Autor, 2007.**

xiv, 136 folhas : il., fig., tab.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG, Engenharia de Produção 2007.

Inclui bibliografia e anexos.

1. Engenharia de Produção – Pesquisa operacional. 2. Economia de comunhão – Teoria dos Jogos. 3. Incentivos – Racionalidade clássica – Racionalidade de comunhão. I. Título.

658.5  
658.5

CDU (2.ed.)  
CDD (22.ed.)

UFPE  
BC2007 – 078



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO DE**

**ANDREZA DANIELA PONTES LUCAS**

***“A Difusão de Empresas de Economia de Comunhão no  
Mercado sob a Ótica da Teoria dos Jogos”***

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: PESQUISA OPERACIONAL**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a candidata ANDREZA DANIELA PONTES LUCAS **APROVADA**.

Recife, 03 de maio de 2007.

Prof. FRANCISCO DE SOUSA RAMOS, Docteur (UFPE)

Prof. JOSÉ LAMARTINE TÁVORA JUNIOR, Doutor (UFPE)

Prof. LUIGINO BRUNI, PhD (Università di Milano-Bicocca)

A todos os “homens novos”,  
Que nos mais diversos pontos do  
planeta, contribuem no dia a dia para a  
construção de um mundo melhor.

"É melhor tentar e falhar, que se preocupar em ver a vida passar. É melhor tentar, ainda que em vão, que se sentar fazendo nada até o final. Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias tristes em casa me esconder. Prefiro ser feliz, embora louco, que em conformidade viver."  
(Martin Luther King)

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus que me deu condições e capacidades para desenvolver este trabalho.

Agradeço aos meus pais, Lucas e Terezinha, e irmãos Rodrigo, Felipe e Tarcísio que sempre estiverem ao meu lado no decorrer da minha vida acadêmica.

A Chiara Lubich, que deu o primeiro passo para a concretização do projeto de Economia de comunhão.

Ao professor Francisco Ramos que entre tantas ocupações sempre encontrou tempo para me orientar.

Ao professor Luigino Bruni que não mediu esforços para estar presente na banca e assim contribuir com este trabalho.

A Alessandra, Diana, Rebeca e todos os outros colegas, que sem dúvida agregaram valor a estes anos dedicados ao mestrado.

Às minhas grandes amigas Márvia, Ana Lúcia, Bete, Irandi, Deja e tantas outras que sempre me ensinaram que vale a pena lutar por coisas grandes.

A Ana Virgínia, Verônica, Ana Renata, Simone, Daniela, Raiana, Walk e todas aquela amigos que sabem quem são e que de algum modo contribuíram para o êxito deste trabalho.

## RESUMO

Gerir uma empresa em um ambiente dinâmico e de mudanças rápidas é uma tarefa desafiadora. No cenário atual a cada dia surgem novas empresas, enquanto que outras vão à falência. Em paralelo a este fato, percebe-se o agravamento das desigualdades sociais, e que a grande maioria das inovações tecnológicas contribuiu para melhorar a qualidade de vida de um grupo bastante restrito de pessoas, enquanto que a maior parte delas encontra-se em condições desfavoráveis. Neste contexto, em 1991 surgiu a Economia de Comunhão (EdC), formada por empresas que, dentre outras características, utilizam seus lucros para diminuir as desigualdades sociais, através da ajuda e formação de pessoas necessitadas.

Neste trabalho se faz um estudo do ponto de vista de Teoria dos Jogos de como tem sido a inserção destas empresas no mercado com relação aos seus concorrentes e clientes, no sentido de se compreender se o processo de adesão à EdC tem sido favorável ou desfavorável ao desenvolvimento da empresa, para deste modo se analisar as perspectivas futuras do projeto.

Nele é feita uma revisão da literatura existente sobre o assunto, posteriormente é analisado o que é o projeto e quais suas características. A seguir são estudados incentivos que podem levar empresários a optarem por este sistema de gestão, depois é feito um estudo de como se deu o desenvolvimento do projeto em seus quinze anos de existência. A seguir são realizados estudos de caso em todas as empresas existentes na Região Metropolitana do Recife. Ao final se conclui que é viável para uma empresa aderir ao projeto, desde que seus empresários sejam motivados não apenas por recompensas financeiras, mas também por recompensas não materiais, os chamados bens relacionais.

Palavras-Chave: Economia de Comunhão, Teoria dos Jogos, Incentivos.

## ABSTRACT

Managing an enterprise in a dynamic and rapidly changing environment is a challenging task. Nowadays companies are set up everyday, while others go bust. At the same time social inequalities are becoming more serious. The greater part of technological innovations that emerge, contribute to improving the quality of life of a very restricted group of people, while the majority live in difficult circumstances. In this context, the Economy of Communion (EoC) was formed in 1991 by enterprises that, among other things, use their profits to reduce social inequalities, through helping and formation of needy people.

This work consists of a study, from the point of view of Game Theory, of the performance of these enterprises in the market. Their position with regard to competitors and clients, will be analyzed with the aim of understanding if membership of EoC is favorable or unfavorable to the development of the company and in this way assess the future prospects of the project.

Initially a revision of the literature available on the subject will be carried out, followed by a study of what exactly is the project and what are its characteristics. Next incentives that can lead business leader to choose this management system will be considered, and also afterwards a study of how the project has developed during its fifteen years of existence. Following this cases of Recife Metropolitan Region will be analyzed. Finally, the conclusion will be drawn that it is feasible for a company to take part in the project, as long as the business leaders are motivated not only by financial rewards, but also by non material rewards, in other words the so called relational goods.

Key-Words: Economy of Communion, Game Theory, Incentives.

## RIASSUNTO

Gestire una azienda in un ambiente dinamico e di cambiamenti veloci è una grossa sfida. Nello scenario attuale ogni giorno sorgono nuove aziende, mentre altre falliscono. Accanto a questo fatto si percepisce l'aggravarsi della disparità sociale. La grande maggioranza delle innovazioni tecnologiche sorte hanno contribuito a migliorare la qualità di vita di un gruppo molto ristretto di persone, mentre la maggioranza si trova in condizioni disagiate. In questo contesto nasce nel 1991 l'Economia di Comunione (EdC), formata da aziende che, oltre ad altre caratteristiche utilizzano parte dei loro profitti per diminuire le disuguaglianze sociali, tramite l'aiuto e la formazione a persone bisognose.

E' stato fatto uno studio, partendo dalla Teoria dei Giochi, su come sta avvenendo l'inserzione di queste aziende sul mercato, riguardo ai loro concorrenti e clienti, per meglio comprendere se il processo di adesione all'EdC è favorevole o meno allo sviluppo di un'azienda e fare il punto sulle prospettive future del progetto.

E' stata fatta una revisione della letteratura esistente sull'argomento, sul progetto e quali sono le sue caratteristiche. Vengono studiati gli incentivi che possono portare gli imprenditori a scegliere questo sistema di gestione e su come si è sviluppato il progetto nei suoi quindici anni di esistenza. Vengono fatti studi 'sul caso' in tutte le aziende esistenti nella Regione Metropolitana di Recife. Si conclude che è possibile ad una azienda aderire al progetto, purché gli imprenditori siano motivati non solo da ricompense finanziarie, ma anche da ricompense non materiali chiamate beni relazionali.

Parole-Chiave: Economia di Comunione, Teoria dei Giochi, Incentivi.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VII</b>
<b>RIASSUNTO .....</b>	<b>VIII</b>
<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>XIV</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	4
1.1.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>1.2 Estrutura da Dissertação .....</b>	<b>5</b>
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Pesquisa Descritiva .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Pesquisa Explicativa .....</b>	<b>7</b>
2.2.1 Teoria dos Jogos .....	8
2.2.2 Pesquisa de Campo.....	9
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Alicerces Teóricos da Economia de Comunhão.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Trabalhos Realizados Envolvendo Economia de Comunhão.....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 Bens Relacionais e Reciprocidade.....</b>	<b>17</b>

3.3.1	Bens Relacionais .....	17
3.3.2	Reciprocidade .....	21
3.3.2.1	Reciprocidade-contrato.....	21
3.3.2.2	Reciprocidade Genuína.....	23
3.3.2.3	Reciprocidade-comunhão .....	24
<b>3.4</b>	<b>A Abordagem deste Trabalho .....</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>ECONOMIA DE COMUNHÃO .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>As Raízes.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2</b>	<b>Características .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3</b>	<b>EdC, Responsabilidade Social e Economia Solidária.....</b>	<b>41</b>
<b>4.4</b>	<b>A EdC Hoje .....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>RACIONALIDADE E INCENTIVOS .....</b>	<b>47</b>
<b>5.1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>47</b>
<b>5.2</b>	<b><i>O Homo Economicus</i> .....</b>	<b>47</b>
<b>5.3</b>	<b>UMA RACIONALIDADE COM RECOMPENSAS NÃO MATERIAIS .....</b>	<b>52</b>
<b>5.4</b>	<b>A Racionalidade Clássica e a Racionalidade de Comunhão Interagindo no Mercado.</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>EMPRESAS DE ECONOMIA DE COMUNHÃO .....</b>	<b>71</b>
<b>6.1</b>	<b>Desenvolvimento Empresarial Ano a Ano .....</b>	<b>71</b>
6.1.1	Desenvolvimento 1991-1995.....	71
6.1.2	Desenvolvimento 1996-2000.....	73
6.1.3	Desenvolvimento 2001-2005.....	75
6.1.4	A EdC hoje .....	77
<b>6.2</b>	<b>As Empresas de Economia de Comunhão na Atualidade.....</b>	<b>77</b>
<b>6.3</b>	<b>O Pensamento de Alguns Especialistas.....</b>	<b>83</b>
<b>7</b>	<b>PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>86</b>
<b>7.1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>86</b>
<b>7.2</b>	<b>Estudos de Caso .....</b>	<b>86</b>

7.2.1	CAMPO FERTILE .....	86
7.2.1.1	A empresa .....	86
7.2.1.2	Economia de Comunhão .....	89
7.2.1.3	Setor .....	89
7.2.1.4	Clientes .....	90
7.2.1.5	Funcionários .....	90
7.2.1.6	Concorrência .....	91
7.2.1.7	Ética .....	92
7.2.2	ESPAÇO ÚNICO .....	92
7.2.2.1	A empresa .....	92
7.2.2.2	Economia de Comunhão .....	94
7.2.2.3	Setor .....	94
7.2.2.4	Clientes .....	94
7.2.2.5	Funcionários .....	95
7.2.2.6	Concorrência .....	96
7.2.2.7	Ética .....	97
7.2.3	PORTAL TECNOLOGIA .....	97
7.2.3.1	A empresa .....	97
7.2.3.2	Economia de Comunhão .....	98
7.2.3.3	Setor .....	99
7.2.3.4	Clientes .....	99
7.2.3.5	Funcionários .....	100
7.2.3.6	Concorrência .....	101
7.2.3.7	Ética .....	101
7.2.4	SIBRASA .....	101
7.2.4.1	A empresa .....	101
7.2.4.2	Economia de Comunhão .....	102
7.2.4.3	Setor .....	102
7.2.4.4	Clientes .....	103
7.2.4.5	Funcionários .....	103
7.2.4.6	Concorrência .....	104
7.2.4.7	Ética .....	104
7.2.5	SUPER CROSS .....	104
7.2.5.1	A empresa .....	104
7.2.5.2	Economia de Comunhão .....	105
7.2.5.3	Setor .....	105
7.2.5.4	Clientes .....	105
7.2.5.5	Funcionários .....	105
7.2.5.6	Concorrência .....	105
7.2.5.7	Ética .....	106
7.2.6	TOPUS 3 .....	106
7.2.6.1	A empresa .....	106
7.2.6.2	Economia de Comunhão .....	107
7.2.6.3	Setor .....	107
7.2.6.4	Clientes .....	108
7.2.6.5	Funcionários .....	109

7.2.6.6	Concorrência.....	109
7.2.6.7	Ética.....	109
7.2.7	ZARTEC.....	110
7.2.7.1	A empresa.....	110
7.2.7.2	Economia de Comunhão.....	111
7.2.7.3	Setor.....	112
7.2.7.4	Clientes.....	112
7.2.7.5	Funcionários.....	112
7.2.7.6	Concorrência.....	113
7.2.7.7	Ética.....	113
7.2.8	PÓLO GINETTA.....	113
7.3	Análise das empresas.....	115
<b>8</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>120</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>124</b>
	<b>ANEXO 1.....</b>	<b>133</b>
	<b>QUESTIONARIO SULLE PROSPETIVE DELL EDC.....</b>	<b>133</b>
	<b>QUESTIONÁRIO SOBRE PERSPECTIVAS DA EDC.....</b>	<b>134</b>
	<b>ANEXO 2.....</b>	<b>136</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.1 – Paradoxo da Felicidade de Easterlin .....	3
Figura 3.1 –Trabalhos .....	14
Figura 3.2 – Processo produtivo dos bens relacionais.....	20
Figura 4.1 – Economia de Comunhão, Economia Solidária e Reciprocidade-comunhão.....	43
Figura 4.2 – Pessoas ajudadas .....	44
Figura 4.3 – Soma usada pelas pessoas ajudadas .....	45
Figura 4.4 – Soma usada para as estruturas.....	46
Figura 5.1 – Dilema do prisioneiro na forma normal .....	51
Figura 5.2– Dilema do prisioneiro na forma estendida .....	51
Figura 5.3 – Jogo de reciprocidade na forma normal .....	57
Figura 5.4 – Jogo da reciprocidade na forma estendida .....	58
Figura 5.5 – Conflito 1 na forma normal.....	62
Figura 5.6 – Conflito 1 na forma estendida .....	62
Figura 5.7 – Conflito 2 .....	63
Figura 5.8 – Conflito 3 .....	64
Figura 5.9 – Conflito 4 .....	66
Figura 5.10 – Conflito 5 na forma estendida.....	68
Figura 5.11 – Conflito 5 na forma normal.....	69

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 3.1 - Trabalhos acadêmicos .....	14
Tabela 5.1 – Empresas EC e empresas CS .....	60
Tabela 6.1 – Evolução do número de empresas que aderiram .....	78
Tabela 6.2 – Número de pobres que participam da EdC .....	78
Tabela 6.3 – Localização detalhada das empresas em 2006.....	79
Tabela 6.4 – Empresas de EdC: comércio.....	79
Tabela 6.5 – Empresas de EdC: indústria.....	80
Tabela 6.6 – Empresas de EdC: serviços.....	80
Tabela 6.7 – Setor de atuação .....	81
Tabela 6.8 – Forma jurídica.....	81
Tabela 6.9 – Lucro doado pelas empresas em 2005 .....	82
Tabela 6.10 – Faturamento das empresas em 2005 .....	82
Tabela 6.11 – Montante destinado à formação de homens novos .....	83
Tabela 7.1 – Dados numéricos dos estudos de caso .....	114

## 1 INTRODUÇÃO

Conduzir uma organização complexa em um ambiente dinâmico e de mudanças rápidas é uma tarefa desafiadora. Gerir uma empresa significa muito mais do que estabelecer objetivos e dar ordens aos membros da organização para se aterem a estes objetivos. A gestão de uma empresa é responsável por uma série de decisões e ações, entre elas a avaliação dos pontos fortes e fracos, a análise das oportunidades e ameaças de seu ambiente externo. Uma vez que toda empresa existe dentro de uma rede complexa de forças ambientais, elas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. No cenário atual a cada dia surgem novas empresas, enquanto que outras vão à falência.

Em paralelo com este fato, percebe-se o agravamento das desigualdades sociais. A grande maioria das inovações tecnológicas contribuiu para melhorar a qualidade de vida de um grupo bastante restrito de pessoas, enquanto que a maior parte delas encontra-se em condições desfavoráveis. De acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH), lançado às vésperas da Assembléia Geral das Nações Unidas de 2005, o Brasil se encontra em 63º lugar num total de 177 países, no que diz respeito ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). As desigualdades sociais no país são bastante consideráveis: os 10% mais ricos da população são os detentores de 46,9% da renda total. Este resultado só é maior em sete países do mundo. O Brasil está na desconfortável situação de oitavo mais concentrado, quando se usa Índice de Gini. O índice brasileiro é 59,3, melhor apenas que Guatemala (59,9), Suazilândia (60,9), República Centro-Africana (61,3), Serra Leoa (62,9), Botsuana (63,0), Lesoto (63,2) e Namíbia (70,7).

Estes números mostram que é mais difícil para os pobres serem beneficiados pelo crescimento. “Altos níveis de desigualdade de renda são ruins para o crescimento e enfraquecem a taxa em que o crescimento se converte em redução de pobreza: eles reduzem o tamanho do bolo econômico e o tamanho da fatia abocanhada pelos pobres”, afirma o documento (Informe, 2005).

O Brasil tem sido usado como exemplo para se ressaltar que uma má distribuição de renda agrava a pobreza. Se o IDH fosse baseado não no PIB *per capita*, mas na renda dos 20% mais pobres, o Brasil cairia 52 posições no ranking, de 63 para 115. Em países com condições similares às do Brasil – grande desigualdade e grande número de pobres – uma modesta transferência de renda teria grande impacto na redução da pobreza, avalia o estudo. A transferência de 5% da renda dos 20% mais ricos para os mais pobres teria os seguintes efeitos:

cerca de 26 milhões de pessoas sairiam da linha de pobreza, reduzindo a taxa de pobreza de 22% para 7%. “Em uma sociedade que dê mais peso ao ganho de bem-estar dos pobres do que ao dos ricos, a transferência poderia ser considerada uma melhoria no bem-estar de toda a sociedade, mesmo que alguns percam” (Informe, 2005).

Estas desigualdades sociais, dentre outros fatores, são geradas por comportamentos individualistas e auto-interessados, cujo único objetivo é de aumentar o retorno financeiro. As empresas, por sua vez, são administradas por agentes econômicos que agem com o único objetivo de maximização de lucros e redução de perdas; portanto, todas as suas ações são direcionadas para se atingir tais metas. Deste modo observa-se que as pessoas, de uma maneira geral, têm cada vez acesso a mais recursos: os empresários, devido ao crescimento da organização; os funcionários, que recebem incentivos para produzir mais; os clientes e fornecedores, que conseguem barganhar preços melhores, entre outros.

Em contrapartida, estudos econômicos empíricos mostram que as pessoas detentoras de uma renda mais elevada, mesmo tendo atualmente uma quantidade maior de bens e serviços à sua disposição, estão menos felizes. O economista Luigino Bruni faz a seguinte afirmação em seu livro publicado em 2004 e intitulado “*L’economia, la felicità e gli altri*” (A economia, a felicidade e os outros):

*“A economia é importante, a felicidade é mais. Ou melhor, os bens são importantes se e quando nos fazem viver bem, se e quando nos fazem mais felizes; se ao invés a riqueza, renda, consumo nos levam, ao fim, a viver pior, estes mesmos bens se transformam em males.” (Bruni, 2004)*

Depois de cerca de dois séculos, o conceito de felicidade em economia tem vindo à tona novamente. Observa-se que variáveis econômicas como renda, riqueza e ocupação estão ligadas a importantes objetivos da vida como saúde, alta expectativa de vida, baixas taxas de mortalidade, maior acesso a bens e serviços, etc. Portanto poder-se-ia afirmar que pessoas que possuem mais bens materiais deveriam estar mais felizes. Entretanto, estudos experimentais demonstram que isto não é verdade e que muitas vezes se observa o oposto. Estes são os chamados “Paradoxos da felicidade”. Um dos economistas que se ocupou deste estudo foi Richard Easterlin (1974): ele propôs o que ficou conhecido como “Paradoxo de Easterlin” que está ilustrado na Figura 1.1, e demonstra que a felicidade média da população tem diminuído com o aumento da renda *per capita*.

A pesquisa foi feita perguntando-se aos entrevistados: “Tomando em consideração a sua vida como um todo, você se considera neste período muito feliz, suficientemente feliz, ou não muito feliz?” As análises partiram, portanto, da auto-avaliação que as pessoas faziam da própria felicidade com relação à sua existência, isto é, da avaliação que as pessoas faziam do seu grau de felicidade levando em consideração suas vidas como um todo. Mesmo se tratando de um método simples, o somatório de todo o conjunto de respostas pode ser considerado válido e robusto.

Estes dados, após serem coletados, com o uso de técnicas e metodologias estatísticas e econométricas, foram utilizados com a finalidade de se identificar com quais variáveis sócio-econômicas a felicidade se relaciona, ou seja, com quais fatores sócio-econômicos o nível de felicidade média das pessoas está mais fortemente correlacionado. Exemplos de variáveis estudadas foram: sexo, nível de escolaridade, idade, ocupação, condição social e renda. Dentre elas a que mais influenciou a determinação da felicidade foi a renda. Percebeu-se que à medida que a renda *per capita* da população tem aumentado, o número de pessoas que se consideram muito felizes tem diminuído.

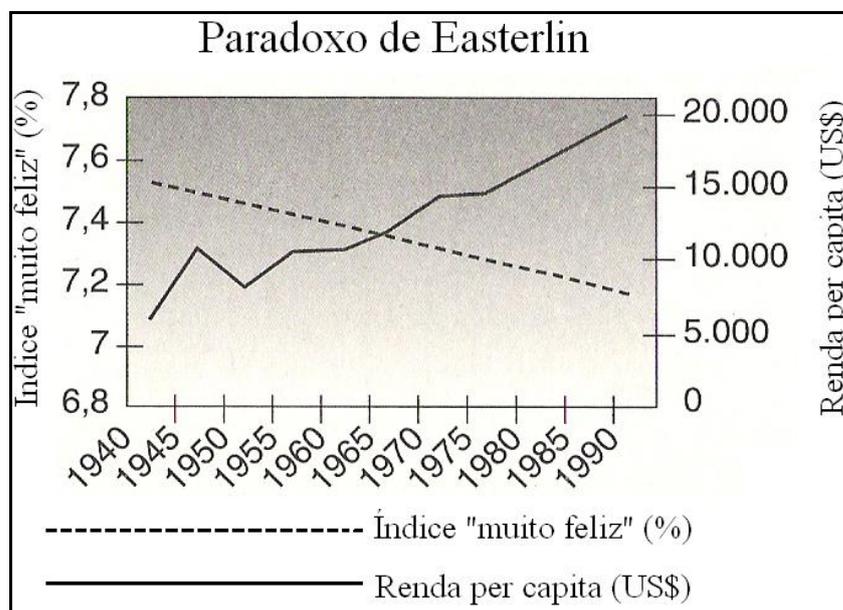


Figura 1.1 –Paradoxo da Felicidade de Easterlin

Fonte: Lane (2000), adaptado pela autora

Bruni (2004) afirma que não é possível ocupar-se da teoria econômica com o objetivo de contribuir para a riqueza ou o bem-estar, sem se levar em consideração o Paradoxo da Felicidade

e que alguns mecanismos, freqüentemente não intencionais, reduzem a felicidade, mecanismos que uma vez descobertos, podem talvez ser evitados.

Nesta conjuntura surgiu o projeto de Economia de Comunhão (EdC), formado por empresas que têm como objetivos: ajuda aos necessitados, geração de emprego, circulação de renda, diminuição das desigualdades sociais, preservação do meio ambiente, entre outros. Percebe-se nos empresários que aderiram a esta iniciativa, como será abordado mais profundamente adiante, uma motivação intrínseca que os faz renunciarem a parte de sua renda em prol de melhores condições de vida para outras pessoas e da difusão de uma cultura fundamentada nestes valores.

Em resumo, na sociedade atual pode ser percebida a presença de uma série de problemas: desigualdades sociais, alto nível de pobreza de uma parcela da população, desemprego, violência, baixo nível de escolaridade, mortalidade infantil, degradação ambiental, etc. Problemas deste tipo afetam toda a população, independentemente do nível social ao qual pertença. Percebe-se, portanto, que é fundamental que surjam iniciativas que visem minimizar ou sanar problemas desta natureza.

A Economia de Comunhão (EdC) é um exemplo de iniciativa que possui estas finalidades. Portanto neste trabalho pretende-se abordar os fatores que fomentaram o seu surgimento e desenvolvimento de forma que se possa indicar maneiras de difundir iniciativas deste tipo. Objetiva-se, então, neste trabalho estudar como se dá a interação destas empresas com as demais no mercado e com seus possíveis clientes.

Através da EdC também pode-se compreender alguns aspectos do Paradoxo da Felicidade na Economia, no sentido de indicar caminhos para se elevar a utilidade dos indivíduos sem necessariamente aumentar sua renda, ou até, algumas vezes, diminuindo a renda. Esta dissertação pretende abordar mais diretamente a função social destas empresas e as condições que podem estimular o surgimento de mais iniciativas deste tipo.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Estudar como tem sido a interação das empresas de Economia de Comunhão no mercado com relação aos seus concorrentes e clientes, no sentido de compreender se o processo de adesão

a este projeto tem sido favorável ou desfavorável ao desenvolvimento da empresa, para deste modo se analisar as perspectivas futuras do projeto.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Estudar o desenvolvimento do projeto durante seus 15 anos de existência de maneira a se compreender se ele tem de fato atingido os objetivos aos quais se propôs.
- Analisar do ponto de vista da Teoria dos Jogos como têm sido as interações das empresas de EdC com as demais no mercado, bem como com seus clientes e quais as perspectivas para o seu desenvolvimento.
- Através de estudos de caso, verificar se os objetivos propostos na EdC têm sido alcançados na prática, bem como verificar a viabilidade do processo de adesão a este projeto.

## 1.2 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em oito capítulos conforme pode ser visto a seguir.

O Capítulo 1 é esta introdução onde são propostos os objetivos a serem atingidos, bem como as justificativas para uma melhor compreensão da relevância deste trabalho.

No Capítulo 2 são abordados os passos metodológicos seguidos durante o trabalho.

O Capítulo 3 é dedicado à revisão da literatura: através dela faz-se um levantamento do que foi estudado até então sobre a EdC e os temas relacionados de maneira que se possa perceber o que já foi feito em termos de pesquisa neste campo até então.

No Capítulo 4 é feito um explicativo do que vem a ser de fato a EdC. São abordados inicialmente sua origem e os fatores que motivaram seu surgimento, para posteriormente se expor as características das empresas pertencentes a este projeto. O Capítulo é finalizado com a exposição de alguns dados que fornecem informações sobre o panorama atual do projeto.

No Capítulo 5 aborda-se mais profundamente a racionalidade que dá sustentabilidade a experiências como a EdC, assim como outros conceitos econômicos. De modo particular, nele busca-se entender quais fatores podem levar um indivíduo ou uma empresa a optar pela EdC e em quais condições uma empresa ou um indivíduo que fez esta escolha pode sobreviver em um contexto onde existem diversos tipos de empresas e sujeitos interagindo. Nele é feita a princípio

uma análise das características da racionalidade da economia tradicional, aquela que determina as ações do *homo economicus*, posteriormente é introduzido um outro tipo de agente econômico movido por um outro tipo de racionalidade, na qual a ação de doar possui uma recompensa intrínseca. Finalmente, é realizado um estudo usando elementos de Teoria dos Jogos para se compreender como ocorre a interação entre estes diferentes tipos de empresa no mercado.

No Capítulo 6 apresenta-se uma retrospectiva do desenvolvimento do projeto nestes 15 anos de existência. Ao final deste capítulo, através de questionários aplicados a especialistas em Economia de Comunhão, se faz uma análise crítica das perspectivas do projeto no mundo.

O Capítulo 7 é dedicado ao estudo das empresas de Economia de Comunhão presentes no grande Recife. Nesta pesquisa são estudadas todas as empresas que existem e ainda são feitas entrevistas a empresários que estão se preparando para dar início a atividades econômicas coligadas ao projeto.

O capítulo 8 é reservado às conclusões e sugestões.

## **2 METODOLOGIA**

Conforme mencionado na introdução, este trabalho será composto de um conjunto de etapas e cada uma delas será desenvolvida de uma maneira específica. Para isto, se fará uso tanto de pesquisa descritiva quanto explicativa, conforme será explanado a seguir.

### **2.1 Pesquisa Descritiva**

Nos Capítulos 4 e 6 do trabalho a metodologia adotada será a pesquisa descritiva, que tem por finalidade, através de observações, registros, análises e interpretações, fornecer uma descrição de como tem se dado o desenvolvimento dos fatores concernentes à EdC ou correlacionados a ela. No Capítulo 4 de modo particular, inicialmente se buscará entender quais os fatores que motivaram o surgimento da EdC, posteriormente se fará um levantamento de suas características gerais e o capítulo se encerrará através de alguns dados que mostrarão as dimensões que o projeto tomou em 15 anos de existência.

Já no Capítulo 6 serão descritos os passos dados pelo projeto no decorrer dos anos, relacionando-se os acontecimentos mais importantes para a EdC desde o seu início, de modo que se possa entender quais as perspectivas do projeto. O capítulo é concluído com os resultados de questionários feitos a especialistas de modo a se compreender como eles vêem as perspectivas da EdC para os próximos anos.

### **2.2 Pesquisa Explicativa**

Os Capítulos 5 e 7 serão estruturados a partir de pesquisas explicativas, porém cada um deles terá características próprias. Pesquisas deste tipo têm como finalidade não somente registrar, analisar, classificar e interpretar os dados, mas também identificar os seus fatores determinantes. Com ela busca-se aprofundar o conhecimento da realidade, procurando-se entender o porquê dos fatos analisados para assim se encontrar fundamentos científicos para o fenômeno observado. Neste trabalho se pretende fundamentar estes fenômenos de dois modos: através do uso de elementos de Teoria dos Jogos, como será feito no Capítulo 5, e através de uma pesquisa de campo no Capítulo 7.

### 2.2.1 Teoria dos Jogos

A Teoria dos Jogos é uma teoria matemática que estuda situações de conflito/cooperação. Ela é muito útil para se analisar situações de agentes racionais que se comportam estrategicamente. Ou seja, através da Teoria dos Jogos pode-se estudar como acontece a interação entre pessoas ou empresas que interagem em um mesmo ambiente e cujos resultados das ações interferem nos resultados obtidos por cada um dos agentes envolvidos no problema. Neste caso, as ações adotadas pelos agentes consideram não somente os objetivos e possibilidades de escolha de cada um, mas também os objetivos e possibilidades de escolha dos demais jogadores. Há uma considerável literatura disponível sobre este assunto, como por exemplo, Kreps (1990), Mas-Colell et al. (1995), Gibbons (1992).

*“Muitos jogos podem ser solucionados através do conceito de Equilíbrio de Nash. Diz-se que uma estratégia é um equilíbrio de Nash quando cada estratégia é a melhor resposta possível às estratégias dos demais jogadores, e isso é verdade para todos os jogadores.” (Fiani,2006)*

Uma estratégia  $s_i^*$  de um jogador  $i$  é considerada a melhor resposta a uma dada estratégia  $s_{-i}$  de outro jogador quando não há outra estratégia disponível para o jogador  $i$  que produza uma recompensa mais elevada que  $s_i^*$ , quando  $s_{-i}$  é jogada. Em termo formais, uma estratégia é um equilíbrio de Nash se:

$$P_i(s_i^*, s_{-i}^*) \geq P_i(s_i, s_{-i}^*), \text{ para todo } s_i \text{ e todo } i.$$

sendo  $P_i$  o payoff do jogador  $i$ ,  $s_i$  a estratégia do jogador  $i$ , e  $s_{-i}$  a estratégia dos demais jogadores.

Nem sempre há uma melhor estratégia a ser adotada para se solucionar um dado problema. Muitas vezes a melhor estratégia a ser escolhida é uma distribuição de probabilidade sobre as estratégias puras. Quando, em vez de escolher uma estratégia dentre um grupo de opções para se jogar com certeza, um jogador decide alternar entre duas estratégias aleatoriamente, atribuindo uma probabilidade a cada estratégia escolhida, diz-se que o jogador utiliza estratégias mistas.

Portanto, em casos onde não se sabe qual será a ação do outro jogador, mas se conhece a probabilidade de ele tomar cada uma das possíveis ações, uma maneira de identificar as combinações de estratégias que seriam mais convenientes para cada jogador seria através do conceito de recompensa esperada. Ou seja, escolhe-se a ação cujo valor esperado do payoff

obtido é maior. Através da recompensa esperada é possível encontrar o equilíbrio de Nash em estratégia mista para o jogo.

Há casos de jogos em que não se conhece o tipo de um ou mais jogadores, ou seja, não se sabe que tipos de aspectos são priorizados por estes jogadores na tomada de decisão, e portanto não se sabe qual será a opção adotada por eles. Esses jogos são chamados jogos de informação incompleta. Fiani (2006) define do seguinte modo este tipo de jogo:

*“um jogo é dito de informação incompleta quando as características dos jogadores não são de conhecimento comum, o que tem conseqüências sobre as recompensas dos jogadores, uma vez que é por intermédio dessas recompensas que expressamos, em jogos, a natureza dos jogadores”.* (Fiani, 2006)

Suponha o caso onde dois jogadores, Jogador 1 e Jogador 2, interagem. Cada um deles pode optar entre duas estratégias: S1 e S2. O jogador 1 deve decidir que tipo de estratégia adotar, porém ele não sabe se o jogador é do tipo A ou do tipo B. Para resolver situações como esta uma estratégia pode ser incluir um outro jogador, chamado Natureza, que escolhe que o Jogador 1 vai ser do tipo A com probabilidade “p”, e será do tipo B com probabilidade “1-p”. Através deste pequeno artifício, um jogo de informação incompleta pode ser transformado em um jogo de informação imperfeita, podendo então ser resolvido através do conceito de equilíbrio de Nash em Estratégia Mista.

Com o uso destes conceitos, no Capítulo 5, pretende-se estudar o comportamento e as escolhas das empresas que aderem ou não à EdC no mercado.

### 2.2.2 Pesquisa de Campo

Esta parte do trabalho tem como objetivo verificar se na prática as empresas de EdC no mercado têm se comportado como o que foi exposto no Capítulo 5. Isto é, pretende-se ir a campo e verificar como tem ocorrido o desenvolvimento das empresas de EdC em meios a demais empresas existentes. Para isso a área escolhida para estudo foi o grande Recife.

Esta pesquisa ocorrerá através de entrevistas aos empresários de todas as empresas de EdC do grande Recife. Estas entrevistas não se limitarão às empresas que existem no presente, mas também incluirão as iniciativas empresariais que não existem mais e as que estão em processo de estudos para implementação. Ela será constituída de um questionário semi-estruturado aplicado ao proprietário, ou a um dos proprietários da empresa. Este questionário envolverá perguntas

sobre o desenvolvimento e características da empresa e também sobre o processo de adesão ao projeto de EdC, pode ser encontrado no Anexo 2 deste trabalho. Ao final destes estudos de casos serão feitos comentários e análises sobre como tem se desencadeado a difusão do projeto no grande Recife.

## **3 REVISÃO DA LITERATURA**

### **3.1 Alicerces Teóricos da Economia de Comunhão**

A proposta da EdC foi lançada precisamente em 29 de maio de 1991; é portanto uma realidade bastante nova no cenário econômico. Porém diversos conceitos nos quais ela se fundamenta e que são usados pelas ciências econômicas e administrativas para explicar determinados comportamentos empresariais estão presentes há muito tempo nos livros de administração, economia e ciências sociais.

Dentre estes alicerces da EdC, ou seja, as teorias ou conceitos que de algum modo encontram explicações para fundamentar o fato de existirem empresas assim, podem-se citar a abordagem comportamental da administração, a ética, a responsabilidade social e ambiental, a cadeia de suprimento (ou seja, as vantagens competitivas provenientes de uma cadeia de suprimento) e a qualidade. Estes exemplos, certamente, não exaurem todas as possibilidades de explicação deste fenômeno, porém através deles se pode ter uma idéia da amplitude da teoria que se constituiu no intuito de se entender as características e implicações deste projeto.

A questão de tratar bem os funcionários, por exemplo, não é uma inovação da EdC. Já em 1913 Hugo Munsterberg (1863-1916, apud Megginson et al. (1998)), conhecido como o “pai da psicologia industrial”, enfatizava muito a importância de se estudar o comportamento humano, além do estudo da administração científica. De acordo com Megginson et al. (1998), a abordagem comportamental da administração surgiu por volta de 1920 exatamente com o objetivo de pôr em relevo a necessidade de um tratamento mais favorável aos empregados ao invés de focar somente em seu desenvolvimento e produtividade.

Além disso, a questão da ética, da responsabilidade social e do meio ambiente tem assumido grande relevância já há algum tempo no contexto empresarial, seja para atrair novos clientes, seja para evitar multas e punições. Estes fatores têm cada vez mais despertado a atenção dos gestores das empresas de um modo geral. O descaso por parte da maioria das pessoas com estes problemas no passado fez com que se atingisse proporções preocupantes, levando as autoridades competentes a tomarem atitudes mais drásticas, forçando muitas empresas a mudar seu comportamento. Há ainda o caso de empresas que ajudam pessoas carentes ou geram algum outro tipo de benefício à sociedade no intuito de conquistar clientes que são favoráveis a tais atitudes.

Um dos conceitos provenientes do sistema japonês de produção que agregou grande eficiência aos sistemas produtivos foi o de cadeia de suprimento. Segundo Abramczuk(2001), ela é representada por uma concatenação lógica de atividades diferenciadas e complementares, necessárias para que um produto ou serviço seja criado, elaborado e colocado ao alcance de um cliente final. Percebe-se que na EdC acontecem situações como esta, motivadas pela formação dos pólos empresariais.

O conceito de qualidade como foco nas necessidades do cliente, ou seja, qualidade como meio de atender as necessidades dos clientes, tem sido também, desde a difusão do modelo japonês, bastante utilizado pela engenharia de produção e áreas afins. As empresas de EdC, do mesmo modo, na definição da qualidade de seus produtos e serviços procuram focar o cliente e a satisfação de suas necessidades.

Contudo, a novidade proveniente da EdC com relação às organizações atuais é a forma como esses conceitos são encarados e a motivação que leva empresários, clientes, funcionários, fornecedores a agirem desta forma. Percebe-se que o desenvolvimento das empresas de EdC é fruto de uma nova racionalidade econômica, uma racionalidade baseada em fundamentos diferentes dos que são difundidos pela teoria econômica e administrativa atual.

As vantagens competitivas das empresas de EdC que são frutos da incorporação destes e de outros aspectos não são motivadas apenas pelo desejo de maximização de lucros. O lançamento deste projeto pode ser considerado uma tentativa de, através de estruturas antigas presentes no mercado, se buscar uma solução para resolver problemas sociais atuais. Foi o crescimento da pobreza o fator propulsor do sistema de gestão empresarial que se conhece hoje como EdC.

Embora o crescimento da pobreza tenha sido o fator inicial que fomentou o nascimento da EdC, com o surgimento e desenvolvimento das primeiras empresas, percebeu-se que ela se tornaria algo muito mais amplo. Uma vez que as empresas de EdC visam reduzir as desigualdades sociais, elas poderiam fazer isso não só doando parte dos lucros para ajudar pessoas necessitadas, mas também gerando empregos, criando um tratamento mais igualitário entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes na empresa, não degradando o meio ambiente, etc. Para atingir tal objetivo a longo prazo era preciso garantir a sustentabilidade do projeto, por isso fez-se necessário não só tomar as atitudes citadas acima, mas também contribuir para que outras pessoas também se sentissem impelidas a agir deste modo. Daí parte a necessidade da formação de homens novos, para garantir que com o passar dos anos as idéias que estimulam os

protagonistas da EdC a constituir estas empresas hoje continuem a existir e influenciar outras pessoas.

### 3.2 Trabalhos Realizados Envolvendo Economia de Comunhão

Estes fatores fizeram com que pessoas de diferentes áreas de estudo se interessassem em estudar a EdC. O *Bureau Internacional de Economia e Trabalho* (Bureau Internazionale di Economia e Lavoro) é uma entidade instituída por Chiara Lubich em 1984 que reúne, dentre outros membros, estudiosos, empresários e interessados em EdC. Com o nascimento da EdC o Bureau passou a se dedicar de modo particular ao estudo e atuação do projeto, surgindo assim a Comissão Internacional de Economia de Comunhão. Até hoje, o *Bureau* tem conhecimento de 231 trabalhos acadêmicos elaborados em todo o mundo abordando a EdC, 169 trabalhos de graduação, 46 de mestrado, 6 de doutorado e os outros 10 não se sabe exatamente de que nível são, até mesmo porque estas nomenclaturas variam um pouco de país para país. Existem trabalhos elaborados em mais de 20 países da América Latina, Ásia, África e Europa. Cerca de 40% deles foram feitos no Brasil e aproximadamente 45% são italianos. Isso se deve certamente ao fato de que a EdC começou no Brasil e também porque o Movimento dos Focolares surgiu na Itália. Na Figura 3.1 pode ser visto o número de trabalhos elaborados em cada ano, e na Tabela 3.1, a quantidade por área. Obviamente nestas áreas serão identificados cursos que não estão presentes no Brasil, ou ainda cursos que no Brasil possuem um nome diferente; porém através deste número pode-se ter uma idéia de como os estudos sobre EdC têm se desenvolvido.

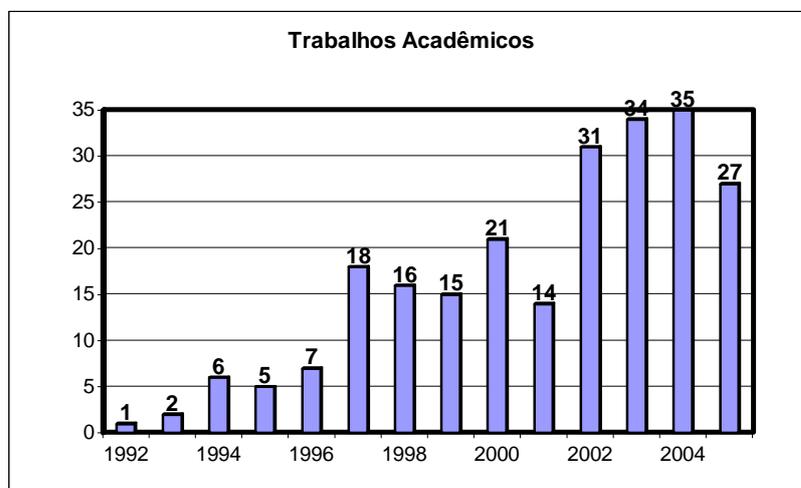


Figura 3.1 –Trabalhos Acadêmicos

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pelo Bureau Internacional de Economia e do Trabalho

Tabela 3.1 - Trabalhos Acadêmicos

Curso	Nº	%
Economia	100	43%
Administração	39	17%
Antropologia, Sociologia e Ciências Sociais	20	9%
Teologia	16	7%
Contabilidade	8	3%
Direito	8	3%
Psicologia	7	3%
Comunicação, Marketing e Publicidade	6	3%
Engenharia de Produção	5	2%
Geografia	5	2%
Âmbito não informado	4	2%
Desenvolvimento Ambiental/ Sustentável	3	1%
Filosofia	3	1%
Pedagogia	3	1%
História	2	1%
Relações Internacionais	1	0%
Turismo	1	0%

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pelo Bureau Internacional de Economia e do Trabalho

O primeiro livro sobre EdC que surgiu foi publicado em 1992 e tratava-se de uma coletânea dos primeiros artigos sobre EdC feitos por estudiosos de diferentes áreas como engenharia, economia, sociologia e administração. Outros livros foram publicados depois à medida que a

experiência foi se consolidando. Surgiu também um periódico chamado “Economia de Comunhão” que inicialmente era semestral e depois passou a ser quadrimestral, o qual é traduzido em alguns idiomas. A seguir expõe-se como diferentes áreas de estudo têm procurado estudar o Projeto de Economia de Comunhão.

**Ciências Econômicas:** o primeiro trabalho acadêmico que o *Bureau Internacional de Economia e do Trabalho* tem disponível em sua base de dados é uma monografia elaborada por Prado (1992), na época uma estudante de Economia da Universidade Presbiteriana Mackenzie de São Paulo. O seu trabalho foi apresentado em 14 de junho de 1992, ou seja, um ano e alguns dias após o lançamento da EdC e tinha como título: “Uma Nova Economia”. Através desta monografia foi feito o primeiro relato desta experiência que estava nascendo. Depois surgiram muitos outros trabalhos na área de economia abordando diversos âmbitos, dentre eles os incentivos, a Economia Solidária, a racionalidade, a análise teórica empírica, etc. Até hoje o campo de estudo onde se têm mais trabalhos elaborados sobre EdC é a Economia.

**Administração e Engenharia de Produção:** estas são outras áreas nas quais têm sido desenvolvidos muitos trabalhos na busca de se compreenderem quais os aspectos no sistema de gestão de uma empresa de EdC que a permitem, mesmo doando uma parte dos seus lucros, continuarem a serem competitivas e se desenvolver no mercado. Embora com enfoques um pouco diferentes, os estudos em engenharia de produção e administração têm apontado como explicação para as vantagens competitivas destas empresas o aspecto motivacional por parte dos empresários, funcionários, ou ainda a questão da responsabilidade social e da gestão ambiental. Segundo Lucas (2005), em empresas de EdC percebe-se a presença de um capital imaterial que não aparece nas planilhas de entradas e saídas, mas que está sempre presente na empresa e é fruto dos relacionamentos construídos.

**Teologia e Ciências Religiosas:** estudos nesta área são feitos, em geral, direcionados para explicar a EdC como a concretização ou encarnação dos objetivos do cristianismo através da constituição de empresas fomentadas por pessoas movidas por valores cristãos. É de se esperar que existam trabalhos que abordem a EdC sob essa ótica, uma vez que ela foi lançada pela fundadora de um movimento que teve suas raízes no cristianismo. Um exemplo de trabalho desenvolvido neste âmbito é Tortorella (2002), que procura explicar a EdC como a prática empresarial da comunhão de bens cristã.

**Sociologia, Serviço Social, Ciências Sociais:** os estudos nessas linhas procuram estudar quais são as relações na empresa entre seus membros e com os indivíduos e a sociedade, do ponto de vista do relacionamento humanístico que é atuado pelos colaboradores da EdC. De acordo com a Socióloga Vera Araújo: “[...] na época moderna o mercado assumiu um papel e uma consistência que vão muito além do que deve ser e do que tem sido na cultura dos povos: o lugar de compra e venda dos produtos, mas também do encontro entre pessoas e povos, um espaço de relações humanas”(Araújo, 1998)

**Geografia:** trabalhos neste âmbito são direcionados à geografia política e retratam a importância de experiências como a EdC para o desenvolvimento sustentável. De acordo com Gold (2000) uma vez que o início do terceiro milênio foi marcado por uma nova consciência global de como as desigualdades econômicas e sociais afetam a população mundial, a EdC é vista como uma proposta de solução para esta questão.

**Pedagogia:** as pesquisas nesta área abordam as empresas como educadoras por difundirem um novo tipo de relacionamento entre padrões, empregados, comunidade externa e clientes proporcionando uma formação ética e solidária a todos aqueles que de algum modo têm contato com a empresa. Em Ribeiro (2001) e Golin (1996) estes temas são tratados com mais profundidade.

**Filosofia:** Ocanha (2003) foi um dos autores que estudou a EdC segundo esta ótica. Ele procura, através de seu trabalho apresentar a concepção de homem no projeto Economia de Comunhão, particularmente no mundo do trabalho. Segundo ele, essa concepção tem a capacidade de se expandir em todas as dimensões humanas, atingindo cada uma das relações que o homem estabelece com a sociedade.

**Psicologia:** em geral os trabalhos de Economia de Comunhão nesta área de estudo direcionam-se para indicar como a EdC pode estar a serviço da psicologia do trabalho no sentido de dar espaço para que as condições psicológicas de seus trabalhadores os permitam dar o melhor de si no ambiente organizacional. É o que pode ser visto em Cuna (2002).

**Direito:** neste campo, os estudos feitos se direcionam em geral para dois aspectos, que na verdade são complementares. O primeiro é a justiça social como é o caso de May (2004) que considerou a EdC como um novo agir econômico capaz de amparar esta área. O outro aspecto estudado na linha do direito é a questão da ética destas empresas, como pode ser visto em Medaglia (2003).

**Contabilidade:** trabalhos nessa área procuram ressaltar a forma como o lucro é administrado e contabilizado dentro da empresa. Bradalise (2003) aborda exatamente a finalidade do lucro nas empresas de Economia de Comunhão, enquanto que Santos (2005) fala sobre o custeio ABC nessas empresas.

**Comunicação:** neste aspecto são estudadas as relações de comunicação presentes nas empresas, uma vez que nestas organizações se procura favorecer uma comunicação aberta entre seus membros, independente de nível hierárquico. Carlotti (2006) abordou este tema em seu trabalho.

**Meio ambiente:** com relação a esta área, tem-se procurado justificar a gestão ambiental das empresas de EdC como fruto da solidariedade que ela pretende incorporar em seu sistema de gestão. Santana (2003) e Gameleira (2000) são exemplos de estudos feitos abordando este aspecto.

Estes campos de conhecimento citados acima não pretendem de modo algum exaurir tudo o que já foi estudado sobre EdC, porém são suficientes para se ter uma idéia de quão complexa é esta temática e da necessidade de se contextualizar bem o enfoque a ser tratado neste trabalho.

### 3.3 Bens Relacionais e Reciprocidade

Há alguns conceitos econômicos importantes para a compreensão deste trabalho. Conceitos estes que têm sido muito discutidos por economistas na tentativa de explicar certos comportamentos no mercado para os quais a economia clássica não tem conseguido encontrar respostas baseadas na racionalidade econômica tradicional. Dois destes conceitos são: bens relacionais e reciprocidade.

#### 3.3.1 Bens Relacionais

Um conceito que está entrando sempre mais no âmbito das Ciências Econômicas é o de 'bens relacionais'. Vários autores tentaram conceituá-los, dentre eles a filósofa Martha Nussbaum (1996), o sociólogo Pierpaolo Donati (1986) e os economistas Benedetto Gui (1987) e Carole Uhlaner (1989). Com base nos conceitos enunciados por esses autores, Bruni (2006) listou algumas características-base que os bens relacionais possuem, conforme pode ser visto a seguir:

**Identidade:** a identidade de cada uma das pessoas envolvidas é fundamental; os bens que se apresentam na troca onde cada um pode oferecer de maneira anônima, não são bens relacionais;

**Reciprocidade:** porque são de fato bens de relação, eles só podem ser aproveitados na reciprocidade, eles são bens de reciprocidade, o bem só é relacional se na relação cada um dos envolvidos dá e cada um dos envolvidos recebe. A parcela que cada um dá e cada um recebe não necessariamente é simétrica; alguém pode doar um bem valioso monetariamente enquanto que a outra parte envolvida pode doar um sorriso, desde que esteja envolvido neste gesto o sentimento recíproco de amor e amizade;

**Simultaneidade:** diferentemente dos bens normais que são produzidos no mercado, sejam eles privados ou públicos, os bens relacionais (assim como muitos serviços) se produzem e se consomem simultaneamente. O bem é co-produzido e co-consumido pelos sujeitos envolvidos. Ainda que se possa contribuir para a produção do bem anteriormente, o bem só é de fato produzido no momento em que é consumido. Na hora da consumação deste bem, para se gozar dele de fato é preciso se deixar envolver por uma relação com as características que estão sendo citadas;

**Motivações:** nas relações de reciprocidade genuína, a motivação que há por trás do comportamento é uma componente essencial. O mesmo “encontro” – por exemplo, um jantar - pode criar bens relacionais, ou, se o relacionamento construído neste jantar não é uma finalidade, mas apenas um meio para se conseguir outras coisas, então este jantar não é constituído de bens relacionais;

**Fato Emergente:** O bem relacional emerge dentro de uma relação. Ele pode emergir também no interior de uma relação de mercado, quando, a um certo ponto, em meio a um relacionamento ordinário, acontece algo que leva os sujeitos a transcenderem a razão pela qual se encontraram, assim, o bem relacional emerge. Isto indica que o bem relacional é uma terceira parte que excede as contribuições de cada um dos sujeitos envolvidos, e que em muitos casos não era a intenção inicial. É por este motivo que um bem relacional pode também manifestar-se no interior de uma transação normal de mercado, quando a um certo ponto, no meio de um relacionamento econômico comum, acontece algo que transcende a razão pela qual ocorreu o encontro.

**Gratuidade:** Uma característica sintética dos bens relacionais é a gratuidade, no sentido de que eles são tais se a relação não é usada para outras coisas, se é vivida enquanto bem em si, se nasce de uma motivação intrínseca, isto é o simples fato de se fazer aquele ato já é recompensador para quem o fez, independente dos retornos que ele pode vir a gerar. Ou seja, um bem é relacional quando a relação em si é o bem; uma relação que não é um encontro de interesses, mas, de gratuidade. O bem relacional parte de uma motivação intrínseca nos relacionamentos;

**Bem:** um outro modo resumido para dizer o que é um bem relacional, é que ele é um bem, ou seja, ele é um bem, mas não é uma mercadoria, ele tem um valor, mas não tem um preço.

Bens relacionais são, portanto, bens que não podem ser produzidos nem consumidos, ou seja, adquiridos por um único indivíduo. Eles dependem de modalidades de interações com os outros e podem ser gozados somente se co-divididos. São representados como uma forma particular de bens públicos locais, cuja condição essencial para existência é a exigência de reciprocidade e o fato de não poderem ser buscados, ou seja, conquistados independentemente; eles dependem de uma situação subjetiva e das pessoas envolvidas. Os bens onde cada um pode oferecer de maneira anônima não são relacionais.

São poucos os economistas que têm buscado encontrar uma definição para bens relacionais e ainda não há um conceito de concordância geral. Gui (2002b) sugere que em uma transação, que ele chama de encontro (entre um vendedor e um potencial comprador, entre um médico e um paciente, entre dois colegas de trabalho, entre dois clientes da mesma loja, etc.) além dos *inputs* tradicionais (tempo, recursos, capital humano, etc.) e *outputs* (a efetuação da transação, o desenvolvimento do trabalho produtivo, o fornecimento do serviço, entre outros), considerando-se de maneira mais ampla pela Teoria Econômica são produzidos também outros particulares tipos de *output* intangíveis de natureza relacional. São eles as trocas de capital humano e os bens relacionais que Gui chama de bens de natureza relacional. A Figura 3.2 é uma simplificação do modelo proposto em Gui (2002b) e representa o processo produtivo dos bens relacionais.

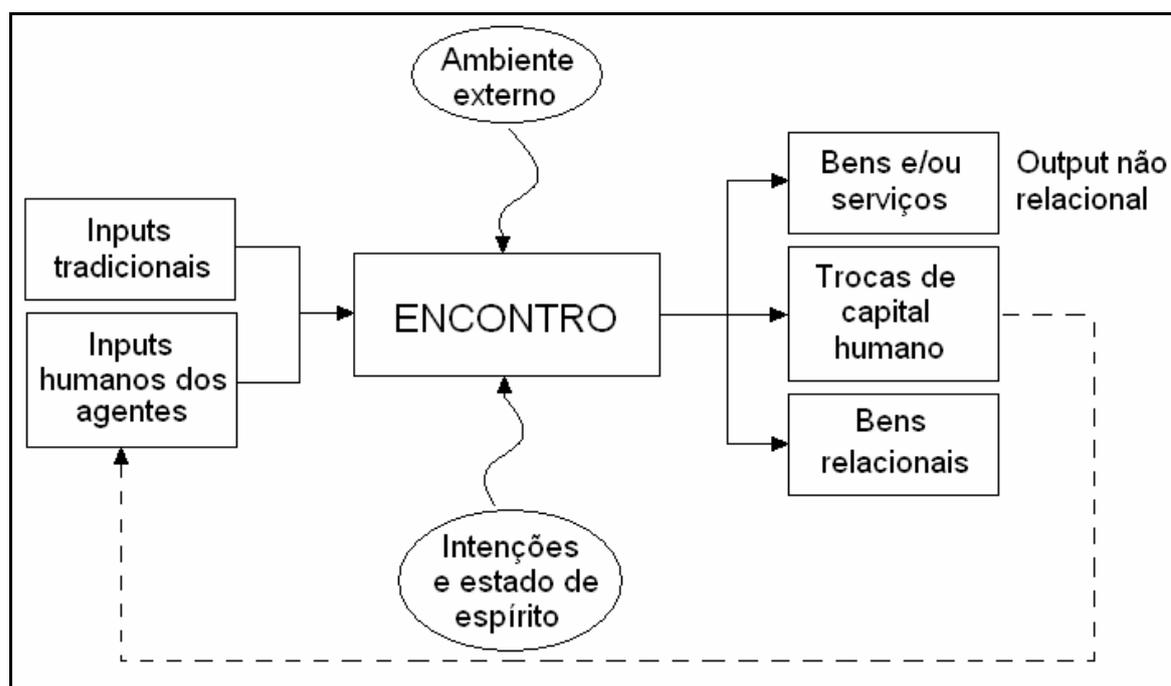


Figura 3.2 – Processo Produtivo dos Bens Relacionais

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Gui (2002b)

De acordo com a ilustração, os *inputs* da transação, ou encontro, são tanto os *inputs* dos processos produtivos tradicionais, como mão-de-obra, matéria-prima, equipamentos, como o tempo, esforço, habilidades e conhecimento dos agentes envolvidos. O encontro depende não somente destas entradas, ou *inputs*, mas também da pré-disposição de cada um destes agentes a construir o bem relacional e também das influências do ambiente externo que pode estar mais ou menos propício a esta construção. No encontro poderão surgir como *outputs*: a produção do bem e/ou serviço, trocas de capital humano e ainda os bens relacionais. As trocas de capital humano consistem no que cada um dos agentes envolvidos pode aprender com os demais, estes conhecimentos que são adquiridos, no caso de um novo encontro entrarão como *input*, ou seja, este é um *output* que pode crescer a cada encontro.

Alguns exemplos de bens relacionais são: a amizade, a conversa com um desconhecido durante uma viagem de ônibus, o clima agradável presente em uma festa de aniversário. O mesmo bem pode ser acompanhado de bens relacionais ou não. No caso de um almoço no trabalho, pode-se comer só, ou acompanhado pelos colegas. A companhia dos colegas poderá tornar aquele momento mais agradável. Do mesmo modo dois apartamentos idênticos podem

proporcionar qualidades de vida bem diferentes umas das outras a depender do condomínio, do modo como os vizinhos se relacionam, etc.

Uma vez listadas estas características, se pode perceber a dificuldade que existe em tratar as relações humanas movidas por motivações complexas, como a teoria econômica.

### 3.3.2 Reciprocidade

O conceito de reciprocidade tem sido muito utilizado para explicar o comportamento destas empresas. A literatura tem considerado que existem três ou quatro tipos de reciprocidade e cada um destes implica em comportamentos estratégicos diferentes. Bruni (2005), Bruni (2006) e Kolm (2006) tratam deste argumento. Bruni (2006) considera que os tipos de reciprocidade existentes são a reciprocidade-contrato, a reciprocidade genuína e a reciprocidade-comunhão. Neste trabalho serão utilizados os conceitos de Bruni (2005), que serão descritos a seguir.

#### 3.3.2.1 Reciprocidade-contrato

Esta é a forma mais próxima à reciprocidade que a economia tradicionalmente conhece, teórica e praticamente, pois se trata daquela prevista no contrato. O aspecto bidirecional é uma característica estrutural do contrato. Entre A e B há uma troca de equivalentes, dá-se e recebe-se.

$$A \rightarrow B$$

$$B \rightarrow A$$

A prestação de A para B exige a prestação de um valor idêntico de B para A: se B não faz sua parte, A também não faz a sua, e caso A já tenha feito, ele pode recorrer juridicamente. É por isso que em uma sociedade civil com juízes honestos e leis eficazes o contrato funciona.

As características da reciprocidade presente nos contratos são:

- Bidirecionalidade: a prestação de A requer a prestação de B, do mesmo modo que a prestação de B requer a prestação de A;
- Condicionalidade: a prestação de A é condicional à prestação de B;
- Equivalência: as prestações devem ser estimadas com valores equivalentes. Geralmente é medida em valores monetários.

A atividade do intercâmbio e do comércio e de uma maneira geral as formas de atividade humana fundamentadas no contrato raramente foram condenadas do ponto de vista ético, porque a cultura do contrato, além de ser superior à do roubo, ou seja, à cultura do apropriar-se de bens que pertencem aos outros sem que um acordo seja estabelecido previamente, contém também

outras vantagens que são conhecidas. Portanto, até os economistas mais sensíveis às dimensões éticas e sociais da economia não vêem como um mal a extensão do mercado e conseqüentemente o contrato.

A dinâmica interna das organizações empresariais são muito complexas e muitas vezes nelas não se recorre diretamente ao contrato, mas, à hierarquia. De qualquer forma, nelas é válido que o contrato de trabalho, embora seja específico, do ponto de vista econômico é sempre um contrato: ambas as partes (empregador e empregado) recebem e dão e, ainda que com inúmeras diferenças sutis, é um contrato livremente assinado e livremente rescindido (inclusive unilateralmente). A visão tradicional da economia sustenta também que no mercado de trabalho se verifica uma troca de valores equivalentes: o trabalhador recebe em troca do seu trabalho o salário, que é exatamente igual (se o mercado funciona) ao valor de sua contribuição para a produção.

Sabe-se que as duas partes não estão num plano de paridade; por isso são previstas formas de mediações, garantias e sistemas de representação (sindicatos); mas a tradição oficial da economia tende a remover a idéia de que entre as partes envolvidas da produção haja conflito; se o mercado for eficiente, cada um, inclusive o empresário, não receberá mais que a conta de valor agregado que ele contribuiu para gerar. Ou seja, o empregado receberá o valor do seu trabalho, que equivale ao que ele agregou de valor ao produto final; do mesmo modo o patrão também receberá o valor equivalente ao trabalho que realizou, uma vez que ele realiza trabalhos administrativos que também são responsáveis pela agregação de valor ao produto.

Na verdade, porém, vê-se que a empresa é sob muitos aspectos lugar de conflitos. Os interesses dos proprietários, dos administradores, dos trabalhadores e dos *stakeholders* de uma maneira geral nem sempre são convergentes. Às vezes podem ser divergentes e, portanto, conflitantes entre si (um exemplo é o caso clássico do conflito entre proprietários e trabalhadores por causa do salário ou das condições de trabalho). Em todo caso a economia é descrita como aquela caracterizada pelas interações de “soma positiva”, ou seja, na qual ambos os contraentes possuem interesses e incentivos que se permutados trarão benefícios mútuos. É uma reciprocidade sem benevolência e gratuidade: bastam os incentivos e as instituições justas.

### 3.3.2.2 Reciprocidade Genuína

Além da reciprocidade instrumental, que foi vista anteriormente, segundo Bruni (2005), nos últimos anos passou-se a falar muito em “reciprocidade genuína” também na economia, sobretudo no terceiro setor ou sem fins lucrativos, ou mais comumente na economia familiar ou de grupos. Atualmente, já se percebe que até nas questões econômicas pode haver espaço para a reciprocidade genuína, muito útil na explicação de fenômenos importantes da economia social, desde a presença de voluntários nas associações até à demanda por serviços relacionais.

Dentre as principais diferenças entre a reciprocidade-contrato e a reciprocidade genuína podem-se citar três:

- Como no contrato, também na reciprocidade genuína encontra-se a bidirecionalidade, mas as duas transferências (de A para B e de B para A) são independentes e livres. Essa bidirecionalidade diferencia a reciprocidade do altruísmo, que se exprime em transferências unidirecionais, embora em ambos os tipos de relação haja transferências independentes e voluntárias. Na reciprocidade, todos recebem e todos doam. A bidirecionalidade é um elemento importante em toda forma de reciprocidade genuína. Se não houver resposta de quem recebe um ato de gratuidade, a relação de (aparente) gratuidade poderá esconder, como muitas vezes esconde, uma relação de poder e de domínio sobre o outro, ainda que sob forma de dívida-sem-reciprocidade. Ao mesmo tempo não se pode definir reciprocidade genuína nem mesmo como “altruísmo recíproco”. O ato altruísta, por si só, também pode ser um ato não-relacional, no sentido de não ser necessário existir entre o altruísta e o beneficiário uma relação pessoal (poderia até mesmo permanecer anônima). Já na reciprocidade genuína, a relação estabelecida entre as partes é a primeira finalidade da própria reciprocidade: o bem relacional criado na reciprocidade é o principal *output* da relação de reciprocidade genuína, ao qual podem se somar outros *outputs* tradicionais. Ou seja, o ato altruísta, mesmo no caso do altruísmo recíproco, alcança seu objetivo típico até sem interação pessoal com os destinatários deste ato. Por isso, o altruísmo, quando não acompanhado da reciprocidade, é muitas vezes associado ao paternalismo e ao assistencialismo. A reciprocidade não existe sem o bem relacional. Além disso, a lógica da reciprocidade não é condicional, como no contrato, nem puramente incondicional, como será visto no próximo tipo de reciprocidade. Se, por um lado, é verdade que a prestação de A não é pré-condição para a prestação de B, neste sentido a ação de B expressa gratuidade, por outro lado, sem a resposta de A, B não experimenta reciprocidade. Se A nunca responde, não há reciprocidade. Segundo o

sociólogo Francês A Caillé (1998), esta é uma lógica que foi propositalmente denominada, através de uma expressão paradoxal e sugestiva: “incondicionalidade-condicional”.

- A reciprocidade genuína, portanto, não é um contrato, mas requer a resposta do outro. Ao se considerar que a relação ocorre no decorrer do tempo, existem alguns elementos que podem explicar este fato. A abertura para o outro deve conter um elemento anterior, não condicional, de gratuidade. Mas, para a continuidade da relação no tempo, para que a comunhão seja real, é necessária também a parte do outro, que deve dispor-se a uma atitude de resposta, de reciprocidade.

- Outra característica da reciprocidade genuína é a troca não ser de valores equivalentes em “quantidade” objetiva. Em certos casos, um simples “obrigado” pode ser considerado resposta de reciprocidade ante uma transferência de um “valor objetivo” bem diferente.

### 3.3.2.3 Reciprocidade-comunhão

Uma vez examinada a reciprocidade genuína, nesta secção serão sugeridos alguns elementos que dizem respeito às características daquela forma de reciprocidade que pode ser chamada “reciprocidade-comunhão”. A comunhão também pode ser entendida como um tipo específico de reciprocidade ou um modo específico de entendê-la. Algumas características específicas da reciprocidade-comunhão são a abertura e a não condicionalidade, sobre as quais se vai discorrer a seguir.

- Abertura: esta é uma característica da reciprocidade-comunhão que não necessariamente está presente na reciprocidade do segundo tipo, descrita anteriormente. Transitividade ou abertura é um termo que significa que a resposta do outro, a atitude de reciprocidade também pode não ser dirigida a quem desencadeou a ação, a relação de reciprocidade, mas sim a uma terceira pessoa. Em outras palavras, A, que realiza um ato de gratuidade para com B, faz uma experiência de reciprocidade não só se B lhe retribui, mas também se B é recíproco para com C.

$$A \rightarrow B \rightarrow C$$

É isso que torna a comunhão substancialmente diferente de um “encontro de interesses”, podendo ser definida como um “encontro de gratuidades”.

- Não-condicionalidade: é um outro elemento típico da reciprocidade-comunhão. Pode-se neste momento dizer algo sobre a relação entre comunhão e reciprocidade, entrando-se no aspecto mais complexo deste tipo de reciprocidade. A racionalidade da reciprocidade-comunhão,

na sua especificidade, necessita realmente de gratuidade. Isto significa atribuir uma recompensa intrínseca ao comportamento antes de atribuí-la aos resultados, isto é, encontrar sentido no ato de doar antes mesmo que na resposta do outro, como já foi dito. A reciprocidade-comunhão será alcançada quando cada um, pelos seus próprios valores culturais, estiver disposto a agir de modo não condicional.

A comunhão não é, pois, uma realidade holística de um grupo que cancela as diferenças pessoais. Ela nasce das escolhas, dos valores interiorizados e da responsabilidade de cada um. Por isso, a outra face da comunhão, sua possibilidade de existir é paradoxalmente a disponibilidade atuada por seus membros de saberem apostar tudo de si, de saberem transcender-se para que a reciprocidade exista.

### **3.4 A Abordagem deste Trabalho**

Como pôde ser visto na Tabela 2.1, há muitos campos de estudo onde tem surgido o interesse de se estudar a EdC. Pode-se perceber então que um trabalho que aborda este tema pode tomar rumos diferentes. Exatamente por isso faz-se necessário compreender qual será a abordagem escolhida para a elaboração desta dissertação.

Neste trabalho serão estudadas as empresas de EdC e seu comportamento no mercado do ponto de vista do confronto destas empresas com as demais no mercado e com clientes que possuem diferentes óticas na hora de definir qual produto vai comprar. Portanto, estas organizações serão consideradas empresas que incorporam um humanismo, ou seja, elas serão vistas não apenas como uma fonte geradora de capital, mas serão consideradas um sistema mais amplo que tem como objetivo contribuir para a diminuição das desigualdades sociais presentes na sociedade. Abordagem semelhante pode ser encontrada em Bruni (2005), onde se procurou através das palavras *trabalho*, *empresa*, *cooperação*, *felicidade* e *reciprocidade* definir o que é uma empresa de EdC.

Com essa definição de EdC é possível estudar como essas empresas interagem no mercado onde existem empresas que não aderem a esta proposta. Neste trabalho será feito um estudo destas interações sob a luz da Teoria dos Jogos. Bruni e Smerilli (2004) e Bruni (s/d) são exemplos de trabalhos que através da Teoria dos Jogos estudaram o comportamento de empresas de EdC no mercado.

Bruni (s/d) estudou um tipo de dilema do prisioneiro, no qual sujeitos com motivações intrínsecas são capazes de cooperar e chegar a uma situação de equilíbrio melhor do que aquela onde cada um busca apenas maximizar o seu *payoff* individual.

Bruni & Smerilli (2004) em seu trabalho consideraram uma sociedade onde existem três tipos de sujeitos: tipo 1 (coopera sempre), tipo 2 (nunca coopera) e tipo 3 (coopera quando o outro coopera e não coopera quando o outro não coopera – a chamada estratégia tit-for-tat, bastante conhecida em Teoria dos Jogos). Através destes agentes foi feito um estudo do ponto de vista dos jogos evolucionários para determinar qual seria o equilíbrio de longo prazo nesta sociedade.

Com base em pesquisas envolvendo a Teoria dos Jogos, reciprocidade e EdC, através desta dissertação será feito um estudo aprofundando as relações mercadológicas que as empresas pertencentes a este projeto têm desenvolvido de maneira a se compreender quais são as perspectivas que o projeto tem no futuro de atrair novas empresas e garantir sua continuidade.

## **4 ECONOMIA DE COMUNHÃO**

### **4.1 As Raízes**

Todo modelo de gestão organizacional que emerge é fruto da necessidade de um determinado conjunto de pessoas que vive um momento histórico específico. Assim aconteceu com a Produção em massa. Sem a administração científica de Taylor e a Revolução Industrial que a precederam, ela não teria se concretizado.

Do mesmo modo ocorreu com o sistema de produção japonês. Segundo Santos et al (2006), a base cultural milenar do povo japonês, bem como a evolução histórica e cultural que antecedeu a origem deste modelo foram os principais fatores que possibilitaram o surgimento e a sustentação das várias práticas da administração japonesa. Ao ter sua economia destruída ao final da Segunda Guerra Mundial, com grande parte do seu parque industrial em ruínas e a sua produção industrial reduzida a um sétimo do nível obtido em 1941, o país defrontou-se com uma tarefa desafiadora: reconstruir a nação. A administração e os operários das fábricas somaram seus esforços para conseguir qualidade e criar empregos. A partir de então, as empresas japonesas começaram a praticar um conjunto de idéias inovadoras de gestão que revolucionaram o modo de administrar as empresas.

Com a EdC não foi diferente. Ela surgiu em um contexto histórico, social e cultural específico e com o objetivo de atender a uma necessidade particular. Este terreno que deu origem à EdC foi o Movimento dos Focolares. Trata-se de um movimento eclesial e civil iniciado em 1943 em Trento na Itália, fundado por Chiara Lubich. Este movimento tem como escopo a busca da construção da unidade visando à defesa de valores comuns e o comprometimento em favor da emancipação humana e social.

De acordo com Lubich (2003), ele está presente em 182 países. Tendo se expandido para outros países europeus em 1952, chegou às Américas em 1958, à África em 1963, à Ásia em 1966, e à Oceania em 1967. O primeiro país fora da Europa que o Movimento dos Focolares atingiu foi o Brasil em 1958. Hoje participam dele 133.500 membros e ele possui ainda 2.200.000 aderentes e participantes em todo mundo. Os seus valores culturais chegam a alguns milhões de pessoas de difícil quantificação, uma vez que são difundidos através de programas de rádio,

folhetos e revistas e estes meios de difusão alcançam até pessoas que os membros do movimento não conseguem contabilizar.

Atualmente o Movimento dos Focolares é dividido territorialmente em 75 regiões. Possui 33 “cidades-testemunho”, que são pequenas comunidades onde todos procuram vivenciar a espiritualidade do Movimento. A maior destas cidades é Loppiano, localizada na Itália, onde moram 800 pessoas de 70 nacionalidades. No Brasil existem 3 cidades como esta em Vargem Grande Paulista (SP), Benevides (PA) e Igarassu (PE). Há ainda 63 centros de formação social e espiritual, os chamados Centro Mariápolis, onde são realizados eventos para a formação de seus membros. No Brasil estão localizados em Vargem Grande Paulista (SP), Benevides (PA), Igarassu (PE), Manaus (AM) e São Leopoldo (RS).

No que se refere ao social, o Movimento dos Focolares desde suas origens defendeu a necessidade de um engajamento prático. Ele surgiu em meio à Segunda Guerra Mundial, quando entre bombas, mortes e destruição de muitas coisas, suas primeiras protagonistas procuravam de todos os modos ajudar aqueles que estavam em situação pior que elas, auxiliando na chegada até os refúgios anti-aéreos, doando a pouca comida que tinham para aqueles que passavam fome, etc. No decorrer de 63 anos de existência, o Movimento dos Focolares suscitou diversas iniciativas que contemplam as muitas faces da problemática social. Sorgi (1998) cita alguns exemplos: um conjunto de serviços de saúde, educação e trabalhos artesanais em Fontem, na República dos Camarões; um empreendimento de reforma agrária, “Magnificat”, no Maranhão; o centro “Bukas Palad” de promoção social e a escola de marcenaria, ambos em Manila, nas Filipinas; entre outras. De acordo com Lubich (2003), as obras e atividades sociais do Movimento são mais de 1.000 atualmente. Estas realizações, pelo número e pela sua consistência, permitiram ao *Bureau Internacional de Economia e Trabalho* ser admitido em 1987, entre os membros do Conselho Econômico e Social da ONU. Essas iniciativas não se limitam ao assistencialismo, uma vez que têm por finalidade contribuir para renovar a sociedade favorecendo o surgimento de pessoas imbuídas com uma nova mentalidade.

Uma outra característica que sempre esteve presente no Movimento dos Focolares é a comunhão de bens que é inspirada naquela da primeira comunidade cristã. Os membros deste Movimento se consideram uma família, e, portanto procuram realizar entre eles a circulação dos bens de modo que nenhum deles passe necessidades.

Foi em maio de 1991, depois de 48 anos de existência do Movimento dos Focolares que teve início a Economia de Comunhão. Ela surgiu a partir de uma intuição original de Chiara Lubich, enquanto ela estava em São Paulo visitando a sede nacional do Movimento dos Focolares. Nesta visita ela ficou impressionada com o crescimento na pobreza e das desigualdades sociais do Brasil, que podia ser percebido nitidamente através das inúmeras favelas contrastando com os prédios luxuosos que tinham se desenvolvido desde sua última visita àquela cidade. Chiara Lubich também tomou conhecimento de que a comunhão de bens realizada no interior do Movimento dos Focolares não estava mais sendo suficiente para suprir as necessidades de todos os seus membros. Diante deste quadro social dramático, ela sentiu-se impelida a fazer algo e foi assim emergiu uma idéia: alargar a comunhão de bens individual dos membros do Movimento dos Focolares para as empresas, convidando empresários e acionistas a colocarem seu lucro em comum.

Em alguns dias aquela intuição inicial delineou-se mais precisamente. O lucro das empresas deveria ser posto em comum, porém seguindo três objetivos específicos:

- Para o desenvolvimento da empresa;
- Para a difusão da chamada cultura da partilha e da comunhão;
- Para os pobres, inicialmente aqueles que participam das comunidades do Movimento dos Focolares.

Estas três partes evidenciaram o *slogan* com o qual teve início o projeto: “um terço, um terço, um terço”, e até hoje o inspira. Faz-se necessário, neste ponto, entender o significado de cada uma destas partes às quais é destinado o lucro proveniente das empresas que fazem parte deste projeto para se compreender quais as bases que o sustentam.

A parte que permanece na empresa tem como finalidade a necessidade de crescimento e desenvolvimento da mesma, uma vez que em certas fases são necessários o autofinanciamento e o investimento. Segundo Bruni (2005), isso é também um demonstrativo de que o projeto não é uma intervenção de emergência; ele é na verdade uma proposta para o funcionamento normal de empresas inseridas na dinâmica da vida econômica empresarial. As empresas pertencentes à EdC devem desenvolver-se preservando o meio ambiente, relacionando-se a longo prazo com ele de maneira responsável. Elas não podem crescer depredando-o, sua finalidade é preservá-lo e valorizá-lo integrando-o aos seus próprios objetivos e escolhas.

A parte destinada à formação cultural consiste em imprensa, congressos, estruturas, bolsas de estudo, etc. Ela corresponde à exigência de visar ao desenvolvimento integral de toda a pessoa, e não somente a atender a uma necessidade específica. Existe também o fato de que, se a comunhão não se tornar cultura, não haverá qualquer esperança de a EdC continuar a existir no decorrer do tempo e o problema social poder, um dia, ser resolvido. Pois, de acordo com Bruni (2005), a pobreza não existe devido à falta de recursos econômicos, mas, em primeiro lugar, por determinadas visões e escolhas culturais. A base ideológica do Movimento do Focolares, como dito anteriormente, visa um mundo mais unido, a fraternidade universal, portanto, não surpreende o fato de ter nascido dela um projeto econômico que mira transformar a cultura por um humanismo verdadeiramente “humano” e fraterno. Baraúna (2000) também fala sobre a importância da formação humana no projeto:

*“A formação humana é outro elemento estratégico indispensável. Somente sobre esta base pode-se sustentar a proposta cultural [...] da EdC e consolidar o seu processo de intervenção sócio-histórico, alargando suas possibilidades de efetivação. É importante não perder de vista que, a longo prazo, esse fator pode contribuir para a supressão do caráter de subordinação e controle que o capital exerce sobre as práticas educativas, seja nos âmbitos institucionais, seja naqueles da existência.” (Baraúna, 2000)*

A terceira parte é aquela destinada aos pobres. Porém, na EdC eles são considerados tão essenciais à existência do projeto quanto os empresários, trabalhadores e clientes, pois eles doam suas necessidades. É importante salientar que o projeto não se limita em assisti-los financeiramente, mas para eles procuram-se empregos, criam-se projetos de desenvolvimento. Embora, em alguns casos, por medida de emergência isso ocorra, os objetivos da EdC vão muito além do assistencialismo. É o que pode ser visto no comentário a seguir:

*“A busca de uma sociedade cada vez mais civil, participativa e harmoniosa; numa palavra, capaz de criar condições para a felicidade e o bem-estar dos indivíduos, das comunidades e dos povos, exige que se supere esta economia conflituosa, desmedidamente competitiva, agressiva, alienante... aumentam as vozes que pedem mais solidariedade, mais integração e interação, mais diálogo, mais escuta atenta dos diversos pontos de vista. E isto vem demonstrar a atualidade da Economia de Comunhão como ponta de lança de uma economia alternativa à economia vigente.” (Araújo, 2002)*

Na primeira intuição que deu origem à EdC, estavam presentes ainda dois outros elementos: o convite à constituição, nas imediações das cidades-testemunho do Movimento dos Focolares de “pólos produtivos” e a solicitação, dirigida à comunidade inteira do Movimento, de construir uma sociedade anônima, popular, para levantar o capital indispensável e dar início às novas experiências empresariais, especialmente nos países em desenvolvimento, nos quais o acesso a crédito é difícil e caro. O *slogan* que motivava a constituição destas sociedades anônimas era: “somos pobres, mas somos muitos”. Atualmente já funcionam alguns pólos e há outros em fase de implantação. Eles são considerados elementos constitutivos da EdC, por serem laboratórios vivos da proposta lançada por Chiara Lubich.

São estas as raízes que deram origem à EdC. Com o passar dos anos, através de estudos e de experiências práticas, foi-se delineando melhor o conjunto de características das empresas pertencentes a este projeto. A seguir são esboçados alguns traços da EdC, para se compreender melhor o espaço que ela ocupa na economia e no contexto empresarial na atualidade.

## 4.2 Características

Autores de diversos campos de conhecimento buscaram de algum modo conceituar a EdC, bem como as empresas que surgiram a partir dela. A seguir podem ser vistas algumas destas definições:

*“[...] uma rede mundial de iniciativas empresariais e de pessoas, que têm por fundamento a ‘cultura da partilha’, derivada da comunhão dos bens, ou seja, da comunhão de recursos materiais e espirituais colocados em circulação no tecido social, tendo em vista a consecução da justiça.”*  
(Baraúna, 2000)

*“A Economia de Comunhão consiste em direcionar a firma ou empresa a constituir-se como comunidade de pessoas altamente responsáveis e motivadas – voltadas à produção de bens e serviços – e a usar os lucros em vista de uma sociedade solidária aos excluídos, aos marginalizados, em uma palavra, aos necessitados. E como se entende serem necessárias pessoas extremamente convictas, parte desses lucros é usada para formar “homens novos”, além naturalmente, do incremento da própria empresa.”* (Araújo, 1998)

*“A Economia de Comunhão é um desafio cultural profundo, baseado no apelo a transformar o tempo da ação humana em uma ocasião de cooperação entre todos, a ver os resultados econômicos como fruto da comunhão entre todos.”* (Ferrucci, 1998)

*“[...] um sistema econômico baseado em princípios de solidariedade aos necessitados de ajuda concreta.” (Biela, 1998)*

*“[...] empresas na qual a produção de riqueza tenha como principal finalidade satisfazer as exigências de quem tem mais necessidade [...]” (Gui, 1998)*

*“O projeto de Economia de Comunhão é a Projeção da “cultura do dar” do Movimento dos Focolares na dimensão econômica da sociedade” (Burckart, 2002)*

Percebe-se através das definições citadas anteriormente que a EdC pode ser definida de vários modos. Portanto aqui será feita uma exposição de alguns pontos característicos mais específicos deste sistema de gestão empresarial.

A EdC normalmente é voltada para empresas comerciais, isto é, as ditas ‘com fins lucrativos’ por terem sido concebidas na sua forma jurídica para a apropriação privada do lucro da empresa. São poucas, embora bastante significativas, as experiências sem fins lucrativos que aderem ao projeto. A própria Chiara Lubich, ao propor o projeto, falou de empresas que seriam usadas como instrumento para resolver um problema de solidariedade.

A comunhão acontece na empresa de modo concreto, sem gerar, até então uma forma jurídica diferente das que já existem; ela é implantada em modelos de organização já existentes no mercado. De acordo com Bruni (2005), esta comunhão manifesta-se não só na divisão do lucro, mas no cotidiano empresarial e é, muitas vezes, questão de sutileza. É esta comunhão que, no entanto, faz a qualidade e a identidade das empresas de EdC.

Certamente o fato de a EdC ter se concretizado no interior de estruturas organizacionais já existentes não exclui o fato de que no futuro ela possa vir a gerar novas estruturas. Algo novo está emergindo através dos pólos produtivos; eles surgem como uma forma produtiva original e importante. Não se trata de um simples distrito industrial ou de um grupo empresarial clássico. O desenvolvimento dos pólos poderá representar uma nova etapa da EdC, a “saída à vida pública” do projeto e o salto de qualidade no aspecto organizativo-institucional. Em São Paulo, onde funciona a alguns anos o Pólo Spartaco (em Cotia, região metropolitana), com sete empresas estabelecidas, a EdC é vital e está em contínuo desenvolvimento, graças também ao papel impulsor do pólo. De acordo com Bruni (2005) acredita-se que, nos próximos anos, a fisionomia e o desenvolvimento da EdC venha a depender muito da fisionomia e desenvolvimento dos pólos.

Como foi comentado anteriormente, uma outra manifestação da vida de comunhão destas empresas está na distribuição dos lucros, segundo os três objetivos, que é o aspecto mais visível da vida de comunhão destas empresas. Porém, desde as idéias iniciais que deram origem ao projeto, compreendeu-se claramente que a comunhão é muito mais exigente que a mera repartição do lucro. O lucro, de fato, é um aspecto da riqueza, do valor agregado de uma empresa, porém certamente ele não é o mais importante. É o que se pode perceber no comentário a seguir:

*“Dos resultados econômicos obtidos pela atividade da empresa, o lucro é apenas a ponta do iceberg que aflora dos cálculos contábeis. O principal do iceberg, ou seja, o grande número de itens de crédito e débito – que, afinal, depois de somados, se compensam do ponto de vista contábil, e, portanto, desaparecem – não é menos importante que o valor do saldo, considerando-se uma correta avaliação social da atividade desenvolvida. De fato, uma empresa pode distribuir riqueza (e em geral distribui) de muitas outras maneiras, além da distribuição de lucro aos sócios. Pode fazê-lo (e muitas vezes o faz, mesmo que em medidas diferentes) oferecendo boas oportunidades de trabalho, boas condições de qualidade e preços dos produtos vendidos, ou ainda, boas oportunidades de colocação para os produtos dos fornecedores” (Gui, 1998)*

Portanto, a distribuição do lucro segundo os critérios da EdC é expressão final de uma vida de comunhão que envolve a vida empresarial como um todo.

O Bureau Internacional de Economia do Trabalho em 1997 tentou estruturar as características que devem ter uma empresa pertencente ao Projeto de Economia de Comunhão (Bureau, s/d). Esse conjunto de características foi denominado **linhas para conduzir uma empresa de Economia de Comunhão**. Trata-se de uma espécie de declaração sobre o estilo de vida empresarial orientado para a cultura da comunhão. Nela são explicitadas as conseqüências da vida de comunhão em vários âmbitos da atividade de uma empresa: a relação com o fisco (voltada para a plena legalidade); a relação com os clientes e com os concorrentes; a atenção com o meio ambiente; e a harmonia da sede e dos espaços da empresa. São nestes aspectos que se percebe se as empresas são ou não empresas de comunhão de fato.

Os empresários que aderem à Economia de Comunhão formulam estratégias, objetivos e planos empresariais, considerando os critérios de uma gestão ética, buscando envolver no trabalho os membros da empresa. Realizam investimentos com prudência, mas dão particular atenção à criação de novas atividades e postos de trabalho. As capacidades e habilidades de cada funcionário são valorizadas da melhor forma possível pelos gestores da empresa, que procuram

ainda estimular a criatividade, a responsabilidade e a participação na definição e na realização dos objetivos empresariais. Os funcionários que passam por dificuldades financeiras ou mesmo problemas pessoais recebem atenção especial. A citação a seguir expressa alguns fatores que podem motivar este comportamento:

*“[...] não é correto limitar as ações da atividade humana, inclusive a atividade econômica, apenas à lógica do lucro. O ser humano possui motivações mais profundas e objetivos mais completos, que não podem ser ignorados se quisermos superar a atual situação mundial, aparentemente sem saída. [...] O lucro é essencial para qualquer atividade econômica, porém raramente representa a única motivação da atividade do ser humano livre. É um fator importante, pois demonstra o êxito da própria atividade econômica e se concretiza ou num aumento de salário para o trabalhador, ou num ganho maior para o empreendedor, o artesão ou o comerciante. No entanto são outras as reais motivações para a atividade do homem: ele trabalha para viver, para manter-se e manter seus familiares, para criar coisas novas e válidas; para ser aceito e respeitado pelos outros na comunidade; para ser valorizado e amado, para auto-realizar-se e até mesmo deixar um marco na história. São elementos complexos que englobam dimensões da natureza humana que nada têm de econômicos” (Ferrucci, 1998)*

Os membros da empresa trabalham com profissionalismo para construir e reforçar relações sinceras e saudáveis com os clientes, fornecedores e a comunidade, a quem se orgulham de fazer parte e poder servir. O relacionamento com os concorrentes é respeitoso. A qualidade dos seus produtos e/ou serviços é reconhecida, e se opta por não evidenciar seus defeitos. Tudo isto enriquece a empresa de um capital imaterial formado de relações de estima e de confiança com fornecedores, clientes e administradores públicos, o que pode gerar um desenvolvimento econômico menos sujeito à variabilidade do mercado. É o que pode ser percebido no comentário a seguir:

*“Os resultados econômicos de uma empresa são efetivamente melhores quando seus dependentes estão afinados entre si, quando entendem o valor de partilhar as próprias experiências (ao invés de verem o outro como um obstáculo à própria ascensão profissional e, por isso, crerem ser melhor esconder os conhecimentos para que ele não tire vantagem disso). [...] Os resultados de uma empresa são indubitavelmente melhores quando ela dispõe de trabalhadores capazes de criar para a empresa, além dos lucros que aumentam o capital monetário, também um patrimônio de atitudes marcadas pela colaboração, pelo profissionalismo, pela atenção às exigências do cliente, por um sério controle de qualidade dos produtos.” (Ferruci, 1998)*

A empresa respeita as leis e assume um comportamento eticamente correto com as autoridades fiscais, com os sindicatos e demais instituições. De modo idêntico, age com os seus funcionários, dos quais espera o mesmo comportamento. É o que pode ser percebido no parágrafo a seguinte:

*“Nas empresas de EdC se assume também a postura de trabalhar na plena legalidade: nos países em que, para ganhar uma concorrência, é comum a corrupção, essas regras podem parecer uma utopia; no entanto, experiências de trabalho em ambientes desse tipo confirmam que é possível atuar licitamente. Trata-se de aceitar percursos mais árduos, justamente porque não são comuns em países onde a prática das receitas não declaradas é quase institucionalizada em razão de salários insuficientes para uma vida digna. É necessário aceitar que cada funcionário tenha o direito de criar obstáculos, se não por outros motivos, ao menos para demonstrar que não concedeu favores. Há, porém, desdobramentos positivos: nasce uma grande consideração pela empresa e são construídos relacionamentos duradouros justamente com quem, inicialmente, constituía um obstáculo.” (Ferrucci, 2002)*

Na definição da qualidade de seus produtos e serviços, a empresa se sente no dever não apenas de cumprir as suas obrigações contratuais, mas também de avaliar as implicações objetivas de sua qualidade sobre o bem-estar das pessoas. Isso se dá pelo fato de que nas empresas se entende que:

*“É preciso adquirir um senso de responsabilidade global pela sorte da humanidade, assim como nos últimos anos foi adquirido em relação ao futuro da natureza e do planeta. Hoje, por exemplo, todos sabemos que o destino das florestas tropicais diz respeito a todos nós, inclusive pela sua influência determinante sobre o clima do planeta.” (Ferrucci, 1998)*

Um dos primeiros objetivos dos empresários da Economia de Comunhão é o de transformar a empresa numa verdadeira comunidade. É dada especial atenção à saúde e ao bem-estar de cada membro da empresa, sobretudo a quem precisa de cuidados particulares. Procura-se adequar as condições de trabalho a cada tipo de atividade. São assegurados, por exemplo, respeito às normas técnicas de segurança, ventilação, iluminação e níveis toleráveis de ruído. Evitam-se cargas horárias excessivas de trabalho, de modo que ninguém seja sobrecarregado.

O ambiente de trabalho é agradável e fraterno, procurando-se cultivar o respeito, a confiança e a estima recíproca. A empresa produz bens e serviços confiáveis, independentemente das pressões da fiscalização. Em relação ao ciclo de vida do produto, a empresa evita que sua

produção provoque efeitos nocivos sobre o ambiente, esforça-se na economia de energia e na preservação dos recursos naturais. Ferrucci (2002) faz alguns comentários sobre este aspecto das empresas de EdC:

*“Os Princípios enfatizam que é preciso ‘transformar a empresa numa verdadeira comunidade’, na qual todos [...] se sintam realizados: empresários, trabalhadores, clientes, fornecedores e distribuidores. No íntimo todos desejam terminar o expediente de seu dia de trabalho sabendo que não desperdiçaram momentos de suas vidas, o que é possível sobretudo se conviveram com pessoas igualmente realizadas com o trabalho que fazem.”*

Os membros colaboram para que o ambiente de trabalho seja o mais organizado e agradável possível, de modo que, em tal harmonia, os gestores, trabalhadores, fornecedores e clientes se sintam realizados e se comprometam com a difusão dessa proposta. A citação que segue enfoca a importância deste aspecto:

*“Se os trabalhadores forem capazes de criar e manter a harmonia – inclusive na disposição dos escritórios – na organização de suas mesas de trabalho, nos laboratórios, nas oficinas – a empresa adquirirá um estilo próprio que se tornará um emblema para o cliente no momento em que este deverá decidir a quem entregar novos pedidos. Pois, na verdade, ele estará preocupado não só com o preço, mas também com a qualidade do produto, com o tempo de entrega etc. A imagem de harmonia e ordem na maneira de trabalhar, aliada à demonstração de confiabilidade e dedicação com que o trabalho é executado, terão peso determinante – por vezes até maior que o preço reduzido do produto ou serviço oferecido – no momento da escolha do fornecedor.” (Ferrucci, 1998)*

Na empresa é estimulado o surgimento de uma atmosfera de ajuda recíproca, de respeito e confiança. E os critérios de seleção de pessoal e de capacitação profissional adotados pelos empresários têm como propósito favorecer a construção dessa atmosfera. Entre seus membros é importante que seja espontâneo colocar à disposição uns dos outros, os próprios talentos, idéias e competências, em prol do desenvolvimento profissional e da própria empresa.

A empresa que adere à EdC procura criar um clima de comunicação aberto e sincero que favorece a troca de idéias entre gestores e trabalhadores. Este é um outro ponto positivo deste sistema de gestão, uma vez que segundo Ferrucci (1998) atualmente, em todas as escolas de administração empresarial de maior prestígio, é ponto pacífico que numa empresa o pessoal se

torna mais produtivo e criativo quando colocado em condição de tomar plena consciência dos objetivos da empresa e de partilhar suas dificuldades e sucessos.

Todas estas características presentes no sistema de gestão das empresas de EdC fazem com que essa mentalidade que elas visam difundir se expresse também no modo de tratar os clientes. Procura-se sempre ter em mente quais as necessidades dos clientes e qual a maneira de melhor atendê-lo. Esse fato pode ser percebido através do comentário que segue:

*“Numa economia de comunhão, tratar bem o cliente nasce de uma motivação diferente, nasce do empenho de crescerem e prosperarem todos juntos, em servirem – na pessoa humana do cliente – àquele milagre de intuições transcendentais que os tornaram seres únicos e irrepetíveis. O bom resultado econômico que poderá originar-se a partir dessa atitude não será outra coisa senão a confirmação de que também os automatismos econômicos do mundo respondem a harmonias superiores.” (Ferrucci, 1998)*

Dizer que a comunhão do lucro é a ponta do *iceberg* não implica subestimar o seu papel essencial. Esta divisão do lucro em três partes é, desde o princípio, o elemento inicial da identidade do projeto e até hoje é uma medida, indicador concreto da qualidade e seriedade da comunhão que procede e sucede a repartição do lucro. De qualquer forma, é importante lembrar que a empresa é um corpo vivo e pode acontecer – como realmente ocorre – que, num dado ano, o lucro produzido precise ser todo reinvestido para enfrentar uma crise; porém seria um sinal preocupante uma empresa durante alguns (ou muitos) anos não colocar em comunhão o lucro: ou faltou a capacidade de a organização empresarial gerar o valor agregado ou faltou a “cultura da comunhão”.

A comunhão do lucro, sua doação com generosidade é, portanto, expressão da cultura da partilha ou “cultura do dar”. Para se compreender melhor a importância da difusão da cultura da partilha pelas empresas de faz-se necessário conhecê-la melhor. Sobre ela, a socióloga Vera Araújo, que desde o princípio acompanhou o desenvolvimento da EdC, diz que:

*“Não se trata de ser generoso, de fazer beneficência nem de prática filantrópica, nem de abraçar a causa do assistencialismo. Trata-se, antes, de conhecer e viver a dimensão do doar-se e do dom aos outros como essenciais à substância e à existência da pessoa. A ‘cultura do dar’ engloba uma visão de conjunto – o homem em seu relacionar-se como centro e fim de toda atividade e realidade – e toda uma série de atitudes e comportamentos que qualificam as relações humanas e as orientam para a comunhão, nesse caso, sinônimo de unidade. De modo que tudo seja dom e doar-*

*se contínuos. A verdadeira identidade da criatura exprime-se em ser dom em todas as expressões do seu viver, em estar sempre na posição de doar, de dar. Essa autêntica arte de dar libera toda uma gama de valores que qualificam o ato de dar: gratuidade, alegria, generosidade, desprendimento; e isenta-o de riscos e perigos de ser mal entendido ou manipulado. Da reciprocidade dessas relações nasce a comunhão, a unidade.” (Araújo, 2000)*

Esta nova cultura significa formar e formar-se de modo a permitir a interiorização de comportamentos assumidos, não pelo benefício que trazem, mas pelo valor intrínseco a eles atribuídos, depois de se ter experimentado na própria vida sua bondade e veracidade. Somente um estilo de vida empresarial que se torna cultura pode assegurar que a EdC se fundamenta sempre na gratuidade.

O “segredo competitivo” das empresas de EdC é este algo a mais de gratuidade. Sabe-se que toda empresa vive e cresce graças à capacidade de seus componentes em construir e sustentar sua rede de relações, muito mais complexas, sutis e profundas que as prestações previstas nos vários contratos. Bruni (2005) afirma que sem gratuidade uma empresa, bem como qualquer organização, não pode subsistir por muitos anos.

Um outro aspecto peculiar das empresas de EdC é a maneira como elas consideram as pessoas ajudadas pelo projeto. Chiara Lubich, quando esteve na universidade de Católica de Piacenza na Itália em 29 de janeiro de 1999 para receber o título de doutor *honoris causa* em Economia e Comércio, ao se referir às pessoas ajudadas pela EdC disse:

*“Aqueles pessoas que estão em dificuldade econômica, os destinatários de uma parte dos lucros, não são considerados simplesmente ‘assistidos’ ou ‘beneficiados’ pela empresa. São, isso sim, partes essenciais do Projeto, enquanto doam aos demais suas próprias necessidades. Eles também vivem a “cultura da partilha”. De fato, muitos deles renunciam ao auxílio que recebem tão logo recuperam um mínimo de independência econômica e, muitas vezes, partilham com os outros o pouco do que possuem. Tudo isso é expressão do fato que o enfoque, na Economia de Comunhão, que também frisa a ‘cultura da partilha’, não estar na filantropia praticada por alguns, mas sim na partilha, na qual cada uma dá e recebe, com igual dignidade, no contexto de uma relação substancial de reciprocidade.” (Lubich, 2004)*

Portanto os pobres que recebem a ajuda da EdC são pessoas que estão no mesmo plano de dignidade dos funcionários, empresários ou clientes. Já aconteceram fatos que mostram isto, como, por exemplo, o caso de empresários que, alguns anos antes eram contados entre os

destinatários da ajuda. Este fato pode ser percebido através dos depoimentos da pessoas ajudadas pelo projeto:

*“A ajuda chegou em um momento muito duro e pude comprar um par de sapatos para minha mãe, que estava usando chinelos rasgados, uma malha de lã e saldar a dívida da mercearia. Antes achava que para partilhar era necessário ter dinheiro para dar; agora aprendi que posso partilhar minha pobreza e estou feliz, porque sinto que não recebi apenas uma ajuda econômica, mas também uma alegria extra, uma nova paz e tranqüilidade. (Argentina)” (Bozzani, 2005b).*

*“Também para nós não faltou apoio e, por vários meses, recebemos a ajuda extraordinária. Agora com a minha família estamos levando para frente uma pequena empresa com a intenção de nos inserir no projeto EdC. A situação econômica nacional ainda não nos deu a possibilidade de ter lucros, mas é muito forte em nós a consciência de sermos uma família na qual todos têm de alguma forma, no coração as necessidades dos outros(Uruguaí)”. (Bozzani, 2005b).*

*“Sempre me senti muito amada e agradecida pela ajuda que recebia. Em casa, conseguimos nos manter com o mínimo necessário para viver e cuidar da saúde. Com o meu pequeno salário ainda consigo estudar. Entendi que posso renunciar a várias coisas e sinto que agora já posso deixar de receber esta ajuda, transferindo-a para quem enfrenta dificuldades maiores que as minhas.(Brasil)”. (Bozzani, 2005b).*

*“Recebemos a ajuda para cobrir as despesas de transporte de meus filhos, para ir à escola. Sobraram 20 euros que, com alegria, pudemos dar, pois ganhamos algumas roupas para os nossos filhos e o caçula usa as que não servem mais para os mais velhos. (Croácia).” (Bozzani, 2005a).*

*“Recebo a ajuda há alguns anos, mas todas as vezes é uma surpresa, porque chega na hora certa, como um toque do amor de Deus pela minha família. Sentia-me um pouco desconfortável, porque só recebia; assim, me esforcei para economizar algo e também pude dar uma pequena quantia para esta finalidade.(Sérvia)” (Bozzani, 2005a).*

*“Passei num concurso público e há três meses comecei a trabalhar como professora. Estou feliz! Com alegria lhes comunico que não preciso mais da ajuda, que agora pode ser destinada a uma outra pessoa.(Brasil)”. (Bozzani, 2005a).*

*“Somos duas irmãs e quando minha mãe perdeu o emprego não tínhamos mais condições de estudar. Quando nos foi oferecida uma ajuda ficamos hesitantes pensando que talvez houvesse alguém que precisasse mais do que nós, e nos parecia humilhante receber ao invés de dar, como fazíamos antes. Mas entendemos que fazemos parte de uma família, na qual o dar e o receber são fruto do amor recíproco. (Filipinas)”. (Bozzani, 2005b).*

*“Realmente a providência chega sempre quando tenho mais necessidade! Eu a uso para os remédios que, de outra forma, não poderia comprar. Mas estou aprendendo que eu também posso dar. Não tenho dinheiro, mas posso dar compreensão, um sorriso, uma palavra de conforto: é o meu tudo. (Brasil)”. (Bozzani, 2006b).*

*“Nestes anos da minha vida estive plena de felicidade e gratidão pela ajuda que chega para mim. Posso finalmente fazer o tratamento que preciso extremamente. Se ainda estou vivo devo a esta providência sempre pontual e espero ainda poder viver muito para ajudar aqueles que sofrem ao meu redor. (Filipinas)”. (Bozzani, 2006a).*

A este ponto pode-se perguntar, mas este não é um grupo fechado? Mirar os pobres que estão em contato com o Movimento não significa esquecer os demais? Não. A idéia inicial do projeto é de fato resolver a situação dos pobres que estão em contato com o Movimento, porém os demais não estão excluídos do processo; pelo contrário o problema é considerado em toda sua complexidade, contudo, inicialmente, faz-se o que está dentro das possibilidades daqueles que compõem a EdC.

Se a empresa é concebida como comunidade, procurando viver as relações comerciais e de trabalho como ocasião de encontro de pessoas, se a empresa é pensada como bem social e como recurso coletivo, então a EdC vai muito além de uma idéia de mercado como lugar somente de relações instrumentais. Muitos autores já afirmam que a economia de mercado, se quiser ter um futuro sustentável e humano, deve confiar e deixar que se desenvolvam, no interior da própria arena econômica, comportamentos regidos por princípios mais ricos e complexos do que a simples maximização de resultados. Bruni (2005) afirma que:

*“A EdC não se coloca, portanto, fora dos mercados; ela nasce do fracasso do mercado (o escândalo das favelas brasileiras), critica com decisão e indignação as injustiças que freqüentemente o mercado produz e alimenta, mas não propõe uma economia que retorne às estruturas pré-modernas ou precedentes ao mercado, ou a economias alternativas separadas dos mercados “normais”. Critica as economias incivis injustas de hoje, fazendo ouvir a própria voz, vivendo e difundindo uma cultura diferente, com a esperança de contagiar muitas outras expressões que atuam no mercado de hoje e de renovar, no seu âmago, a economia de mercado, juntamente com muitos outros que procuram fazer o mesmo.”*

É importante lembrar também que a EdC vive na fragilidade e nas contradições da vida cotidiana da sociedade atual, compartilhado suas tentações e esperanças e, portanto, procura

sempre recomeçar – a cada dia – com todas as pessoas de boa vontade, a aprender aquilo que é mais difícil, porém mais importante, na existência humana: doar-se dentro e fora dos mercados.

### 4.3 EdC, Responsabilidade Social e Economia Solidária

Nesta etapa do trabalho é oportuno discutir três conceitos que em algumas situações podem se confundir. Estes conceitos são: Economia de Comunhão, Responsabilidade Social e Economia Solidária.

Responsabilidade Social é um conceito que tem sido bem difundido no interior de diversas organizações do Brasil e do mundo. O Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social, que é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, define do seguinte modo Responsabilidade Social:

*“Responsabilidade social empresarial pode ser conceituada como a forma de gestão que se defina pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e a redução das desigualdades”.(Instituto Ethos, 2003)*

Em Lucas & Barbosa Filho (2006), pode ser visto que embora as empresas de EdC tenham nascido com uma finalidade específica, para atingi-la, um componente essencial do sistema de gestão da empresa é a responsabilidade social. Portanto, mesmo que à época da concepção do projeto não se tenha falado diretamente em responsabilidade social, as empresas de EdC podem ser consideradas socialmente responsáveis. Logo o Projeto de EdC é um modelo de gestão responsável uma vez que incorpora todos os princípios da responsabilidade social.

Um modelo de gestão empresarial sobre o qual se tem falado muito nos últimos anos é o de Economia Solidária. De acordo com o SIES (2006), que é um sistema de identificação e registro de informações dos empreendimentos econômicos solidários e das entidades de apoio, assessoria e fomento à economia solidária no Brasil, ela pode ser definida do seguinte modo:

*“Economia Solidária é compreendida como o conjunto de atividades econômicas – de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito – organizadas e realizadas solidariamente por trabalhadores e trabalhadoras sob a forma coletiva e autogestionária.” (SIES, 2006)*

Roca (2001) afirma que:

*“a economia solidária recobre diferentes formas de organização onde os cidadãos e cidadãs se incumbem seja para criar sua própria fonte de trabalho, seja para ter acesso a bens e serviços de qualidade ao mais baixo custo possível, numa dinâmica solidária e de reciprocidade que articula os interesses individuais aos coletivos”.* (Roca, 2001).

Outros conceitos podem ser encontrados ainda na Wikipédia (2006) como:

*“Economia Solidária é uma forma de produção, consumo e distribuição de riqueza (economia) centrada na valorização do ser humano - e não do capital - de base associativista e cooperativista, voltada para a produção, consumo e comercialização de bens e serviços, de modo autogerido, tendo como finalidade a reprodução ampliada da vida. Assim, nesta economia, o trabalho se transforma num meio de libertação humana dentro de um processo de democratização econômica, criando uma alternativa à dimensão alienante e assalariada das relações de produção.”* (Wikipédia, 2006)

*“A Economia Solidária é um modo específico de organização de atividades econômicas. Ela se caracteriza pela autogestão, ou seja, pela autonomia de cada unidade ou empreendimento e pela igualdade entre os seus membros.”* (Wikipédia, 2006)

Através destes conceitos, pode-se perceber que a Economia de Comunhão e a Economia Solidária possuem pontos em comum. Baraúna (2000) considera que a EdC é um exemplo peculiar de economia solidária. Porém há outros autores que consideram que estes são dois conceitos bem diferentes.

Uma característica presente nas empresas de EdC que em geral não está nas de Economia Solidária é a presença da reciprocidade-comunhão. Em ambas estão presentes a reciprocidade-contrato e a reciprocidade genuína, enquanto que a reciprocidade-comunhão é uma componente essencial da EdC, o que não ocorre na Economia Solidária. A Figura 4.1 ilustra a relação que existe entre Economia Solidária, Economia de Comunhão e Reciprocidade-Comunhão através do uso de diagramas de Venn.

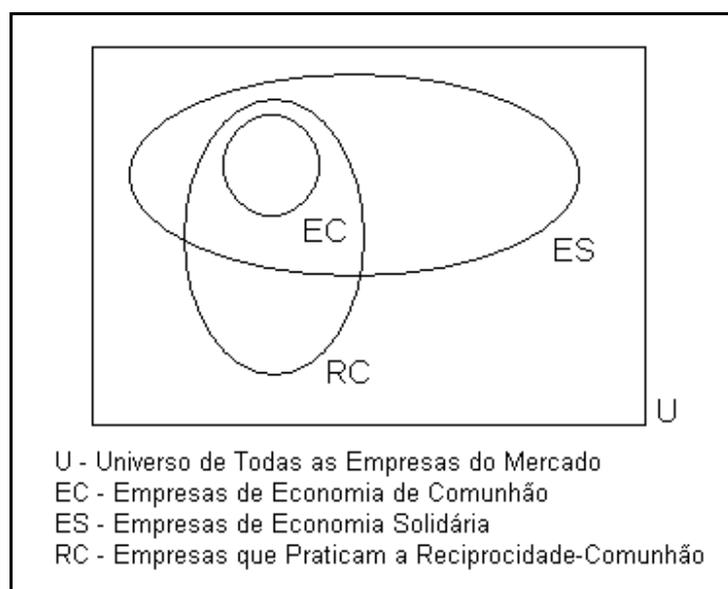


Figura 4.1 – Economia de Comunhão, Economia Solidária e Reciprocidade-Comunhão

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme ilustrado na Figura 4.1, a reciprocidade-comunhão é uma característica essencial das empresas de EdC, ou seja, uma empresa só pode ser considerada pertencente ao projeto, se nela existe este tipo de reciprocidade. Porém, esta não é uma característica exclusiva das empresas de EdC; qualquer empresa se assim desejar pode incorporar ao seu sistema de gestão o modo de agir que gera a reciprocidade-comunhão. Contudo, as empresas que agem com a racionalidade baseada no auto-interesse dificilmente irão viabilizar este tipo de reciprocidade em seu ambiente interno, uma vez que ele implica em um benefício que será direcionado para alguém que não retornará este benefício a quem o gerou, mas o direcionará a um terceiro agente.

#### 4.4 A EdC Hoje

Atualmente as empresas de EdC no mundo são 735. Das quais 241 estão na Américas, 458 na Europa, 31 na Ásia, 1 na África e 2 na Austrália. Dentre as 241 empresas presentes nas Américas, 121 estão no Brasil. Estas informações estão disponíveis em Economia de Comunhão (2006). A seguir podem ser vistos alguns dados de foram coletados e disponibilizados pelo *Bureau* Internacional de Economia do Trabalho em outubro da 2005.

De acordo com a Figura 4.2 percebe-se que 60% das pessoas ajudadas estão nas Américas e na África. Ao se comparar estes dados com os indicadores de pobreza, observa-se que estes

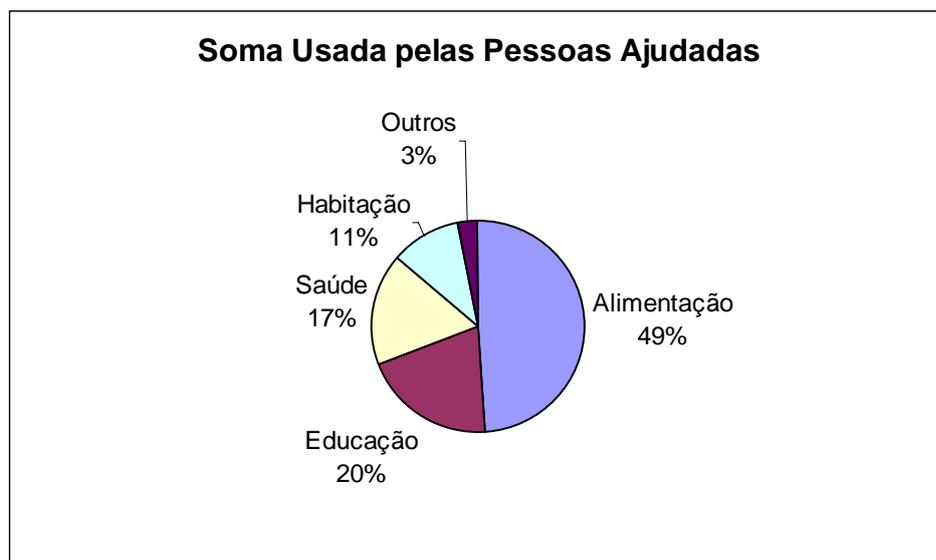
números não proporcionais ao número de pobres existentes em cada país. Isso ocorre pelo fato de que a idéia é solucionar inicialmente os problemas dos pobres mais próximos ao Movimento dos Focolares.



Figura 4.2 – Pessoas Ajudadas

Fonte: Elaborado pela autora com dados do Bureau Internacional de Economia e Trabalho

A ajuda utilizada pelas pessoas necessitadas tem sido destinadas a diversos fins, porém 49% de seu total foi utilizado com alimentação em 2005. Em seguida estão a educação com 20%, saúde com 17%, a habitação com 11% e os 3% restantes são destinados a outras necessidades, conforme mostra a Figura 4.3.



*Figura 4.3 – Soma Usada pelas Pessoas Ajudadas*

*Fonte: Elaborado pela autora com dados do Bureau Internacional de Economia e Trabalho*

A parcela dos lucros que é destinada à formação de homens novos, como acenado anteriormente, é destinada às estruturas que fomentam esta formação. Portanto esta soma é utilizada para imprensa, para os centros de formação do Movimento dos Focolares, as “cidades-testemunho”, os centros regionais do Movimento, a promoção de encontros de formação, viagens, entre outras destinações. O percentual que foi investido no ano de 2005 em cada uma destas estruturas pode ser visto a seguir, na Figura 4.4.

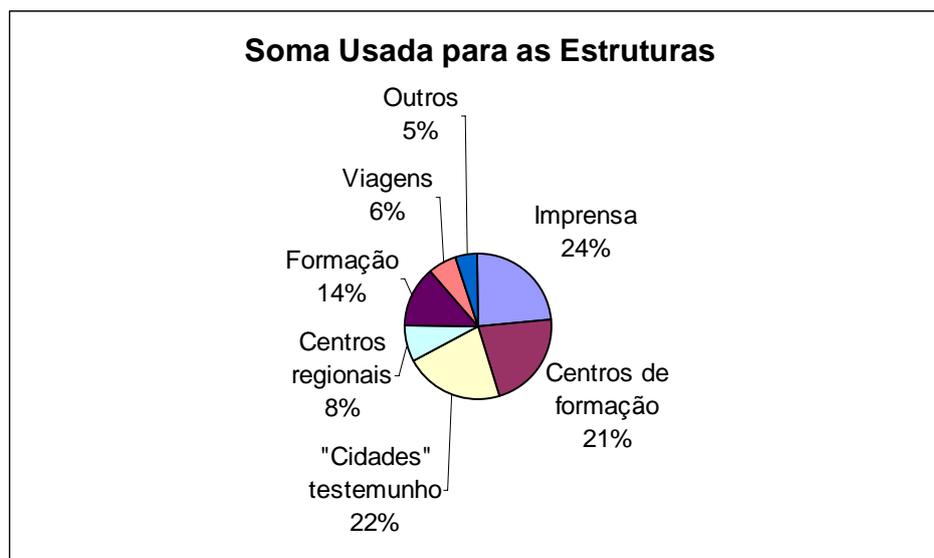


Figura 4.4 – Soma Usada para as Estruturas

Fonte: Elaborado pela autora com dados do Bureau Internacional de Economia e Trabalho

De acordo com os dados anteriores, pode-se observar que a EdC possui uma representatividade mínima no mercado. Contudo a forma com a qual o projeto tem sido estruturado e a quantidade de empresas que ele atingiu em 15 anos de existência suscitam perguntas como: “Quais as perspectivas deste projeto?”, “O número de empresas vai continuar a crescer ou elas vão desaparecer com o passar dos anos?”, “Quais fatores podem influenciar a entrada ou não de outras empresas no projeto”, “Qual o papel dos clientes na difusão ou não de iniciativas como estas?”, “E o papel do governo?”

O próximo capítulo pretende exatamente abordar esta questão. Nele busca-se, através de conceitos econômicos, estudar as perspectivas deste projeto no cenário econômico atual.

## 5 RACIONALIDADE E INCENTIVOS

### 5.1 Introdução

*“Dizer vida civil, significa dizer reciprocidade. Cooperação, amizade, contrato, conflito, família, amor, são relações bem diversas entre elas, mas têm um traço em comum: são todas faces de reciprocidade.” (Bruni, 2005)*

O relacionamento visto entre reciprocidade e economia depende de como a ciência econômica vê a sociabilidade. Os economistas tradicionalmente analisaram apenas um tipo de sociabilidade, a instrumental. Todas as demais foram consideradas apenas um pano de fundo. De fato a ciência econômica considerou o auto-interesse como motivação geral das ações econômicas e o anonimato como característica geral do mercado. Por outro lado, a qualidade de vida relacional tem importantes efeitos econômicos; há uma evidência empírica robusta difundida de que pessoas inseridas em ambientes de trabalho atentos à qualidade das relações têm também melhor desempenho no trabalho.

A economia experimental e a economia comportamental estão há anos mostrando que para haver uma correta compreensão de fenômenos econômicos relevantes é preciso introduzir na análise categorias como “sinceridade” e “genuinidade”, cujas presenças condicionam muito uma interação.

Nas ciências sociais contemporâneas hoje é altamente reconhecido o papel decisivo que a reciprocidade ocupa no desenvolvimento de uma vida boa. As pesquisas em torno do chamado “Paradoxo da Felicidade” mostram, através de evidências empíricas, que a qualidade da vida relacional é a componente que mais pesa na valorização do bem-estar subjetivo das pessoas.

### 5.2 O *Homo Economicus*

Alguns economistas influenciaram significativamente o modo de considerar a sociabilidade no que diz respeito à relação entre agentes contemporânea. A busca de se entender qual a específica forma de relação econômica que há no mercado foi uma questão que ocupou lugar central nos pensamentos dos teóricos do século XVIII. Porém este ainda é um desafio para quem estuda economia hoje.

Um dos grandes propulsores das idéias de racionalidade que geraram o conceito de *homo economicus* foi Adam Smith (1723-1790). Smith foi líder de uma das escolas econômicas mais importantes de sua época. Ele se tornou economista depois de ter estudado e escrito sobre filosofia moral e nesta condição se encontrou diante de um fenômeno novo: o nascimento da economia de mercado e a conseqüente esperança – iluminista e otimista – de que a sociedade feudal fosse logo superada, sobretudo devido ao desenvolvimento do mercado. É a reflexão sobre o comércio o lugar onde emergem alguns elementos essenciais da sua visão de sociabilidade em economia.

A sua posição busca a liberdade de comércio e vê nela um papel decisivo para o desenvolvimento e a criação de riqueza. Para ele, o desenvolvimento do comércio e dos mercados são o principal indicador do progresso civil de um povo. Há todo um humanismo visando a liberdade por trás da defesa de Smith do direito de compra e venda. Segundo ele, onde chega a liberdade econômica, onde chega o mercado com as suas instituições, com elas chegam também a confiança, a honestidade e todas as virtudes civis.

É nesta base que Smith afirma que o mercado gera a sociedade civil e sua existência cria uma rede de relacionamentos horizontais nos quais se fundamentam todas as outras formas de reciprocidade e liberdade. Ele era favorável ao comércio por acreditar que ele contribuía objetivamente, sem que os agentes econômicos pudessem interferir intencionalmente, para uma sociedade com mais liberdade e igualdade. Há uma frase muito conhecida de Smith que diz:

*“[...] Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos obter nosso jantar, mas da consideração que se tem pelo seu próprio interesse. Dirigimo-nos, não à sua generosidade, mas ao seu amor próprio, pois nunca os comovemos pelas nossas necessidades, mas pelas vantagens que eles lograrão.” (Smith, 1997)*

Esta frase pode ser entendida de dois modos. Pode ser interpretada enfatizando-se o papel do interesse pessoal, estigmatizando o egoísmo do mercado inglês. E pode ser entendida também como tendo o objetivo de pôr em relevo a independência dos outros e a anonimidade, que são virtudes associadas ao desenvolvimento do mercado. As relações de mercado, segundo Smith, permitem que as pessoas satisfaçam suas necessidades sem depender dos outros, com maior dignidade e respeito a outras formas de organização social, como por exemplo, a sociedade feudal, onde havia poucos “benfeitores” e muitos “dependentes” de sua benevolência.

A anonimidade do mercado permite que cada comerciante ou artesão retire seu lucro não de um cliente apenas, mas de milhares deles. Ou seja, mesmo se ele está ligado a todos os seus clientes, ele não depende exclusivamente de nenhum.

O aspecto crucial do discurso de Smith diz respeito, portanto, ao relacionamento presente nas relações virtuosas de mercado (porque geram liberdade e independência) e o tipo de sociabilidade que tal mercado pede e permite. De modo particular é preciso levar em consideração que para Smith as relações de mercado são de natureza diferente das relações de amizade. Para ele as relações de amizade não podem ser uma característica das relações de mercado normais. Ele considera que a simpatia e a benevolência são características fundamentais dos seres humanos e sobre isso falou amplamente em seu livro “Teoria dos Sentimentos Morais”, um tratado todo construído em torno das categorias relacionais.

Porém, segundo Smith, o mercado é considerado um fator altamente civilizante, mas não é um lugar de racionalidade genuína, nem depende dela para funcionar propriamente. A principal ligação que o mercado requer é o senso de justiça, que se reforça sob a base de um interesse iluminado, que conduz ao auto-interesse, o princípio geral que regula as ações das pessoas e as leva a agir visando vantagens.

Desta perspectiva, o mercado, liberando os seres humanos da dependência dos outros – e, portanto das relações assimétricas – permite aspirar a sociabilidade autêntica e poder exprimi-la plenamente. A passagem do *status* do mundo feudal para o contrato é vista como crescimento de civilidade. É esta a idéia chave do humanismo de Smith e da economia clássica. Segundo esta mesma linha de pensamento, a racionalidade econômica começa onde termina a amizade e vice-versa. A sociedade de mercado é uma invenção que permitiu pela primeira vez em grande escala que pessoas diferentes entre elas pudessem experimentar um tipo de cooperação livre e pacífica, também sem o risco e o sacrifício que pede a amizade.

O mercado é, portanto, bom e civilizante, pois com suas relações entre pares se opõe às relações hierárquicas feudais, não escolhidas e desprovidas de liberdade. Smith afirmava também que ninguém, com exceção do mendigo, escolhe depender principalmente da benevolência dos outros.

A existência do mercado civil permite, portanto, construir uma sociedade civil na qual os agentes perseguem os interesses pessoais e tratam as relações econômicas apenas

individualmente, entretanto esta sociedade é providencialmente desenhada de tal modo que o efeito que resulta das ações individuais é vantajoso para todos.

Esta racionalidade na qual cada indivíduo busca o que é melhor para si individualmente, é conhecida também como racionalidade padrão. Embora Smith acreditasse que quando cada indivíduo busca o que é melhor para si, acontece o que é melhor para todos, observa-se que nem sempre isto acontece. É o que pode ser observado com um jogo muito simples, mas que é bastante usado em Economia, o Dilema do Prisioneiro. Este jogo é usado para mostrar como a busca de retorno individual, em muitas situações, de modo particular naquelas onde não é possível estipular um contrato vinculador entre as partes, não só não leva ao bem comum, mas nem sequer leva ao bem privado individual.

A lógica que sustenta o Dilema do Prisioneiro é usada para explicar muitos dilemas devido à ausência ou mau funcionamento do mercado; alguns deles são: a poluição, o congestionamento do trânsito, as dificuldades de cooperação, entre outros. O Dilema do Prisioneiro representa a interação entre dois ou mais jogadores, que neste caso chamaremos de “A” e “B”. Eles são idênticos, ou seja, possuem as mesmas informações e as mesmas estruturas de preferência. A e B devem fazer uma escolha em uma situação estratégica de interdependência. Cada um possui diante de si um sujeito idêntico a si próprio, com as mesmas preferências, e ambos conhecem a estrutura do jogo, ou seja, sabem o que ganharão e o que perderão com cada possível resultado.

Para se entender melhor a estrutura de preferência de um jogo deste tipo, pode-se pensar na coleta diferenciada de lixo. Posteriormente será feita a generalização para outros casos. A ordem de preferência de A e B e em geral do *homo economicus* que os economistas costumam considerar ao descrever o mundo é a seguinte:

◆ A melhor situação tanto para A como para B é: “O outro faz a separação do lixo e eu não”. A esta ação está associada a pontuação máxima, o *pay off*, “b”, que representa o benefício de se viver em um ambiente limpo, sem para isso ter despendido nenhum esforço.

◆ Em segundo lugar está a situação: “Todos fazem a separação do lixo, inclusive eu.” O *pay off* desta situação é “b-c”, ou seja, é o benefício de se morar em um local limpo, menos o custo de se fazer a separação do lixo.

◆ Em terceiro lugar está a situação: “Ninguém faz a separação do lixo”. Neste caso não se tem o benefício de se morar em um local limpo, mas também não se tem o custo de separar o lixo. Portanto o *pay off* nesta situação será “0 (zero)”.

♦ Em último lugar está a situação: “Somente eu faço a separação do lixo”, o que implica que não se terá o benefício de se morar em um local limpo e se terá ainda o custo de fazer a coleta diferenciada do lixo, portanto o *pay off* dessa situação será o pior “-c”.

Através de uma estrutura de preferências como esta, se demonstra facilmente que se A e B são racionais e “ $b > c$ ”, então ambos escolherão não cooperar (não fazer a separação do lixo). Deste modo os dois se encontram no terceiro nível de preferência (com zero cada um), uma situação que é dominada pela situação onde ambos fazem a separação (cooperação recíproca), na qual cada um teria recebido “ $b-c$ ”. A representação na forma normal deste jogo pode ser vista na Figura 5.1.

		<b>B</b>	
		Coopera	Não coopera
<b>A</b>	Coopera	b-c, b-c	-c, b
	Não coopera	b, -c	0, 0

Figura 5.1 – Dilema do Prisioneiro na Forma Normal  
 Fonte: Elaborado pela autora

Na representação na forma estendida (Figura 5.2):

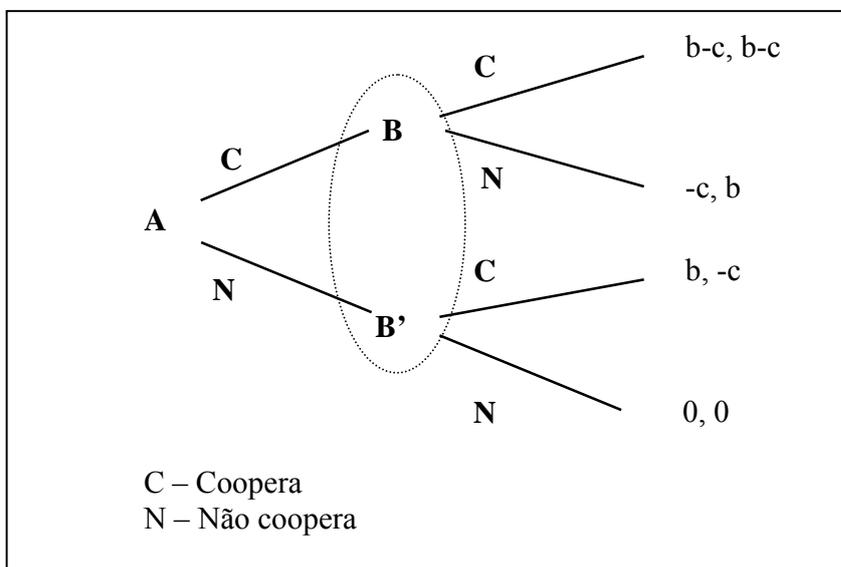


Figura 5.2– Dilema do Prisioneiro na Forma Estendida  
 Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados deste jogo exprimem bem as características-base da idéia de indivíduo que a economia normalmente segue ao construir seus modelos: um mundo ideal é aquele onde se goza

de benefícios (no caso, um mundo não poluído) sem ter que arcar com os custos, que se prefere transferir para os outros, se é possível. A partir daqui se demonstra facilmente que, em uma situação como esta, quando se encontra diante de um indivíduo com a mesma “racionalidade” e preferências, a solução do jogo é que ambos se encontram no terceiro lugar da ordenação de preferências, isto é, ninguém faz a coleta diferenciada, quando, na verdade, cada um teria preferido que todos a fizessem (que, de fato, seria o segundo lugar das preferências). É o que pode ser visto na citação a seguir:

*“A realidade das nossas cidades e do nosso planeta nos dizem o quanto estes “dilemas” são reais e urgentes e o quanto as escolhas sociais não se afastam tanto dos modelos usados pela economia” (Bruni & Smerilli, 2004)*

Tudo aquilo que a solução do jogo diz, ou seja, os resultados do dilema dependem substancialmente de duas hipóteses com relação à racionalidade:

**O individualismo:** raciocinar exclusivamente em termos de maximizar a utilidade individual.

**A instrumentalidade:** o quão boa é uma ação depende de sua capacidade para otimizar o *pay off*, e não pelo valor intrínseco.

Dadas estas hipóteses, a não-cooperação (ninguém separa o lixo) é um equilíbrio estável do jogo, o equilíbrio de Nash, do qual nenhum jogador quer se deslocar unilateralmente, ao menos se não for possível estabelecer algum pacto vinculador. Se não for possível estabelecer um pacto deste tipo ou se for muito caro estabelecê-lo, não cooperar se tornará a estratégia ótima por dois motivos:

- ◆ Se eu coopero, corro o risco de que alguém se aproveite de mim e eu ficarei com “-c”.
- ◆ Se eu tenho uma boa razão para saber que o outro vai cooperar, posso obter “b”, ao invés de “b-c”.

Portanto o êxito do dilema depende de uma combinação de medo e oportunismo: “se não der certo me mantenho em pé, e se der certo ganho o máximo.”

### 5.3 UMA RACIONALIDADE COM RECOMPENSAS NÃO MATERIAIS

Um outro autor que tentou entender a relação econômica presente no mercado foi o italiano Antonio Genovesi (1713-1769). Assim como Smith, ele deu uma importância particular ao tema

da sociabilidade na vida civil no momento em que se percebia os primeiros sinais de que estava acontecendo algo novo no modo de organizar a economia e a sociedade. Genovesi, ao contrário de Smith, mostrou uma teoria diferente para uma sociabilidade econômica, que não foi seguida na tradição da economia. Porém, mesmo se a teoria de Genovesi ficou à margem da teoria econômica moderna, na verdade tanto a teoria de Smith como a de Genovesi eram coerentes e são ainda hoje ricas de sugestões para se entender o comportamento do mercado.

Genovesi é surpreendentemente parecido com Smith em muitos pontos-chave de seu pensamento. Eles foram contemporâneos. Apesar de nunca terem estado em contato direto um com o outro, cada um deles foi líder de uma das duas mais importantes escolas econômicas da época. Assim como Smith, Genovesi estudou e escreveu sobre filosofia moral, e como economista se deparou com um fenômeno novo: o nascimento de uma economia de mercado e a conseqüente esperança da superação da sociedade feudal por esta nova economia. De acordo com o pensamento de Genovesi, a atividade econômica é uma expressão da vida civil, portanto, o comércio é um fator altamente civilizador. Para ele, a vida civil é o lugar em que todas as virtudes podem se exprimir plenamente. Nestes aspectos os pensamentos de Smith e Genovesi estão em perfeita sintonia. Ambos eram favoráveis ao desenvolvimento do comércio.

Suas visões começam a divergir ao se considerar quais são as típicas formas de reciprocidade, ou sociabilidade do mercado. Contudo Genovesi diverge de Smith exatamente naquilo que, segundo Bruni (2006), é considerada a principal corrente da economia.

Assim como Smith, Genovesi pensa que a pessoa humana é uma realidade constitutivamente relacional. Ele repete várias vezes em sua obra que “nenhum estado humano é considerado mais infeliz que aquele de estar só, isto é segregados de cada comércio dos nossos similares.”

Porém para Genovesi a sociabilidade típica dos seres humanos é aquela qualificada como reciprocidade. É o que pode ser visto a seguir: “O homem é um animal naturalmente sociável: é um ditado comum. Mas nenhum homem acreditará que existam na terra animais que não sejam sociáveis. [...] Em que portanto diremos que o homem é mais sociável e que os outros não o são? [...] [É o] recíproco direto de ser socorridos e de socorrer-nos nas nossas necessidades.” (Genovesi, 2005)

Nesta passagem há algo que não se encontra em Smith. Para Genovesi, a reciprocidade (não a simples sociabilidade) é o elemento típico da relacionalidade humana. Para Smith, ao contrário,

o que constitui o código típico da relacionalidade humana é a propensão presente na natureza humana a trocar uma coisa por outra.

Genovesi vê as interações de mercado como relacionamentos de mútua assistência. O próprio mercado é concebido, segundo ele, como uma expressão da lei geral da sociedade civil, a reciprocidade. A teoria do aspecto econômico entendido como assistência mútua está presente em toda sua obra, mas emerge de modo particular na análise da confiança.

Uma palavra chave da economia civil genovesiana é a fé pública, considerada por Genovesi e por toda a tradição da economia civil como a principal pré-condição do desenvolvimento econômico. Genovesi depois mostra como a fé pública é essencialmente uma face da reciprocidade não instrumental, não só dos contratos. Para ele, a fé pública não é um capital que se constrói fora do mercado e depois se gasta no mercado. O mercado é concebido como parte da sociedade civil, por isso todo o discurso da economia civil sobre a fé pública é imediatamente econômico.

A amizade é colocada por Genovesi no coração da dinâmica da sociedade civil, incluindo o mercado. Ao contrário de Smith que considera a amizade um relacionamento privado, Genovesi concebe a pessoa humana como uma realidade dotada de um desejo intrínseco de relações interpessoais, um desejo que está na base de cada forma de cooperação humana. A fé ética, que para Genovesi é o fundamento de cada cooperação civil e política (sendo esta última a ação do governo), é racional, como é racional a amizade: ambas são pré-condições para que se desenvolva harmoniosamente a sociedade civil. Portanto, para Genovesi, a relacionalidade do mercado é de natureza qualitativamente diferente daquelas das hipóteses de Smith e da principal corrente da teoria social e econômica.

Como amadurecimento da reflexão sobre a economia civil, Genovesi obteve sempre mais convicção de que a relacionalidade do mercado (ou economia) não é diferente daquela típica da sociedade civil. Nas primeiras versões do “Raciocínio sobre a fé pública”, escritas na metade dos anos cinquenta, o discurso de Genovesi sobre a confiança (fé) fazia distinção entre “fé privada” e “fé pública”. Em “Lições” o discurso, ao invés, se articulava em três níveis: fé ética, fé econômica e fé política, com a importante especificação: “Agora esta fé, ou corda atadora de pessoas, é de três maneiras, que eu direi ética, econômica e política.” (Genovesi, 2005)

A fé ética é a recíproca confiança que um cidadão tem na honestidade e justiça do outro. Fé vem do latim, *fides*, que significa “corda” que une a sociedade civil. A *fides* é muito similar ao

conceito que aqui é tratado como reciprocidade. É a reciprocidade que mantém unida a sociedade civil, mas esta é de “três maneiras”.

A reciprocidade dos mercados (econômica) também é um tipo de reciprocidade. A confiança dos mercados (a fé econômica) é da mesma natureza das outras formas civis de confiança, enquanto que para Smith a relacionalidade dos mercados é de natureza diferente (não pede que haja amizade entre aqueles que interagem) daquela não econômica. Genovesi sublinha decisivamente o valor intrínseco (não só instrumental) das interações sociais.

Sabe-se hoje que a teoria econômica que foi levada adiante foi a de Smith e não a de Genovesi. Porém, percebe-se que a teoria de Smith não é capaz de explicar todos os tipos de relações que acontecem no mercado. É o que se pode perceber a seguir:

*“Existe um outro aspecto da realidade humana que o sistema econômico de mercado não prevê: na verdade, a economia de mercado não leva em consideração uma série de comportamentos do homem de hoje que transcendem a lógica do lucro, como por exemplo, o voluntariado. No entanto, trata-se de uma realidade importante: milhões de pessoas estão dispostas a assumir trabalhos e responsabilidades sem exigir nenhuma compensação econômica. [...] Não se pode esquecer também que, além do voluntariado, a exigência de atitudes não orientadas imediatamente pela conveniência está se difundindo. É o caso da dona-de-casa que escolhe um sabão em pó biodegradável, mesmo que o resultado obtido seja ligeiramente menor que aquele oferecido pelas outras marcas; ou aceita, sem ser obrigada, separar do lixo doméstico papel, vidro, plásticos e metais, para depositá-los, às vezes até com certa dificuldade, nos locais apropriados a fim de serem reciclados.” (Ferrucci, 1998)*

Em um mundo como o descrito por Smith, ou seja, de indivíduos movidos pela racionalidade do *homo economicus*, em alguns casos a cooperação pode ser alcançada apenas quando os sujeitos são capazes de se auto-vincularem a regras não oportunistas, para um bem individual maior: “Eu coço suas costas e você coça as minhas”. Esta é, com mil variações, o tipo de cooperação que emerge entre sujeitos racionais neste sentido. Em cada caso a cooperação é condicional (“eu te ajudo com a condição de que você me ajude”). Então pode-se perguntar se existe nos seres humanos algo diferente em termos de sociabilidade em comparação com os macacos e formigas.

Com exceção destes específicos casos onde da cooperação pode emergir, um ato que não vise obter ao máximo o próprio interesse, de curto ou longo prazo, é considerado irracional ou

ingênuo, porque os indivíduos agressivos se aproveitam de pessoas assim crescendo e prosperando às suas custas.

Talvez muitos atos de cooperação aos quais se assiste na vida cotidiana possam encontrar sua explicação baseados nesse tipo de lógica individual e instrumental (e condicional). Mas não são todos. É de fato a convicção de que a convivência civil e as dinâmicas econômicas conhecem outras formas de cooperação, que podem emergir baseadas em um tipo de raciocínio movido por um tipo de racionalidade diferente.

A este ponto é importante salientar que o fato de a teoria de Smith não explicar todos os comportamentos presentes no mercado hoje, não a invalida. A Teoria de Smith foi fundamental e por muitos anos foi capaz de resolver uma infinidade de problemas. Contudo, na atualidade o estudo dos comportamentos econômicos requer a incorporação de novos fatores na análise.

A seguir se buscará explorar as implicações que surgem da seguinte pergunta: como muda o “jogo da vida em comum” ao se complicar a visão antropológica anterior ao modelo econômico? O elemento diferencial (com relação ao modelo padrão) que será introduzido aqui é apresentado de um valor intrínseco associado a comportamentos de gratuidade, da qual descende a possibilidade de experimentar uma cooperação, ou reciprocidade, não primariamente instrumental ou condicional. Este valor intrínseco pode ser também interpretado como um bem relacional que é acrescentado à interação.

Este agente econômico entende, portanto, a “reciprocidade” diferentemente de como ela é usada na economia. Respeita o ambiente e paga os impostos (todas faces de reciprocidade), por exemplo, porque estes comportamentos são para ele valores, porque lhe dão um recompensa intrínseca, e não só instrumental: as vantagens materiais da cooperação que experimenta. Este tipo de agente diferente não é simplesmente consequencialista, como ao invés é o agente-indivíduo padrão. Não valoriza o quão boa é uma ação apenas com base nas conseqüências que tais ações produzem, mas leva em conta, seja de uma componente deontológica mais ligada aos valores seja de uma componente procedural, mais ligada aos tipos no interior das quais suas ações se desenvolvem. Sabe também que sua ação é plenamente eficaz se os outros também se comportam do mesmo modo (com reciprocidade), mas não condiciona o seu comportamento àquele dos outros (como faria o *homo economicus* padrão). Ao mesmo tempo, se os outros se comportam sob a base desta mesma racionalidade e dos mesmos valores intrínsecos, então ele satisfaz ao máximo suas preferências e o bem-estar social também aumenta.

Com base em uma tal estrutura de valores, ou cultura da reciprocidade gratuita, em primeiro lugar da ordem das preferências, este indivíduo não coloca o caso “todos cooperam menos eu”, como faria o *homo economicus*; ele coloca a situação “todos cooperam inclusive eu”. Isto porque o comportamento em si é parte integrante de seu sistema de valores. Em segundo e terceiro lugar estão: “o outro coopera, eu não” e “eu coopero, o outro não”, a depender do *pay off* equivalente à cooperação do outro indivíduo e da recompensa intrínseca de se cooperar, é que se poderá saber qual das duas situações está em segundo e em terceiro lugar para este indivíduo. E em quarto lugar, “ninguém coopera”.

Para se entender estes valores, se pode partir da estrutura de recompensas (os *pay offs*, isto é, os números que medem as recompensas) do Dilema do Prisioneiro, mas acrescentar aos *pay offs* materiais uma recompensa intrínseca, sob a base da teoria clássica da felicidade, na qual um comportamento bom em si, ou virtuoso, tem uma recompensa intrínseca, “*i*”, ou seja, para este indivíduo os *pay offs* obtidos com cada um dos resultados seriam:

- ◆ Eu coopero e o outro também:  $b-c+i$
- ◆ O outro coopera e eu não:  $b$
- ◆ Eu coopero e o outro não:  $i-c$
- ◆ Ninguém coopera:  $0$

A componente intrínseca da ação é ligada à teoria clássica da felicidade: a felicidade, sendo o resultado de uma vida virtuosa, está fora da lógica instrumental. A virtude é praticada porque tem um valor intrínseco, não por um cálculo instrumental custo/benefício. A virtude, em particular aquela civil, precisa de reciprocidade para que leve a uma vida plenamente realizada, mas não pode pretendê-la; pode esperá-la da liberdade do outro. Eis porque desde os antigos até hoje a felicidade é associada a um elemento paradoxal: ela precisa de reciprocidade, mas somente a gratuidade pode suscitá-la sem pretendê-la.

Um “jogo de reciprocidade” (esperada no sentido que foi dito anteriormente), que continua a ser um tipo de Dilema do Prisioneiro, pode, portanto ser representado como segue (Figura 5.3):

		<b>B</b>	
		Coopera	Não coopera
<b>A</b>	Coopera	$b-c+i, b-c+i$	$-c+i, b$
	Não coopera	$b, -c+i$	$0, 0$

Figura 5.3 – Jogo de Reciprocidade na Forma Normal  
 Fonte: Elaborado pela autora

Na representação na forma estendida (Figura 5.4):

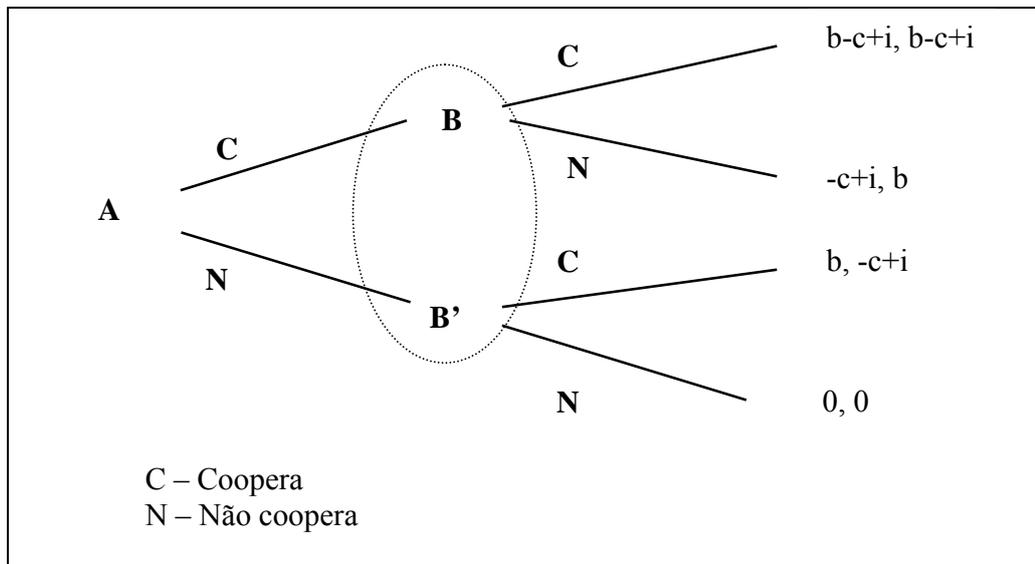


Figura 5.4 – Jogo da Reciprocidade na Forma Estendida  
 Fonte: Elaborado pela autora

Da tabela, ou da árvore de decisão, percebe-se que os dois jogadores têm a mesma estrutura de preferência e, se para cada um deles a recompensa intrínseca de se cooperar for maior que o custo de separar o lixo, o único êxito estável do jogo (ou equilíbrio de Nash), do qual ninguém é incentivado a se deslocar, é “coopera-coopera”. Portanto, para estes jogadores, cooperar é uma estratégia estritamente dominante. E o único equilíbrio estável do jogo é a reciprocidade.

Este jogo sugere que para um sujeito que tem estes valores, ou seja, cuja recompensa intrínseca de se cooperar é maior que o custo, não há alternativa que não seja cooperar: os outros podem responder ou não, portanto o seu bem-estar e felicidade é incerto.

## 5.4 A Racionalidade Clássica e a Racionalidade de Comunhão Interagindo no Mercado

Através do raciocínio exposto nas seções anteriores, pode-se tentar entender como as empresas de EdC se comportam no mercado. Para isso aqui se vai abordar o caso de duas empresas, mas que pode sem perda de generalidade ser considerado para um conjunto maior de empresas. Cada empresa presente no mercado ou que pretende entrar pode se deparar com uma decisão: “Na atual conjuntura é melhor fazer ou não parte de iniciativas como a EdC?” Obviamente responder esta questão não é uma tarefa simples, principalmente porque ela envolve diversos fatores de ordem econômica, social, ideológica, etc. Implica conhecer a empresa, as pessoas que dela fazem parte, seus clientes, a sociedade na qual ela está inserida, os concorrentes, entre outras variáveis. Mas aqui será feita a estruturação de um problema de maneira a indicar diretrizes para se responder esta pergunta.

Inicialmente pode-se considerar que existem apenas dois tipos de empresas no mercado:

- ◆ As que aderem à Economia de Comunhão, que serão chamadas EC;
- ◆ As que não aderem à Economia de Comunhão, que serão chamadas Capitalistas Selvagens, portanto CS.

As características destas empresas estão descritas a seguir, na Tabela 5.1.

Tabela 5.1 – Empresas EC e Empresas CS

EC	CS
Destina parte do lucro a pessoas necessitadas e à formação de homens novos	Não destina parte do lucro a pessoas necessitadas e à formação de homens novos
Age de maneira responsável com relação ao meio ambiente	Restringe-se a cumprir as leis ambientais
Toma decisões com a participação de todos os membros interessados nas conseqüências das decisões	Toma decisões visando apenas o que é melhor para a empresa
Esforça-se para criar novos postos de trabalho sem comprometer a viabilidade do seu sistema produtivo	Busca minimizar custos com mão-de-obra sem levar em consideração a diminuição da oferta de emprego
Considera como função primordial da empresa a satisfação das necessidades das pessoas envolvidas direta ou indiretamente com ela	Considera como função primordial da empresa a produção de capital
Procura utilizar da melhor maneira possível os talentos e capacidades de seus trabalhadores	Estabelece metas para os trabalhadores
Divisão dos lucros em três partes, segundo as finalidades da EdC	Destinação final do lucro para atender aos objetivos do empresário
Trabalha com profissionalismo para garantir e reforçar bons relacionamentos	Restringe-se a atender os compromissos contratuais
Lealdade com os concorrentes	Superação dos concorrentes
Formação de um capital relacional, constituído de bens relacionais	Relações de trabalho formais e ausência de bens relacionais
Comportamento ético com entidades legais e dependentes	Comportamento de acordo com as leis de maneira a evitar multas ou outras punições
Garantir a qualidade dos relacionamentos interpessoais	Garantir a produtividade individual
Condições de trabalho o mais adequadas possível	Cumprimento das normas trabalhistas
Ambiente de trabalho onde reinam o respeito a confiança e a estima recíproca	Ambiente de trabalho hostil
Estimular os trabalhadores a entrarem na atmosfera da empresa	Estimular a produtividade e competitividade
Oportunidade de formação e aprendizado contínuo	Formação específica para o exercício de determinadas funções
Troca de idéias livre	Opiniões sujeitas à hierarquia
Abertura àqueles que querem estudar ou de algum modo contribuir para a EdC	Informações sigilosas de maneira a evitar espionagem
Compartilhamento de dificuldades	Individualismo

Fonte: Elaborada pela autora

Do mesmo modo os clientes destas empresas podem ser EC ou CS, ou seja ao escolherem seus produtos eles podem dar ou não valor a iniciativas como a EdC. Comprar produtos EC pode

muitas vezes significar a garantia de que se está comprando um produto cujo processo de fabricação não degradou o meu ambiente, cujo lucro proveniente dele será usado em parte para ajudar aos necessitados, entre outros fatores. Mas pode também significar pagar um preço mais alto por este produto.

É importante ressaltar também que não existem empresas totalmente EC, nem totalmente CS, de acordo com a conceituação acima. As empresas presentes no mercado são na verdade uma combinação destas características. Uma empresa EC, por exemplo, por mais que procure ser fiel aos seus princípios não pode garantir que nunca haverá nenhum tipo de desentendimento entre seus funcionários, afinal eles são pessoas, e como tais pensam diferente umas das outras, têm seu modo de desempenhar tarefas e podem gerar atritos entre si. Do mesmo modo não existem ambientes de trabalho 100% hostis. Por mais que seja acirrada a concorrência em um ambiente de trabalho, as pessoas, pela sua própria natureza, desenvolvem relacionamentos ao menos cordiais. Portanto a idéia aqui é trabalhar com situações extremas para indicar para qual lado é melhor uma empresa direcionar seus esforços.

Serão analisados neste trabalho, cinco tipos de conflito: o conflito 1 abordará o confronto entre duas empresas, onde cada um tem a opção de escolher entre ser EC e ser CS; o conflito 2 tratará do caso de uma empresa que pretende se inserir num mercado onde todas as empresas são CS; o conflito 3 tratará do caso em que uma empresa quer se inserir num mercado onde todas as empresas são EC; o conflito 4 incorporará os clientes e analisará o confronto entre a empresa e seus possíveis clientes; por fim o conflito 5 abordará o confronto envolvendo a empresa 1, a empresa 2 e os seus possíveis clientes.

◆ Conflito 1: Empresa 1 X Empresa 2

Este caso assemelha-se ao visto anteriormente com a separação do lixo. Cada empresa tem diante de si duas opções: ser EC ou ser CS. Em geral é interessante para uma empresa que a outra seja EC, porque isto quer dizer que esta oferecerá produtos a preços iguais ou maiores que os oferecidos pelas empresas CS; significa também que ela vai gerar empregos e doar parte dos lucros a pessoas necessitadas as quais, portanto, vão ter mais condições de consumir. Além disso vão contribuir para a diminuição da violência; não vão poluir; entre outros aspectos. Portanto desconsiderando-se o valor intrínseco da relação de cooperação, a melhor situação para a Empresa 1 (E1) é aquela na qual ela é CS e a Empresa 2 (E2) é EC. Para se entender melhor o *pay off* obtido em cada situação pode-se pensar que o fato de ser EC no mercado implica um

custo que pode ser representado por “-c”. Quando uma empresa é EC, isto implica para a outra um benefício “b”. O valor intrínseco presente na ação de cooperar, sobre o qual foi falado na secção anterior é “i”.

		Empresa 2	
		EC	CS
Empresa 1	EC	b-c+i, b-c+i	-c+i, b
	CS	b, -c+i	0, 0

Figura 5.5 – Conflito 1 na Forma Normal  
 Fonte: Elaborado pela autora

Na representação na forma estendida (Figura 5.6):

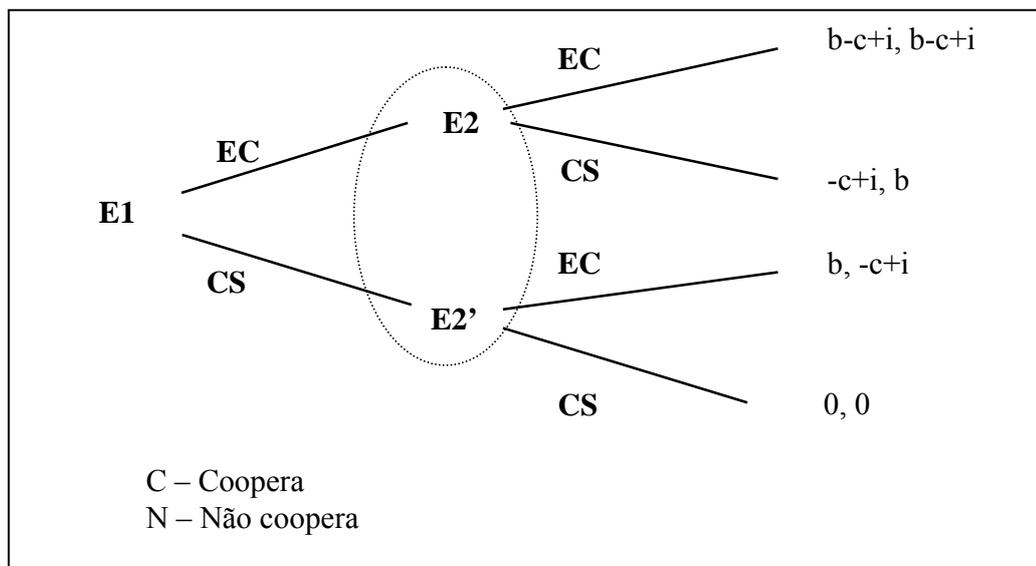


Figura 5.6 – Conflito 1 na Forma Estendida  
 Fonte: Elaborado pela autora

O valor intrínseco “i” presente no jogo é um aspecto subjetivo e varia conforme o empresário ou grupo de pessoas responsáveis por esta decisão valorize mais ou menos adotar as diretrizes que as empresas de EdC incorporam em seu sistemas de gestão. Porém, pode-se perceber que se a Empresa 1 é CS, a Empresa 2 obterá “i-c” se for EC e “0” se for CS, ou seja, para ela o *pay off* de ser EC, P(EC), vai depender do custo de ser EC e do valor intrínseco de ser

EC. Ou seja, cada empresa escolherá a ação que maximiza o seu *pay off*. Este caso será resolvido para a Empresa 2, uma vez que a resolução para a Empresa 1 será simétrica.

Se a Empresa 1 é CS:

$$P_2(EC) = i - c$$

$$P_2(CS) = 0$$

$$P_2(EC) > P_2(CS) \text{ se } i > c$$

Se a Empresa 1 é EC:

$$P_2(EC) = b - c + i$$

$$P_2(CS) = b$$

$$P_2(EC) > P_2(CS) \text{ se } i > c$$

Portanto, para cada uma das empresas, independente da ação da outra empresa, a sua ação será sempre CS, se  $i < c$ , e será sempre EC, se  $i > c$ . Observa-se também que em cada uma das situações o Equilíbrio de Nash vai ser diferente. Se para a Empresa 1,  $i > c$ , e para a Empresa 2,  $i < c$ , o equilíbrio será (CS, EC). Se para ambas as empresas  $i > c$ , o equilíbrio será (EC, EC). Se para a Empresa 1,  $i < c$ , e para a Empresa 2,  $i > c$ , o equilíbrio será (CS, EC). Se para ambas  $i < c$ , então o equilíbrio será (CS, CS), porém, neste caso, percebe-se que há uma situação que poderia ser melhor para as duas empresas, porém como mudar de estratégia implica riscos, ambas preferem ser CS.

◆ Conflito 2: Mercado onde todas as empresas são CS

Este caso não chega a ser um conflito propriamente dito; trata-se, na verdade, de um problema de decisão para uma empresa entrante. Dado que no mercado existe um grande número de empresas CS, o custo de uma empresa que decide entrar e adotar a estratégia EC pode ser representado por “-kc”, sendo  $k > 1$ . Ou seja,  $k$  é uma constante que se refere ao número de empresas CS presentes no mercado. Quanto maior o número de empresas já existente, maior o custo de uma entrante que escolhe ser EC, como pode ser visto na representação da Figura 5.7.

### Empresa Entrante

	EC	CS
<b>Mercado CS</b>	$-kc + i$	0

Figura 5.7 – Conflito 2  
Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, nesta situação, a empresa entrante só vai ser EC se para ela o valor intrínseco de fazer parte do projeto de EdC for muito grande a ponto de superar todos os custos incorridos no processo. Ou seja:

$$P(EC) > P(CS) \Leftrightarrow i > kc$$

Do mesmo modo, caso esta empresa entrante opte por ser EC, os benefícios que as demais empresas presentes no mercado vão ter serão pequenos, dado que a contribuição dela para a geração de emprego, a diminuição da violência, preservação do meio ambiente e aumento do poder aquisitivo da população terá um raio de ação mínimo.

♦ Conflito 3: Mercado onde todas as empresas são EC

Assim como no conflito 2, este caso também trata-se de um problema de decisão para a Empresa Entrante. Dado que todas as empresas presentes no mercado são EC, uma empresa que vai se inserir neste mercado vai gozar de todos os benefícios proporcionados pelas outras empresas que são EC, ou seja, ela irá obter um benefício “ $kb$ ”, sendo  $k > 1$  uma constante que é proporcional ao número de empresas EC presentes neste mercado. O custo de optar por ser EC desta nova empresa será “ $c/k$ ”, sendo  $k' > 1$  uma constante positiva que também é proporcional ao número de empresas EC presentes no mercado. Se a entrante decidir ser CS ela vai ter ainda no seu *pay off* um decréscimo de “ $k'b$ ” devido à má imagem que terá perante clientes fornecedores e demais empresas do mercado.

	<b>Empresa Entrante</b>	
	EC	CS
<b>Mercado EC</b>	$kb - c/k' + i$	$(k - k')b$

Figura 5.8 – Conflito 3  
Fonte: Elaborado pela autora

Através dos resultados da Figura 5.8, pode-se perceber que quanto maior forem os valores

de  $k'$  e  $k''$ , maiores são as chances de a empresa escolher ser EC.

$$P(EC) > P(CS)$$

$$kb - c/k' + i > (k - k'')b$$

$$kb - c/k' + i > kb - k''b$$

$$-c/k' + i > -k''b$$

$$i > c/k' - k''b$$

A partir de certos valores de  $k'$  e  $k''$ , ainda que a recompensa intrínseca para a empresas seja  $i = 0$ , que é o caso do *homo economicus* de *standard* visto anteriormente, é melhor para a empresa ser EC. Logo, como no caso anterior, ela terá mais chances de se estabelecer e sobreviver no mercado se for do mesmo tipo de todas as outras. Em um mercado onde todas as empresas adotam um comportamento como os da empresa da EdC, uma entrante que age de modo diferente é mal vista pela sociedade, ou seja, ainda que ela apresente custos menores em seus produtos, num contexto onde a responsabilidade social é comum, um comportamento diferente não será aceito. Contudo, os *pay offs* provavelmente serão melhores que os do conflito 2 pelo fato de a Empresa Entrante estar numa sociedade menos poluída, menos violenta, com pessoas capazes de consumir mais, etc.

#### ◆ Conflito 4: Empresa X Clientes

Um aspecto extremamente relevante desta análise que ainda não foi incorporado diretamente são os clientes. São eles os responsáveis para que uma empresa progrida ou regrida no mercado, dado que são eles que consomem ou não os produtos da mesma. Uma empresa não existe sem seus clientes.

Assim como as empresas, os clientes devem escolher entre consumir produtos de empresas do tipo EC ou de empresas do tipo CS. Então neste caso o problema passa a ser o seguinte: há uma empresa que deve escolher de qual tipo será. Esta empresa está inserida num mercado que é constituído de dois tipos de consumidores: os Capitalistas Selvagens (CS), que se preocupam apenas com os bens ou serviços que serão oferecidos e o seu preço, e os da Economia de Comunhão (EC), que são capazes de pagar mais caro, desde que saibam que a empresa participa do projeto EdC. Neste caso o conflito é entre uma empresa e seus consumidores em potencial, sendo que uma porcentagem “ $p$ ”,  $0 \leq p \leq 1$ , destes consumidores são EC, enquanto que uma porcentagem “ $1-p$ ” são CS. Este problema pode ser interpretado como um exemplo de jogo de

coordenação, porém como há uma porcentagem de clientes que é EC e o restante é CS, a solução para este jogo será um Equilíbrio de Nash em Estratégia Mista. Contudo é importante lembrar que estratégias mistas são usadas quando a mesma jogada acontece mais de uma vez e, neste caso o jogo acontece em um único momento. Portanto a empresa deve escolher a ação que maximize o valor esperado (VE) de seu resultado.

Neste tipo de conflito, os valores dos *pay offs* podem ser assim descritos. Quando tanto a empresa como os clientes são EC, ambos têm um ganho “g”. Os clientes obtêm este ganho por estarem satisfeitos de contribuir para terem uma sociedade mais limpa, menos violenta, etc. Do mesmo modo, a empresa também tem a mesma satisfação, uma vez que consegue, além de contribuir com a sociedade, vender seus produtos. Se as duas são CS, os clientes também obterão o ganho “g” por estarem pagando um preço menor pelos produtos e a empresa por estar vendendo seus produtos sem ter que para isso dividir seu lucro. Quando os clientes são EC e a empresa é CS ambos recebem “-g”, uma vez que os clientes estão insatisfeitos com a posição da empresa com relação à sociedade e ao meio ambiente e a empresa por os seus clientes preferirem comprar produtos a outras empresas. Finalmente, quando os clientes são CS e a empresa é EC, a empresa tem “-g” por não ser apoiada pelos seus clientes, que tão logo tenham oportunidade comprarão produtos mais baratos provenientes de outras empresas, e os clientes também têm “-g”, por estarem pagando um preço mais alto a uma empresa que visa beneficiar diretamente outras pessoas.

		Empresa		
		EC	CS	
Clientes	EC	g, g	-g, -g	p
	CS	-g, -g	g, g	1-p

Figura 5.9 – Conflito 4

Fonte: Elaborado pela autora

Deste modo, o valor esperado(VE) para a empresa em cada uma das situações será:

$$VE(EC) = pg + (1 - p)(-g) = 2pg - g$$

$$VE(CS) = p(-g) + (1 - p)g = g - 2pg$$

Assim, nesta situação, para valores de “p” maiores que 0,5, a melhor estratégia para a empresa é que ela seja EC, caso contrário a melhor opção é adotar a estratégia CS.

♦ Conflito 5: Empresa 1 X Empresa 2 X Clientes

Esta situação é um pouco mais complicada que as anteriores. Trata-se de um jogo de informação incompleta, onde inicialmente a natureza escolhe que um percentual  $p$ ,  $0 \leq p \leq 1$ , de clientes serão EC e um percentual  $(1 - p)$  de clientes serão CS. Em seguida, ambas as empresas escolhem suas estratégias simultaneamente, ou seja, uma escolhe sem saber qual foi a escolha da outra.

Para facilitar a compreensão, o conjunto de estratégias vai ser definido do seguinte modo,  $(E1, E2, Clientes)$ , ou seja, serão expressas respectivamente as estratégias da Empresa 1, da Empresa 2 e dos clientes. Os *pay offs* deste jogo para as empresa estão descritos a seguir:

– Se os clientes são EC e a empresa é EC, ela tem um acréscimo de “b” ao *pay off*, que representa os benefícios que a empresa recebe por os clientes estarem satisfeitos, comprarem a ela, difundirem suas idéias, atraírem novos clientes, etc.;

– Se os clientes são CS e a empresa é EC, eles preferem comprar produtos em empresas nas quais vão pagar menos por ela, portanto não agregam nada ao *pay off* da empresa;

– Se a empresa é EC, ela tem um custo “c”, portanto acrescenta “-c” ao seu *pay off* e tem ainda em sua ação um valor intrínseco “i” que é acrescentado ao seu *pay off*;

– Se a empresa concorrente é EC, ela acrescenta ao *pay off* da outra empresa uma parcela “b” referente aos benefícios de se ter clientes com um poder aquisitivo maior e uma sociedade menos violenta e poluída.

De posse destas informações, é possível escrever o jogo na forma estendida, como pode ser visto na Figura 5.10.

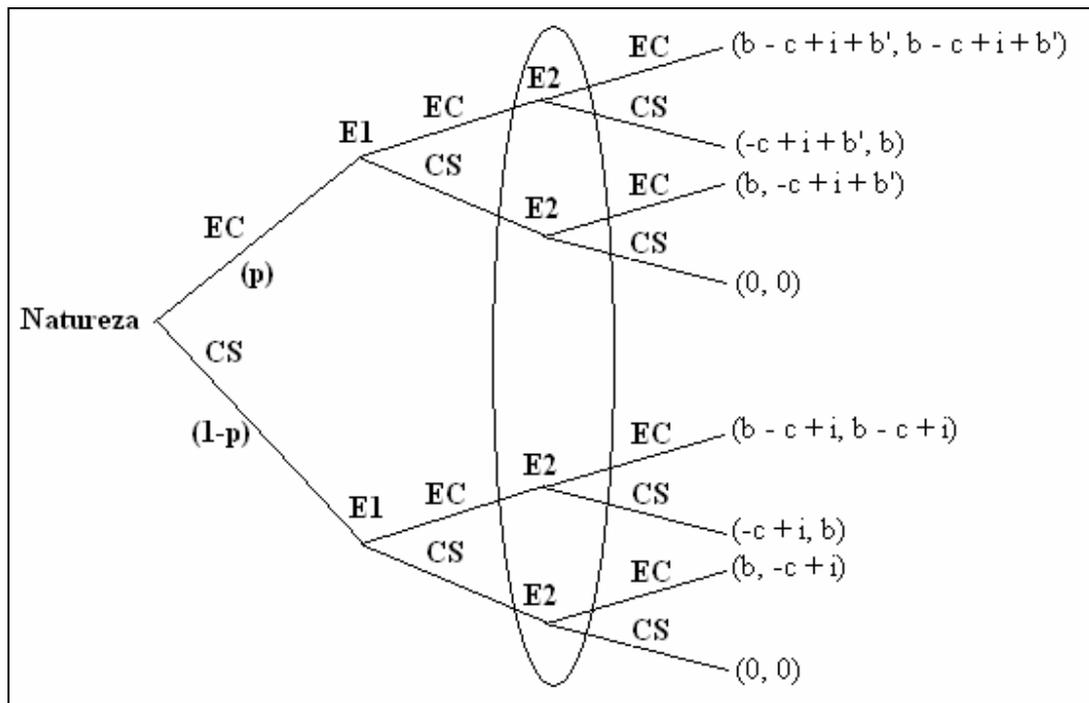


Figura 5.10 – Conflito 5 na Forma Estendida  
 Fonte: Elaborado pela autora

Então os *pay offs* da Empresa 1 e da Empresa 2 para cada possível estratégia serão:

$$(EC, EC, EC) = (b - c + i + b', b - c + i + b')$$

$$(EC, CS, EC) = (-c + i + b', b)$$

$$(CS, EC, EC) = (b, -c + i + b')$$

$$(CS, CS, EC) = (0, 0)$$

$$(EC, EC, CS) = (b - c + i, b - c + i)$$

$$(EC, CS, CS) = (-c + i, b)$$

$$(CS, EC, CS) = (b, -c + i)$$

$$(CS, CS, CS) = (0, 0)$$

A partir dos dados provenientes do jogo na forma estendida pode-se obter a recompensa esperada para cada ação das empresas como foi feito no caso do conflito 4. Aqui será feito para a Empresa 1, uma vez que para a Empresa 2 os resultados serão simétricos.

$$VE_1(EC|E2=EC) = (b - c + i + b')p + (b - c + i)(1 - p)$$

$$VE_1(EC|E2=EC) = bp - cp + ip + b'p + b - c + i - bp + cp - ip$$

$$VE_1(EC|E2=EC) = b'p + b - c + i$$

$$VE_1(EC|E2=CS) = (-c + i + b')p + (-c + i)(1 - p)$$

$$VE_1(EC|E2=CS) = -cp + ip + b'p - c + i + pc - pi$$

$$VE_1(EC|E2=CS) = b'p - c + i$$

$$VE_1(CS|E2=EC) = (b)p + (b)(1 - p)$$

$$VE_1(CS|E2=EC) = bp + b - bp$$

$$VE_1(CS|E2=EC) = b$$

$$VE_1(CS|E2=CS) = (0)p + (0)(1 - p)$$

$$VE_1(CS|E2=CS) = 0$$

Tendo-se os valores esperados de cada uma das situações descritas anteriormente para o conflito 5, é possível escrever o jogo na forma normal em função de “p”, o percentual de clientes EC, conforme pode ser visualizado na Figura 5.11.

		<b>Empresa 2</b>	
		EC	CS
<b>Empresa 1</b>	EC	$b'p + b - c + i, b'p + b - c + i$	$b'p - c + i, b$
	CS	$b, b'p - c + i$	$0, 0$

*Figura 5.11 – Conflito 5 na Forma Normal  
Fonte: Elaborado pela autora*

Através do jogo acima é possível se fazer um estudo para indicar qual a melhor estratégia a ser adotada por cada empresa. Essa decisão pode ser tomada comparando-se os *pay offs* de cada jogador para as diferentes ações. Mais uma vez serão encontrados os valores dos *pay offs* para a Empresa 1, por saber-se que os resultados são simétricos para a Empresa 2.

Se a Empresa 2 é EC:

$$P_1(EC) > P_1(CS) \Leftrightarrow b'p + b - c + i > b$$

$$b'p - c + i > 0$$

Para uma empresa que age segundo a racionalidade de standard, ou seja, cujo  $i = 0$ , se o seu concorrente for EC é interessante ser EC, se o “ $p$ ” for tal que:

$$pb' > c$$

Isto implica que, quanto maior for o número de clientes EC, maior será a probabilidade de que outras empresas, ainda que tenham uma racionalidade baseada apenas em recompensas materiais, sintam-se impulsionadas a serem EC.

Se a Empresa 2 é EC:

$$P_1(EC) > P_1(CS) \Leftrightarrow b'p - c + i > 0$$

Este resultado é semelhante ao primeiro, obtido quando a empresa 2 era CS. Portanto a partir deste jogo pode-se concluir que:

Se  $pb' > c$ , a empresa sempre vai escolher ser EC independente de qual seja do valor que ela atribui a “ $i$ ”.

Se  $pb' < c$ , e  $(pb' - c) < i$ , a empresa vai preferir ser EC, mesmo sabendo que isto implicará em alguns custos que não ocorreria se ela fosse CS. Porém ela considera que a recompensa intrínseca proveniente desta escolha é maior que estes custos. Para o indivíduo que segue a racionalidade do *homo economicus* de *Standard*, o valor desta recompensa intrínseca é nulo, portanto, ele só coopera se  $pb' > c$ .

Se  $pb' < c$ , e  $(pb' - c) < i$ , a escolha deste indivíduo será sempre CS, uma vez que para ele a recompensa intrínseca de ser EC não é suficiente para arcar com os custos que ele teria se tivesse feito esta escolha.

Através dos cinco tipos de conflitos expostos neste capítulo foi possível compreender os fatores que podem levar ou não uma dada empresa a optar por uma estratégia ou por outra. No capítulo a seguir será feito um levantamento de como as empresas de EdC têm se desenvolvido de maneira a se perceber como este processo de expansão estudado neste capítulo tem acontecido na prática.

## **6 EMPRESAS DE ECONOMIA DE COMUNHÃO**

### **6.1 Desenvolvimento Empresarial Ano a Ano**

Através de Baraúna (2000), Lucas (2005), Serafim (2001) e de informações provenientes do Bureau de Economia e Trabalho e dos periódicos de Economia de Comunhão (1994-2006), foi possível fazer um levantamento dos 15 anos de desenvolvimento do projeto de Economia de Comunhão que pode ser visto a seguir.

#### **6.1.1 Desenvolvimento 1991-1995**

No dia 29 de maio deste ano acontece o lançamento da proposta de Chiara Lubich. Estavam presentes neste acontecimento cerca de 650 pessoas. O projeto lançado por Chiara despertou a adesão de membros do Movimento dos Focolares do mundo inteiro. Uma residente de medicina que estava presente neste acontecimento, por exemplo, ao sair daquela sala sugeriu de se começar um empreendimento na área de saúde. Logo depois um grupo de pessoas envolvidas com a área de saúde começou a se reunir para delinear melhor esta idéia e assim surgiu no ano seguinte a Policlínica Ágape, que está localizada na grande São Paulo e é uma das primeiras empresas de EdC do mundo.

Durante a permanência de Chiara Lubich no Brasil tiveram início também as duas primeiras empresas de EdC do mundo: a La tunica e a Spes, ambas brasileiras e do ramo de confecções.

Os anos iniciais da EdC foram bem difíceis devido ao grande esforço necessário para se consolidarem empresas. Mesmo assim, no final de 1992 o número de adesões já era de 242, sendo que 55% dessas empresas estavam localizadas na Europa, 41% nas Américas e 5% na Ásia e Oceania. Neste ano tem início também o Pólo Empresarial Spartaco em Vargem Grande Paulista (SP), e na Argentina começam a ser dados os primeiros passos para a implantação do Pólo Empresarial *Solidariedad*.

Em 1993 continuou a crescer o número de empresas atingindo um total de 328, difundidas em 38 países, sendo 49% na Europa, 37% na América do Sul, 7% na América do Norte e 7% na Ásia e na Oceania. As pessoas associadas para darem início às atividades produtivas eram cerca de 1.362, gerando por volta de 2.500 empregos indiretos.

Devido à limitação da disponibilidade de capital, os empreendimentos muitas vezes eram implantados em pequenos galpões ou garagens, sendo assim escassa a tecnologia e precários os recursos. Somente as empresas que já existiam antes do lançamento da Economia de Comunhão e que depois se coligaram ao projeto possuíam estabilidade e, portanto a possibilidade de um futuro mais promissor.

Dentre os desafios enfrentados nos anos iniciais do projeto pode-se citar: o capital de giro limitado, a impossibilidade de acesso ao crédito, a inexperiência por parte dos administradores, entre outros. Contudo, apenas cerca de 14% das empresas tiveram que encerrar suas atividades.

Em 1993 foram fundadas a ESPRI e a UNIDESA. Tratam-se de sociedades por ações com o objetivo de planejar e viabilizar a infra-estrutura para a implantação de empresas nos pólos empresariais Spartaco (no Brasil) e Solidariedad (na Argentina), respectivamente. Esses pólos são um tipo de laboratório da experiência piloto e servem como referência para o mundo.

Neste período, também foram feitos encontros nacionais reunindo pessoas engajadas no projeto, possibilitando assim a troca de experiências e informações. Aconteceu também o primeiro encontro internacional na Itália que contou com a participação de 200 pessoas.

A partir de 1994, muitas das empresas vinculadas ao projeto começaram a apresentar sinais de consolidação. Esse período foi marcado pela melhoria da qualidade dos produtos, elevação dos índices de produtividade, investimento em tecnologia, qualificação profissional e infra-estrutura, como também pela conquista de um espaço no mercado para a grande maioria das empresas.

A ESPRI, que em 1993 tinha 1.362 acionistas, em 1994 registra um total de 3.303. O número de funcionários das empresas de EdC passa de 2.505 em 1993 para 5.532 naquele ano. Um outro avanço de 1994 foi com relação à concretização do Pólo Spartaco, pois, no mês de dezembro aconteceu a instalação de sua primeira empresa: a *La Tunica*. Enquanto que no ano anterior apenas três das empresas de EdC registraram um faturamento superior a R\$ 5 milhões, em 1994 este número passa para 8, sendo o faturamento de três delas superior a R\$ 22 milhões.

Neste mesmo período foram estabelecidas parcerias, dando origem a novos empreendimentos ou a ações conjuntas com instituições públicas e privadas de caráter assistencial. Surgiu também neste mesmo ano um periódico que inicialmente era semestral e agora é quadrimestral intitulado **“Economia de Comunhão: Uma nova Cultura”**, com o objetivo de difundir tanto no campo acadêmico como na prática empresarial os avanços do

projeto. O número de empresas em 1994 cresceu 23% em relação ao ano anterior, chegando a 402 e se fazendo presente em 46 países.

No ano de 1995, começaram os estudos para implantação de outros pólos industriais nos Estados Unidos e nas Filipinas. Foi neste mesmo período que a Economia de Comunhão começou a tornar-se conhecida nos ambientes acadêmicos. Um destaque foi o recebimento por Chiara do título de *doutor honoris causa* pela Universidade de Lublin na Polônia, bem como a apresentação desta experiência em Copenhague.

Os encontros com pessoas inseridas ou interessadas em conhecer a Economia de Comunhão se multiplicam no mundo inteiro, possibilitando a troca de experiências, inclusive se tratando das tecnologias. Neste ano o periódico **“Economia de Comunhão: Uma nova Cultura”** passa a ser publicado em oito línguas: inglês, italiano, espanhol, flamengo, francês, chinês e português.

Ainda em 1995 começam a funcionar as primeiras empresas no Pólo *Solidariedad* na Argentina. Com relação ao número total de empresas coligadas ao projeto houve um incremento de 37%, chegando a 554.

### 6.1.2 Desenvolvimento 1996-2000

A partir de 1996, mesmo com o agravamento da crise mundial e seu impacto na economia brasileira, o projeto foi significativamente ampliado. As pessoas envolvidas com a Economia de Comunhão não só dão continuidade a seus empreendimentos, através da diversificação da produção para enfrentar a crise, como também dão origem a novos empreendimentos, observando sempre os objetivos específicos das empresas de Economia de Comunhão. Esses acontecimentos não se restringiram ao Brasil: em outros lugares do mundo aconteceram experiências semelhantes. O total de empresas chega a 703, aumento de 29% em relação a 1995.

O ano de 1997 foi marcado com a elaboração da carta de princípios de gestão empresarial, feita com a participação de empreendedores de todo o mundo durante um congresso internacional em Roma. Tratou-se de um esboço preliminar, que posteriormente foi aperfeiçoado. Após o lançamento desta carta de princípios, em muitos países foram constituídas comissões regionais da Economia de Comunhão com o objetivo de apoiar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento das atividades empresariais. Ao mesmo tempo os congressos continuaram a se multiplicar em todo mundo, desta vez não só com a participação de empresários e trabalhadores, mas também de pesquisadores, intelectuais, autoridades públicas, entre outros. O número de empresas coligadas

ao projeto chegou a 747. Deste total 622 (83%) são atividades comerciais e 125 (17%) são atividades produtivas.

Em 1998, alguns acontecimentos abriram novas perspectivas para o projeto. Chiara Lubich foi convidada para falar na PUC e na USP sobre a Economia de Comunhão. Em Brasília, a Economia de Comunhão foi apresentada na Assembléia Legislativa Federal, para um grupo de parlamentares, prefeitos, secretários de governo, etc. Em Recife, a UNICAP confere a Chiara o título de *doutor honoris causa* em economia e institui um núcleo de estudo interdisciplinar sobre o projeto. Neste período Chiara Lubich lançou aos membros do Movimento dos Focolares o desafio de sistematizar os conhecimentos relativos à EdC.

Em 1999, no mês de janeiro, durante um congresso acadêmico promovido pela Universidade Católica de Piacenza na Itália, foram apresentadas as primeiras reflexões teóricas a partir de uma “Teoria Econômica de Comunhão”. Outro marco deste mesmo ano foi o congresso internacional que se realizou na Mariápolis Ginetta em junho, no qual foi lançado o “Manifesto por um Agir Econômico de Comunhão”, documento cujo conteúdo traça os primeiros delineamentos do que se passou a chamar de “cultura econômica da partilha”.

Ainda em 1999 no mês de novembro, a Comissão Interpelamentar de Combate à Pobreza, formada por deputados federais e senadores visita a Mariápolis Ginetta e o Pólo Spartaco. Neste ano o número de adesões chega a 761, 7 a mais em relação ao ano anterior. Destes empreendimentos, 194 são atividades produtivas, enquanto que 567 atividades comerciais. Com relação ao número de funcionários a situação é a seguinte: 10 empreendimentos possuem mais de 100 funcionários, 15 possuem entre 50 e 100 funcionários e 763 possuem menos de 50 funcionários.

Em 2000, apesar de uma ligeira diminuição no número total de empresas (queda de aproximadamente 1,2%), verifica-se que a EdC deu importantes passos. Um fato marcante que aconteceu neste período, no tocante à expansão das idéias da EdC, foi a sua apresentação em Nova Iorque no dia 28 de agosto à ONU.

No decorrer destes anos acontecem eventos para conhecer ou se aprofundar no projeto de EdC em diversos pontos do planeta, dentre eles: Colômbia, França, Itália, Uruguai, Argentina, Alemanha, Estados Unidos, Hong Kong, Tailândia e México.

No Brasil aconteceram vários eventos. Nos dias 5 e 6 de agosto de 2006, por exemplo, a EdC foi apresentada por Márcia Baraúna – uma estudiosa do projeto que atualmente é

responsável pelo Centro de Estudos da EdC do Brasil localizado São Paulo – na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. No dia 20 deste mesmo mês, o coordenador do SEBRAE Marcio Lendes Claussen visitou o Pólo Spartaco junto a 40 empresários.

### 6.1.3 Desenvolvimento 2001-2005

De 5 a 8 de abril de 2001 foi realizada em Castelgandolfo, em Roma, uma escola nacional de empreendedores e estudiosos de EdC. Esta escola, que aconteceu 10 anos após o lançamento da EdC, foi considerada pelos seus participantes o evento mais significativo ocorrido desde o seu lançamento em 29 de maio de 1991. Ela propiciou momentos de encontro, comunhão, troca em âmbito internacional e contou com a presença de Chiara Lubich. No Brasil durante o Congresso Nacional de Economia de Comunhão aconteceu a 1ª Expo EdC, que é um oportunidade para os empresários trocarem idéias e fecharem novas parcerias tanto com clientes como com fornecedores.

Um outro acontecimento significativo que envolveu a EdC em 2001 foi um evento que houve com a participação de organizações internacionais não governamentais e eclesiais com o objetivo de formular uma contribuição construtiva a partir da sociedade civil para a solução de problemas internacionais. Como resultado destes dias de trabalho foi elaborado o documento de Gênova, que se baseava nas idéias da EdC e foi produzido tendo-se em vista o G8 que aconteceria um mês depois da realização deste evento.

Acontece também neste ano o primeiro passo para a concretização do pólo *Lionello* em *Loppiano*, a cidade-testemunho do Movimento localizada em *Incisa Valdarno*, na Itália.

No que diz respeito ao número de empresas, ele voltou a crescer este ano e atingiu um total de 769, dezessete a mais em relação ao ano anterior.

Em 2002 a EdC continua a se expandir, não obstante problemas de ordem política e econômica que o mundo atravessou como o atentado às Torres Gêmeas em 11 de setembro de 2001 e a crise da Argentina. Eventos com o objetivo de se discutir uma Economia de Comunhão continuam a acontecer no Brasil e em outras partes do mundo. Em março, um grupo de economistas, empresários, estudantes e estudiosos de 15 países europeus, da América do Sul e da África se reuniram em Pazzola na Itália com o intuito de aprofundarem-se na EdC. Nos Estados Unidos um grupo de 40 pioneiros da EdC de várias partes do país, do Canadá, América Central e do Brasil se reuniram em um congresso para se aprofundarem e trocarem experiências com

relação a como administrar uma empresa aderente do projeto. No que se refere ao total de empresas foi verificado um aumento de nove empresas no total com relação ao ano anterior.

No ano de 2003 acontece em Loppiano, a maior cidade-testemunho do Movimento, um evento nos dias 16 e 17/05 que conta com a presença de 1200 pessoas com momentos “teóricos” e espaços para se discutir a prática empresarial da EdC. Ali ocorre também a Expo EdC em nível internacional. Os congressos nacionais de EdC no Brasil também já se tornaram uma tradição e acontecem todos os anos em Vargem Grande Paulista (SP), na Mariápolis Ginetta. Neste ano estiveram presentes cerca de 700 pessoas de 23 estados brasileiros, dentre eles empresários, acadêmicos, acionistas e jovens interessados em conhecer melhor esta experiência. Acontecem também outros eventos menores em outras regiões do país, como em Igarassu(PE), e em outros locais do mundo.

Ainda em 2003 tem início também a associação “Aurora para uma Economia de Comunhão”, com o intuito de dar início a um novo pólo empresarial na Mariápolis Giulio na França. A EdC neste mesmo ano foi apresentada na ONU em Genebra em um curso universitário sobre direitos do homem, onde estiveram presentes 90 especialistas, membros de instituições internacionais e ONG’s de 52 países.

Em 2004, estive no Brasil para contribuir com o Fórum Regional de Economia de Comunhão, que aconteceu em Igarassu (PE), o economista Luigino Bruni. Dentre outros participantes, estiveram presentes neste evento, devido ao intermédio de membros da comunidade Shalom, representantes da Secretaria de Agricultura do governo cearense que se interessaram em aplicar os princípios da EdC como alternativa para a solução dos problemas do semi-árido daquela região, através de iniciativas que promovessem o desenvolvimento humano. Neste evento surgiu o convite para que Luigino Bruni fosse neste mesmo ano ao Ceará para conhecer de perto a problemática em questão. Deste modo surgiu a primeira experiência a nível governamental de aplicação dos princípios da EdC. Neste ano o número de empresas de EdC registrado pelo Bureau de Economia e Trabalho foi totalizado em 756, ou seja, houve uma queda de 41 empresas em comparação com o ano anterior.

Em 2005 a experiência iniciada em 2004 no Ceará teve continuidade, e de 11 a 16 de Março aconteceu um evento intitulado “Escola de Economia Humana”. Tratou-se de um encontro com duração de uma semana envolvendo membros do Movimento dos Focolares, da comunidade Shalom e do Governo do Ceará com o objetivo de se estudarem meios para se colocar em prática

os princípios do projeto de EdC com a finalidade de promover o crescimento humano da população afetada pelos problemas do semi-árido, de modo a garantir o desenvolvimento sustentável dos habitantes daquela região. Surgiram muitas propostas a partir deste evento, com o objetivo de, levando em consideração os valores já presentes na cultura da população, fazer com que as pessoas descubram a potencialidade dos seus esforços ao entenderem na prática os valores da reciprocidade e dos bens relacionais que podem ser incorporados nas relações de mercado. O número total de empresas contabilizado neste ano foi 735, 21 a menos que no ano anterior.

#### 6.1.4 A EdC hoje

Neste ano o trabalho começado no Ceará apresentou visíveis progressos através de iniciativas como o projeto “Cabra Nossa”. Trata-se de um projeto onde a prefeitura “empresta” uma cabra, a cada família, e essa família passa a ser proprietária da cabra a partir do momento que doa duas novas cabras a outras famílias. Através de uma idéia aparentemente simples, foi possível desenvolver nas pessoas autonomia, auto-estima e solidariedade.

O encontro nacional de EdC que aconteceu em junho deste ano em Vargem Grande Paulista (SP) contou com a presença de cerca de 500 participantes, dentre eles uma delegação de 20 pessoas provenientes do Pólo Solidarietà na Argentina e o engenheiro e empresário italiano Alberto Ferrucci. A Expo EdC, que tem acontecido sempre nos Congressos Nacionais de Economia de Comunhão, chegou a sua 6ª edição e neste ano contou com a participação de mais de 100 empresas. Uma outra notícia comunicada durante este congresso foi com relação ao Pólo Ginetta, localizado em Igarassu no Nordeste. Três novas empresas estão se preparando para dar início as suas atividades lá; portanto a sociedade anônima responsável pelo Pólo Ginetta está preparando suas instalações para receber estas primeiras empresas. Essa sociedade atualmente é composta por mais de 800 acionistas.

O número total de empresas aderentes da EdC no ano de 2006 foi 746, porém ainda não foram fornecidos dados com relação à distribuição geográfica destas empresas, sabe-se apenas que o número de empresas brasileiras neste ano é 123, duas a mais que o ano anterior.

## 6.2 As Empresas de Economia de Comunhão na Atualidade

Através de dados presentes em Bruni (2005) e dados fornecidos pelo Bureau de Economia e Trabalho, foi possível obter o levantamento ano a ano de empresas que aderiram à EdC, bem

como do número de pessoas ajudadas pelo projeto por continente em cada ano. Estes dados podem ser visualizados nas Tabelas 6.1 e 6.2.

Tabela 6.1 – Evolução do Número de Empresas que Aderiram

Continente	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Europa	132	161	208	336	430	448	477	478	469	481	486	469	455	458
Ásia	10	19	23	23	32	37	35	36	38	40	47	42	42	33
África		1	2	6	14	11	15	11	13	9	9	9	4	1
América	99	144	166	184	220	244	220	221	217	224	230	269	250	241
Oceania	1	3	3	5	7	7	7	15	15	15	6	8	5	2
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>328</b>	<b>402</b>	<b>554</b>	<b>703</b>	<b>747</b>	<b>754</b>	<b>761</b>	<b>752</b>	<b>769</b>	<b>778</b>	<b>797</b>	<b>756</b>	<b>735</b>

Fonte: Elaborado pela autora através de dados fornecidos pelo Bureau Internacional de Economia e do Trabalho

Tabela 6.2 – Número de Pobres que Participam da EdC

Continente	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Europa	938	1.516	1.734	1.715	1.809	1.836	1.787	1.403	1.207	1.425	948	1.127	1.230	1.159
Ásia	448	625	920	955	983	976	974	954	897	1.401	1.299	1.451	1.598	1.606
África	1.306	933	984	1.194	1.265	1.367	1.394	1.926	6.184	6.182	6.263	6.349	1.227	1.510
América	1.752	1.792	1.806	1.949	2.457	2.434	2.258	2.354	2.518	2.645	2.801	2.422	2.635	2.551
Oceania		28	30	35	53	53	53	35	24	24	41	56	25	24
<b>Total</b>	<b>4.444</b>	<b>4.894</b>	<b>5.474</b>	<b>5.848</b>	<b>6.567</b>	<b>6.666</b>	<b>6.466</b>	<b>6.672</b>	<b>10.830</b>	<b>11.677</b>	<b>11.352</b>	<b>11.405</b>	<b>6.715</b>	<b>6.849</b>

Fonte: Elaborado pela autora através de dados fornecidos pelo Bureau Internacional de Economia e do Trabalho

Ao fornecer estes dados, o Bureau de Economia e do Trabalho fez algumas ressalvas dizendo que os números fornecidos nem sempre correspondem à realidade. Isso ocorre devido a fatores como:

- O Consórcio Tassano é considerado uma empresa, enquanto que em 1992 correspondia a um consorcio de três ou quatro cooperativas, atualmente ele compreende 52 empresas.
- No decorrer dos anos mudou o critério de definição do que é uma empresa: inicialmente se definia que uma pequena atividade produtiva pouco estruturada era uma empresa: nos anos seguintes, ao invés, foram adotados critérios mais restritivos e isto causou a redução no número de empresas.

Na tabela a seguir pode-se ver onde é maior a concentração de empresas de EdC. Vale ressaltar que os dados da Ásia excluem o Oriente Médio e os dados da Europa, a Itália.

Tabela 6.3 – Localização Detalhada das Empresas em 2006

LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	NÚMERO
Itália	230
Europa Ocidental	167
Europa Oriental	61
USA – Canadá	41
Oriente Médio	2
Ásia	31
África	1
Argentina	55
Brasil	121
América Central	24
Austrália	2
Total	735

Fonte: Elaborado pela autora através de dados fornecidos pelo Bureau Internacional de Economia e do Trabalho

No que diz respeito ao perfil de atividade dos setores se percebe uma grande diversidade. É o que pode ser percebido nas Tabelas 6.4, 6.5, 6.6 e 6.7. Estes dados foram fornecidos pelo Bureau de Economia e Trabalho.

Tabela 6.4 – Empresas de EdC: Comércio

COMÉRCIO	NÚMERO
Alimentação	25
Autopeças	4
Decoração	23
Livros	9
Material de Informática	3
Materiais Sanitários	16
Móveis, Decoração de Ambientes	10
Outros	58
Total	148

Fonte: Elaborado pela autora através de dados fornecidos pelo Bureau Internacional de Economia e do Trabalho

Tabela 6.5 – Empresas de EdC Indústria

PRODUÇÃO	NÚMERO
Agrícola	24
Alimentícia	33
Artesanal	3
Artigos Variados	24
Construção Civil	25
Decoração	18
Gráfica	7
Indústria Mecânica	15
Moveleira	17
Plástica	7
Vídeo	6
Outras	9
Total	188

Fonte: Elaborado pela autora através de dados fornecidos pelo Bureau Internacional de Economia e do Trabalho

Tabela 6.6 – Empresas de EdC: Serviços

SERVIÇOS	NÚMERO
Consultoria	88
Contabilidade	7
Fotografia	3
Imobiliários	4
Informática	17
Advocacia	8
Manutenção	15
Saúde	57
Projetos	16
Restauração	5
Escolar	33
Telefônico	1
Elétrico	7
Eletrônico	5
Transporte	3
Turismo	18
Outros	81
Total	366

Fonte: Elaborado pela autora através de dados fornecidos pelo Bureau Internacional de Economia e do Trabalho

Tabela 6.7 – Setor de Atuação

SETOR DE ATUAÇÃO	NÚMERO
Comercio	148
Produção	188
Serviços	366
Outras Empresas	33
Total de Empresas	735

Fonte: Elaborado pela autora através de dados fornecidos pelo Bureau Internacional de Economia e do Trabalho

Quanto à constituição jurídica, existem empresas de EdC na forma de associação, cooperativa, propriedade individual, propriedade limitada e sociedade anônima. Bruni (2005) fez um levantamento do número de empresas que apresentam cada uma dessas formas de constituição (Tabela 6.8).

Tabela 6.8 – Forma Jurídica

FORMA JURÍDICA	PERCENTUAL
Associação	2%
Cooperativa	5%
Individual	48%
Limitada	8%
Sociedade Anônima	37%

Fonte: Bruni (2005)

Um outro dado fornecido pelo bureau de Economia e Trabalho foi o lucro doado pelas empresas no ano de 2005. Apenas 180 empresas permitiram a divulgação destes dados. É importante lembrar que, além destes valores, existem também lucros que são doados aos pobres de outras maneiras e que, portanto, não são contabilizados neste montante. É o caso por exemplo da criação de postos de trabalho.

Uma situação deste tipo acontece com o Consórcio Tassano, que nos últimos anos destinou à EdC um valor monetário da ordem de grandeza da segunda categoria, porém internamente utilizou mais de 200.000,00 euros para sanar perdas de três cooperativas sociais que fazem parte dele. Estas três cooperativas, devido à baixa produtividade das pessoas com algum tipo de deficiência que nela trabalham, sem essa ajuda não poderiam sobreviver concorrendo com empresas da Europa e da Ásia.

Há também empresas que preferem ajudar diretamente com seu trabalho ou contribuições na formação da cultura da partilha em suas nações. E todos estes lucros não são considerados nas estatísticas da Tabela 6.9. Nesta tabela pode ser visto apenas o número de empresas que doaram valores dentro dos intervalos citados.

Tabela 6.9 – Lucro Doado pelas Empresas em 2005

LUCRO DOADO PELAS EMPRESAS	NÚMERO
Entre € 60.000 e € 20.000	6
Entre € 20.000 e € 10.000	13
Entre € 10.000 e € 5.000	12
Entre € 5.000 e € 2.000	21
Entre € 2.000 e € 1.000	35
Entre € 1.000 e € 500	36
Entre € 500 e € 100	40
Abaixo de € 100	17

Fonte: Elaborado pela autora através de dados fornecidos pelo Bureau Internacional de Economia e do Trabalho

No que se diz respeito ao faturamento anual das empresas, tem-se os valores de 335 empresas. Quanto a estes montantes é importante considerar também que se trata de dados de diferentes países, ou seja, de economias tanto de países desenvolvidos quanto de países em desenvolvimento. Estes dados estão disponíveis na Tabela 6.10.

Tabela 6.10 – Faturamento das Empresas em 2005

FATURAMENTO DAS EMPRESAS EM 2005	NÚMERO
Faturamento acima de € 1 milhão	43
Faturamento entre € 500.000 e 1 milhão	27
Faturamento entre € 250.000 e 500.000	43
Faturamento entre € 100.000 e 250.000	57
Faturamento abaixo de € 100.000	165

Fonte: Elaborado pela autora através de dados fornecidos pelo Bureau Internacional de Economia e do Trabalho

Quanto à parte dos lucros destinada à formação de homens novos, são dedicados aos centros de formação do Movimento dos Focolares (Centros Mariápolis e Cidades-testemunho),

para financiar viagens dos “pobres” aos centros de formação e para a gestão de cursos e material de formação, incluindo contribuições para a difusão através da imprensa.

Tabela 6.11 – Montante Destinado à Formação de Homens Novos

MONTANTE DESTINADO À FORMAÇÃO DE HOMENS NOVOS	
Leste Europeu	€ 117.740,00
Oriente Médio	€ 6.000,00
África	€ 36.500,00
Ásia	€ 63.500,00
América Central	€ 43.500,00
Argentina	€ 48.647,00
Brasil	€ 6.920,00
<b>TOTAL</b>	<b>€ 322.807,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora através de dados fornecidos pelo Bureau Internacional de Economia e do Trabalho

### 6.3 O Pensamento de Alguns Especialistas

Como o projeto de EdC é ainda muito novo no cenário econômico e portanto de difícil análise, na busca de se fazer uma avaliação dos passos que o projeto deu até então e de se inferir como será seu futuro, foi elaborado um questionário levando em consideração os aspectos que mais chamam atenção com relação ao desenvolvimento do projeto de EdC em seus 15 anos de existência. Este questionário foi aplicado através de e-mail a dois especialistas em EdC, Alberto Ferrucci e Luigino Bruni e pode ser encontrado no Anexo 1 deste trabalho.

Alberto Ferrucci é engenheiro químico e empresário aderente do projeto de EdC. Ele tem se interessado pelo projeto desde o seu início em 2001. Enquanto que Luigino Bruni é doutor em economia e professor de Economia Política da universidade de Milão. Desde 1998 tem se dedicado mais de perto ao estudo da EdC, tornado-se um dos estudiosos e responsáveis centrais.

Na maioria dos aspectos abordados no questionário, os especialistas convergiram em suas respostas, porém em alguns pontos manifestaram pontos de vista diferentes. Contudo, através das respostas de ambos é possível se ter uma idéia do que as pessoas ligadas mais diretamente à EdC esperam que ocorra nos próximos anos.

No tocante ao desenvolvimento do projeto até os dias atuais, Ferrucci afirma que o fato de que a pelo menos 10 anos existem mais de 700 empresas demonstra a sua vitalidade. Para ele os pólos produtivos serão capazes de alavancar o projeto, porém a sua constituição é um processo lento, pois exige tempo, empenho e recursos. Bruni avalia a desenvolvimento do projeto até então como bom. Segundo ele trata-se de um projeto são, em pleno desenvolvimento, que cresce com força própria, sem ajuda de subsídios. Ele diz também que certamente o projeto possui problemas, mas que isso é normal.

Com relação às perspectivas do projeto, Ferrucci acredita que o projeto ainda está no início e que provavelmente ele se desenvolverá por décadas, ou até mesmo por séculos e que as idéias que o leva adiante continuarão a se difundir nas universidades, como tem acontecido até o presente momento. Bruni pensa que ocorrerá um crescimento do número de empresas nos lugares onde existem os pólos empresariais, como é o caso do Brasil da Itália e da Argentina, e uma redução nas regiões onde não existem os pólos empresariais. Para ele o fato de em 2006 existirem 11 empresas a mais que em 2005, sem contar com as 15 empresas que nasceram no pólo italiano já é um dado encorajador.

No que diz respeito à África e à Oceania que já chegaram a possuir 15 empresas cada um e que hoje juntas possuem 3, tanto Ferrucci quanto Bruni afirmam que as pessoas inicialmente devido à sua generosidade quiseram aderir ao projeto pensando ter condições de desenvolver atividades empresariais em condições de competir com as demais presentes no mercado, porém, por não terem sido atividades bem estruturadas, elas não foram capazes de sobreviver por muito tempo.

No que se relaciona ao fato de em 2004 e em 2005 ter acontecido uma queda relativamente alta no número total de empresas, Ferrucci e Bruni afirmam que isso se deve ao fato de nesse período terem sido adotados critérios mais rígidos para se caracterizar uma empresa como pertencente ao projeto de Economia de Comunhão.

A última pergunta do questionário se referia ao número de pessoas ajudadas. Observou-se que de 2000 a 2003 esse número na África foi bastante superior aos demais anos. Mais uma vez ambos os entrevistados concordaram em suas respostas e afirmaram que isso ocorreu devido a uma emergência humanitária no Congo, fruto de uma guerra, que envolveu mais de 5000 pessoas próximas ao Movimento dos Focolares e portanto elas foram ajudadas em caráter emergencial.

De uma maneira geral ambos os especialistas entrevistados se mostraram otimistas com relação às perspectivas do projeto. Para verificar se de fato as perspectivas de EdC têm se mostrado positivas na prática, de modo especial no grande Recife, o capítulo seguinte será dedicado à pesquisa de campo feita nas empresas de EdC do Grande Recife.

## **7 PESQUISA DE CAMPO**

### **7.1 Introdução**

Atualmente as empresas de EdC da Região Metropolitana do Recife são oito: PORTAL TECNOLOGIA, ESPAÇO ÚNICO, CAMPO FERTILE, TOPUS-3, ZARTEC, PÓLO EDC DO NORDESTE S.A., SIBRASA e SUPER CROSS. Há ainda três empresas em estudo de implantação e uma empresa que surgiu com o objetivo de ser uma empresa de EdC, mas que ainda não está formalmente filiada ao projeto.

Esta pesquisa de Campo será feita através de entrevistas com um empresário de cada uma das empresas de EdC da Região Metropolitana do Recife, com o objetivo de se conhecer os fatores que motivaram a adesão ao projeto, bem como se conhecer alguns dados numéricos das empresas como o número de funcionários e de clientes. Será estudada ainda, como é a postura da empresa com relação aos seus funcionários, clientes, concorrentes e à ética.

Tendo-se feito estas análises para cada uma das empresas da região que aderem ao projeto, será efetuada uma análise geral destes resultados salientando-se as semelhanças e diferenças no processo de adesão à EdC em cada uma das empresas bem como identificando-se as vantagens e desvantagens que a adesão à EdC trouxe para as organizações.

### **7.2 Estudos de Caso**

#### **7.2.1 CAMPO FERTILE**

##### **7.2.1.1 A empresa**

A CAMPO FERTILE é uma empresa do ramo de panificação que teve início em 1997. Ela é uma sociedade limitada constituída de dois sócios. As informações sobre a empresa foram obtidas através de uma entrevista com Marcos Gugel, que é um dos sócios. Esta entrevista foi realizada em 5 de novembro de 2006 na residência do sócio.

A empresa desde seu início faz parte do projeto de EdC. Ela deu início a suas atividades no Bairro de Santo Amaro, numa comunidade carente conhecida como Ilha de Santa Terezinha. A idéia de montar uma empresa ali surgiu pelo fato de haver muitos trabalhos sociais do Movimento dos Focolares naquela região. Como o empresário fazia parte do Movimento, ele

pretendia através da criação de uma empresa-escola oferecer a alguns jovens daquela comunidade a oportunidade de aprender uma profissão.

O capital inicial que deu origem à empresa foi fruto da generosidade de um casal italiano, que pediu aos convidados de sua festa de casamento como presente dinheiro para o financiamento de um projeto-escola no Brasil. O projeto escolhido foi a CAMPO FERTILE. Mesmo se era um empreendimento simples que inicialmente produzia apenas cinco tipos de produtos, por ser um projeto-escola a empresa era muito visitada por pessoas que queriam conhecer mais de perto o projeto. Muitas pessoas ao visitar este projeto se sensibilizavam com a experiência que era feita ali e doavam máquinas, equipamentos, faziam empréstimos a juros baixos, etc. Deste modo a empresa foi crescendo.

Como os jovens que iam trabalhar na empresa em geral nunca tinham trabalhado antes, se procurava profissionalizá-los não especificamente no ramo da panificação, mas sobretudo formá-los humanamente, para no futuro trabalharem em outras empresas. Até hoje passaram pela empresa 20 jovens, e todos eles atualmente estão trabalhando em outras empresas. Destes jovens, apenas dois continuam no ramo da panificação. “A formação que eles receberam os ajudou a terem um objetivo de vida, mesmo se eles vinham de um meio corrompido pelas drogas, prostituição e violência”, comenta o empresário.

Essa formação durava de um ano e meio a dois anos. Semanalmente estes jovens recebiam aula de formação humana, eram estimulados a estudar e trabalhavam apenas em um expediente. Eles em geral não tinham pai, ou não o conheciam, e muitas vezes eram responsáveis pelo sustento das próprias famílias.

Quando a empresa começou a funcionar, em 1997, ela produzia apenas petiscos e tinha cinco clientes. A parte de panificação começou a funcionar em 1999. Por ser uma empresa localizada em um local muito violento, foi vítima de muitos assaltos, alguns bem violentos. O empresário comenta que chegava a ser engraçada a questão dos assaltos. Porque como a empresa era um projeto-escola, os jovens que trabalhavam nela, muitas vezes conheciam os assaltantes. Houve muitos assaltos que não chegaram ao fim, porque quando os assaltantes estavam na padaria com a arma apontada para os funcionários um desses jovens saía da produção e ia para o balcão e os assaltantes o viam, guardavam a arma, pediam desculpas e iam embora. Acontecia também que muitas vezes os próprios clientes avisavam: “Fecha a padaria porque estão planejando um assalto”, e desse modo se escapava de outros assaltos. Uma vez a padaria foi

assaltada, levaram o dinheiro e depois os assaltantes ficaram sabendo que aquele era um projeto-escola; então pediram desculpas e devolveram o dinheiro roubado.

E assim a padaria foi se desenvolvendo de assalto em assalto. O número de clientes aumentou chegando a cerca de 180. Por aquele ser um projeto-escola os custos de produção eram mais altos, uma vez que é muito mais fácil contratar um profissional treinado ao invés de pegar um que ainda precisa aprender tudo. A matéria-prima que a empresa usava também era superior à das suas concorrentes e portanto o preço oferecido era um pouco superior. Porém, não lhe faltavam clientes, mesmo se aquele é um bairro pobre. Muitos clientes afirmavam que gostavam de ir àquela padaria, porque ali se sentiam bem, havia algo diferente naquele ambiente.

Devido à violência, como uma tentativa de fuga, os sócios decidiram abrir uma filial da empresa em Parnamirim em 2002. Segundo o entrevistado, esta foi uma decisão muito mal planejada, porque não foi feito um estudo de mercado, o local não foi bem escolhido e além disso a empresa não estava preparada para sair de uma favela e atender a classe média alta. Este investimento resultou em grandes prejuízos e quase levou à falência a empresa. Três meses depois a filial foi fechada e continuou-se apenas com a matriz em Santo Amaro.

Naquela região onde se encontrava a padaria, há quatro favelas coligadas. À medida que o tempo passava, os assaltos passaram a ser mais violentos e feitos por pessoas que eram desconhecidas na comunidade. Em três meses aconteceram cinco assaltos à empresa. O vizinho, que era um comerciante, foi assassinado nesta mesma época. A padaria ficou um período fechada e o funcionário que era responsável pela formação dos jovens chegou a um estado psicológico que não queria mais trabalhar lá.

Alguns dias depois, o empresário, que morava em Igarassu, soube através de sua secretária que havia uma vila em sua cidade que não tinha nenhuma padaria. Era um lugar onde a população tinha um poder aquisitivo bom. Lá encontraram um lugar que parecia ser ideal para a padaria, era um ponto praticamente pronto. O dono estava querendo vender o lugar, tinham chegado duas pessoas alguns dias antes com o dinheiro para comprar e ele não quis vender, porque achava que não era para eles. Porém, quando ele viu o empresário disse que para ele alugaria o ponto e que o negócio estava fechado. Ele inclusive ajudou na reforma.

Naquele mesmo dia, foi feita uma pesquisa de mercado muito básica que durou cerca de duas horas. Os empresários foram batendo de porta em porta perguntando às pessoas se seria

interessante que se abrisse uma padaria ali. Elas gostaram da idéia e dez dias depois desse fato a padaria já estava começando a produzir seus primeiros produtos.

A empresa desde quando chegou em Igarassu, em setembro de 2004, cresceu o que não tinha crescido em todos os anos que esteve na Ilha. Quando chegou em Igarassu ela possuía cerca de 90 clientes, atualmente tem quase 500, sem ter feito investimentos em publicidade. Ela oferece mais de 150 produtos dos quais mais de 80 são produzidos por ela. Atualmente possui 11 funcionários, sendo 2 jovens de comunidades carentes da cidade. Há cinco meses o prédio que antes era alugado foi comprado.

Mesmo estando agora em um local menos violento, em junho de 2006 a padaria foi vítima de um outro assalto bastante violento. Por causa disso a empresa faz um investimento mensal de R\$ 800,00 em segurança. “É uma pena – comenta o empresário – porque este dinheiro poderia ser usado para gerar outro emprego, e é usado para que se tenha condições de trabalhar”.

Enquanto a empresa estava na Ilha os lucros eram utilizados para ajudar à própria comunidade e através deles foi possível construir a casa de um funcionário, aumentar o banheiro de outro, etc. Atualmente lucro da empresa está sendo usado para pagar o prédio, de modo que ela possa gerar mais lucro no futuro e conseqüentemente ajudar mais pessoas.

#### 7.2.1.2 Economia de Comunhão

O empresário conheceu o Movimento dos Focolares em 1991, o mesmo ano em que surgiu a EdC. Na época ele morava no Paraná e coligou ao projeto a empresa que possuía ali. Depois, ao mudar-se para Recife, a cidade de sua futura esposa, surgiu a oportunidade de começar essa empresa-escola. Portanto, ela já nasceu com o objetivo de ser uma empresa de EdC. Ela surgiu portanto com o objetivo de formar pessoas nos princípios da EdC de modo que ao saírem da empresa elas pudessem usar o que aprenderam ali em outras.

#### 7.2.1.3 Setor

O setor de padarias é um setor que se tornou muito vulnerável devido às grandes redes de supermercados. Enquanto que os supermercados costumam vender pão a preço de custo para atrair os clientes de modo que eles comprem outros produtos, a padaria vive de vender pão e deve competir com estas redes de supermercados, portanto é preciso tomar cuidado com elas. Em Recife há cerca de 1100 padarias, sendo que na Ilha Santa Terezinha havia 6. Enquanto que em Igarassu existem 47. A dificuldade de se administrar uma padaria é que ela é indústria e comércio

ao mesmo tempo e é difícil entender até onde se está lidando com uma indústria e a partir de onde ela é um comércio.

#### 7.2.1.4 Clientes

Em ambas as fases da empresa uma característica marcante foi o relacionamento construído com os clientes, muitas vezes eles mesmos diziam que estavam planejando algum assalto, de maneira que se pudesse fechar as portas a tempo. Os clientes sempre diziam que tinha algo diferente na empresa, que não sabiam explicar o porquê e mesmo pagando um pouco mais escolhiam aquela empresa.

Na atual fase da empresa, a segurança muitas vezes é a própria vizinhança que avisa sempre que percebe algum movimento suspeito na rua, que às vezes chega até mesmo a ligar para a polícia pedindo que se faça uma ronda no local.

O relacionamento com os clientes é muito bom. Sem que se faça propaganda, eles mesmos divulgam os produtos para os amigos. Atualmente há pessoas que vêm do centro e de outros bairros mais distantes para consumir os produtos da CAMPO FERTILE, mesmo se o preço é o mesmo, e em alguns casos chega a ser mais caro. Se um cliente pede um produto que não tem se vai atrás, se aprende a receita para que sua necessidade seja atendida. Certo dia um cliente queria comprar um “T”, mas eles não vendiam, porém disseram que podiam emprestar o deles. Através deste pequeno fato, desse gesto de confiança, ele ficou muito feliz, e isso cria um relacionamento de cumplicidade, de ajuda mútua. Os clientes se sentem partícipes da empresa a ponto de dizerem: “Hoje o pão não ficou bom”, “Faça esse produto que é bom”, “Façam deste modo porque é mais prático”. E o interessante é que eles não falam com o objetivo de reclamar, mas de ajudar a empresa a crescer. Um cliente por exemplo, pediu que se fizesse o pão de batata. Os empresários relutaram um pouco, mas depois foram em busca da receita e o produziram. Esse cliente ficou muito contente, porque sentiu que era também dele aquele negócio. Muitas coisas que dão certo, são idéias sugeridas pelos clientes.

#### 7.2.1.5 Funcionários

Quando a empresa estava localizada na Ilha Santa Terezinha tinham alguns funcionários que vieram de situações bem difíceis, que levou a empresa a mandá-los para centro de tratamento de dependentes químicos, e ao retornarem voltaram a trabalhar na própria empresa. Eles muitas vezes conheciam os assaltantes, alguns assaltos não aconteceram graças a eles. O funcionário

mais antigo que a empresa tinha esteve nela desde o princípio até agosto de 2006. Ele saiu porque decidiu casar e então queria um trabalho mais perto de onde vai morar com a esposa. O funcionário mais recente chegou há quatro meses e em novembro deste ano um outro vai ser incorporado à empresa.

Tratar com respeito mas sempre na verdade, na transparência, é uma regra da empresa. Muitos funcionários se sentem tão em família que conversam com os empresários sobre suas dificuldades pessoais. Para estimular o crescimento dessa atmosfera de ajuda mútua que se visa criar na empresa, como propõe a EdC, todos os dias os componentes da empresa tomam café da manhã juntos às 8:15h. É oferecida uma alimentação balanceada e eles têm oportunidade de conversar sobre política e outros assuntos que surgem espontaneamente.

Toda semana acontece uma reunião com os membros da empresa onde se discute em que a empresa está bem e em que ela precisa melhorar. Os funcionários dão sugestões abertamente, e ajudam a administrar a empresa. O que eles sugerem em geral acontece e dá certo. Às vezes acontece que o empresário pretende tomar uma determinada atitude, mas os funcionários desaconselham e sugerem outra coisa, então se muda o que ia ser feito e ao final dá certo. “Isso é interessante – comenta Marcos Gugel - porque eles fazem parte de tudo.”

#### 7.2.1.6 Concorrência

A posição da empresa de contratar pessoas que nunca trabalharam antes e ensinar-lhes uma profissão gera custos adicionais, uma vez que é bem mais fácil contratar profissionais já treinados. Porém, estes custos adicionais na maioria das vezes não se refletem diretamente no custo final. Durante toda história da empresa dificuldades foram superadas através de doações que chegaram inesperadamente de pessoas que se sensibilizaram com o projeto, ou através de uma nova idéia de produção de um item que dá certo, ou de novos pedidos que chegam. E deste modo, mesmo tendo um custo maior com a mão-de-obra e comprando matérias-primas a um preço mais caro é possível oferecer preços competitivos. E mesmo apresentando preços um pouco acima dos concorrentes a cada dia é maior o número de clientes da empresa.

Enquanto estava em Santo Amaro, os concorrentes daquela região tiveram sempre muito respeito e admiração pela empresa. Chegou a surgir relações de amizade entre eles. Já se chegou até a ajudar um dos concorrentes e rever os custos para melhorar sua estratégia. Não havia

dificuldades com os concorrentes ali, mas cooperação. Eles pediam para ver as máquinas, pediam informações e a empresa procurava ajudar.

Atualmente, nas novas instalações, não há problemas com os concorrentes também. Se for comparar os seus preços com os dos concorrentes mais próximos, se perceberá que a CAMPO FERTILE oferece preços um pouco superiores aos dos concorrentes mais próximos, mas isso não tem prejudicado a empresa.

#### 7.2.1.7 Ética

Busca-se na empresa ao máximo possível andar de acordo com a lei. Neste ramo é muito difícil, porque a carga tributária é alta. Porém se pagam todos os direitos trabalhistas, mesmo que isso implique em se ter uma renda menor ao final do mês, a não acumular bens, enquanto que se observa que em outras empresas do setor, às vezes como menos tempo de existência, os proprietários já conseguiram adquirir carros, casas. Há funcionários que vêm de outras empresas e comentam que durante o tempo que estiveram nela não foi pago o FGTS e o INSS correspondente ao tempo que foi trabalhado lá. Percebe-se na empresa que quanto mais se busca agir de modo ético mais a empresa cresce.

### 7.2.2 ESPAÇO ÚNICO

#### 7.2.2.1 A empresa

O ESPAÇO ÚNICO é um centro educacional que começou a funcionar em 1999. Trata-se de uma sociedade formada inicialmente por duas sócias. Por algum tempo a empresa passou a ter três sócias e depois voltou a ter duas. Este estudo foi realizado no dia 8 de novembro de 2006 através de uma entrevista com Glauce Gouveia, uma das sócias. Inicialmente a empresa era um cursinho, mas uma de suas donas tinha vontade de estruturá-lo melhor. Em paralelo a esse fato, a outra sócia, através do contato que tinha com o Movimento dos Focolares, tomou conhecimento da proposta de Chiara Lubich para montar empreendimentos voltados para a comunhão. As empresárias se identificavam muito com a proposta de uma empresa que respeitava os concorrentes, que tinha um relacionamento mais humano com os funcionários, que não visava apenas o benefício dos seus dirigentes, etc. Para Glauce este foi o impulso que faltava para que a empresa fosse estruturada. Decidiu-se então construir uma escola nos moldes da EdC.

Durante um certo período uma outra sócia quis entrar no negócio. Para as demais sócias, parecia ser uma proposta muito boa, porque essa terceira sócia poderia cuidar da parte administrativa, porém como a educação é um tipo de empresa muito diferente das demais – onde não existe a produção em série – ela viu que aquilo não se adaptava a suas expectativas e saiu da sociedade.

A escola foi feita com o objetivo de oferecer uma proposta de educação construtivista. Este tipo de formação visa formar o ser integralmente, olhar a educação da criança nas suas características específicas e globais. Trata-se de uma formação que abrange vários aspectos: a relação com outro, a formação pessoal, cognitiva, o respeito, a escuta, o compromisso, etc. É uma visão completamente diferente das escolas tradicionais. O currículo é diferenciado e dele fazem parte: arte, música, xadrez e teatro, de modo que se possa desenvolver todo tipo de competência na criança. É um modelo bastante diferente da maioria das escolas presentes no mercado. É uma visão humanista onde a criança é vista por seu desenvolvimento cognitivo e psicológico, pois cada uma tem um ritmo diferente, aprende de um modo diferente. A EdC ajudava muito a empresa neste aspecto dessa abordagem humanística.

A empresa chegou ao número máximo de 90 alunos, porém para que ela fosse viável e gerasse lucro seria necessário, de acordo com seu planejamento, que ela tivesse 150. Embora nunca tenha contribuído com a doação dos lucros para a EdC, ela gerou empregos, formou profissionais e ajudou pessoas a ingressarem no mercado de trabalho no decorrer de sua existência.

Em 2005 viu-se que não havia condições de a empresa continuar a funcionar e planejou-se o seu fechamento para o ano de 2006. Diminuiu-se então o número de turmas e a empresa passou a ter 37 alunos. O fechamento da empresa foi planejado de modo que nenhum de seus funcionários ficasse desempregado ao final.

Os grandes responsáveis pelo fechamento da empresa podem ser considerados em primeiro lugar a inadimplência, uma vez que há leis que protegem os pais que não pagam e portanto eles não priorizam o pagamento das mensalidades. Um outro aspecto que pode ter contribuído para este fechamento pode ser o bairro no qual a escola se localizava. “Era a proposta certa no bairro errado, era um bairro que ainda não tinha visão de educação”, comenta a empresária. No bairro havia cerca de nove escolas, e esta era a que apresentava a terceira mensalidade mais cara. Um outro fato que prejudicou a empresa foi a falta de capital de giro.

Mesmo se a empresa está fechando suas portas em dezembro, a empresária diz que foi uma experiência válida e que os benefícios que ela trouxe para as pessoas, que de alguma forma tiveram contato com a empresa, são imensuráveis.

#### 7.2.2.2 Economia de Comunhão

Para a empresária não se adere à EdC, mas se é EdC. Ou se vivem em seu ambiente os princípios do projeto ou não se vivem. Não se trata de uma simples adesão, porém de algo no qual se acredita e se vive na vida civil e que se opta por levar para o profissional. Os valores dos empresários das empresas de EdC são completamente diferentes, porque eles são movidos por uma cultura diferente da que é difundida na sociedade atualmente.

#### 7.2.2.3 Setor

Este é um setor que no momento encontra-se em processo de retração. Muitas escolas estão fechando e os principais motivos são os impostos abusivos e as leis que protegem pais inadimplentes. Há também muitas pessoas que, devido à diminuição do poder aquisitivo, estão optando pelo ensino público. Um outro fator é a queda da taxa de natalidade das famílias de alta renda, que hoje em dia têm em geral apenas um filho ou nenhum. A entrevistada estima que existam em torno de 1200 escolas particulares em Recife atualmente, porém apenas cerca de 207 são legalizadas empresarial e pedagogicamente.

#### 7.2.2.4 Clientes

Os clientes da empresa em alguns momentos são os alunos e em outros os pais. As famílias têm estado muito ausentes na educação dos filhos e muitas vezes esperam que a escola cubra essa lacuna. O relacionamento familiar se reflete muito no comportamento dos filhos na escola e o fato de as famílias estarem cada vez mais ausentes da vida dos filhos, desunidas, voltadas para o materialismo faz com que seja necessário dar todo um apoio à criança na escola. Os pais muitas vezes não compram o material escolar do filho, não pagam a mensalidade, mas compram um carro novo. Fatores como este mostram que os pais muitas vezes pensam que a educação é um tipo de produção em série, que basta colocar o filho na escola e a sua educação está garantida. Fatores como este prejudicaram a empresa e contribuíram para que ela não tivesse mais condições de funcionamento.

Mesmo se por parte de alguns pais aconteceram fatos desagradáveis como os citados anteriormente, por outro lado muitos deles ficaram tristes ao saber que a escola iria fechar. Alguns comentavam: “Do muro da escola para dentro eu tenho certeza de que meu filho está sendo amado e bem tratado.” Através de fatos como esse pode-se perceber que a empresa enquanto empresa de EdC atingiu seus objetivos no que tange ao relacionamento com os clientes. Havia um grande nível de confiança por parte dos pais em todos os níveis no que dizia respeito à escola; muitos inclusive foram ajudados pessoalmente, famílias foram reestruturadas e para a empresária fatores como estes não podem ser mensurados. Se há tantas pessoas que hoje sofrem pelo fechamento da escola é certamente pelas diretrizes que a EdC trouxe para ela.

#### 7.2.2.5 Funcionários

A escola sempre procurou estimular o crescimento profissional de seus funcionários. Todas as professoras foram estimuladas a irem para a universidade. A empresa nunca visou somente o dinheiro; ele era mais um item que iria ajudá-la a concretizar seus objetivos. Os relacionamentos criados com as pessoas foram baseados em outros valores. Há uma relação de credibilidade que é muito difícil existir nas empresas em geral. Isso se percebe muito claramente agora que a empresa está encerrando suas atividades. Vê-se que estes relacionamentos construídos foram de fato sólidos através da coesão do grupo neste momento de dificuldade.

As empresárias estão preocupadas não apenas em fechar a empresa mas também em encontrar um trabalho para cada um de seus funcionários.

Devido à formação que foi dada às professoras e demais funcionários no decorrer da existência da empresa, agora eles estão em condições de trabalhar em muitos lugares. Essa formação acontecia todos os meses e tratava de assuntos que poderiam ser muito úteis no decorrer da carreira de cada um destes funcionários. Uma professora comentou: “o que eu aprendi aqui eu não aprendi em universidade nenhuma, nenhuma faculdade ensina.” É exatamente esse o tipo de relacionamento que se busca construir nas empresas de EdC.

Na empresa todos os funcionários eram registrados e tinham seu salário com base no piso estipulado pelo sindicato. Isso pesa muito no orçamento de uma empresa pequena. Porém para as sócias esse tipo de atitude era uma questão de justiça. A própria contadora dizia que a folha pesava, mas que era o justo. No processo de fechamento da empresa, tinha uma pessoa em idade de se aposentar e, ao invés de demiti-la, ainda que tal ação representasse menos custos, se

procurou fazer a aposentadoria dela. Para as empresárias não importa só a empresa, cada pessoa é importante no processo. Agora ela está aposentada. Isso não dá lucro, mas a empresa não visa obter retornos financeiros à custa de seus funcionários.

Quando os funcionários souberam que a escola iria fechar ficaram bastante abalados e ao mesmo tempo gratos por tudo o que a escola os proporcionou. Nenhum deles ficou sem trabalho. O funcionário mais novo tem três anos de empresa e o mais antigo está nela desde o princípio. Através destes fatos relatados pode-se perceber que a empresa enquanto empresa de EdC atingiu seus objetivos.

#### 7.2.2.6 Concorrência

Procura-se ter um relacionamento muito ético com os concorrentes, porém surgem muitas propostas que vão de encontro a este objetivo. Uma vez chegou uma família que disse que seu filho tinha sido reprovado em outra escola, mas que se esta escola o aprovasse, eles realizaram a transferência dele. Neste caso a direção da empresa explicou aos pais que essa não era a melhor medida a ser adotada e que se eles realmente quisessem que o filho viesse para esta escola eles deveriam antes fechar bem o que foi começado na outra escola e só depois ele poderia se matricular no ESPAÇO ÚNICO.

Do mesmo modo que a direção do ESPAÇO ÚNICO tem uma postura rígida com questões que não são condizentes com a ética, ela também procura ter uma atitude de respeito e cooperação com os seus concorrentes. Um episódio concreto que ilustra este fato aconteceu quando se fez uma campanha publicitária que envolvia a panfletagem em algumas ruas do bairro. Uma das pessoas que estava fazendo este trabalho, distribuiu panfletos numa rua próxima a uma outra escola. A direção desta escola ligou para o ESPAÇO ÚNICO dizendo que eles não fizessem isso. Assim que a empresária soube, pegou o carro e foi a essa escola pedir desculpas. Como a diretora não estava presente no momento, ela deixou uma carta se desculpando e dizendo que aquele fato não se repetiria. Quando a diretora desta outra escola viu a carta, ela não acreditou que tinha sido a diretora do ESPAÇO ÚNICO a escrevê-la e ligou para confirmar.

Mesmo se o ESPAÇO ÚNICO sempre procurou manter um relacionamento de colaboração com seus concorrentes, a recíproca nem sempre era verdadeira. Muitas vezes a vigilância sanitária foi fazer inspeção na escola por ter recebido algum tipo de denúncia. Porém isso não

intimidava a direção porque ela procurava fazer o que é certo; então não fazia diferença se alguém tentasse prejudicá-la.

A visão da direção do ESPAÇO ÚNICO é a de que cada família tem que escolher uma escola cuja proposta educacional se encaixe com os objetivos da família. Portanto não tinha porque criar algum tipo de problema com o concorrente. Muitas vezes quando os pais iam visitar a escola ela dava-lhes a lista de escolas do bairro para que eles escolhessem a que melhor se adaptasse às necessidades de seu filho.

#### 7.2.2.7 Ética

É muito difícil a questão da ética no setor de educação, porque a legislação não favorece as escolas. Os pais não têm obrigação de pagar e qualquer atitude da escola com o objetivo de fazê-los regularizar a situação é considerada pela lei constrangimento. A empresa é obrigada a dar qualquer documento que o pai precise. O peso da própria legislação é grande e a empresa tem que arcar com os impostos tendo ou não lucros. A empresária uma vez fez uma carta para o Ministério do Trabalho mostrando documentadamente todas as entradas e saídas da empresa e pediu autorização para atrasar o décimo terceiro, já que não teria dinheiro para pagá-lo na data devida. “Eles não se importam, eles radicalizam de um lado e em contrapartida não ajudam do outro – diz a empresária – tanto é que neste momento tem cinco das grandes escolas da cidade fechando, porque a gente não agüenta a carga tributária.”

De todos os modos surgem propostas que vão de encontro à ética, mas a empresa procura ser fiel aos seus princípios ainda que isso represente perdas monetárias. Chegou uma proposta de uma outra escola que soube que o ESPAÇO ÚNICO estava fechando, dizendo que se a empresa transferisse todos os seus alunos para essa escola, receberiam a mensalidade de janeiro de todos os alunos. Porém a direção explicou que a escolha da escola é uma decisão pessoal de cada família e que não seriam eles a interferir nela; cada família deve escolher para o filho o plano educacional que se adapte aos seus objetivos educacionais.

### 7.2.3 PORTAL TECNOLOGIA

#### 7.2.3.1 A empresa

A PORTAL TECNOLOGIA é uma empresa que atua nos ramos de automação industrial e energia. Ela é uma sociedade constituída de 4 sócios. A empresa deu início a suas atividades em

22 de maio de 2002. Este estudo de caso foi elaborado a partir de uma entrevista feita com um dos sócios-fundadores, Sérgio Campello, no dia 3 de novembro de 2006, no próprio ambiente da empresa. A princípio a PORTAL TECNOLOGIA era constituída apenas de dois sócios, uma mesa e um computador. O capital inicial do empreendimento era praticamente nulo e foram os primeiros trabalhos realizados pela empresa que financiaram o seu desenvolvimento. Hoje, incluindo os sócios, ela possui 11 funcionários. Desde o seu princípio ela faz parte do projeto de Economia de Comunhão. A idéia partiu de um dos sócios, que pretendia abrir um empreendimento ligado ao projeto da EdC e lançou esta proposta ao outro sócio que aderiu à idéia. Todas as pessoas que têm possibilidade de entrar na empresa são inicialmente informadas sobre seus objetivos e o projeto de EdC.

A empresa se propõe, com ética e profissionalismo, a apresentar a melhor e mais viável solução tecnológica para as necessidades de seus clientes. Ela atua nas seguintes áreas: automação de processos (implantação de redes de computadores para aquisição e supervisão de dados em chão de fábrica e automatismo de máquinas, equipamentos e processos), otimização energética de caldeiras e fornos, eficientização do uso de energia elétrica, estudos de viabilidade técnica e econômica, implementação de soluções, indicação de linhas de financiamento, geração e cogeração de energia (estudos de viabilidade técnica e econômica e projeto de centrais termelétricas) e montagens elétricas e industriais.

#### 7.2.3.2 Economia de Comunhão

Desde a juventude os sócios-fundadores sentiam o desejo de um dia construir algum empreendimento com o objetivo não apenas mercadológico mas também social. Em 2002 acharam que era o momento de colocar em prática esta idéia. Um dos sócios conhecia a Economia de Comunhão por ser membro do Movimento dos Focolares e através dele ter acesso a folhetos, artigos e revistas sobre o assunto. Dentre os projetos empresariais de conhecimento dos empresários que envolviam responsabilidade social, o que mais pareceu se adaptar às suas expectativas e objetivos foi o projeto de EdC e portanto eles decidiram abrir uma empresa coligada a esse projeto.

Não foi encontrada nenhuma dificuldade para se aderir ao projeto, porque a empresa foi criada já com o objetivo de ser uma empresa de EdC. Os seus empresários não vêem nenhuma desvantagem pelo fato de serem de EdC, pois percebem que a atmosfera criada na empresa é

fruto dos relacionamentos construídos devido a esta cultura presente em seus membros que é um dos fatores responsáveis pelo crescimento da empresa e expansão de seus negócios.

### 7.2.3.3 Setor

De acordo com o empresário, o setor de automação industrial em Pernambuco encontra-se em expansão, enquanto que em outros estados, como o Ceará, por exemplo, pode ser considerado explosivo. Embora a empresa tenha iniciado os seus trabalhos em Recife, hoje ela possui clientes, no interior de Pernambuco, em capitais como Fortaleza, Natal, João Pessoa, Salvador, Aracajú, Belém, Manaus e outras. Ela também começou a exportar seus serviços, como é o caso de um projeto feito na França. Os esforços de marketing da empresa são mínimos e toda essa gama de clientes que a empresa possui hoje é devido à propaganda boca-a-boca feita pelos próprios clientes. Embora não saiba o número exato, o entrevistado acredita que existam cerca de sete empresas deste ramo na cidade.

### 7.2.3.4 Clientes

O fato de a PORTAL TECNOLOGIA ser de EdC se reflete em muitos aspectos dentro e fora da empresa. Um exemplo é o relacionamento com os clientes. A empresa tem como objetivo satisfazê-los e de preferência superando às suas expectativas. Ela procura entender exatamente qual o seu problema de modo a apresentar a solução melhor e mais viável para atender às suas necessidades. A efetividade deste modo de agir por parte da empresa é vista através do crescente número de clientes. Mesmo se a empresa faz esforços de marketing mínimos, tem recebido sempre novos clientes. O fato de ela hoje ter clientes em tantos lugares diferentes se deu exatamente porque os clientes iniciais, por estarem satisfeitos com o seu trabalho, indicaram a empresa a outros empresários, que, por sua vez informaram a outros, e assim por diante. Hoje a empresa possui cerca de 100 clientes.

Um outro aspecto comentado pelo empresário é que a atmosfera criada na empresa, fruto do relacionamento construído entre seus membros, faz com que os clientes se sintam bem naquele ambiente. Muitos clientes chegaram a comentar verbalmente que aquele é um ambiente de trabalho diferente, que há algo ali que eles não sabem explicar, mas que os fazem gostar de estar ali. Há clientes que quando têm oportunidade passam na empresa, apenas para ver funcionários, saudá-los, sem que tenham algum problema específico a tratar ali. Na visão dos empresários, estes fatos são frutos dessa nova cultura que a EdC visa difundir, que, mesmo sem

que os clientes tenham conhecimento do que é EdC e de que a empresa é coligada ao projeto, percebem a presença desta cultura diferente no ambiente da empresa.

#### 7.2.3.5 Funcionários

A empresa adota um sistema de co-gestão, ou seja, suas decisões não são tomadas apenas pelos sócios, mas por todos os seus membros em conjunto, com exceção de decisões consideradas críticas. Decisões críticas são aquelas que envolvem ações como a tomada de um empréstimo pela empresa, por exemplo. Neste caso apenas os sócios decidem. Porém em decisões relativas às estratégias da empresa, aos projetos a serem feitos, todos os seus membros se envolvem. Uma regra da empresa é a de que é proibido censurar a opinião do colega de trabalho. A opinião de cada um é válida e relevante.

Um fato concreto que aconteceu recentemente na empresa foi quando surgiu uma proposta de projeto no interior de Pernambuco, a 180 quilômetros de Recife. Quando chegou essa proposta, os sócios e funcionários presentes na empresa no momento se reuniram para decidir se era viável ou não fazer essa viagem. O sócio principal manifestou sua opinião dizendo que achava totalmente inviável e expôs todas as razões que o levavam a pensar assim. Dois dos funcionários disseram que achavam que era importante fazer essa viagem e argumentaram de acordo com seus pontos de vista. Ao final dessa reunião foi decidido que o sócio principal, que era desfavorável à idéia, iria viajar. E para a surpresa deste sócio, foi fechado um grande negócio nesta cidade.

Todos os funcionários recebem treinamento e possibilidade de progredirem e se aperfeiçoarem. O auxiliar de serviços gerais atualmente está fazendo um curso de português, enquanto que o técnico da empresa está recebendo aulas de computação.

Alguns dos membros da empresa, por não conhecerem a entidade que realiza a distribuição dos lucros provenientes das empresas de Economia de Comunhão, disseram que queriam não só destinar os lucros para esta entidade, mas também ajudar uma entidade carente próxima, porque doando o dinheiro diretamente torna-se mais fácil ver os retornos. Deste modo, além do percentual de lucro que é doado mensalmente ao projeto de EdC, todo mês é doada uma soma fixa de capital a uma entidade de Recife que foi escolhida pelos membros da empresa.

A relação entre o salário mais baixo e o salário mais alto oferecido pela empresa é 6,5, ou seja, o maior salário é 6,5 vezes o menor salário.

Estes são alguns exemplos de como se dá o relacionamento entre funcionários e empresários dentro da empresa. Ela é considerada um sistema produtivo que tem por finalidade satisfazer o máximo possível as necessidades de cada um de seus colaboradores.

#### 7.2.3.6 Concorrência

Com relação aos concorrentes a empresa procura adotar um comportamento de extrema parceria, de modo a contribuir como é possível para que o cliente ao final de tudo fique satisfeito com o serviço prestado. Um exemplo que pode ser citado foi quando a empresa foi prestar um serviço a um de seus clientes e percebeu que o produto que seu concorrente tinha oferecido para este mesmo cliente estava apresentando um certo problema. Antes que seu cliente percebesse ou que algum dano fosse causado, a empresa ligou para o seu concorrente avisando que este produto estava precisando de manutenção e assim o problema foi resolvido sem que houvesse ônus para o cliente ou para o concorrente. Embora essa relação de cooperação não seja recíproca no setor, de acordo com o empresário, a empresa não tem nenhum prejuízo por agir deste modo; pelo contrário, ela ganha a confiança do seu cliente e a certeza de que ao final da prestação de serviço ele estará satisfeito. Com relação aos custos oferecidos pela empresa e pelo seu concorrente, não se verificam grandes diferenças entre eles, ou seja, o fato de esta empresa ser de EdC, não gera impactos nos custos dos produtos e serviços.

#### 7.2.3.7 Ética

Na entrevista, o empresário comentou que não é difícil ser ético. Pelo contrário é muito fácil, pois agir com ética significa ser transparente com os funcionários, consumidores, órgão fiscais, concorrentes e sociedade. Difícil seria não ser ético, porque, quando se age sem transparência com algum destes grupos, deve-se depois encontrar um modo de acobertar tal atitude, tem-se o medo de ser descoberto. Estes fatores podem gerar outros problemas e assim por diante. Portanto o melhor a ser feito é agir sempre com ética pagando todos os impostos de modo que possa existir um relacionamento aberto com todos.

### 7.2.4 SIBRASA

#### 7.2.4.1 A empresa

A SIBRASA é uma revendedora de sacos de juta, algodão e polipropileno que está no mercado desde 1976. A empresa foi visitada no dia 7 de novembro de 2006. Lá foi entrevistada

uma de suas sócias, Socorro Sobral, e através desta entrevista, bem como da conversa informal com outros membros da empresa, foi possível fazer este estudo de caso.

A empresa é uma sociedade constituída de três sócios. Ela possui , além dos sócios, 41 funcionários.

Inicialmente a empresa trabalhava apenas com a revenda de sacos de juta, algodão e polipropileno, porém, nos últimos anos, com a queda deste mercado, ela sentiu a necessidade de diversificar os produtos oferecidos. Há quatro anos começou a oferecer também artigos de cama, mesa e banho e ainda alguns produtos artesanais. Atualmente a empresa é constituída de duas lojas, ambas localizadas no centro de Recife.

Embora ofereça uma grande diversidade de produtos, os mais vendidos ainda são os sacos de polipropileno. Esses sacos são produzidos em muitos lugares do Nordeste, sendo que apenas uma destas fábricas está localizada em Pernambuco.

#### 7.2.4.2 Economia de Comunhão

Logo após o lançamento do projeto em São Paulo, aconteceu um encontro com os membros do Movimento dos Focolares em Igarassu, na cidade-testemunho do Movimento, onde, dentre outras coisas, se falou sobre a proposta lançada por Chiara Lubich. Os empresários viram que era uma possibilidade de mudar a economia do mundo e se sentiram impelidos a dar o primeiro passo.

Como os empresários já conheciam o Movimento dos Focolares desde 1972, eles já procuravam incorporar na empresa muitos dos princípios aprendidos através dos encontros de formação do Movimento, contudo viram que a adesão a este projeto seria um novo passo na história da empresa e que esta seria também uma forma de cooperar com a diminuição da pobreza. As mudanças mais significativas que aconteceram na instituição foram com relação à divisão dos lucros, que é feita anualmente, e também na questão do relacionamento com os concorrentes.

#### 7.2.4.3 Setor

O segmento de sacos de polipropileno, juta e algodão é um setor que com o tempo está diminuindo. Muitas usinas se modernizaram e não usam mais este tipo de embalagem, pois têm a possibilidade de depositar toda a produção direto no navio. O fato de o mercado estar em decadência tem feito com que a empresa busque outros mercados através de novos produtos.

Porém, mesmo se está diminuindo, ele não vai desaparecer, ou vai demorar muitos anos até que isso aconteça, porque existem muitas empresas pequenas que utilizam estes produtos e vão continuar precisando ainda por muitos anos. Essa é a maior empresa do ramo na cidade; além delas existiam duas outras grandes empresas, porém uma saiu do mercado recentemente. Há ainda muitas empresas pequenas que vendem estes mesmos produtos.

#### 7.2.4.4 Clientes

A empresa é conhecida em todo o país e no decorrer de sua existência conquistou muitos clientes. Devido à sua integridade e confiabilidade muitos clientes só compram seus produtos a ela. Eles são atualmente cerca de 400.

#### 7.2.4.5 Funcionários

A funcionária mais antiga da empresa está nela desde o princípio. Embora já tenha 82 anos e portanto possa se aposentar, ela faz questão de continuar trabalhando na instituição porque diz que ela é sua família. Os funcionários sabem que podem contar com a empresa em qualquer momento. Um funcionário, por exemplo, estava com a neta precisando de fisioterapia, mas como ela já estava muito pesada a mãe não conseguia mais levá-la nos braços para as sessões. Ele então pediu ajuda aos patrões para comprar um carro. Os empresários então concederam um empréstimo e ele conseguiu adquirir o veículo. Criou-se na empresa também um fundo de empréstimo para que eles possam construir a casa própria.

No dia da entrevista, enquanto os empresários não chegavam foi possível andar um pouco no ambiente da empresa, conhecer seus produtos e também conversar informalmente com alguns de seus funcionários. É notável o quanto os empregados admiram os empresários e se sentem respeitados e valorizados ali. Uma funcionária comentou, que é muito raro encontrar patrões assim.

Muitos dos empregados sabem que a empresa faz parte de um projeto diferente, embora ainda não o conheçam profundamente. “Esse é um ponto no qual devemos melhorar”, comenta a empresária.

Os funcionários do setor cama, mesa e banho recebem treinamento fora da empresa, os demais aprendem no próprio ambiente de trabalho a desempenhar do melhor modo suas funções.

#### 7.2.4.6 Concorrência

A empresa possui muitos concorrentes em todo o país, mas por ser uma firma muito antiga, muito conhecida, ela tem a confiança dos clientes. Em Recife há muitos pequenos concorrentes, que, por serem informais, pagam menos encargos e conseguem vender mais barato. Depois da adesão ao projeto se procura conviver tranqüilamente com os concorrentes; quando eles têm problemas se ajuda, se aconselha. Os concorrentes percebem que estes empresários são diferentes e os respeitam.

#### 7.2.4.7 Ética

Neste setor é muito difícil pagar todos os impostos, principalmente porque se concorre inclusive com a fábrica. Porém, mesmo em meio a essas adversidades, a empresa se esforça o máximo possível para agir sempre de acordo com a lei e ser transparente com clientes, concorrentes e fornecedores. A empresa tem uma imagem muito boa e é conhecida em qualquer lugar do país, devido à postura ética que ela procura manter com clientes, concorrentes e fornecedores.

### 7.2.5 SUPER CROSS

#### 7.2.5.1 A empresa

A SUPER CROSS teve início em 1995. Ela foi fruto de uma sociedade entre duas empresárias. Inicialmente ela vendia peças de motos e para *cross* e posteriormente se especializou em *cross*. A entrevista sobre a SUPER CROSS foi feita com Socorro Sobral, uma das sócias que deu origem à empresa, no dia 8 de novembro de 2006 no escritório da SIBRASA, a outra empresa da qual a empreendedora é sócia.

No decorrer de sua história, não se sabe explicar bem porque a empresa nunca conseguiu se estabelecer plenamente. Sempre teve problemas financeiros. Ela teve dificuldades com tudo desde o princípio e aconteceram muitos problemas, como o caso de funcionários que desviaram verbas.

Em maio deste ano a empresa fez uma tentativa de recomeçar do zero. A sociedade foi dissolvida e foi instituída uma empresa simples. Embora Socorro Sobral não seja mais sócia, ela continua a acompanhar o desenvolvimento da sociedade. O sistema de gestão está sendo modificado, para ver se a empresa consegue dar uma alavancada, porém, caso ela não dê sinal de

melhorias se considera a possibilidade de encerrar suas atividades. Dentre as dificuldades que a firma enfrenta, as empresárias consideram que as mais críticas são a falta de capital de giro e de organização financeira.

#### 7.2.5.2 Economia de Comunhão

A empresa, desde o seu princípio está coligada ao projeto de EdC. Quando uma das sócias convidou a outra para dar início à atividade, ela disse que para ela não havia sentido começar um empreendimento se este não tivesse como objetivo ser parte do projeto de EdC. Deste modo desde o início ela está coligada ao projeto, porém devido a problemas de ordem financeira até hoje não conseguiu dar lucro.

Embora as empresárias não saibam os motivos que não permitem o desenvolvimento da empresa, elas acreditam que o fato de a empresa ser da EdC não interfere em nada e não gera custos adicionais.

#### 7.2.5.3 Setor

Este é um setor que está crescendo muito. A SUPER CROSS foi a primeira empresa do ramo na cidade, mas atualmente existem mais quatro.

#### 7.2.5.4 Clientes

A empresa possui cerca de 200 clientes, e se procura oferecer a eles um atendimento satisfatório.

#### 7.2.5.5 Funcionários

Desde a reconstituição da empresa, ela possui dois funcionários. Eles recebem todos os direitos trabalhistas previstos pela lei e as empresárias acreditam que haja um bom relacionamento entre eles e a direção.

#### 7.2.5.6 Concorrência

Os concorrentes são grandes e fortes e não se conhecem bem as razões que propiciaram o crescimento deles no mercado, o que não aconteceu com a SUPER CROSS. A empresa também não tem problemas com a concorrência e acredita que ela não atrapalha os seus negócios, uma vez que oferece produtos mais caros.

### 7.2.5.7 Ética

A empresa procura cumprir suas obrigações perante a lei e agir de maneira ética e transparente com todos os seus *stakeholders*.

## 7.2.6 TOPUS 3

### 7.2.6.1 A empresa

A TOPUS 3 é uma empresa do ramo de contabilidade que está no mercado desde 1988 e aderiu ao projeto de EdC desde 1992. A empresa é uma sociedade limitada com dois sócios, sendo que um deles atualmente reside fora do país e portanto as decisões dentro da instituição são tomadas pelo outro sócio. A entrevista foi feita com este sócio, Antônio Agostinho Lopes, no dia 30 de outubro de 2006 no próprio ambiente de empresa. A TOPUS 3 possui cinco funcionários, além de um dos sócios que também trabalha nela.

Ela oferece aos seus clientes serviços contábeis e de consultoria econômica, auxiliando empresas no crescimento e fortalecimento administrativo-financeiro em busca da melhor qualidade, utilizando-se de sistemas e profissionais de alto nível.

Por ser uma empresa que tem um compromisso firmado com a ética e com a legalidade e uma preocupação social, seus sócios optaram por inseri-la no projeto de Economia de Comunhão.

A missão da TOPUS 3 é: “Prestar serviços em assessoria de contabilidade e economia, a pessoas jurídicas e físicas, com qualidade, ética e respeito às leis vigentes, proporcionando o fortalecimento administrativo e financeiro dos seus clientes, utilizando-se dos meios tecnológicos disponíveis a que tenha acesso e pessoal treinado para o bom desempenho de suas funções.”

Ela oferece serviços contábeis, financeiros, assessoriais e comerciais, conforme descritos a seguir.

Serviços contábeis: contabilidade comercial, contabilidade rural, contabilidade industrial, escrituração fiscal, folha de pagamento, inventário, livro caixa, elaboração da declaração de Imposto de Renda, da declaração de ITR e da declaração de Produtor-INCRA.

Serviços financeiros: cobrança, contas a pagar, contas a receber, controle de estoque, controle bancário e emissões de cheque.

Serviços assessoriais: assessoria financeira, assessoria jurídica tributária, assessoria administrativa, consultas e assessoria contábil.

Serviços Comerciais: aberturas, alterações, reativações e baixas de empresas, procedimento de importação e exportação, contratos, distratos, procuração e recibos.

#### 7.2.6.2 Economia de Comunhão

O contato com a EdC por parte do entrevistado se deu devido ao fato de ele ser membro do Movimento dos Focolares. Segundo ele, no início de tudo, quando Chiara Lubich teve a intuição que deu origem à EdC se usava a expressão “estourou uma bomba”. Este termo era usado para se dizer que era um novo paradigma que nascia na economia. Ao tomar conhecimento do projeto, o empresário decidiu conhecê-lo mais de perto para saber o que de fato significava aquela “bomba”. Ao se aprofundar no tema, ele viu que se tratava de uma proposta muito interessante e então inseriu sua empresa.

Por parte da coordenação do projeto não houve nenhuma dificuldade para a empresa se coligar. As dificuldades encontradas foram mais conceituais. Com o passar do tempo, o empresário foi percebendo que não se tratava de uma simples adesão, mas de uma mudança de cultura que deveria acontecer na empresa e que implicava envolver os funcionários, parceiros e clientes. Levou um certo tempo para que o empresário percebesse que o processo de adesão ao projeto não se resumia à doação dos lucros.

Ele afirma ainda, falando sobre a propagação da EdC, que o projeto não aceita ou impõe uma adesão como uma associação a um clube. É uma mudança de paradigma, de cultura que se faz livremente. Para que a empresa seja de EdC é preciso que uma pessoa que processou isso como uma mudança cultural seja o agente condutor dentro do negócio e que vai levar esta nova cultura à empresa. Cabe às pessoas envolvidas, através da formação dessa nova cultura, fazer com que outras pessoas tenham conhecimento e adiram como for conveniente. E isto parte da formação de homens novos.

#### 7.2.6.3 Setor

Não opinião do entrevistado, o setor de contabilidade está estável. Há empresas que entram e saem; estimando-se bem por alto, ele acredita que existam cerca de 1000 escritórios de contabilidade em Recife.

Segundo ele a tecnologia impôs muitas modificações ao setor. Há 50 anos havia o guarda-livro; hoje existe a Internet; está tudo muito mais fácil. Atualmente as empresas de contabilidade não apenas processam documentos, mas, para continuarem a existir no mercado, funcionam

também como uma consultoria, aconselhando o cliente, agregando novos serviços. Procura-se agora dar um *plus* ao cliente de forma que, além de prestar o serviço de contabilidade, o escritório possa também orientar o cliente com relação à carga tributária, planejamento tributário, oportunidade ou não de fazer determinado tipo de investimento, etc. São serviços que os escritórios estão agregando para sobreviverem no mercado.

#### 7.2.6.4 Clientes

O processo de adesão à EdC não interferiu significativamente nos custos de produção. Os aumentos de custos que ocorreram envolvem mais a questão ética. Segundo o proprietário uma maior conscientização neste sentido, talvez tenha aumentado um pouco os gastos que se tinha antes. Porém, isto é inerente ao preço que cobra ao cliente, não houve aumento significativo com relação a nenhum custo e o preço repassado ao cliente foi mantido. O preço é padronizado no setor. Há um piso, que se procura seguir. Não se trata de um padrão rigoroso, mas de uma base.

Na empresa se fazem parcerias com clientes que passam por dificuldades momentâneas. Durante um tempo se procura reduzir os honorários, negociam-se cortes no serviço, e quando ele tem condições de pagar, se retomam as condições iniciais. O objetivo é ajudar o cliente crescer, porque assim ele vai pedir novos serviços. Se os clientes crescerem, conseqüentemente vai ter trabalho e vão surgir novas oportunidades de negócio.

A empresa possui 30 clientes que mantêm contrato de prestação de serviços. Há mensalmente cerca de 5 clientes, em média, que solicitam serviços esporádicos. É um número de clientes pequeno para um escritório de contabilidade, porém a TOPUS 3 busca se diferenciar dos demais, na assessoria prestada a cada um deles, muitas vezes *in-loco*. “Um número maior de clientes inviabilizaria este nosso procedimento”, disse o empresário.

Através dos depoimentos a seguir é possível perceber um pouco qual a percepção dos clientes com relação ao serviço prestado pela empresa:

“A TOPUS 3 não é apenas uma prestadora de serviços. É uma empresa idônea e parceira, que, ao longo do tempo, tem nos ajudado a desenvolver soluções administrativas e financeiras, com confiabilidade e competência”

“Contar com uma boa assessoria contábil é essencial num país onde a carga tributária é tão elevada e injusta. A TOPUS 3, com sua competência e profissionalismo, tem sido uma grande aliada, para vencermos os desafios de um mercado competitivo.”

Um outro cliente da empresa vendeu o seu negócio e, nessa situação, é difícil que o novo empresário continue com o antigo contador. Porém, o antigo empresário proprietário de empresas falou ao novo do seu contador e ele disse que queria conhecê-lo e ao final decidiu que a empresa permaneceria com mesmo contador. Sobre ela o novo empresário disse:

“Desde a primeira reunião para aquisição de nossa atual empresa, encontramos na TOPUS 3 uma empresa competente e honesta, sempre apta a oferecer soluções mais adequadas às nossas necessidades. Dispõe de uma equipe técnica eficiente e qualificada sempre à disposição.”

#### 7.2.6.5 Funcionários

A empresa possui 5 funcionários atualmente. Todos que entram sabem que a organização é de EdC e o que é este projeto. O funcionário mais antigo está no escritório desde 1999, e o mais recente tem 2 anos. Há apoio por parte dos funcionários, eles têm conhecimento e estão envolvidos no processo. Há uma preocupação na formação dessas pessoas, não só na questão do treinamento para desempenharem suas funções, mas também uma formação no sentido de EdC e, portanto, estão sendo feitos investimentos formá-las através da participação em eventos ligados à EdC.

#### 7.2.6.6 Concorrência

Com relação aos concorrentes, há uma relação institucional, não há relação direta. Há associações em comum, como a Câmara Americana do Comércio e o Conselho Regional da Contabilidade e através destes meios mantém-se contato com estas pessoas; em geral há colaboração com as empresa do mesmo ramo. Novos clientes vêm de antigos contadores, e há outros que deixam a empresa. No caso destes últimos o procedimento da passagem das informações da TOPUS 3 para a outra empresa é de cooperação com o profissional colega, para que ele possa conduzir bem o seu trabalho e portanto do melhor modo possível se procura passar todas as informações necessárias.

#### 7.2.6.7 Ética

Este é um setor muito sensível com relação ao empresariado em geral. O contador é muitas vezes usado como objeto para se pagar menos impostos, encontrar brechas na lei ou até mesmo burlar a lei. Acima de tudo, a postura da empresa é ética. Não se praticam determinadas ações que são adotadas no mercado. Explica-se ao cliente porque a empresa não adota tais ações e quais

podem ser as conseqüências destas atitudes. Procura-se também ser fiel a essa cultura dentro da empresa. Cumprir obrigações, pagar salários justos, ser pontuais, etc. Isso faz com que as pessoas percebam que estão trabalhando num ambiente diferenciado e conseqüentemente se sintam comprometidas a levar para frente esta idéia.

Não se perderam clientes por isso. Uma vez aconteceu que um cliente pediu algo que não era condizente com a ética. Ele era o maior cliente da empresa, estava com ela há 9 anos e queria adotar uma determinada postura para economia de impostos que não era a prática desejada. O proprietário então lhe disse que não concordava com essa prática e que não iria fazer o que ele estava pedindo. Então o cliente rompeu o contrato, pagou as multas contratuais que estavam previstas e contratou um outro profissional para fazer o trabalho dele. Foi em dezembro de 2004, em janeiro de 2005 a empresa não tinha mais nenhum vínculo com ele. Em abril de 2005, este cliente ligou e disse que estava mudando o processo dentro da empresa novamente, que o novo contador não estava dando certo, e que queria que tudo voltasse a ser como antes. Então o empresário foi até este cliente e repactuou o contrato. O cliente teve prejuízo, pois teve que pagar para ser refeito todo o trabalho de janeiro a abril, porém viu que era a melhor coisa a ser feita no momento. E agora a empresa completou 11 anos de relacionamento com este cliente. Segundo o empresário, este foi um fruto da postura ética que a empresa procura adotar.

## 7.2.7 ZARTEC

### 7.2.7.1 A empresa

A ZARTEC é uma empresa do ramo de segurança eletrônica. É uma sociedade limitada constituída por quatro sócios. Possui 18 funcionários, incluindo os sócios. Existe desde 1998 e está coligada à EdC desde 2004. Este estudo de caso foi feito através de uma entrevista realizada com um dos sócios, Roberto Zarzar Melo. Ela aconteceu no dia 02 de novembro de 2006 na residência do entrevistado.

A empresa oferece aos seus clientes soluções completas de segurança, que não se restringem aos equipamentos empregados nos sistemas. Para atender às necessidades deles ela está constantemente em busca de aperfeiçoamento. A empresa não se limita apenas aos investimentos no setor tecnológico, mas principalmente na formação da pessoa humana, porque, para ela, no aparato de segurança, o principal elemento é o homem.

A empresa desenvolve projetos personalizados que buscam atender a necessidade específica de cada cliente. Ela desfruta de profissionais treinados e capacitados para manter os sistemas de segurança sempre operacionais.

A ZARTEC elabora projetos de segurança levando em consideração a atividade e o ambiente do cliente e projeta um aparato de ferramentas que o apoiarão na gestão de sua segurança. As ferramentas utilizadas na construção destes projetos são: circuito fechado de televisão digital ou convencional, sistema de alarme, cerca elétrica, monitoramento 24 horas e controle de acesso. Os segmentos de ação da empresa são: residencial, comercial, industrial e condomínios residenciais e empresariais.

#### 7.2.7.2 Economia de Comunhão

O empresário tomou conhecimento do projeto em 1991, no seu lançamento, pois nessa época já era um integrante do Movimento dos Focolares. A empresa não está coligada ao projeto desde o seu surgimento, porque o empresário pensava em deixar primeiramente a empresa ter de fato todas as características de uma empresa de EdC, para só então coligar-se ao projeto, uma vez que uma empresa de EdC é aquela que é norteada por todo um conjunto de idéias. Porém conversando com algumas pessoas do Movimento, ele concluiu que a adesão formal já induz a uma adequação, isto é, o fato de aderir ao projeto é um estímulo para se agir nos seus moldes e então passou a pensar mais seriamente em aderir formalmente. Só em 2004 a coligação ao projeto foi concretizada. Porém desde o seu nascimento se procura conduzi-la dentro do espírito da EdC.

Com a adesão ao projeto não ocorreu nenhuma grande mudança. As mudanças na empresa são graduais. Elas ocorrem sempre, segundo o entrevistado, e o empreendimento está em permanente metamorfose. A empresa hoje é completamente diferente do que era há dois anos. Porém a maior transformação verificada dentro da empresa com relação à adesão à EdC foi a agregação de pessoas comprometidas com o projeto. Começou com uma pessoa, mas agora já são 5.

Para o empresário, não há dificuldade para se aderir ao projeto; é tudo uma questão de querer. Basta ter feito uma escolha de ter uma empresa com estes objetivos e fazê-la. A maior dificuldade é a busca da motivação pessoal e, portanto, o empresário pretende continuar a fazer parte do projeto. O fato de ter aderido à EdC nunca levou a empresa a perder um só cliente; pelo contrário, as suas ações são responsáveis por uma maior credibilidade por parte deles.

### 7.2.7.3 Setor

De acordo com o entrevistado, o setor de segurança eletrônica está em rápido crescimento. É um segmento que cresce muitas vezes mais rápido do que a economia como um todo. É bastante próspero. Atualmente, não é necessário fazer muito esforço para vender; o cliente é que procura a empresa para comprar. O lado ruim disto, segundo ele, é que um mercado desse tipo atrai todo tipo de pessoa. Onde há prosperidade todo aventureiro entra. Ao entrar só para ganhar dinheiro, muitos empresários lesam os clientes e ao lesá-los, provocam traumas, como tem acontecido muito. E depois é mais difícil conquistar esse cliente que um dia foi enganado. Existem entre 100 e 300 empresas do ramo na cidade, segundo o entrevistado, porém as empresas boas nesse setor são cerca de 20 apenas.

### 7.2.7.4 Clientes

A empresa procura não apenas vender produtos e tratar bem os clientes, mas também qualificá-los de modo que eles possam participar do processo de desenvolvimento de seu aparato de segurança e, assim, conhecer as características que são relevantes para a sua aplicação. Ao fazer isso, seus clientes ficam imunes a orientações enganosas. Aprendem a discernir sobre qualidade, já que nesse setor muitas vezes as empresas se aproveitam da falta de informação dos seus clientes para vender produtos de baixa qualidade a preços altos. Eles têm um nicho de mercado: os clientes que precisam de sistemas mais sofisticados e de soluções mais completas. Em geral conseguem atender satisfatoriamente a esse nicho. A ZARTEC possui cerca de 1000 clientes atualmente. Um cliente que não está no nicho de mercado da empresa, provavelmente será melhor atendido por uma outra empresa.

### 7.2.7.5 Funcionários

Com relação aos funcionários, eles recebem treinamento e são estimulados a crescer, a vencerem desafios. Um dos critérios para se admitir funcionários é a pré-disposição ao crescimento. O funcionário mais antigo da empresa trabalha nela desde seu início, e o mais recente foi contratado em outubro de 2006. Todos os funcionários que começaram a empresa continuam nela.

### 7.2.7.6 Concorrência

Este é um mercado bastante competitivo. A concorrência é agressiva e este é o desafio: ter uma postura adequada neste contexto para não entrar na lógica da luta. É preciso tomar cuidado para não se deixar levar pela concorrência. Como se trata de uma venda muito técnica, há muita deslealdade, porque o consumidor tem dificuldade de distinguir o bom do ruim. Por exemplo, a especificação de uma câmera colorida pode significar desde uma mercadoria de R\$ 100,00 a um produto de R\$ 18.000,00. Agora já começa a existir uma certa parceria com algumas empresas do setor através de uma associação que surgiu.

### 7.2.7.7 Ética

Neste setor o grande desafio é ter uma postura ética com os concorrentes; portanto a estratégia que a empresa escolheu foi a de procurar qualificar o cliente, de modo que seja ele próprio a discernir o que é uma boa oferta e o que é uma tentativa de confundir o consumidor. Deste modo sem que seja necessário denegrir a imagem do concorrente, será o cliente a analisar cada uma das propostas de produtos que lhe é oferecida e a escolher a que apresente a melhor solução para o seu problema. Como o foco da empresa é na qualidade e ela oferece produtos de qualidade superior, essa estratégia tem sido bastante positiva para a ela.

## 7.2.8 PÓLO GINETTA

Em 1991, quando foi lançada a Economia de Comunhão, um dos aspectos que faziam parte do seu delineamento inicial era a estruturação dos pólos produtivos. Nessa ocasião, dentre outras coisas, Chiara Lubich disse que deveriam nascer pólos empresariais ao lado das cidades-testemunho do Movimento dos Focolares e citou que uma delas seria a Mariápolis Santa Maria, cidade-testemunho localizada em Igarassu, na Região Metropolitana de Recife. Na época desse lançamento, todas as forças dos membros do Movimento dos Focolares se direcionaram para a constituição do Pólo Spartaco em Vargem Grande Paulista, na Grande São Paulo.

Nove anos depois os membros do Movimento dos Focolares do Nordeste voltaram a falar sobre a construção deste pólo em Pernambuco. Viu-se que, assim como foi feito em São Paulo, a melhor maneira de viabilizá-lo seria através da constituição de uma sociedade anônima onde pessoas interessadas em difundir este projeto poderia subscrever ações. Então em 2002 foi constituída a sociedade anônima Pólo EdC do Nordeste S.A.

Entre os membros do movimento usa-se muito o termo ‘farol’ para se descrever a importância que têm os pólos empresariais para o projeto. Este termo é usado porque entende-se que as empresas de EdC por mais movidas por boas intenções que possam ser, são poucas e terminam por se diluírem na massa. Então os pólos empresariais surgem com o objetivo de dar visibilidade ao projeto, de mostrar que é possível viver a economia de um modo diferente sem visar apenas o retorno monetário nas ações.

Desta maneira esta sociedade anônima prepararia o pólo, construiria os galpões e alugaria às empresas. É importante salientar que as pessoas que subscrevem estas ações não são doadoras mas são na verdade investidoras. O retorno financeiro do pólo é esperado a longo prazo, quando ele tiver um número de empresas tal que seja capaz de gerar lucros, porém os retornos sociais são mais imediatos uma vez que ele gera empregos, ajuda famílias necessitadas, etc. O que leva as pessoas a investirem no projeto é o desejo de difundir o projeto para através dele contribuir para a construção de uma sociedade com menos desigualdades sociais.

Os dados com relação ao PÓLO GINETTA presentes neste estudo foram obtidos através de uma entrevista feita com a sua secretária, no dia 5 de novembro de 2006 no escritório do pólo que no momento se localiza na Mariápolis Santa Maria, a cidade-testemunho do Movimento, localizada em Igarassu.

Atualmente o pólo tem três funcionários fixos: uma secretária, um auxiliar de serviços gerais e um vigia. Ele é administrado através de uma diretoria que é eleita em assembléia pelos seus acionistas. As assembléias com os acionistas acontecem mensalmente. Até agora foi feita a compra do terreno, colocou-se uma cerca, fez-se o projeto de como será o pólo quando chegarem as empresas previstas e a terraplenagem do terreno. Estão sendo construídos os dois primeiros galpões, cuja previsão para ficarem prontos é em março de 2007.

O nome fantasia da empresa é PÓLO GINETTA, uma homenagem a Ginetta Calliari, uma das propulsoras e grande incentivadora da EdC no Brasil. O pólo possui atualmente 894 acionistas. O acionista que investiu a maior soma de capital possui R\$ 61.000,00 em ações e o que investiu menos possui R\$ 10,00.

Existem já três empresa em processo de estudo para se instalarem no pólo. Uma delas é uma fábrica de doces e geléia, que pretende dar início a suas atividades em junho. Será uma sociedade entre um dos proprietários da CAMPO FERTILE, Marcos Gugel, e uma empresária do

sul do país. Para Marcos Gugel, esta empresa será mais uma fonte de emprego da região e além disso contribuirá para a difusão dos princípios da EdC.

A outra empresa que está em processo de estudo é uma fábrica de produtos à base de algodão, como panos de prato, sacos, entre outros. Seus empreendedores são os sócios da SIBRASA. Eles afirmam que a SIBRASA já é suficiente para garantir a satisfação das suas necessidades materiais, porém, ainda que isso implique em mais trabalho, eles querem construir essa empresa para através dela gerar postos de trabalhos na região e dar uma maior visibilidade através do projeto de EdC. Um dos clientes de fábrica será a própria SIBRASA.

E a terceira empresa que está se preparando para dar início à suas atividades é uma filial da ROTOGINE. Ela é uma empresa que fabrica produtos de polietileno através de uma tecnologia de rotomoldagem. Alguns de seus produtos são: tanques sépticos, reservatórios de água, caixas d'água, caiaques, gangorras, escorregos, entre outros. Essa empresa chegou ao Brasil através de um empresário francês chamado François Neveux, que foi ao Pólo Stapataco vender seus produtos e ao ver que lá havia um galpão disponível decidiu abrir uma filial de sua empresa.

### 7.3 Análise das empresas

Através da Tabela 7.2 é possível visualizar o resumo de alguns itens relativos às empresas estudadas que poderão ser úteis para as análises a seguir. Estes dados referem-se ao número de funcionários, clientes e concorrentes de cada um deles.

*Tabela 7.1 – Dados numéricos dos estudos de caso*

Empresa	Funcionários	Clientes	Concorrentes
CAMPO FÉRTIL	10	500	46
ESPAÇO ÚNICO	8	37	1200
PORTAL TECNOLOGIA	11	100	6
SIBRASA	44	400	1
SUPER CROSS	3	200	5
TOPUS 3	6	30	1000
ZARTEC	18	1000	20

*Fonte: Elaborado pela autora*

Como foi visto no Capítulo 5, em um jogo onde há duas empresas, e uma dessas é EC e a outra é CS e num mercado que possui o percentual  $p$  de consumidores que preferem empresas EC, o payoff final obtido pelas empresas será:

$$P(EC) = pb' - c + i$$

$$P(CS) = b$$

Esse caso pode ser generalizado considerando-se que a empresa A é a estudada, ou seja, a empresa que escolhe a estratégia EC no problema. E a empresa B representará todas as demais do ramo de A da cidade.

Estes dados podem ser interpretados para cada uma das empresas estudadas para se verificar se de fato aconteceu o que estava previsto pelo modelo proposto no Capítulo 5.

A CAMPO FERTILE é uma empresa que por ser de EdC teve custos de produção maior que seus concorrentes por vários motivos, pelo fato de empregar pessoas sem experiência – e que portanto tinham uma produtividade menor que os funcionários de outras empresas –, por se localizar em um lugar violento e estar mais sujeita a assaltos e por usar matérias-primas mais caras visando oferecer um melhor produto. Porém, se até hoje a empresa continua no mercado é certamente por algumas vantagens competitivas que a empresa gozou neste período por fazer parte do projeto, dentre elas pode-se citar: a preferência dos clientes que estavam dispostos a comprar produtos mais caros por perceberem algum diferencial no ambiente da empresa; o relacionamento construído com os clientes que os ajudou a escapar de muito assaltos; o relacionamento com os funcionários, que também fez com que muitos assaltos não acontecessem e a sensibilização da sociedade com o projeto que motivou muitas pessoas que conheceram a empresa a fazerem doações que financiaram seu crescimento. Percebe-se também que o fato de a empresa ter mudado de localidade contribuiu para a diminuição dos custos provenientes dessa adesão à EdC, uma vez que os assaltos diminuíram, o número de concorrentes também decresceu e a empresa passou a se localizar numa região onde o poder aquisitivo da população é maior.

O ESPAÇO ÚNICO é uma empresa que também teve que arcar com muitos custos por ser de EdC: a folha de pagamento, que a própria contadora da empresa caracterizou como pesada, os impostos, a inadimplência por parte dos clientes, os custos de se treinar os professores de acordo com a metodologia que a empresa se propôs, o modo de se relacionar com os alunos, as aulas de xadrez, música, teatro, entre outras que faziam parte do projeto de educação proposto pela escola. Todos estes custos não eram compensados pelos benefícios gerados pelos clientes, que muitas vezes não pagavam as mensalidades e não contribuía para que a escola desempenhasse do

melhor modo seu papel. Além disso, das empresas estudadas, esta é a que apresenta um maior número de concorrentes e que faz parte de um setor que está enfrentando sérias dificuldades na atualidade. Se o empreendimento existiu por estes oito anos, certamente foi também devido a suas empresárias que muitas vezes, embora não recebessem recompensas materiais compensatórias, em beneficiadas com a recompensas intrínsecas por perceberem que estavam gerando empregos, educando crianças, ajudando famílias, etc.

A PORTAL TECNOLOGIA é uma empresa que faz parte de um setor da economia que tem crescido muito nos últimos anos; isto certamente contribuiu para que ela apresentasse um grande crescimento nestes quatro anos e meio de existência. Além disso, de acordo com os estudos, não foram verificados grandes custos para empresa por ela fazer parte do projeto. Pelo contrário, o fato de ela ser movida em seu sistema de gestão por essa cultura que a EdC procura difundir gerou grande satisfação por parte de seus clientes e foram eles os grandes contribuintes para que o número de clientes da empresa aumentasse. O lucro que é doado pela empresa não se reflete no preço que é cobrado aos seus clientes, uma vez que essa doação faz parte da opção por um retorno financeiro menor por parte de seus sócios e funcionários em prol de uma sociedade menos desigual. Portanto, este custo é compensado por um recompensa intrínseca que existe devido a uma escolha pessoal.

A SIBRASA é, das empresas de EdC do Grande Recife, até o momento, a que mais gera empregos. Embora faça parte de um setor que está pouco a pouco se retraindo, por ser a líder de mercado ela tem conseguido se manter. Ela Possui apenas uma grande concorrente, porém há muitas pequenas empresas que concorrem com ela de maneira menos direta. Os custos advindos do fato de ela ser administrada nos moldes da EdC tem sido compensados pela relação de confiança que ela tem construído ao longo dos anos com seus clientes e funcionários.

A SUPER CROSS é uma empresa que desde o início de suas atividades nunca apresentou um desenvolvimento compensatório. Suas sócias acreditam que este fato não tem nenhuma relação com o fato de a empresa ser de EdC, uma vez que ela nunca chegou a doar seus lucros. Embora ela faça parte de um setor bastante promissor, o fato de ela nunca ter apresentado um crescimento satisfatório parece ser fruto de algum problema administrativo que ainda não foi identificado pela sua direção.

A TOPUS 3 também não teve grandes dificuldades para aderir ao projeto e não houve nenhum aumento de custo significativo gerado devido a esta adesão. Embora esta seja, dentre as

empresas de EdC de Recife, a que apresenta o segundo maior número de concorrentes, devido ao relacionamento de confiança que ela procura construir com cada um de seus clientes, ela tem conseguido se manter no mercado sem grandes problemas.

A ZARTEC é uma empresa que, embora esteja inserida em um mercado bastante competitivo, tem conseguido um desenvolvimento bastante satisfatório devido a, dentre outros fatores, seu modo transparente de atender o cliente que faz parte da filosofia adotada pelas empresas de EdC. No rol das empresas estudadas, esta é a que apresenta o maior número de clientes. Um dos motivos é certamente o fato de este ser um mercado que está em processo de expansão em Recife, mas provavelmente é também um sinal de que a forma como ela tem procurado agir no mercado, por ser uma empresa de EdC, tem gerado retornos positivos para o seu negócio.

Através do estudo destas empresas, pode-se perceber que uma empresa, a depender do seu ramo de atuação, pode ter mais ou menos dificuldades para se inserir no projeto de EdC. Viu-se também que num mercado com a legislação atual é muito difícil para algumas firmas bem intencionadas sobreviverem, o que é um fator bastante negativo para a sociedade. Percebe-se, por exemplo, que no sistema educacional, para as empresas sobreviverem é preciso que elas se comportem cada vez mais como um sistema de produção em série, de modo que se possa reduzir custos e assim viver apesar da inadimplência e excessiva carga tributária. Este é um fator bastante sério, porque a educação é a base do crescimento de uma nação e um sistema que funciona deste modo é danoso para toda a população.

Para cinco das empresas estudadas, os custos provenientes do fato de ela ser uma empresa de EdC são em geral compensados pelos benefícios, que chegam até a ser superados. Portanto a recompensa intrínseca, que foi estudada no Capítulo cinco devido ao fato do trabalho social que elas têm desenvolvido, termina funcionando como um “algo a mais” no payoff dos empresários que faz com que eles pretendam manter suas empresas coligadas ao projeto. As outras duas empresas encontram-se em situações difíceis por motivos que já foram citados anteriormente. Uma delas programou-se para encerrar suas atividades em dezembro de 2006 e a outra está fazendo ainda uma última tentativa de melhorar.

Deste modo percebe-se que é viável ser uma empresa de EdC, porém este projeto ainda é restrito a um grupo muito pequeno de pessoas. O empresário Sergio Campello ao ser entrevistado afirmou:

“O projeto de EdC é ainda muito novo e incipiente, portanto muitas vezes se restringe à participação dos membros do Movimento dos Focolares. Para se aderir a um projeto dessa natureza é preciso que se tenha uma visão econômica não apenas de mercado, mas que essa visão seja aberta ao mercado como um todo, ou seja, que não se pense apenas em acumular renda mas em fazer circular essa renda, de modo que os pobres tenham mais acesso a recursos, comprem mais, gerem novos empregos, diminuindo assim o número de pobres... e assim por diante. Para que outras empresas façam parte da EdC é preciso que existam empresários que tenham esta visão mais ampla e que estes empresários conheçam a EdC. É este o objetivo da formação de homens novos do projeto.”

## 8 CONCLUSÕES

O presente trabalho analisa Projeto de Economia de Comunhão em seus quase 16 anos de existência. Através da revisão da literatura foi possível se ter um panorama geral da produção científica sobre o assunto. Nela percebeu-se que seria oportuno desenvolver um estudo na busca de se compreender como tem se dado a inserção das empresas de EdC no mercado no intuito de se identificar fatores que podem contribuir para a expansão ou retração do projeto, uma vez que é interessante para a sociedade o desenvolvimento de projetos com a finalidade de proporcionar melhores condições de vida para a população marginalizada, seja através dos empregos gerados pelas empresas, seja através das doações feitas por elas.

Ao se estudar a EdC e sua origem, percebeu-se que este é ainda um projeto bastante novo, mas que surgiu no interior de um Movimento que tem mais de sessenta anos de experiências concretas baseadas nos mesmos valores que suscitaram o nascimento do Projeto. Viu-se também que foram estes valores que pouco a pouco delinearão as características do projeto e das empresas que dele fazem parte.

Outro aspecto relevante capaz de explicar a propagação da EdC foi verificado quando se tratou dos incentivos que podem levar pessoas a aderirem a iniciativas como a da Economia de Comunhão. Investigou-se que, embora a Teoria Econômica Clássica seja baseada na abordagem do *homo economicus* de Adam Smith, contemporaneamente a ele havia outras correntes de pensamento que divergiam da sua em determinados pontos. Mesmo se foram as idéias de Smith que prevaleceram, viu-se que elas hoje não são capazes de explicar todos os comportamentos econômicos do mercado, e que algumas das idéias que foram deixadas para trás, como as de Antônio Genovesi, podem indicar uma direção para a compreensão de tais fenômenos.

Com base nos estudos destes fenômenos observou-se que a adesão a iniciativas como a EdC pode ser fruto de uma racionalidade baseada em benefícios não materiais. Estas são as chamadas recompensas intrínsecas, que representam a fruição que o indivíduo tem pelo simples fato de estar agindo segundo aquilo que ele considera como a melhor decisão a ser tomada, independentemente do retorno que ela possa trazer-lhe.

Os valores das recompensas intrínsecas variam de indivíduo para indivíduo e detectou-se que eles podem ser decisivos na hora de se escolher a estratégia a ser adotada. Observou-se ainda que, à medida que a recompensa intrínseca dos indivíduos de uma sociedade aumenta, maiores são as chances de adotar ações que contribuem para um maior bem-estar da sociedade como um todo.

Com relação ao fato de uma empresa que está entrando no mercado optar por ser ou não de EdC, observou-se que em um mercado onde não existem outras empresas de EdC nem clientes que apoiem iniciativas deste tipo, o único fator que motiva a entrada de uma empresa EdC são as recompensas intrínsecas que o empresário terá por saber que está fazendo o bem a outras pessoas. Porém, à medida que aumenta o número de empresas EdC e/ou clientes EdC, vai se tornando mais viável para a empresa fazer parte deste projeto, até que pode chegar a um ponto em que o número de empresas e/ou clientes aderentes é tal que ser EdC torna-se a alternativa mais viável.

Ao se fazer o levantamento do desenvolvimento do projeto no decorrer de sua existência, percebeu-se que aconteceram muitos progressos, mas que também houve muitas dificuldades. Contudo, o balanço feito pelos especialistas entrevistados de uma maneira geral é positivo.

Através das entrevistas, observou-se que as pessoas que têm se dedicado mais de perto ao estudo do projeto acreditam que ele deu passos bastante consideráveis em apenas 16 anos de existência, mas que ele ainda está na fase embrionária, é na verdade um projeto em construção. Acredita-se também que a tendência é que nos próximos anos o número de empresas cresça nos locais onde existem os pólos empresariais e se estabilize ou decresça nos demais lugares. De fato, em Igarassu, a cidade onde está em processo de construção este pólo, estima-se que, no próximo ano quatro outras empresas farão parte do projeto.

Com relação ao número de empresas aderentes do projeto, ainda não é possível tirar conclusões, uma vez que o Bureau Internacional de Economia e do Trabalho informou que há poucos anos que o processo de coleta dos dados tem sido feito de maneira mais criteriosa.

Através dos estudos de caso realizados nas empresas de EdC do grande Recife, pode-se tirar algumas conclusões mais específicas:

- O fato de a maior parte das empresas estarem estabilizadas ou crescendo pode indicar que é viável coligar-se a um projeto dessa natureza;
- A adesão ao projeto de EdC não funciona como a adesão a um clube. Trata-se de uma escolha por viver a cultura da partilha, de ter uma visão não apenas

mercadológica de economia, mas de observar a sociedade como um todo e querer contribuir para o seu desenvolvimento em troca de menos retornos diretos com o trabalho;

- Alguns fatores como a carga tributária excessiva e as leis que protegem a inadimplência prejudicaram uma das empresas estudadas; não só ela mas também outras empresas de seu setor de atuação e por estes fatores ela programou-se para encerrar suas atividades em dezembro de 2006;
- Em geral o relacionamento que existe entre as empresas e seus clientes é de confiança e transparência; isto faz com que em alguns casos os clientes prefiram pagar um pouco mais e consumir os produtos destas empresas;
- Com relação aos concorrentes mantém-se um relacionamento de respeito procurando não denegrir a imagem dos concorrentes e, muitas vezes, ajudá-los a atender os clientes do melhor modo;
- No que diz respeito aos funcionários, as empresas têm procurado dar-lhes as melhores condições de trabalho possíveis, oferecendo oportunidades de treinamento, garantindo que todos os direitos trabalhistas sejam atendidos, escutando o que eles têm a dizer e muitas vezes mudando as estratégias para seguir suas sugestões. Estas atitudes têm trazido muitos retornos positivos para as empresas, a ponto de compensar os custos que são gerados;
- No que se refere ao pagamento de impostos, em alguns setores é fácil arcar com a carga tributária determinada pela lei; em outros ela pesa bastante na planilha de custos, porém observa-se que é muito importante fazer o esforço para pagar os tributos, uma vez que, se a empresa tem o objetivo de contribuir para o bem-estar social, não há sentido ir de encontro às leis desta sociedade.

Estes fatores levam a compreender que os empresários que na atualidade decidem inserir sua empresa no Projeto de Economia de Comunhão são motivados por recompensas intrínsecas, uma vez que para as empresas pertencentes ao projeto não há um selo, nem subsídios do governo, nem retornos imediatos.

Porém, as pessoas que aderem à EdC são capazes de motivar outras a participarem, por mostrar que é possível sobreviver no mercado incorporando novos valores ao sistema de gestão

da empresa, ainda que estes impliquem em dificuldades. Os pólos empresariais têm exatamente este objetivo: por em relevo a Economia de Comunhão.

Deve-se ressaltar que este trabalho não exaure de modo algum o que há para ser estudado sobre o tema. Alguns trabalhos que podem ser feitos para dar continuidade a este estudo são:

- Estudar mais profundamente cada uma das empresas da região, de modo a acompanhar como têm se comportado seus indicadores, no decorrer da história da empresa e investigar como a EdC tem influenciado estes indicadores;
- Estudar o problema que foi proposto no Capítulo cinco para o caso contínuo, ou seja, considerando-se não que a empresa seja EC ou CS, mas que ela possa ser uma combinação dos dois tipos de empresa;
- Fazer um estudo de como são os clientes da Região Metropolitana de Recife para saber se eles conhecem iniciativas como a EdC, e se este conhecimento influencia na hora da escolha do produto;
- Fazer estudo com os funcionários da empresa para se saber até que ponto eles conhecem o projeto, e como procuram atuá-lo;
- Fazer para um ou mais setores específicos o estudo do desenvolvimento de todas as empresas para saber se no decorrer do tempo as empresas de EdC têm ganhado ou perdido mercado em relação às demais;
- Analisar se o fato de a EdC não estipular nenhuma cota fixa de lucro a ser doado faz com que as empresas façam doações maiores ou menores;
- Estudar através de Jogos evolucionários para onde tende o equilíbrio de mercado considerando-se que as interações entre empresas de EdC e demais empresas no mercado são jogos repetitivos.

Há certamente outras formas de se abordar o tema que não estão citadas nesta lista, contudo, através destas sugestões, pode-se ter uma idéia da diversidade de trabalhos a serem feitos de modo a se compreender melhor a Economia de Comunhão, uma vez que este é um projeto que ainda não está completamente delineado, mas que na verdade encontra-se em construção.

## BIBLIOGRAFIA

ABRAMCZUK, A. A. Os Relacionamentos na Cadeia de Suprimento sob o Paradigma da Desintegração Vertical de Processos: um Estudo de Caso. São Paulo, 2001. 91p. (Mestrado – Escola Politécnica / EP).

ANDRADE, M. M. *Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação*. 6.ed. São Paulo, Atlas, 2004.

ARAÚJO, V. Que pessoas e que sociedade para a Economia de Comunhão? In: BRUNI, L. *Economia de Comunhão; Uma Cultura Econômica em várias dimensões*. São Paulo, Cidade Nova, 2002. p. 21-30.

ARAÚJO, V. Economia de Comunhão e comportamentos sociais. In: COSTA, R., ARAÚJO, V., BIELA, A. SORGI, T. GUI, B. & FERRUCCI, A. *Economia de Comunhão: projetos, reflexões e propostas para uma cultura da partilha*. 2.ed. 1998. cap 1, p.9-20.

ARAÚJO, V. Os trabalhadores e os pobres, protagonistas da Economia de Comunhão. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 6, p.4, nov/1997.

ARAÚJO, V. Um novo empresário para uma nova economia. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 5, p.4, mar/1997.

BARAÚNA, M. Economia de Comunhão; Uma experiência peculiar de economia solidária. In: SINGER, P. & SOUZA, A. R. *A economia solidária no Brasil; a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo, Contexto, 2000. p.333-351.

BIELA, A. Uma revolução ‘copernicana’ para as ciências sociais. In: COSTA, R., ARAÚJO, V., BIELA, A. SORGI, T. GUI, B. & FERRUCCI, A. *Economia de Comunhão: projetos, reflexões e propostas para uma cultura da partilha*. 2.ed. 1998. cap 2, p.21-29.

BOZZANI, C. Lettere dal Mondo. *Economia di comunione: una nuova cultura*, Roma, 24: 3, jul. 2006a.

BOZZANI, C. Lettere dal Mondo. *Economia di comunione: una nuova cultura*, Roma, 23: 9, mar. 2006b.

BOZZANI, C. Lettere dal Mondo. *Economia di comunione: una nuova cultura*, Roma, 21: 12, jul. 2005a.

BOZZANI, C. Lettere dal Mondo. *Economia di comunione: una nuova cultura*, Roma, 20: 3, jan. 2005b.

BRADALISE, L. A. A finalidade do lucro nas empresas de Economia de Comunhão. São Paulo, 2003. (Doutorado – Universidade de São Paulo/ USP)

BRUNI, L. Reciprocità; dinamiche di cooperazione, economia e società civile. Milão, Bruno Mondatori, 2006.

BRUNI, L. Comunhão e as novas palavras em economia. Vargem Grande Paulista, Cidade Nova, 2005.

BRUNI, L. *L'economia la felicità e gli altri; um'indagine su beni e benessere*. Roma, Città Nuova, 2004.

BRUNI, L. Rumo a uma racionalidade econômica capaz de comunhão. In: BRUNI, L. *Economia de Comunhão; Uma Cultura Econômica em várias dimensões*. São Paulo, Cidade Nova, 2002. p. 41-66.

BRUNI, L. Antonio Genovesi: a economia da “consciência civil”. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 6, p.4, fev/1999.

BRUNI, L. Um modelo a ser reinventado. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 6, p.15, nov/1997.

BRUNI, L. Economia Civil e Economia de Comunhão. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 4, p.5, set/1996.

BRUNI, L. Giochi di comunione. In: Pelligra, V. & Ferrucci, A. *Economia di Comunione: una nuova cultura*. Gênova, Aiec, s/d. p.89-94.

BRUNI, L. & SMERILLI, A. I dilemmi dell'individualismo e il paradosso della reciprocità. In: BRUNI, L. & CRIVELLI, L. *Per una economia di comunione: un approccio multidisciplinare*. Città Nuova, 2004. 17p.

BURCKART, H. Desenvolvimento sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma de gestão. In: BRUNI, L. *Economia de Comunhão; Uma Cultura Econômica em várias dimensões*. São Paulo, Cidade Nova, 2002. p. 67-87.

BUREAL Internacional de Economia e Trabalho. Economia di Comunione nella Libertà; Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione. In: Pelligra, V. & Ferrucci, A. *Economia di Comunione: una nuova cultura*. Gênova, Aiec, s/d. p.212-215.

CARLOTTI, F. Profili della comunicazione nelle aziende a economia di comunione. Milão, 2006. 107p. (Graduação - IULM di Milano).

CILLERAI, L. Empresa de EdC: Comunidade de pessoas e de recursos materiais. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 18, p.24, fev/2004.

CONGRESSO de Economia de Comunhão: Universidade Católica de Piacenza. *Economia de Comunhão: uma nova cultura*, Vargem Grande Paulista, 4: 11, set/1996.

COSTA, R. Uma experiência em curso. In: COSTA, R., ARAÚJO, V., BIELA, A. SORGI, T. GUI, B. & FERRUCCI, A. *Economia de Comunhão: projetos, reflexões e propostas para uma cultura da partilha*. 2.ed. 1998. cap 6, p.135-141.

CRIVELLI, L. Ristrutturazioni aziendale e rapporti di reciprocità. *Economia di Comunione*, Roma, 12, p.15, mar/2000.

CUNA, P. L'Economia di Comunione a servizio della Psicologia del Lavoro. Roma, 2002. 175p. (Graduação - Libera Università Maria Santissima Assunta di Roma)

DONATI, P. *Introduzione alla sociologia relazionale*. Milão, Franco Angeli, 1986.

EASTERLIN, R. Does economic growth improve human lot? Some empirical evidence. In: DAVIS, P. A. & REDER, M. W. *Nation and households in economic growth: essays in honor of Moses Abramowitz*. Londres, Academic Press, 1974.

ECONOMIA de Comunhão. Disponível em: <<http://www.edc-online.org/>>. Consultado em: agosto a novembro de 2006.

ENCONTRO de empresários. *Economia de Comunhão: uma nova cultura*, Vargem Grande Paulista, 4: 10, set/1996.

FERRUCCI, A. Os investimentos imateriais das empresas de EdC. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 18, p.22-23, fev/2004.

FERRUCCI, A. Uma dimensão diferente da economia: a experiência Economia de Comunhão. In: BRUNI, L. *Economia de Comunhão; Uma Cultura Econômica em várias dimensões*. São Paulo, Cidade Nova, 2002. p.31-40.

FERRUCCI, A. Considerações sobre Economia de Comunhão. In: COSTA, R., ARAÚJO, V., BIELA, A. SORGI, T. GUI, B. & FERRUCCI, A. *Economia de Comunhão: projetos, reflexões e propostas para uma cultura da partilha*. 2.ed. 1998. cap 4, p.69-92.

FERRUCCI, A. As empresas no mundo: o desenvolvimento da Economia de Comunhão em 1995. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 3, p.13, maio/1996.

FERRUCCI, A. As empresas no mundo: o desenvolvimento da Economia de Comunhão em 1994. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 2, p.14, mar/1995.

FERRUCCI, A. As empresas no mundo: o desenvolvimento da Economia de Comunhão em 1994. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 2, p.14, mar/1995.

FIANI, R. *Teoria dos Jogos*. 2.ed. São Paulo, Editora Campus, 2006.

FRASSINETI, A. Nasce a Loppiano il pólo industriale “Lionello”. *Economia di Comunione*, Roma, 14, p.18-19, out/2001.

GAMELEIRA, C. S. L. A solidariedade como fundamento do desenvolvimento local sustentável do município alagoano de Branquinha. 217p. Maceió, 2000. (Mestrado – Universidade Federal de Alagoas/ UFAL)

GENOVESI, A. *Lezioni di commercio o sia di economia civile*. Milão, Società Tipografica dei Classici Italiani, 2005.

GENOVESI, A. *Della decisione o sia della filosofia del giusto e dell' onesto*. Milão, Marzorati, 1973.

GIBBONS, R. *Game Theory for applied economists*. Princeton, Princeton University Press, 1992.

GOLD, L. Making Space for Sharing in the Global Market: the Focolare Movement's Economy of Sharing. Glasgow(Grã Bretanha), 2000. 369p. (PhD - University of Glasgow/ Faculty of Social Science)

GOLIN, E. Economia e Pedagogia: una prospettiva di Comunione. Padova, 1996. 165p. (Doutorado - Università degli Studi di Padova/ Facoltà di Magistero)

GUI, B. É possível também em meio às crises econômicas. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 18, p.13, fev/2004.

GUI, B. Organizações produtivas com finalidades ideais e realização da pessoa : relações interpessoais e horizontes de sentido. In: BRUNI, L. *Economia de Comunhão; Uma Cultura Econômica em várias dimensões*. São Paulo, Cidade Nova, 2002. p.111-127.

GUI B. Piu che scambi incontri; La teoria economica alle prese con i fenomeni relazionali. In: ZAMAGNI, S. *Sacco*. 2002b. P. 15-66.

GUI, B. Os bens invisíveis à economia de hoje. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 11, p.7, out/1999.

GUI, B. Para que serve uma partida de futebol. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 10, p.15, abr/1999.

GUI, B. Empresa e Economia de Comunhão ; Algumas reflexões. In: COSTA, R., ARAÚJO, V., BIELA, A. SORGI, T. GUI, B. & FERRUCI, A. *Economia de Comunhão: projetos, reflexões e propostas para uma cultura da partilha*. 2.ed. 1998. cap 5, p.93-106.

GUI, B. O empresário, um precioso sonhador racional. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 4, p.15, set/1996.

GUI, B. Éléments pour une définition d' 'économie communautaire'. In: *Notes et documents*. 19-20, p.32-42. 1987.

INFORME sobre desarrollo humano. Madri: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, [2005]. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/rdh/>>. Acesso em: 20 de setembro de 2006.

INSTITUTO Ethos. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Consultado em: 13 de novembro de 2006.

INSTITUTO Ethos. Responsabilidade Social da Empresas: a contribuição da universidades. São Paulo, vol 2, 2003.

KOLM, S. C. Reciprocity; Its scope, rationales, and consequences. Aguardando publicação, 2006.

KREPS, D. M. *Course in Microeconomic Theory*. Princeton, Princeton University Press, 1990.

KURTZ, R. G. M. Relacionamentos Interpessoais e Aprendizagem Organizacional na Economia de Comunhão: O Caso FEMAC. Rio de Janeiro, 2005. 123p. (Mestrado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/ PUC Rio)

LANE, R. *The loss of happiness in the market democracies*. Yale, Yale University Press, 2000.

LUBICH, C. *Economia de Comunhão; História e profecia*. São Paulo, Cidade Nova, 2004.

LUBICH, C. Ideal e luz; Pensamento, espiritualidade, mundo unido. São Paulo, Brasiliense, 2003.

LUBICH, C. A experiência de Economia de Comunhão da Espiritualidade da Unidade: uma proposta de agir econômico. In: BRUNI, L. *Economia de Comunhão; Uma Cultura Econômica em várias dimensões*. São Paulo, Cidade Nova, 2002. p. 13-20.

LUCAS, A. D. P. & BARBOSA FILHO, A. N. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, Fortaleza, 2006. *Economia de Comunhão: um modelo de gestão responsável*. p. 1-9.

LUCAS, A. D. L. Análise do sistema de gestão de uma empresa de Economia de Comunhão. Recife, 2005. 83p. (Graduação – Universidade Federal de Pernambuco / UFPE).

MAS-COLELL, A., WHINSTON, M. D. & GREEN, J. R. *Microeconomic Theory*. 2.ed. New York, Oxford University Press, 1995.

MAY, A. C. M. A justiça social amparada por um novo agir econômico: a Economia de Comunhão segundo o prisma do constitucionalismo social. Lorena, 2004. 76p. (Graduação - Centro Universitário Salesiano São Paulo / Unidade de Lorena)

MEDAGLIA, A. B. Aspectos éticos do projeto Economia de Comunhão: uma alternativa na administração de empresas. Marília, 2003. 45p. (Graduação - Universidade de Marília/ UNIMAR)

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C., PIETRI JR, P. H. *Administração; conceitos e aplicações*. 4.ed. São Paulo, Habra, 1998.

MOLTENI, M. Os problemas de desenvolvimento das empresas de “motivação ideal”. In: BRUNI, L. *Economia de Comunhão; Uma Cultura Econômica em várias dimensões*. São Paulo, Cidade Nova, 2002. p. 89-110.

MOVIMENTO economico. *Economia di Comunione: una nuova cultura*, Roma, 12: 15, mar/2000.

MULATERO, C. I poveri, “attori” Del progetto di EdC. *Economia di Comunione*, Roma, 13, p.12, dez/2000.

NUSSBAUM, M. C. *The Fragility of Goodness, Luck and Ethics in Greek Tragedy and Philosophy*. 2.ed. Cambridge, Cambridge University Press, 1996.

OCANHA, M. R. A concepção de homem dentro do projeto Economia de Comunhão. Curitiba, 2003. 92p. (Graduação - Faculdades Pe. João Bagozzi).

O MOVIMENTO econômico progride. *Economia de Comunhão: uma nova cultura*, Vargem Grande Paulista, 11: 15, out/1999.

PELLIGRA, V. A economia redescobrir e felicidade. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 18, p.14, fev/2004.

PELLIGRA, V. Um modello piu ricco di agente economico. *Economia di Comunione*, Roma, 12, p.22-23, mar/2000.

PIZZORNO, F. A “teoria dos jogos” e a Economia de Comunhão. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 3, p.15, maio/1996.

PRADO, M. C. Uma nova economia. São Paulo, 1992. (Graduação - Universidade Presbiteriana Mackenzie).

PRINCÍPIOS para gestão de uma empresa. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 6, p.7-8, nov/1997.

RELATÓRIO de Desenvolvimento Humano, disponível em <<http://www.pnud.org.br/rdh/>>, consultado em: 19/09/2006

RIBEIRO, F. Profissional cidadão: limites e possibilidades de uma formação ética e solidária nos cursos profissionalisantes. João Pessoa, 2001. (Mestrado – Univesidade Federal da Paraíba/ UFPB).

ROCA, O. H. *Economia Solidária: Hacia una nueva civilización*. Lima, 2001.

SANTANA, S. C. Princípios para um modelo de gestão ambiental sob o duplo enfoque de tecnologias limpas e da Economia de Comunhão. Aracaju, 2003. (Mestrado - Universidade Federal de Sergipe/ UFS)

SANTOS, A. R. PACHECO, F. R. PEREIRA, H. J. & BASTOS JR, P. A. *Gestão do conhecimento como modelo empresarial*. 48p. Disponível em: <[http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo01.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm)> Consultado em: 11/08/2006

SANTOS, U. B. O método de custeio ABC para as empresas de Economia de Comunhão. Natal, 2005. (Graduação – Universidade Federal do Rio Grande do Norte/ UFRN)

SERAFIM, M. C. A ética no espaço de produção: contribuições da Economia de Comunhão. Florianópolis, 2001. (Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina/ Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção).

SIES –Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária. Disponível em: <<http://www.sies.mte.gov.br/>>. Consultado em: 10 de novembro de 2006.

SMITH, A. A Riqueza das Nações: Investigação sobre sua natureza e suas causas. In: CARNEIRO, R. (organizador). *Os clássicos da Economia*. São Paulo, Ática, 1997. v.1, p.24-53.

SORGI, T. A cultura do dar. In: COSTA, R., ARAÚJO, V., BIELA, A. SORGI, T. GUI, B. & FERRUCI, A. *Economia de Comunhão: projetos, reflexões e propostas para uma cultura da partilha*. 2.ed. 1998. cap 3, p.31-68.

SORGI, T. Empresa: uma comunidade. *Economia de Comunhão*, Vargem Grande Paulista, 3, p.4, maio/1996.

TORTORELLA, F. La Comunione dei Beni: Dalla Primitiva Comunità Cristiana, al Mercato Economico e all'Economia di Comunione. Bari (Itália), 2002. 150p. (Graduação - Istituto Superiore di Scienze Religiose "Odegitria" di Bari).

UHLANER, C. J. Relational Goods and Participation; Incorporating Sociability into a Theor of Rational Action. In: *Public Choice*. 1989. 62, p. 253-285.

WIKIPÉDIA. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Economia\\_solid%C3%A1ria](http://pt.wikipedia.org/wiki/Economia_solid%C3%A1ria)>. Consultado em: 12 de novembro de 2006

ZAMAGNI, S. Fundamento e significado da experiência da Economia de Comunhão. In: BRUNI, L. *Economia de Comunhão; Uma Cultura Econômica em várias dimensões*. São Paulo, Cidade Nova, 2002. p. 21-30.

## ANEXO 1

Questionário aplicado aos especialistas:

### Questionario sulle Prospetive dell EdC

Nome:

Formazione Accademica:

Lavoro attuale:

Da quando ti sei interessato per l'EdC:

I dati sotto potranno essere utili per l'elaborazione delle risposte.

#### IMPRESE NEL MONDO

Continente	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Europa	132	161	208	336	430	448	477	478	469	481	486	469	455	458
Asia	10	19	23	23	32	37	35	36	38	40	47	42	42	33
Africa		1	2	6	14	11	15	11	13	9	9	9	4	1
America	99	144	166	184	220	244	220	221	217	224	230	269	250	241
Oceania	1	3	3	5	7	7	7	15	15	15	6	8	5	2
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>328</b>	<b>402</b>	<b>554</b>	<b>703</b>	<b>747</b>	<b>754</b>	<b>761</b>	<b>752</b>	<b>769</b>	<b>778</b>	<b>797</b>	<b>756</b>	<b>735</b>

#### INDIGENTI AIUTATI NEL MONDO

Continente	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Europa	938	1.516	1.734	1.715	1.809	1.836	1.787	1.403	1.207	1.425	948	1.127	1.230	1.159
Ásia	448	625	920	955	983	976	974	954	897	1.401	1.299	1.451	1.598	1.606
África	1.306	933	984	1.194	1.265	1.367	1.394	1.926	6.184	6.182	6.263	6.349	1.227	1.510
America	1.752	1.792	1.806	1.949	2.457	2.434	2.258	2.354	2.518	2.645	2.801	2.422	2.635	2.551
Oceania		28	30	35	53	53	53	35	24	24	41	56	25	24
<b>Total</b>	<b>4.444</b>	<b>4.894</b>	<b>5.474</b>	<b>5.848</b>	<b>6.567</b>	<b>6.666</b>	<b>6.466</b>	<b>6.672</b>	<b>10.830</b>	<b>11.677</b>	<b>11.352</b>	<b>11.405</b>	<b>6.715</b>	<b>6.849</b>

1. Quale la sua opinione sullo sviluppo del progetto EdC, da quando è nato fino ai giorni odierni? Quali fattori hanno contribuito tanto positivamente quanto negativamente per lo sviluppo dell'EdC in questi quindici anni?
2. Che cosa dice sulle prospettive dell'EdC? Il progetto nei nostri giorni tende ad una crescita, ad una decadenza oppure a stabilità?
3. Come può essere spiegata la situazione dell'Africa, che nell'anno del 1998 aveva quindici aziende collegate e nel 2005 soltanto una?

4. Come si spiega la diffusione dell'EdC nell'Oceania che negli dal 99 fino al 2001 aveva un numero di 15 aziende collegate e registrate, e nelle statistiche Del 2005 presenta soltanto due aziende?
5. Ci sono fattori che possono spiegare la decadenza nelle statistiche degli anni 2004 (5% in meno dell'anno precedente) e 2005(3% in meno del 2004)? Quali fattori possono rispondere il perché in questi due anni il totale delle aziende si diminuito in tutti i continenti?
6. Riguardo al numero di persone che sono aiutate, cosa può spiegare il fato dei numeri dal 2000 fino al 2003 in Africa essere tanto superiore agli altri anni?

### Questionário sobre Perspectivas da EdC

Nome:

Formação Acadêmica:

Trabalho Atual:

Desde quando tem se interessado pela EdC:

Os dados abaixo podem ser úteis para a elaboração das respostas.

Continente	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Europa	132	161	208	336	430	448	477	478	469	481	486	469	455	458
Ásia	10	19	23	23	32	37	35	36	38	40	47	42	42	33
África		1	2	6	14	11	15	11	13	9	9	9	4	1
América	99	144	166	184	220	244	220	221	217	224	230	269	250	241
Oceania	1	3	3	5	7	7	7	15	15	15	6	8	5	2
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>328</b>	<b>402</b>	<b>554</b>	<b>703</b>	<b>747</b>	<b>754</b>	<b>761</b>	<b>752</b>	<b>769</b>	<b>778</b>	<b>797</b>	<b>756</b>	<b>735</b>

Continente	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Europa	938	1.516	1.734	1.715	1.809	1.836	1.787	1.403	1.207	1.425	948	1.127	1.230	1.159
Ásia	448	625	920	955	983	976	974	954	897	1.401	1.299	1.451	1.598	1.606
África	1.306	933	984	1.194	1.265	1.367	1.394	1.926	6.184	6.182	6.263	6.349	1.227	1.510
América	1.752	1.792	1.806	1.949	2.457	2.434	2.258	2.354	2.518	2.645	2.801	2.422	2.635	2.551
Oceania		28	30	35	53	53	53	35	24	24	41	56	25	24
<b>Total</b>	<b>4.444</b>	<b>4.894</b>	<b>5.474</b>	<b>5.848</b>	<b>6.567</b>	<b>6.666</b>	<b>6.466</b>	<b>6.672</b>	<b>10.830</b>	<b>11.677</b>	<b>11.352</b>	<b>11.405</b>	<b>6.715</b>	<b>6.849</b>

1) Qual sua opinião sobre o desenvolvimento do projeto de EdC até os dias atuais? Quais fatores contribuíram positiva e negativamente para o desenvolvimento da EdC durante estes quinze anos?

2) Qual sua opinião sobre as perspectivas da EdC? O projeto atualmente está tendendo a um crescimento, decréscimo ou a uma estabilidade?

3) Como pode ser explicada a situação da África que em 1998 tinha registrado um número de 15 empresas coligadas ao projeto e em 2005 contava apenas com 1?

4) como pode ser explicada a propagação da EdC na Oceania que durante os anos de 1999, 2000 e 2001 teve o número de 15 empresas coligadas registradas e nas estatísticas de 2005 apresenta apenas 2 empresas?

5) Que fatores podem explicar a queda nas estatísticas dos anos de 2004 (5% a menos que o ano anterior) e 2005 (3% menos que 2004)? Há algum(ns) fatores que expliquem porque nestes dois anos o total de empresas diminuiu em todos os continentes?

6) Com relação ao número de pessoas ajudadas, o que pode explicar o fato de estes números de 2000 a 2003 ter sido tão superior aos demais anos?

## ANEXO 2

Roteiro para entrevistas aos empresários:

1. Nome
2. Empresa
3. Desde quando a empresa está no mercado?
4. Desde quando faz parte do projeto de Economia de Comunhão?
5. Como você tomou conhecimento da Economia de Comunhão?
6. Porque decidiu aderir ao Projeto?
7. Quais foram as dificuldades encontradas para se aderir ao projeto?
8. Pretende manter a empresa coligada ao projeto?
9. Ao aderir ao projeto os custos de produção aumentaram?
10. Quantas empresas deste tipo existem no ramo?
11. Como podem ser classificados os concorrentes?
12. Como é o relacionamento com estes concorrentes?
13. O preço oferecido pelos concorrentes é inferior?
14. Recentemente entraram ou saíram empresas neste setor?
15. Porque outras empresas deste setor não aderem ao projeto?
16. Como é o tratamento/relacionamento com os funcionários?
17. Eles recebem treinamento?