

Cláudia Herrero Martins

**A ECONOMIA DE COMUNHÃO COMO ALTERNATIVA DE GESTÃO
EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO SOCIAL.**

Monografia apresentada ao Departamento de Economia da Universidade Estadual de Maringá, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Ms. Antonio Gomes Assumpção.

Maringá

2005

Cláudia Herrero Martins

**A ECONOMIA DE COMUNHÃO COMO ALTERNATIVA DE GESTÃO
EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO SOCIAL.**

Monografia apresentada ao Departamento de Economia da
Universidade Estadual de Maringá, como parte dos requisitos para obtenção do
título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovada pela Banca Examinadora.

Prof. Ms. Antonio Gomes Assumpção

Prof. Dr. Antonio Carlos de Campos

Prof. Ana Cristina Lima Couto

Dedico este trabalho a Deus, que cuida de mim em cada momento.

AGRADECIMENTOS

Muitas foram as pessoas que direta ou indiretamente deram seu apoio para que um dia pudesse chegar até aqui. Entre elas cito algumas às quais dedico especial agradecimento.

Ao meu orientador, Antonio Gomes Assumpção, pela honra de me ter concedido sua orientação tão cômica e por ter assumido este desafio.

A todos os professores do curso de Economia, em especial aos professores Alexandre Florindo Alves, Antonio Carlos de Campos, Antonio Carlos Lugnani e Nanci Meneghetti que entenderam e apoiaram integralmente a idéia deste trabalho e ao professor Ênio José Verri.

À minha família, de modo especial a meus pais, Justa Herrero Martins e Francisco Antonio Martins por **simplesmente tudo**.

À Edvaldo Roberto Menegassi (Vado) que, além do apoio integral para a realização deste trabalho, sempre esteve presente, me ajudando a cada dia a crescer como ser humano.

À Chiara Lubich, por tudo o que representa não só para mim mas para milhões de pessoas em todo o mundo e que foi indiretamente responsável por tantas coisas extraordinárias que aconteceram em minha vida.

À família Nunhez, pela presença constante e pelo apoio que posso encontrar neles.

Aos amigos Takahiro Fujisaki e Regina Sanches Fujisaki, que, com sua generosidade, facilitaram a realização deste trabalho.

À João Batista Pereira, pela sua disponibilidade e ajuda.

Às minhas professoras do ensino fundamental, pela competência e carinho com os quais exerceram seu trabalho. Entre elas, Nilza Machado Luizetto, Clauredina Vioto, Deolinda Neves e Mara Nei Cavasin.

À todos os amigos da faculdade, em especial à Bianca Rodrigues, Marco Aurélio Maia, Lucas Rasi e Leonardo Moribe pela incondicional amizade e apoio.

Às pessoas do Movimento dos Focolares, em especial à comunidade de Maringá que me acolheu desde o início como uma verdadeira família e ao economista italiano Luigino Bruni, por toda a sua prontidão em prestar sua colaboração.

À Sebastião Godinho de Castro, por ser com a própria vida um grande incentivador de tudo o que significa cultura e conhecimento.

À todos os empresários da Economia de Comunhão pela disponibilidade, em especial à Armando e Roseli Tortelli e à Rodolfo e Henrique Leibholz. E também aos amigos João, Maria Helena, Sabrina, Adriana, Brandalise e Glaison que disponibilizaram seus trabalhos e conhecimentos.

E por fim às pessoas maravilhosas que um dia conheci e que fizeram grande diferença em minha vida. Elas sabem quem são.

RESUMO

O principal objetivo do presente trabalho é estudar a Economia de Comunhão como um modo de gestão empresarial alternativo e o que esta prática significa para o desenvolvimento da empresa que a adota, além de seu impacto social.

Dada a existência de diversas outras iniciativas que nasceram com o intuito de agir de alguma forma no campo social, fez-se necessária uma distinção de conceitos, que neste trabalho limitou-se à Responsabilidade Social Empresarial e à Economia Solidária.

A Economia de Comunhão distingue-se destes dois outros modos de gestão com fins sociais pelo objetivo que a motiva. A divisão do lucro que ocorre nas empresas que adotam este modelo de gestão e sua motivação principal, que pode ser resumida em colocar o homem como centro da atividade produtiva, é o que a diferencia na essência das demais iniciativas existentes.

A fim de analisar o impacto da Economia de Comunhão sobre o desempenho das empresas que a adotam, foi feito um estudo de caso da empresa de peças de grande porte para a indústria automobilística com sede em Piracicaba-SP, a *Femaq*, que foi uma das pioneiras na adesão ao projeto da Economia de Comunhão. Este estudo foi feito por meio de questionários aplicados, entrevistas realizadas e trabalhos anteriores. E com base nestes dados verificou-se um impacto positivo da Economia de Comunhão no desempenho desta empresa, além de seu agir social.

Palavras-chave: -Economia de Comunhão
- Responsabilidade Social
- Economia Solidária
- Desempenho empresarial

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 ECONOMIA DE COMUNHÃO: FORMA ALTERNATIVA DE GESTÃO EMPRESARIAL	12
1.1 As Contradições do Neoliberalismo e o Novo Conceito de Competitividade..	12
1.2 A Teoria Econômica e as Novas Práticas de Gestão Empresarial	16
1.3 A Economia de Comunhão	21
1.3.1 A idéia da Economia de Comunhão	21
1.3.2 O Movimento dos Focolares	23
1.3.3 A Economia de Comunhão: origem, princípios e desenvolvimento	24
1.3.3.1 Os bens relacionais	26
1.3.3.2 Os clientes, fornecedores e concorrentes.....	29
1.3.3.3 A administração pública.....	31
1.3.3.4 Os funcionários.....	33
1.3.3.5 O meio ambiente.....	37
1.3.3.6 As três partes.....	39
1.3.3.7 Pólos industriais.....	44
1.3.4 A EdC no mundo	47
1.3.4.1 Dificuldades	49
1.3.4.2 Reconhecimento	51
1.3.5 Considerações.....	52
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E ECONOMIA SOLIDÁRIA ..	57
2.1 Responsabilidade Social nas Empresas.....	58

2.2 Economia Solidária.....	68
2.3 Economia de Comunhão, Responsabilidade Social e Economia Solidária: semelhanças e Diferenças.....	72
3 A ECONOMIA DE COMUNHÃO: UM ESTUDO DE CASO - <i>FEMAQ</i>	75
3.1 Caracterização da Empresa	75
3.2 Análise de Alguns Indicadores de Desempenho	79
3.2.1 Análise qualitativa.....	79
3.2.2 Indicadores quantitativos de desempenho.....	83
3.3 Considerações.....	84
CONCLUSÃO	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXOS.....	97
Anexo A – Questionário para a empresa <i>Femaq</i>	97
Anexo B – Questionário de dificuldades das empresas.....	99

INTRODUÇÃO

As relações econômicas significaram sempre uma questão de suma importância para pensadores desde os primórdios do estudo da economia. Verificou-se, todavia, um consenso por parte de muitos deles: as relações econômicas advinham das relações pessoais. E diversas teorias surgiram a este respeito.

Hoje, no século XXI, esta lógica tem sido retomada. Talvez não por uma simples busca ao passado, mas pela necessidade, decorrente do caos social ocasionado, sobretudo, pelo sistema capitalista regido pela política neoliberal.

Como resposta a estes efeitos, surgem iniciativas que buscam amenizar estes impactos sociais ou, simplesmente, que buscam sobreviver neste sistema, adotando formas de gestão empresarial alternativas àquelas predominantes.

Neste trabalho são distinguidas, sobretudo, três destas iniciativas: a Economia de Comunhão, a Responsabilidade Social Empresarial e a Economia Solidária, a fim de singularizar o conceito de cada uma delas, suas medidas e seus objetivos.

Dentre elas é destacada a Economia de Comunhão e os impactos causados por ela no desempenho da empresa para se averiguar se esta prática corresponde aos anseios de desenvolvimento empresarial, além de agir socialmente. Para tanto foi feito o estudo de caso de uma empresa da Economia de Comunhão, a *Femaq* – Fundação, Engenharia e Máquinas S.A., uma das pioneiras do projeto.

O presente trabalho caracteriza-se como sendo um estudo comparativo, baseado em revisão bibliográfica e em um estudo de caso. Os meios

para obtenção dos dados da empresa em questão foram entrevistas realizadas junto à diretoria e trabalhos anteriores sobre a mesma empresa.

No primeiro capítulo apresenta-se um panorama da situação atual, bem como o pensamento de autores de séculos passados pertinentes à realidade na qual se vive hoje e a necessidade de iniciativas que amenize os problemas sociais, que promova desenvolvimento sustentável e que contribua para a sobrevivência, porém sadia, do sistema capitalista.

Ainda no primeiro capítulo é feita uma abordagem aprofundada do tema central deste trabalho que é a Economia de Comunhão, abrangendo seus diversos aspectos.

O segundo capítulo inclui uma explanação sobre duas outras iniciativas: a Responsabilidade Social Empresarial e a Economia Solidária, a fim de singularizar cada uma delas bem como suas semelhanças e diferenças com a Economia de Comunhão.

Por fim, no terceiro capítulo é estudado o caso da *Femaq* – uma empresa da Economia de Comunhão – com o intuito de analisar seu desempenho e a influência exercida sobre ele por este novo modo de gestão.

Dado que é meta de todo empresário obter sucesso na sua empresa, o objetivo do trabalho é o de tentar responder à seguinte pergunta: seria a Economia de Comunhão um mecanismo de desenvolvimento empresarial além de agir socialmente? Poderá este estudo ser modelo para outras empresas? O empresário atingirá sua auto-realização?

O presente trabalho talvez traga algumas novidades no modo de conceber a gestão empresarial, novidade ao menos para a maioria das pessoas. Se observará que na prática é possível viver uma cultura que se contrapõe à economia

consumista, possibilitando a obtenção de lucro com geração de emprego, respeito ao meio ambiente e colocando o homem e o bem comum como centro da atividade produtiva.

1 ECONOMIA DE COMUNHÃO: FORMA ALTERNATIVA DE GESTÃO EMPRESARIAL

1.1 As Contradições do Neoliberalismo e o Novo Conceito de Competitividade.

As profundas transformações ocorridas nos últimos anos devido, principalmente, à globalização da economia e ao novo paradigma tecnológico, trouxeram consigo uma série de paradoxos: crescimento econômico e crises, melhorias e graves danos sociais, emprego e desemprego, destruição do meio ambiente e uma crescente preocupação com a preservação e recuperação da natureza.

O paradoxo começa aí: empresas dependem de constantes inovações para permanecerem ativas em uma economia capitalista, mas não somente dela, como se pensava outrora, e nem a qualquer preço.

Muitas empresas já não se preocupam somente em serem competitivas e trabalhar com novas tecnologias. Hoje o comprometimento com a preservação da natureza, por exemplo, é fator intrínseco às decisões de inovar. É de senso comum que este processo não poderia perdurar ao longo do tempo até porque os recursos naturais se esgotam.

Além de todo o respaldo legal que sustenta este princípio, a consciência das pessoas neste sentido vem crescendo consideravelmente nos últimos anos. Assim, preservar o meio ambiente, deixa de ser custo e passa a

representar investimento. E muitas vezes as inovações surgem inclusive para amenizar os danos que este próprio processo causou na sociedade como um todo.

É cada vez mais evidente que agir com ética frente aos agentes ligados à empresa e respeitar o meio-ambiente se tornam hoje, fatores de diferenciação e de fomento de competitividade. Na realidade, pode-se observar que, se por um lado, há uma crescente preocupação com as externalidades negativas trazidas pelo novo paradigma e pela globalização, por outro lado, as empresas estão vendo neste modo diferenciado de gestão um caminho alternativo para serem mais competitivas.

Assim muitas empresas passam a considerar questões que vão além das medidas tradicionais que adotavam, mesmo porque o caminho para a competitividade começa a ir a um sentido exatamente contrário ao que se pensava há anos atrás.

Outro paradoxo: as pessoas precisam de emprego e um mínimo de bem-estar pressupõe esta condição. O desemprego, porém, é fato e o chamado exército industrial de reserva – massa de trabalhadores que buscam emprego – é condição para a sobrevivência da política econômica neoliberal em que vivemos.

Esta nada mais é do que idéia de que é agindo segundo os próprios interesses que se alcança o crescimento, com liberdade, seguindo as leis do mercado e sem intervenção estatal.

Segundo o especialista em história econômica Edvaldo Roberto Menegassi, em uma visão histórica,

“O neoliberalismo é uma política que combate o Estado intervencionista e de bem-estar. Surgiu em 1944 e seu texto de origem é ‘O caminho da Servidão’ de Friedrich Hayek, escrito em 1944. Para Perry Anderson (In: SADER; GENTILI, 1998,p.09) o livro de Friedrich Hayek era: ‘ um ataque apaixonado contra qualquer limitação dos mecanismos de mercado por parte do Estado, denunciadas como uma ameaça letal à liberdade, não

somente econômica, mas também política.’ Após este marco inicial (1944), esta política ficou em esquecimento por aproximadamente 20 anos. Depois da crise do petróleo de 1973, ela ressurgiu com firmeza e começou a ganhar cada vez mais adeptos, vindo a alcançar o auge no início da década de 1990.” (MENEGASSI, 2004,p.09)

Fiori (2000, p.13) acrescenta:

“Entre 60 e 80 já dava para notar a mudança. Aí foi quando o neoliberalismo assumiu uma formatação mais científica. Em várias escolas econômicas e políticas adquire *status* científico e começa a tomar as universidades norte-americanas. Entre 60 e 80 eles já ganham uns três ou quatro prêmios Nobel. Isto é, já estava mais ou menos claro que, na academia, o liberalismo estava ganhando a queda de braço com os Keynesianos”. (FIORI, 2000 apud MENEGASSI, 2004, p.09)

Segundo as idéias neoliberais, a economia deveria crescer mesmo se para isto fosse necessária uma taxa natural de desemprego, para que este exército industrial de reserva pressionasse os salários para baixo. Além disso, o Estado deveria conter os gastos com o bem-estar e fazer uma reforma fiscal que significaria redução de impostos sobre os rendimentos mais altos e sobre a renda e sua atuação deveria se limitar a isto. Aumentaria, assim, o lucro dos empresários, o que serviria de fomento à produção na forma de investimento, gerando um novo ciclo de crescimento que, dependendo do nível das inovações tecnológicas, aumentaria o nível de emprego (ANDERSON, 1998).

Porém, ao longo da história esta política econômica – que deveria significar crescimento, inicialmente, para depois se tornar também desenvolvimento – não completou seu ciclo. Houve crescimento, mas com uma forte concentração de renda que parou por aí, não chegando ao desenvolvimento.

É evidente, portanto, que, nestes moldes, o neoliberalismo acabará levando o sistema capitalista ao colapso, uma vez que este sistema está plenamente ligado ao consumo e pessoas com baixa ou nenhuma renda não são propensas a

consumir. Os princípios de acumulação são exatamente o ponto de estrangulamento do sistema, por meio do desastre social que ele mesmo causa.

Sendo assim, em maiores ou menores proporções, o cenário é padrão: desigualdades entre países, regiões, pessoas, setores...

Entre países observa-se que enquanto alguns vivem em constantes crises, outros atingem altas taxas de crescimento. É mais uma contradição: países em vias de desenvolvimento que não se vêem capazes de competir com as potências que se tornaram alguns países, justamente devido ao imperialismo tácito vivido por eles e à livre mobilidade do capital trazida pela globalização.

O professor de economia da Universidade de Bolonha na Itália, Stefano Zamagni, afirma que as desigualdades entre as nações estão cada vez aumentando mais (ZAMAGNI, 2001 apud BRANDALISE, 2003). Isto vem a contrariar a teoria elaborada por Kusner, ganhador do Prêmio Nobel de Economia anos 60, segundo a qual com o passar do tempo as desigualdades entre as diversas partes do mundo diminuiriam com o processo de desenvolvimento. A idéia de Kusner não se verificou na realidade, dado que as desigualdades estão de fato aumentando (BRANDALISE, 2003).

O mundo é capitalista, é globalizado e isto não volta mais atrás, e nem é certo que se isto fosse reversível as coisas melhorariam. Nesta perspectiva, as soluções aos problemas criados por esta nova conjuntura devem vir de algo que se adeque ao modelo, para que não fique pairando em teorias ou utopias, mas que dê alguma contribuição efetiva à sociedade.

A Economia de Comunhão, tema deste trabalho, nasce justamente da necessidade de se ter iniciativas novas voltadas à problemática social. A criadora desta idéia, a italiana fundadora e presidente do Movimento dos Focolares, Chiara

Lubich, diz em seu discurso realizado na Universidade de Piacenza, em 1999, quando lhe foi conferido o título de doutor *honoris causa* em Economia e Comércio: “Pensei que poderiam ser criadas empresas que canalizassem capacidades e recursos de todos para juntos produzirem riquezas em prol dos que se encontravam em dificuldade” (LUBICH, 2004, p.25).

A Economia de Comunhão é já uma realidade atuada em diversos países e, criada em 1991, se desenvolve a cada ano. No presente trabalho se fará um estudo detalhado dessa nova forma de organização econômica.

Outras iniciativas, com propósitos distintos nasceram e serão abordadas a fim de que não ocorram equívocos quanto à essência de cada uma. Neste trabalho, no entanto, serão apresentadas somente duas delas: a Responsabilidade Social Empresarial e a Economia Solidária.

1.2 A Teoria Econômica e as Novas Práticas de Gestão Empresarial.

Muitos foram os que se preocuparam com as relações econômicas, propondo idéias de políticas que viessem a proporcionar a harmonia entre os agentes. Porém, esta tentativa recaía sempre na relação Estado-mercado. Uns defendiam menos Estado e mais mercado, outros, ao invés, mais Estado e menos mercado.

De qualquer forma, a sociedade civil poucas vezes foi vista como ponto de referência e este foi um grande lapso, uma vez que é justamente ela a

propulsora de qualquer crescimento e desenvolvimento. É ela que toma decisões e consome.

O economista italiano, professor pós-doutor e membro da comissão mundial da Economia de Comunhão, Luigino Bruni, define sociedade civil como: “o espaço onde se exercita e se exprime plenamente a personalidade dos indivíduos imersos num tecido de relações” (BRUNI, 1996, p.5).

Na economia liberal a sociedade civil é vista também como sociedade comercial, onde, mesmo estando juntas, as pessoas também buscam o próprio interesse, considerando as outras pessoas como meio para tanto. É a lógica do pensamento do economista escocês Adam Smith sobre o egoísmo o qual relata em seu livro “A Riqueza das Nações”. Porém, os princípios que regem a sociedade civil não são somente estes, como o próprio Smith expõe em seu livro “Teoria dos Sentimentos Morais” entre outras linhas de pensamento que veremos a seguir.

Alguns economistas e pensadores foram no cerne da questão, analisando as relações econômicas a partir da sociedade civil e dos elementos que a regem, buscando aí a base das possíveis políticas a serem adotadas tanto na sociedade em seu conjunto como, mais tarde, também em um aspecto mais microeconômico, como o modo de gerir empresas.

Se buscarmos a Literatura, nos surpreenderemos ao ver que conceitos hoje em voga como estes que serão tratados neste trabalho não são obras do século XXI.

O modo de gerir empresas vem mudando ao longo do tempo, de acordo com as convicções sobre as relações econômicas vigentes em cada período. E pensadores de séculos atrás deram seu contributo para a formação destes conceitos.

Adam Smith já no século XVIII desenvolveu teorias a este respeito. Uma muito conhecida é sua explanação sobre o egoísmo das pessoas.

Smith mudou a concepção de egoísmo que, de elemento desagregador da sociedade, passou a ser elemento propulsor de desenvolvimento, uma vez que, cada um agindo segundo seu próprio interesse, faria a economia girar de modo harmônico: o padeiro produziria pão porque é de seu interesse. E é também de interesse do consumidor ter disponível este pão para comprar. Sendo assim, cada um agindo de modo egoísta, todos teriam suas necessidades satisfeitas. Esta concepção de Smith foi o berço da economia moderna e a base do pensamento liberal.

O próprio Smith, porém, aborda um outro lado das relações humanas em uma outra teoria sua, menos mencionada, presente em seu livro “Teoria dos Sentimentos Morais”, no qual Smith escreve:

“Por mais egoísta que se suponha o homem, evidentemente há alguns princípios em sua natureza que o fazem interessar-se pela sorte de outros, e considerar a felicidade deles necessária para si mesmo, embora nada extraia disso senão o prazer de assistir a ela. Dessa espécie é a piedade, ou compaixão, emoção que sentimos ante as desgraças dos outros”. (SMITH, 1999, p.5)

E coloca a simpatia como natural ao ser humano em suas relações com os demais; simpatia entendida como “nossa solidariedade com qualquer paixão” (SMITH, 1999, p.8), ou seja, sentir aquilo que o outro sente, se alegrar com quem se alegra, entristecer-se com quem está triste. E esta simpatia, segundo ele, será na medida em que aquela paixão – emoção que a pessoa diretamente afetada sente – signifique algo para a pessoa que se compadece. Isto quer dizer que se uma pessoa exagera em sua tristeza, no meu ponto de vista, não sentirei simpatia, pelo contrário, sentirei aversão à pessoa que, ao meu ver, está exagerando e chamando a atenção sobre si. Analogamente com relação àqueles que riem demasiado de uma piada, por

exemplo: se a julgo engraçada a este ponto, sinto simpatia e compartilho de sua alegria; se ao invés não a julgo tão engraçada assim, posso até ficar de mau-humor ao ver o outro rir tanto. Nas palavras de Smith:

“Toda faculdade de um homem é a medida pela qual ele julga a mesma faculdade em outro. Julgo sua visão pela minha visão, seu ouvido por meu ouvido, sua razão por minha razão, seu ressentimento por meu ressentimento, seu amor por meu amor. Não possuo nem posso possuir outro modo de julgá-las” (SMITH, 1999, p.18).

Um conceito que vem a somar é o conceito de justiça de Grotius que

“[...] consiste em beneficência, adequada, no uso conveniente do que é nosso, e na sua destinação aos propósitos de caridade ou generosidade a que, em nossa situação, é mais adequado destiná-lo”. (SMITH, 1999, p.339)

Em outras palavras:

“[...] não fazemos justiça a nosso vizinho, salvo se sentirmos por ele todo o amor, respeito e estima que seu caráter, sua situação e sua relação conosco tornam adequado e apropriado sentirmos, e salvo se agirmos em conformidade com isso”. (SMITH, 1999, p.338).

Estes dois conceitos são a prova de que não só está presente no homem, mas é inerente a ele, também o interesse pelo próximo, o amor pelo seu semelhante. Porém, com a própria restrição que o autor faz – que isto depende da “medida” de quem interage com a pessoa diretamente afetada – fica fácil inferir que qualquer atitude altruísta partirá de pessoas que possuem uma sensibilidade mais apurada para isto, ou que tem uma mentalidade contrária àquela que é vista como regra: individualismo, exploração etc.

Levando para o campo empresarial, que é o objeto de análise deste trabalho, pode-se encontrar a explicação do por que a maioria absoluta das empresas não agem do mesmo modo – solidário, responsável, ético – já que a própria análise empírica prova a cada dia que este é o caminho da prosperidade.

Justamente porque as pessoas julgam as necessidades do outro de acordo com sua própria sensibilidade, que varia de uma pessoa para outra.

Há ainda uma linha de pensamento, surgida no século XV, que faz um aceno àquilo que hoje se viu na prática como caminho a ser seguido se uma empresa quer permanecer no mercado e prosperar: o humanismo cristão. Este é definido como sendo uma filosofia que defende a auto-realização humana dentro da estrutura dos princípios cristãos. Esta fé com maior direcionamento humano é em grande parte produto da Renascença e representa um aspecto daquilo que produziu o humanismo da Renascença (BRUNI, 1996, p.5).

Nesta visão, os relacionamentos pessoais eram vistos como propulsores de desenvolvimento, enquanto a deterioração destes mesmos relacionamentos ocasionava o declínio da economia. A relação de confiança, por exemplo, base de qualquer relação seja ela econômica ou não, é um exemplo disso.

A Economia de Comunhão vem resgatar este conceito, colocando, novamente, o homem como centro das relações econômicas, sendo estas consideradas como momentos de encontro. Ela é fruto de pessoas que tem aquele espírito de altruísmo e de justiça dos quais fala Smith. Esta mentalidade é fundamental para a prática da Economia de Comunhão, pois é a ausência deste interesse para com os demais que gera a ganância pelo enriquecimento e o que a Economia de Comunhão propõe é justamente o contrário.

De fato, se pensamos nas conseqüências que o sistema vigente traz para a sociedade, vemos que a Economia de Comunhão, a qual tem entre suas finalidades a distribuição do lucro em três partes, pode contribuir para uma melhor distribuição de renda, pois possibilita, através da doação de parte da riqueza gerada pelas empresas, o aumento de renda de quem tem pouco. E como vimos, a melhoria

no bem-estar não é só um pensamento social, mas necessidade do próprio sistema para que este possa sobreviver.

Não se trata de um sistema econômico alternativo. É capitalismo. O fato de este projeto ser uma realidade em centenas de empresas em vários países é prova disto. E assim deve ser. A Economia de Comunhão foi criada hoje para hoje. As necessidades são estas e o sistema econômico é definido. O que difere, porém, é o modo de agir neste sistema, uma vez que há os princípios da ética e do respeito frente a todos os agentes do processo produtivo, fazendo, por exemplo, com que o trabalhador não seja instrumento para a obtenção de lucro, mas colaborador para alcançar um objetivo que significará retorno para ele mesmo e que se estende a outras pessoas, através da destinação de parte deste lucro.

As empresas que aderem ao projeto são normais – basta pensar em sua forma jurídica e institucional – mas seu modo de gestão e seus objetivos são diferenciados. Este modelo será melhor apresentado a seguir.

1.3 A Economia de Comunhão.

1.3.1 A idéia da Economia de Comunhão.

A Economia de Comunhão - que neste trabalho também está identificada pela sua sigla característica “**EdC**” - é uma iniciativa que surgiu no Brasil

em 1991 a partir de uma idéia de Chiara Lubich, fundadora e presidente do Movimento dos Focolares.

O projeto consistia em criar empresas, ou redimensionar as já existentes, que fossem administradas por pessoas competentes a fim de que dessem lucro. O lucro seria, então, dividido em três partes: uma parte para os pobres, uma para reinvestimento na própria empresa e outra para fomentar iniciativas que difundissem esta cultura, pois se sabe que um modo de gestão empresarial nestes moldes implica uma mudança de mentalidade, antes de mais nada, pois, “toda concepção do agir econômico é fruto de uma cultura específica e de uma determinada visão de mundo” (LUBICH, 2004, p.29).

Chiara Lubich (In: BRUNI, 2002, p.17) define do seguinte modo as empresas da EdC:

“As empresas da Economia de Comunhão empenham-se, em todos os aspectos de suas atividades, em pôr no centro das atenções as exigências e as aspirações do homem e as instâncias do bem comum. As empresas que fazem parte do projeto EdC, muito embora atuando no mercado e sendo, para todos os efeitos, sociedades ou firmas comerciais, propõe-se, como sua própria razão de ser, a fazer da atividade econômica um lugar de “comunhão”: comunhão entre quem tem bens e oportunidades econômicas e quem não os tem; comunhão entre todos os sujeitos envolvidos de modos diversos nessa mesma atividade.”

Não se trata de assistencialismo. Pelo contrário, Bruni diz em uma entrevista concedida ao jornal O Povo, quando esteve no Brasil em agosto deste ano:

“O real desafio dos programas sociais é fazer nascer nas pessoas o desejo de pôr-se em movimento. Se faltar isso, podemos encher os bolsos de uma pessoa de dinheiro e correr-se o risco de se transformar em nada” (BRUNI apud MOREIRA, 2004).

Para que se entenda os princípios do projeto, é imprescindível, antes de dar continuidade à sua explanação, saber de onde ele surgiu. Faz-se necessário, então, uma breve apresentação do Movimento dos Focolares, berço da Economia de Comunhão.

1.3.2 O Movimento dos Focolares.

O Movimento dos Focolares, ou Obra de Maria, como é reconhecido pela Igreja Católica, teve sua origem em 1943 durante a segunda guerra mundial em Trento, no norte da Itália.

Chiara Lubich, com então 23 anos, começou a colocar em prática as palavras do Evangelho, pois em meio à destruição da guerra, este era um ideal que não poderia ser destruído: o amor. Juntaram-se a ela muitas pessoas que tinham este mesmo anseio e começou aí uma rede de solidariedade que se traduzia em ações concretas de ajuda mútua.

Esta comunidade cresceu e se espalhou por todo o mundo, estando hoje presente em cerca de 190 países com aproximadamente 120.000 membros e cerca de 2,5 milhões de aderentes e simpatizantes. No Brasil, o movimento chegou em 1959, tendo inicialmente se instalado na cidade de Recife e, a partir dali, difundiu-se para o todo o país. Hoje, no Brasil, o Movimento conta com mais de 15.000 membros e de 284.000 aderentes e simpatizantes (O MOVIMENTO DOS FOCOLARES NO BRASIL, 2004).

Apesar de seu caráter leigo, muitos bispos, sacerdotes e religiosos aderiram a este estilo de vida. E ainda, como os princípios do Movimento dos Focolares – sobretudo a unidade, que é a palavra-chave que resume seu carisma – são comuns a todos, também dele fazem parte pessoas de outras Igrejas cristãs, de outras religiões e até mesmo aqueles que não possuem um referencial religioso, mas que buscam a fraternidade.

Essa nova mentalidade permeou diversos campos, como o da política, com o surgimento do Movimento da Unidade, dentro do próprio Movimento dos Focolares, que propõe aos políticos colocar em prática o amor mútuo para que realizem a unidade também dentro da política, embora permaneçam nos vários partidos; diversidade, esta, que é uma riqueza indispensável (LUBICH, 2004). Atinge também outros campos, como o da saúde, da educação, do direito, da arte, entre outros. Uma área que se destaca, sobretudo pela atuação da EdC, é a da economia.

Desde seu início a comunhão de bens foi sempre uma realidade viva entre os membros do Movimento. E foi justamente desta cultura da partilha vivida ao longo de décadas que surgiu a iniciativa da Economia de Comunhão.

1.3.3 A Economia de Comunhão: origem, princípios e desenvolvimento.

Chiara Lubich, em uma visita ao Brasil em 1991, deparou-se com a realidade de fortes contrastes sociais do nosso país. A cidade de São Paulo chamou particularmente sua atenção: de um lado os inumeráveis arranha-céus e de outro a “coroa de espinhos”, como o cardeal de São Paulo, Dom Paulo Evaristo Arns, chama

o cinturão de pobreza que circunda a cidade. E, além disso, havia ainda uma outra realidade: “A pobreza estava presente também entre alguns milhares das duzentas e cinquenta mil pessoas que aderem ao Movimento, e o que já se fazia com a comunhão de bens não era suficiente” (LUBICH, 2004, p.31).

Foi neste contexto que surgiu a idéia da Economia de Comunhão. Após o lançamento desta “bomba”, como foi chamada a idéia da EdC, muitas empresas aderiram imediatamente ao projeto e outras iniciaram um processo de ajuste para uma futura adesão, como relata sua própria autora:

“A idéia foi acolhida com entusiasmo não só no Brasil e na América Latina, mas também na Europa e em outras partes do mundo. Nasceram muitas empresas, e outras já existentes aderiram ao projeto, modificando o próprio estilo de gestão empresarial” (LUBICH, 2000, p. 16).

A idéia, porém, deveria ser mais ampla para que fosse completa: não bastava somente pensar no lucro, mas em todo o sistema produtivo: as condições de trabalho dos funcionários, a preservação ambiental, a transparência no pagamento de impostos, o relacionamento com fornecedores e clientes... Em suma, deveria estar no centro do processo produtivo o homem e o bem comum.

Os relacionamentos advindos desta mentalidade são chamados de bens relacionais e, dada sua importância como base de todo o tipo de relação, inclusive econômica, se fará uma abordagem sobre o significado deste tipo de bens, antes de pormenorizar os diversos aspectos da EdC.

1.3.3.1 Os bens relacionais

Nas empresas da EdC, como base dos relacionamentos estão os bens relacionais, uma categoria colocada muito em relevo pelo professor da Universidade de Pádua (Itália), economista e coordenador do Movimento por uma Economia de Comunhão, Benedetto Gui.

“Bens relacionais são aqueles bens que nascem de relacionamentos, de ‘encontros’ nos quais a identidade e as motivações do outro com o qual se interage são elementos essenciais na criação e no valor do bem. A amizade é um típico bem relacional” (GUI apud BRUNI, 2001).¹

O motivo pelo qual estes bens são chamados de relacionais é explicado por Gui: “Bens relacionais” para indicar que na esfera das relações interpessoais se criam verdadeiros bens que são relevantes também para a economia (GUI, 2001).²

Mas se por um lado o ser humano aprecia e vive bem quando circundado por bens relacionais, por outro lado é levado muitas vezes a se importar com outras coisas de seu interesse próprio.

Bruni, em seu discurso proferido em Castelgandolfo, define esta outra categoria de bens: os posicionais.

¹ No original: “I *beni relazionali* sono quei beni che nascono da rapporti, da “incontri” nei quali l’identità e le motivazioni dell’altro con cui interagisco sono elementi essenziali nella creazione e nel valore del bene – l’amicizia è un tipico bene relazionale”, tradução da autora.

² No original: “ ‘beni relazionali’ per indicare che nella sfera delle relazioni interpersonali si creano dei veri e propri beni che rilevano anche per l’economia”, tradução da autora.

Bens posicionais são bens consumidos pela posição relativa na escala social que o seu consumo permite ocupar. Estão mais ligados ao status que o bem proporciona do que à sua utilidade propriamente dita (BRUNI, 2001).³

Muitas pessoas procuram esta posição de quem é admirado e o mercado entendeu isto, contribuindo à destruição dos bens relacionais.

Se isto, entretanto, trouxesse a felicidade às pessoas – que é, em última análise, o que toda pessoa almeja e, portanto, objetivo final de qualquer tipo de relação, inclusive econômica - os projetos diferenciados como a EdC, as ONG's, e tantas outras iniciativas, particulares ou coletivas, nunca teriam surgido. O fato das outras pessoas não estarem bem incomoda e é muito bom que seja assim. Um antigo economista italiano dizia que é impossível fabricar a nossa felicidade sem fabricar a dos outros (MOREIRA, 2004). A felicidade estampada nos rostos de voluntários que trabalham em alguma iniciativa solidária é evidente e isto prova que o ser humano busca bens relacionais e que sua felicidade advém destes bens.

A reciprocidade também é consequência deste tipo de relacionamento e ela se dá justamente porque parte de um comportamento de gratuidade, de dom. Bruni afirma que “existe a convicção de que a reciprocidade é essencial, mas se a pretendemos, ela não acontece” (BRUNI, 2001).⁴

Na mesma ocasião, Bruni acrescenta:

“Os relacionamentos sociais genuínos tem uma natureza, por assim dizer, ‘paradoxal’: não existe felicidade sem um ato gratuito e desinteressado de abertura ao outro; ao mesmo tempo, porém,

³ No original: “ ‘I beni ‘posizionali’, sono beni consumati per la posizione relativa nella scala sociale che il loro consumo consente di occupare (da cui l’espressione di beni *posizionali*). L’utilità che questi beni conferiscono non è tanto legata al loro uso, ma al fatto che il loro consumo rappresenta un’etichetta con la quale mi posiziono rispetto agli altri”, tradução da autora.

⁴ No original: “C’è la convinzione che la reciprocità è essenziale, ma se la pretendiamo non arriva”, tradução da autora.

para ser feliz precisamos de reciprocidade que, porém, não podemos pretender” (BRUNI, 2001).⁵

E é justamente da reciprocidade que nasce a comunhão. Daí entende-se, inclusive, o que quer dizer a palavra comunhão, presente no nome deste projeto.

Os bens relacionais são vitais para qualquer sociedade que queira viver bem. Além de todos estes efeitos sobre a própria pessoa humana, eles são essenciais para a economia. Basta pensar na questão da confiança que é fator primordial para bons negócios ou no espírito de colaboração que se cria entre todas as pessoas ligadas a uma empresa e a faz prosperar.

Stefano Zamagni ilustra este conceito com sua análise sobre os valores humanos que se tornam fatores produtivos:

“É necessária uma re-fundação das categorias econômicas, justamente porque nesse agir econômico entram em ação fatores desconhecidos à teoria econômica dominante, como a comunhão, em oposição ao individualismo, o doar, em oposição ao possuir, a centralização do homem com valores de plena realização, confiança, felicidade, que se revelam como fatores produtivos” (ZAMAGNI, 1999).

Nos tópicos a seguir, onde a EdC será tratada em seus particulares, se pode observar em todos eles a presença clara de bens relacionais.

⁵ No original: “ I rapporti sociali genuini hanno cioè una natura per così dire “paradossale”: non c’è felicità senza un atto gratuito e disinteressato di apertura all’altro; al tempo stesso però per essere felici abbiamo bisogno di reciprocità, che però non possiamo pretendere”, tradução da autora.

1.3.3.2 Os clientes, fornecedores e concorrentes.

Nas empresas da EdC o relacionamento com clientes, fornecedores e com a comunidade local deve ser de confiança e cooperação. A ética e o respeito são fatores fundamentais nestes relacionamentos e aqui se pode enfatizar o relacionamento com os concorrentes. Estes deixam de ser encarados como inimigos potenciais e passam a representar operadores de um mesmo setor com os quais é possível estabelecer relacionamentos de colaboração tendo em vista interesses comuns.

É empenho das empresas esforçar-se para oferecer bens e serviços úteis, de qualidade e a preços justos e apresentá-los através da mídia de modo claro, sem manipulações, para que os consumidores não sejam induzidos a aquisições que não correspondam às suas necessidades. Esforçam-se também não só para respeitar os próprios deveres contratuais, mas também para avaliar os reflexos objetivos da produção da empresa no bem-estar dos consumidores, no que se refere à qualidade de seus produtos e serviços.

Inúmeras são as experiências vividas pelas empresas da EdC nestes aspectos. Entre elas, a da farmácia de manipulação *Hidrata Pharma* de São José do Rio Pardo-SP, com relação aos seus clientes:

“Em nossos orçamentos, algumas despesas são as mesmas para um número pequeno ou grande de cápsulas. Quando um paciente toma um medicamento de uso contínuo, orientamos para que peça o remédio em grande quantidade. Isso reduz o preço da cápsula para o cliente. Financeiramente, para nós seria melhor que ele fizesse vários pedidos, mas nós damos essa orientação porque colocamos a pessoa em primeiro plano” (BENITES, 2001a).

Outro exemplo deste relacionamento foi a experiência vivida pelo escritório de contabilidade situado na cidade de Vargem Grande Paulista *Comunione* com o qual um cliente tinha dívidas e estava para usar o cheque especial acima do limite. Uma postura comum seria acionar o departamento de cobrança para garantir o pagamento dos honorários. Ao invés de fazer isto, o escritório concedeu um empréstimo sem juros para a empresa endividada, para que esta não ficasse ainda mais em dificuldades devido aos altos juros que deveria pagar usando o cheque especial. A empresa pôde se reerguer e honrou a dívida com o *Comunione*. (BENITES, 2002a).

Além disso, estas empresas empenham-se em trabalhar com profissionalismo para construir e reforçar boas e sinceras relações com os clientes, os fornecedores e a comunidade; estabelecer relacionamentos leais com os concorrentes, apresentando a qualidade dos próprios produtos e privando-se de ressaltar os defeitos dos produtos e serviços dos outros.

Com relação aos fornecedores, a fábrica paraense de doces e geléias naturais, *Feitos por Nós*, situada em uma área carente de Benevides, nas proximidades de Belém, vive uma experiência de ajuda contínua. Tratam-se de pessoas pobres, produtores de uma fruta local chamada cupuaçu, de difícil armazenagem, e, sendo assim, não teriam como transportar a fruta até a fábrica. A *Feito por Nós*, então, empresa da EdC, fornece os freezers aos produtores para que o produto não se deteriore na viagem (BENITES, 2002b).

1.3.3.3 A administração pública.

Na atual conjuntura brasileira, é difícil que uma empresa consiga pagar toda a carga tributária, considerada excessiva no país. O sistema exige muito da carga fiscal/tributária com o objetivo de receber uma parte do todo, já que a sonegação é também muito elevada no país.

O país possui sem dúvida uma das maiores cargas tributárias do mundo. Em 2003 os tributos corresponderam a 36,11% do PIB. 70,28% do total arrecadado, correspondentes a 25,38% do PIB brasileiro foram recolhidos pelas empresas. Para o setor empresarial, esta tributação corresponde em média a 33,24% do faturamento. (AMARAL, 2004).

Do ponto de vista prático, num país onde a carga tributária é elevada e a sonegação se tornou praticamente a regra – sendo uma situação consequência da outra - como é o caso do Brasil, as empresas que querem estar dentro da lei sofrem bastante.

A proposta da EdC, tendo ela o compromisso de agir com ética frente a todos os agentes ligados à empresa, engloba o setor público e o cumprimento das leis vigentes sobre seu setor. Sendo assim, as empresas da EdC pagam seus impostos e não as propinas. É um compromisso destas empresas respeitar as leis e manter um comportamento eticamente correto perante as autoridades fiscais, os sindicatos e as organizações institucionais.

O mesmo vale com relação aos funcionários, agindo com honestidade e dentro da lei e dos quais a empresa espera semelhante comportamento.

Apesar de tantos países apresentarem um cenário desfavorável neste setor, o motivo pelo qual as empresas da EdC pagam seus impostos é a idéia de que a contribuição pode chegar aos pobres por meio da escola, da saúde, das obras sociais. O lucro obtido pelo empresário no fim do ano não é todo dele, pois o empresário utiliza o conhecimento, a cultura e a tecnologia para realizar sua atividade, que não são produtos apenas da empresa, mas fruto de um processo social. Neste aspecto, uma parte do lucro é da comunidade e pode retornar a ela através do pagamento dos tributos.

E o que pode vir como um bom retorno é a presença de algum tipo de incentivo por parte da administração pública, esporadicamente. Exemplo disto foi o que ocorreu com a fábrica de doces *Feito por Nós* que conseguiu se engajar em um projeto estadual. Puderam comprar máquinas pagando com doces que iam para a merenda das escolas públicas. E, além disso, por meio de um projeto evidenciando as características sociais, locais e ambientais da empresa, obtiveram uma diminuição de 17% para 2% do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). (BENITES, 2002c).

Armando Tortelli, proprietário e diretor da *Prodiel*, distribuidora de medicamentos com sua matriz situada em Curitiba, numa entrevista concedida, diz que a empresa que tem uma postura justa no campo tributário e trabalhista tem a certeza de um futuro promissor, pois deixar de pagar impostos, em todos os âmbitos, é transferir problemas do presente para o futuro. Em suas próprias palavras: “mesmo se em nosso país a carga tributária é altíssima, as empresas que buscam a continuidade devem zelar por uma boa relação com o Estado, município e União”. E acrescenta uma análise que pouco se faz a este respeito: “É importante ressaltar que os impostos são pagos pelo consumidor. O empresário exerce a função de

repassar ao governo, e este à sociedade os valores cobrados dos consumidores. Todo o imposto está incluso no preço dos produtos comercializados. Portanto, repassar os impostos é a necessária contribuição das empresas para com a sociedade, uma vez que, foi a própria sociedade que lhe concedeu a possibilidade de explorar determinada atividade” (TORTELLI, 2004).

1.3.3.4 Os funcionários.

No início do século XX nasceu nos Estados Unidos o fordismo, modelo de produção que consistia na produção em série. Seu ápice e sua difusão para outros países se deu, sobretudo, no período posterior à Segunda Guerra Mundial, entre as décadas de 1950 e 1960. O objetivo era de produzir em larga escala, diminuindo assim os preços – coerente com a idéia de competitividade – e estimulando o consumo em massa.

Como consequência o trabalhador perdeu aos poucos a noção do conjunto e esta alienação sempre esteve intimamente ligada à insatisfação dos trabalhadores que não viam um sentido para a tarefa que realizavam e isto se dá também hoje em vários setores.

Se um trabalhador conhece todo o processo, sabe para que serve a peça, por exemplo, que está montando e quais os danos que um erro seu pode causar, certamente se comprometeria mais com seu trabalho.

Nas empresas da EdC, os funcionários conhecem o processo produtivo e se envolvem nele, sendo também eles agentes geradores de

conhecimento, de inovação. Chiara Lubich comenta a respeito disto: “As empresas da EdC buscam valorizar os empregados, informando-os e envolvendo-os, em variadas medidas, na sua gestão” (LUBICH, 2004, p.26).

A respeito do compromisso destas empresas com seus funcionários podem ser destacados alguns pontos. Baseando-se no trabalho de Fonseca, 2004, estas empresas procuram:

- ü Incentivar o talento próprio dos funcionários do melhor modo possível, dando maiores condições para o desenvolvimento da criatividade;
- ü Dar aos funcionários a oportunidade de participar das decisões da empresa;
- ü Adotar medidas para ajudar os funcionários que passam dificuldades;
- ü Prezar pela saúde e bem-estar de cada funcionário;
- ü Propiciar adequadas condições de trabalho – respeito às normas de segurança, ventilação, iluminação apropriada, limpeza e outras;
- ü Evitar carga horária excedente, de modo que não se sobrecarregue o funcionário;
- ü Promover freqüentemente cursos de reciclagem e aprendizado;
- ü Estabelecer uma comunicação aberta e sincera que favoreça o intercâmbio entre diretores e funcionários;
- ü Na medida do possível, manter algum trabalhador que renda menos que seu custo, no caso em que, do contrário, ele ficaria à margem do mundo do trabalho;

Com relação a este último tópico, relaciona-se uma experiência vivida pela *Femaq*: um funcionário cometeu um crime e como manda a lei foi demitido sem indenizações, passando dois anos na prisão. Neste período os outros trabalhadores, em parceria com a diretoria da empresa, empenharam-se em dar

assistência à sua família. Pelo bom comportamento, poderia ser-lhe concedida a liberdade condicional se tivesse um emprego. Foi então que a empresa tomou a decisão de readmiti-lo. “Hoje ele lidera um setor da fábrica e realiza atividades solidárias no bairro onde mora” (BENITES, 2003a). Ainda na *Femaq*, os diretores convidaram um líder sindical dos metalúrgicos para ir à fábrica orientar os operários, o que representou uma abertura a uma comunicação serena e uma colaboração entre os proprietários e o sindicato, como relatou a advogada, socióloga e membro da Comissão Mundial da Economia de Comunhão, Vera Araújo. (ARAÚJO, 1998).

As pessoas melhoram seu desempenho quando vêem que a empresa se importa com elas, que suas opiniões e sugestões são importantes, que sua situação familiar e financeira faz parte dos interesses da empresa.

A gerente da *Hidrata Pharma*, diz em uma entrevista à revista Cidade Nova:

“Aqui não acontece como em grande parte das empresas em que os funcionários chegam a suportar calados e sozinhos as doenças e outros problemas pessoais com medo de parecer frágeis e correr o risco de demissão’ (...) O bom relacionamento entre direção e empregados se reflete na baixa rotatividade da mão-de-obra” (BENITES, 2001a).

E ainda pode-se citar o exemplo da *Almam* – fábrica de peças, caldeiraria e manutenção industrial de Santo André, SP. O diretor desta empresa resolveu contratar um grupo de desempregados de sua cidade mesmo sem ter vagas. No mesmo período surgiu um aumento de demanda, através de um pedido de uma multinacional, que permitiu a permanência destes funcionários na empresa. Porém, a multinacional cancelou os pedidos e assim não seria mais possível manter todos os funcionários. O diretor, então, dirigiu-se a esta empresa e explicou a proposta da EdC e do número de pessoas que ficariam desempregadas decorrente

do fim do contrato. A multinacional, então, resolveu voltar atrás em sua decisão (FARO; BENITES, 2004).

A valorização dos funcionários nas empresas da EdC procura abranger todos os seus aspectos: a sua vida familiar, o pagamento de salários dignos, envolvimento deles na vida da empresa, informação, incentivo à capacidade criativa e todas as atitudes que se fazem necessárias de acordo com cada realidade. A *Sibrasa*, empresa que produz embalagens pesadas para açúcar e cereais com 20 funcionários, tem um fundo para necessidades dos próprios trabalhadores, como por exemplo para a reforma da casa de uma funcionária, que estava desabando (BENITES, 2002d).

Não é objetivo obter resultados quantitativos destes relacionamentos que se criam – a gratuidade que gera reciprocidade, como foi acenado por Bruni – mas é evidente que as conseqüências de posturas como estas propiciam uma maior satisfação dos funcionários o que os leva a trabalhar com maior prazer e compromisso, trazendo vantagens também para a empresa.

Um exemplo disto é o que aconteceu em 2001 na *Supercross* – loja de peças e acessórios para motocicletas – em Recife: a empresa estava passando por dificuldades e deveria demitir dois de seus oito funcionários. Antes, porém de tomar qualquer decisão, reuniu os trabalhadores e expôs a situação. A solução partiu dos próprios empregados que propuseram que houvesse uma diminuição nos seus salários para que fosse possível manter todos os trabalhadores. A adesão foi unânime, inclusive por parte dos sócios da empresa que tiveram seus salários reduzidos da mesma forma. (BENITES, 2002d).

É a partir desta nova relação que se cria que nasce um sincero vínculo de reciprocidade entre a direção da empresa com seus funcionários e dos

funcionários entre eles, onde todos buscam dar o melhor de si. Isto representa ganho para a empresa e ganho para os funcionários. Ganha também o mercado de atuação da empresa, uma vez que as transações comerciais são baseadas na ética e no compromisso social, com preços justos e produtos de qualidade.

1.3.3.5 O meio ambiente.

No decorrer da história, o crescimento econômico parecia estar estreitamente ligado à deterioração do meio-ambiente.

Segundo este conceito, os ecologistas viam este crescimento como inexistente, uma vez que comprometia os recursos naturais.

A oposição deste segmento frente ao setor produtivo causou polêmica entre os países subdesenvolvidos, dado que, se a produção não era atrelada à preservação ambiental era justamente porque a situação de pobreza não o permitia. Porém, a veracidade da afirmação dos ecologistas era incontestável quanto à ausência de crescimento quando este comprometesse o meio-ambiente.

O que sempre se buscou, na verdade, foi o desenvolvimento sustentável, pois é a única maneira de satisfazer as necessidades das gerações atuais sem comprometer as gerações futuras de satisfazerem as suas. (WCED, 1991 apud BURCKART. In: BRUNI, 2002). Daí pode-se observar a importância da integração entre os elementos econômicos, sociais e ambientais, buscando o equilíbrio a respeito da divergência entre ecologistas e países em desenvolvimento.

Esta situação foi analisada com cautela na 19ª Sessão Especial da Assembléia Geral das Nações Unidas que aconteceu em junho de 1997. Na ocasião foram indicadas medidas práticas de implantação do desenvolvimento sustentável e estas medidas foram sintetizadas em três pontos: a erradicação da pobreza; mudança dos padrões de consumo e mudança dos padrões de produção (BURCKART. In: BRUNI, 2002). A própria ONU reconhece que a falta de cuidado com o meio ambiente está também ligado à pobreza, o que faz com que países em desenvolvimento tenham mais dificuldades em seguir os novos padrões de preservação que garantem o desenvolvimento sustentável. Uma metáfora exprime bem esta situação: “O respeito pelo meio ambiente é a sobremesa após a refeição dos países ricos” (BURCKART. In: BRUNI, 2002, p.69).

As outras medidas são igualmente importantes. A necessidade da mudança dos padrões de consumo, por exemplo, é algo urgente, mas que já se pode entrever alguma evolução positiva. Prova disto é a consciência a respeito do desenvolvimento sustentável que se torna cada vez mais comum. Basta observar como a questão do meio ambiente vem sendo tratada com um interesse sempre maior por parte das empresas. Isto interessa aos empresários, por significar uma preferência dos consumidores – que talvez possa vir a tornar-se uma exigência – e, portanto, um diferencial positivo frente à concorrência.

Com a mesma consciência de cidadão, o empresário da EdC, juntamente com sua equipe, reserva grande atenção ao ambiente de trabalho e ao respeito à natureza, com medidas de preservação e de correção de qualquer impacto que sua atividade produtiva possa causar no meio ambiente, mesmo que isto envolva custos elevados. Isto consiste em “tomar as devidas providências para não danificar o meio-ambiente e procurar economizar energia e reservas naturais,

não só durante a produção, mas durante todo o ciclo de vida do produto”. (FONSECA,2004, p.74). A postura destas empresas atendem à terceira medida exposta pela ONU: a mudança dos padrões de produção.

1.3.3.6 As três partes

Como já foi citado anteriormente, o lucro auferido pelas empresas da EdC são divididos em três partes:

- “1. Para o desenvolvimento da própria empresa, tendo como premissa salários justos e respeito às leis vigentes;
2. para as pessoas necessitadas, dando-lhes condições de viver de modo mais digno até conseguirem um emprego ou uma melhor situação financeira, começando por quem já vive a cultura da partilha;
3. para desenvolver estruturas destinadas à formação de ‘homens novos’, pessoas cuja vida seja motivada pelo amor cristão, porque sem ‘homens novos’ não se faz uma sociedade nova” (ARAÚJO, 2004, p.2).

As finalidades do lucro são inspiradas pelo amor concreto, como explica Chiara:

“É assim no que se refere à parte do lucro investido na empresa, para que ela se mantenha e continue a dar; é assim para aquela parte com a qual ajudamos os necessitados até que encontrem um a fonte para o próprio sustento; o mesmo acontece com a soma destinada às estruturas para formar ‘homens novos’, gente que saiba dar, como o Evangelho ensina” (LUBICH, 2003 apud BENITES, 2003a, p.19)

Pode-se dizer, entretanto, que a Economia de Comunhão tem um “sobrenome”: na liberdade.

Isto significa que não há um padrão ou um regulamento obrigatório no que se refere à distribuição do lucro. Cada empresa decide como fazer. As três

partes não são necessariamente iguais e as decisões sempre são tomadas dentro do princípio da liberdade, ou seja, cada empresa avalia a sua situação econômico-financeira e procede com a divisão também de maneira que tal ação não venha a prejudicar seu negócio.

“Cabe ressaltar que a repartição do lucro é somente realizada quando o empreendimento econômico atinge o seu ponto de equilíbrio, de modo a não colocar em risco a oferta de empregos e nem a continuidade da atividade produtiva”.(PINHEIRO, 2000 apud FONSECA, 2004, p.66)

No documento oficial de apresentação do projeto, elaborado em 1998, a regra é assim descrita:

“A empresa é naturalmente gerida de modo a promover o incremento dos lucros, que os empresários decidem livremente destinar, com igual atenção: ao crescimento da empresa; ao auxílio às pessoas em dificuldades econômicas, começando por quem vive a ‘cultura do dar’; e à difusão dessa cultura”. (apud MOLTENI. In: BRUNI, 2002, p.95)

Evidentemente, para os sócios que não aderem à EdC, seus dividendos lhes são conferidos normalmente (MOLTENI. In: BRUNI, 2002).

Cada empresa é um caso. A *Femaq*, por exemplo, através de decisões tomadas pela diretoria, fazem da seguinte forma: é apurado o lucro líquido e 10% vai para os funcionários conforme um acordo pré-estabelecido de participação nos lucros ou resultados (PLR). Os diretores recebem pro labore e uma participação nos lucros decidido conforme as circunstâncias.

A seguir, se fará uma exposição mais detalhada a respeito das três partes.

a) A cultura da partilha e a parte destinada aos pobres.

Desde o início do Movimento dos Focolares a chamada “cultura da partilha” se concretizou em uma comunhão de bens entre todos os membros e em consistentes obras sociais.

Como o próprio nome já diz, trata-se de uma cultura, de uma mentalidade distinta. De fato, existem tantos tipos de doação, muitas delas, inclusive, tem seus fins em interesses próprios. A cultura da partilha, ao contrário, não tem razão de ser senão na gratuidade que, sem ser pretendida, gera a reciprocidade, de onde nasce a comunhão.

Zamagni define a comunhão como expressão mais alta do princípio da partilha:

“O que implica, de fato, a cultura da partilha, do dar? Para dar é preciso que exista alguém disposto a receber. No início, quando Chiara Lubich lançou esse conceito, muitos economistas pensaram que dar significasse uma mera transferência de dinheiro ou recursos. Não! Isto não é dar, isto se chama filantropia. Para dar é preciso que exista ao menos alguém disposto a receber. Eu posso lhe dar somente se você aceitar o que lhe dou. O que significa? Significa que a cultura partilha postula a reciprocidade, a relacionalidade. (ZAMAGNI, 2001)

Portanto também os pobres são agentes do projeto. Não se trata de filantropia por parte de alguns, mas de uma vivência da partilha, onde quem dá e quem recebe tem a mesma dignidade. (LUBICH, 1999).

“Aqueles que se encontram em dificuldade econômica, destinatários de uma parte dos lucros, não são considerados ‘assistidos’ nem ‘beneficiários’ da empresa. São membros essenciais ativos do projeto, dentro do qual dão aos outros as próprias necessidades. Vivem também eles a cultura do dar. De fato, muitos deles renunciam à ajuda que recebem tão logo recuperam um mínimo de independência econômica. E outros partilham o pouco que tem com aqueles ainda mais necessitados.(In: BRUNI, 2002, p.18)

Muitos tipos de ajuda aos pobres podem, até mesmo, atrapalhar. Já no caso dos beneficiários da EdC, são pessoas que receberam formação para a partilha e responsabilidade: usam as doações para chegar a uma vida digna e comunicam quando não precisam mais.

Somente uma cultura como esta é capaz de explicar o desinteresse dos proprietários das empresas em apropriar-se de parte do lucro auferido pela sua empresa. E este “dar” não é somente uma comunhão de bens materiais, mas também uma comunhão de pessoas que doam seu tempo, sua criatividade, enfim, doam-se elas mesmas.

A parte deste lucro destinada às pessoas em situação de pobreza – inicialmente no âmbito do Movimento dos Focolares - tem o intuito de atender diretamente às suas necessidades mais urgentes, tais como alimentação, moradia, transporte, saúde, entre outras.

Na prática, a soma colocada em comum pela empresa – a que se destina ao fomento desta cultura e a destinada aos pobres - é entregue para a sede do Movimento dos Focolares, da região em que a empresa está localizada. O responsável de cada região comunica ao escritório central da EdC, situado em Roma, na Itália, o recebimento dos valores, o qual é registrado e redistribuído conforme as necessidades, segundo o que orienta o projeto.

Muitas vezes estes valores não chegam nem mesmo a sair da própria região quando ali se encontram estas pessoas necessitadas, assim evitam-se custos operacionais desnecessários.

A EdC, como disse Zamagni, é a demonstração prática de “dar sem perder e tomar sem tirar”. A dignidade de cada um dos agentes é expressamente respeitada.

b) O reinvestimento na empresa.

Como já foi dito, as empresas da EdC são empresas normais e assim como em todas as empresas, faz-se necessário constantes investimentos, suficientes para suprir a depreciação e que proporcione seu crescimento através da aquisição de máquinas e equipamentos, bem como investimento em publicidade, pesquisa e assim por diante.

Empresas que prosperem é o que mais se almeja dentro da EdC, pois se a empresa é viável, todo o projeto é viável. Portanto esta parte, já pensada na divisão em três partes, é fundamental e de suma importância para as empresas da Economia de Comunhão.

c) A formação de “homens novos”.

Uma das partes nas quais é dividido o lucro é destinada à difusão desta nova mentalidade da cultura da partilha, ou seja, à formação de “homens novos” - expressão usada por Chiara Lubich que significa pessoas dispostas a uma transformação, prontos a aprender outras formas de trabalho completamente novas; pessoas fundamentadas em conceitos e estratégias ligados às raízes da EdC, ou seja, empresários voltados à solidariedade. Márcia Baraúna em um artigo sobre a EdC diz: “Somente sobre essa base pode-se ampliar a proposta cultural sustentada

pela EdC e consolidar o seu processo de intervenção sócio-histórico, alargando as suas possibilidades de efetivação” (BARAÚNA, 2000, p.337). E acrescenta:

“No contexto da EdC, ela (a formação) se processa de maneira relevante nas Mariápolis permanentes, visto que estas se constituem em centros de convivência e de formação junto às quais estão localizados os pólos empresariais vinculados ao projeto. Informalmente, ela se processa no cotidiano, qualificando, desmistificando e potencializando as relações nele tecidas.” (BARAÚNA, 2000, p.337).

É de suma importância a formação de “homens novos” pois é esta mentalidade solidária que impulsiona a difusão da idéia e da prática da Economia de Comunhão.

1.3.3.7 Pólos industriais.

A fim de dar suporte e consolidação ao projeto de Economia de Comunhão, surgiu primeiramente no Brasil um Pólo Empresarial, onde se instalaram empresas inseridas no projeto da EdC. O empreendimento nasceu em 1994 e o Pólo Empresarial Spartaco, como foi chamado, serviu de exemplo para o que se espera do desenvolvimento da EdC no mundo inteiro.

A localização destes Pólos sempre foi vista como algo importante. Seria adequado que estes Pólos fossem próximos às “cidadezinhas” do Movimento, chamadas Mariápolis permanentes, pois assim, estariam perto da essência deste modo de agir totalmente oposto à mentalidade corrente.

No mundo todo são cerca de vinte estas “cidadezinhas”, localizadas nos cinco continentes. São constituídas por pessoas de diversas vocações e

profissões e ali estão presentes escolas, atividades produtivas, lazer, isto é, um esboço de uma sociedade inteira, onde se vive a solidariedade e o respeito mútuo e funcionam também como centro de irradiação do Movimento.

No Brasil encontram-se três destas cidadezinhas: a Mariápolis Glória, em Benevides (PA), a Mariápolis Santa Maria, em Igarassu (PE) e a Mariápolis Ginetta, em Vargem Grande Paulista (SP). A principal é a Mariápolis Ginetta, que se incumbe da formação dos líderes do Movimento a nível nacional e que conta com aproximadamente 400 habitantes das mais diferentes proveniências (O MOVIMENTO DOS FOCOLARES NO BRASIL, 2004)

A quatro quilômetros da Mariápolis Ginetta, já na cidade de Cotia, se encontra o Pólo Spartaco, compreendendo uma área de 50.849,15 m². Ele foi projetado para abrigar dez empresas, o escritório da *ESPRI S/A*. e a área comercial e de serviços. O Pólo está aberto a empresas que queiram instalar-se nele, desde que atendam aos princípios do projeto e sejam aprovadas pela diretoria e pelo conselho da *ESPRI* – sociedade responsável pela construção de infra-estrutura e gestão do Pólo.

A *ESPRI S/A* – Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais – nasceu em 1993, com a finalidade de construir edificações que são alugadas para as empresas que se instalam no Pólo. Numa definição mais detalhada, a *ESPRI S/A*

“[...] nasceu com o objetivo de construir e administrar o Pólo Spartaco, além de dar a possibilidade a todos de participarem do projeto e contribuírem para o desenvolvimento pleno da EdC. Trata-se de uma sociedade anônima de capital fechado, ou seja, as ações são vendidas diretamente na empresa. O capital social da *ESPRI S/A* é constituído pela subscrição de ações dos acionistas de todos os Estados do país e de outros países” (ARAÚJO, 2004, p.8).

A *ESPRI* atualmente conta com cerca de 3.600 acionistas e seu capital é de mais de 2 milhões de reais, incrementado periodicamente a partir da subscrição de novas ações. Estas têm valor definido anualmente quando ocorre o fechamento do balanço. O rendimento das ações tem origem na Reavaliação dos Imóveis, equivalente à valorização do mercado imobiliário local. (ARAÚJO, 2004). O lucro da *ESPRI* é o resultado do balanço e o retorno que ela obtém corresponde ao retorno do mercado imobiliário, ou seja, de 0,4% a 0,7% a.m. (LEIBHOLZ, 2004). A renda da empresa é, portanto, o arrendamento das edificações e o acionista tem o retorno do investimento pela distribuição de dividendos a cada ano. A aquisição de títulos da *ESPRI* é um investimento de baixíssimo risco, dado que ela possui um patrimônio. (BENITES, 2003b).

O Pólo Empresarial Spartaco possui hoje, além da *ESPRI S/A*, seis empresas instaladas: a *La Túnica* (confeções), a *KNE-Rotogine* (rotomoldagem de plásticos), a *Eco-Ar* (produtos de limpeza), a *AVN* (embalagens plásticas), a *Prodiel* Farmacêutica (distribuidora de medicamentos) e a *Uniben* (fomento mercantil).

O Pólo está em desenvolvimento, mas já é considerado um projeto piloto e farol para quem quiser incorporar essa nova proposta de agir econômico. Também em outras partes do mundo estão surgindo Pólos Empresariais com o mesmo intuito: em O'Higgins na Argentina o Pólo Solidariedad; estão em fase de construção os Pólos Lionello em Loppiano-Incisa Val d'Arno, Itália, e no Brasil ainda o Pólo Empresarial EdC do Nordeste S/A, que será chamado Pólo Ginetta, em homenagem a Ginetta Calliari – co-responsável do Movimento dos Focolares no Brasil falecida em 2001 e grande incentivadora da EdC – situado em Igarassú, Pernambuco. Outros estão em projeto, como no México, na França, em Portugal, na Alemanha, nos Estados Unidos e outro na Argentina (ARAÚJO, 2004).

1.3.4 A EdC no mundo

A experiência da EdC tem 13 anos e já está chegando à sua primeira maturidade. O projeto conta hoje com a adesão de quase 800 empresas, principalmente nas regiões de São Paulo, Recife e Florença, na Itália.

Além das empresas coligadas à EdC existem ainda muitas atividades, que não constituem exatamente empresas, mas que procuram agir da mesma forma. Nos quadros abaixo estão presentes as empresas e atividades que agem nos moldes da Economia de Comunhão. No primeiro quadro serão mostrados os setores nos quais elas atuam e em seguida o número de empresas e atividades da EdC por país e por continente. Todos os dados foram concedidos pela Secretaria Internacional de Economia de Comunhão e são referentes a janeiro de 2004.

QUADRO 1 – NÚMERO DE EMPRESAS E ATIVIDADES DA EDC POR SETORES.

Comércio			159
Indústria			202
Serviços			385
Outras empresas			51
Total de empresas e atividades			797

FONTE: Secretaria Internacional de Economia de Comunhão, nov. 2004)

QUADRO 2 - EMPRESAS E ATIVIDADES DA EDC POR PAÍSES POR ORDEM DE CONTINENTES.

PAÍS	TOTAL		
	2003		
Itália	226	Tailândia	1
Áustria	4	Coréia	12
Bélgica	16	Filipinas	23
França	16	Hong-Kong	1
Alemanha	63	Índia	3
Grã-Bretanha	2	Paquistão	1
Irlanda	4	Camarões	5
Holanda	6	Costa d'Avorio	1
Portugal	15	Madagascar	1
Espanha	23	Austrália	8
Suíça	29	Estados Unidos	30
Sudeste Europeu	16	Canadá	13
Polônia	3	Argentina	60
Eslováquia	5	Brasil	122
Hungria	11	Chile	2
República Tcheca	11	Colômbia	7
Eslovênia	8	México	9
Croácia	11	Peru	1
Egito	1	Uruguai	8
Líbano	2	Venezuela	17
		TOTAL	797

FONTE: Secretaria Internacional de Economia de Comunhão, nov. 2004)

Fazendo uma análise das empresas e atividades ao longo dos anos, por continente, tem-se os seguintes números:

QUADRO 3 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS E ATIVIDADES DA EDC: DADOS ANUAIS POR CONTINENTES.

	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03
Europa	132	161	208	336	430	448	477	478	469	481	486	469
Ásia	10	19	23	23	32	37	35	36	38	40	47	42
África	-	1	2	6	14	11	15	11	13	9	9	9
América	99	144	166	184	220	244	220	221	217	224	230	269
Austrália	1	3	3	5	7	7	7	15	15	15	6	8
TOTAL	242	328	402	554	703	747	754	761	752	769	778	797

FONTE: Secretaria Internacional de Economia de Comunhão, nov. 2004)

Pode-se ver que o número de empresas que aderiram ao projeto nem sempre foi crescente. Isto se deve às inúmeras dificuldades que uma empresa nestes moldes ainda sofre.

1.3.4.1 Dificuldades.

Foram entrevistados alguns empresários que aderiram à EdC sobre as dificuldades encontradas na adesão ao projeto, na adaptação e sobre aquelas presentes no cotidiano dessas empresas.

Uma das principais dificuldades que sofrem é a prática da sonegação por parte de outras empresas da área, além da corrupção e da falta de incentivos governamentais. As empresas que sonegam, obtêm uma vantagem no quesito custo, podendo vender seus produtos a um preço menor. O que se observa, porém, é que as empresas da EdC conseguem não somente sobreviver, mas também serem competitivas mesmo cumprindo toda a legislação, como afirmou Silvio Rodrigues (2004), representante da *K.N.E. Rotogine*, indústria de produtos plásticos para saneamento ambiental. Tortelli (2004), da *Prodiel*, salienta que a empresa consegue manter-se competitiva e que “competitividade não apenas como sinônimo de bons preços. Muitos outros valores estão atrelados à competitividade, tais como confiança, bons produtos, pontualidade, rapidez nas entregas [...]”. Também outros empresários afirmaram que estas dificuldades não representam impedimento ao crescimento da empresa dentro do planejamento estabelecido. Cabe lembrar, porém, que as dificuldades afetam de modo diferenciado cada

empresa, mesmo sendo todas da EdC. Fatores como a estrutura da empresa, seu porte, sua tradição no mercado, o período de maturação no qual ela se encontra, as crises no setor onde atua entre tantos outros fazem com que a empresa passe por estes momentos com maior ou menor desenvoltura.

Algumas vezes, as dificuldades pelas quais as empresas da EdC passam, chegam a comprometer a distribuição do lucro, mas estas empresas procuram todos os meios possíveis para que isto não se torne contínuo. A diretora do *MCC* e do *Comunione*, ambos escritórios de contabilidade e assessoria, disse numa entrevista à revista Cidade Nova: “Nem sempre é possível contribuir com os pobres. Mas sinto que eles não podem esperar” (BENITES, 2002a).

Outra dificuldade enfrentada por algumas empresas é com relação a alguns funcionários com vícios ou experiências de outras empresas fora da EdC que acabam, às vezes, não entendendo ou não se adaptando a esta realidade. Não estão acostumados a aliar a liberdade de expressão e de trabalho com a contrapartida da responsabilidade por suas ações (RODRIGUES, 2004).

É claro que estas empresas passam também por aquelas dificuldades comuns a toda empresa, como a concorrência acirrada, políticas governamentais conturbadas, crises conjunturais e tantas outras. Procuram, então, superar essas dificuldades como faz a *Almam*:

“[...] procuramos suplantar as dificuldades com uma grande fidelidade ao cliente, procuramos até a exaustão fazer o serviço com qualidade, com correções quando necessário e um respeito grande às pessoas, quer sejam colaboradores, clientes ou fornecedores”. (LIMA NETO, 2004)

Armando Tortelli, da *Prodiel*, afirma que, apesar das dificuldades, sua empresa tem atingido anualmente seus objetivos, tanto em crescimento no faturamento como também no número de empregos gerados (TORTELLI, 2004), e o

mesmo se observa em tantas outras empresas que aderiram a este modelo de gestão.

1.3.4.2 Reconhecimento.

Vários foram os prêmios que Chiara Lubich recebeu em reconhecimento ao projeto da Economia de Comunhão. A seguir serão citados apenas alguns.

O que deu início à “vida pública” da EdC foi em 1996, foi o doutorado honoris causa, em Ciências Sociais, da Universidade Católica de Lublin, na Polônia, concedido à Chiara.

Em Brasília, em 1998, o então presidente Fernando Henrique Cardoso conferiu a Chiara a medalha da Ordem Nacional do Cruzeiro do Sul - a mais alta condecoração dada pelo governo brasileiro para estrangeiros por serviços prestados a nação – por este projeto que, em suas palavras “contribuiu para a construção de uma nova ordem social e econômica e projeta o nome do Brasil no mundo inteiro”. E em Recife, o doutorado honoris causa em Economia pela Universidade Católica de Pernambuco.

Ginetta Calliari - uma das primeiras pessoas que se juntou a Chiara no início do Movimento e que em 1968 veio para o Brasil difundir este novo estilo de vida e onde permaneceu até sua morte em 2001 – em 1998 representou Chiara na Câmara dos Deputados em Brasília, apresentando a EdC para um grupo de políticos e empresários de todo o Brasil, entre os presentes estava o então vice-presidente

Marco Maciel que já tinha tomado conhecimento do projeto em ocasião de uma sua visita em 1997 à Mariápolis Araceli – centro do Movimento dos Focolares no Brasil e hoje chamada Mariápolis Ginetta.

No mesmo período, Chiara recebeu a medalha de ouro da USP de São Paulo. Na ocasião estava presente entre outras autoridades, o professor e ex-governador de São Paulo, Franco Montoro que demonstrou sempre um profundo apreço pelo projeto da EdC.

Em janeiro de 1999 Chiara recebe o título de Doutor Honoris causa em Economia, pela Universidade Católica de Piacenza, Itália e em maio do mesmo ano apresenta a EdC no Congresso “Sociedade de mercado, democracia, cidadania e solidariedade: um espaço de debate”, em Estrasburgo, França, promovido pelo Conselho da Europa. Eventos similares aconteceram no Brasil, na Alemanha e em tantos outros lugares, além de ser apresentado no Cone Sul e na Organização das Nações Unidas (ONU).

1.3.5 Considerações

Apesar de estarem nascendo linhas de gestão empresarial alternativas, a dominante ainda é a idéia antiga, de vantagens tiradas da prática da sonegação, da falta de reparação aos danos causados pela empresa ao meio ambiente, da concorrência desleal. Como pode, então, sobreviver uma empresa que age nos moldes da EdC, onde aspectos como estes citados são atuados de forma exatamente contrária ao modo com o qual as empresas são geralmente geridas? A

idéia que se tem é de que as empresas que procuram agir deste modo diferenciado, como a EdC, estão condenadas á falência. O que se verifica, entretanto, é justamente o contrário.

As inúmeras experiências do cotidiano vivido por estas empresas comprovam que seu modo de atuação atrai a confiança e a estima de clientes, fornecedores e financiadores. Um exemplo disso foi o caso da *Prodiet*. Quando houve o escândalo dos medicamentos falsificados, além da *Prodiet* ficar ilesa por sua postura ética, cresceu, porque o mercado a conhecia e confiava no seu trabalho. Segundo seu diretor, Armando Tortelli (2004), essa postura trouxe vantagens inclusive competitivas, configuradas pelo bom relacionamento com fornecedores clientes e até mesmo concorrentes. Afirma ainda que desde a sua adesão à EdC, a *Prodiet* tem tido um considerável incremento no seu desempenho que é atribuído à sua cultura organizacional e a filosofia de trabalho que está estreitamente ligada à moral e ética assumida presente no projeto EdC, conforme ilustram os números.

Observa-se ainda a cooperação que se cria no interior da empresa e junto aos agentes externos que, em momentos de crise fazem a diferença. E não somente nestes momentos, mas em toda a vida da empresa. Funcionários motivados são mais produtivos e criativos e se comprometem mais com o negócio, pois se sentem parte dele; logo, capacitam seu potencial e trazem retornos financeiros à empresa.

Verificam-se na prática esses efeitos pois, apesar das inúmeras dificuldades que se apresentam, essa postura acaba potencializando a empresa, aumentando, conseqüentemente sua capacidade produtiva. Isto é decorrente da abertura e intercâmbio desenvolvida entre os próprios trabalhadores que depois se estende para clientes, fornecedores e assim sucessivamente. Com esta abertura

relacional, a empresa adquire uma enorme capacidade de adaptação e invenção, mesmo em momentos críticos para a economia e concorrência acirrada (COSTA, 1998). Além deste resultado ligado, por assim dizer à produtividade, é importante salientar ainda um outro resultado que

“[...] diz respeito a uma transformação do significado mesmo da atuação da empresa: esta deixa de ser unidade auto-suficiente, voltada para a auto-sobrevivência e expansão – mesmo em detrimento de outras empresas ou da própria sociedade – para tornar-se um núcleo inserido de forma responsável na sociedade a que pertence. A empresa tem a possibilidade de se tornar um organismo pulsante, ágil em assimilar e devolver à sociedade os insumos de ordem social que recebe. Esse posicionamento da empresa direciona-a a um projeto futuro de sociedade que se terá transformado, transpondo as barreiras colocadas pelo esgotamento das formas anteriores de organização” (COSTA, 1998, p. 110).

A maioria das empresas que se inseriu no projeto, constatou que houve melhoria em todos os aspectos e em muitas delas houve um considerável aumento do lucro, mesmo não sendo este o propulsor das atividades. O lucro, com toda a certeza é uma meta a ser alcançada sempre, de imensa importância, porque trata-se de empresas que dependem justamente do lucro para depois fazerem esta distribuição solidária. Mas ele não é um fim em si mesmo e este é o grande diferencial.

A este respeito Alberto Ferruci afirma:

“É verdade que são escolhas nem sempre simples nem imediatas porque comportam, muitas vezes, custos mais elevados e, portanto, maiores dificuldades para gerar lucros que são – embora não com exclusividade - um objetivo fundamental de qualquer empresa. Mesmo assim, apesar das dificuldades, o número de empresas que aderem à EdC continua crescendo. Existem alguns fatores que explicam este crescimento. Primeiro, a adesão de novas empresas ao projeto; segundo, o fato de que as empresas participantes começam a operar com lucratividade. Aliás, algumas destas empresas apresentam uma taxa de crescimento particularmente elevada.” (FERRUCCI apud PARMENSE, 2002, p. 16).

Outro fator importante é a cooperação por parte da comunidade, fruto de relacionamentos de reciprocidade entre esta e a empresa. Da parte da empresa este relacionamento se exprime num comportamento que traz mais benefícios para a comunidade do que lucro para si mesma. Da parte da comunidade, através da simpatia, da confiança e da estima, se traduz em uma diminuição do custo e no aumento de mercado, como foi constatado por um estudo feito pela economista italiana Simona di ciaccio (CIACCIO, 1998). Outra variável de peso é a cooperação entre as empresas da EdC que não se limitam somente à sua região ou país, mas há uma ajuda recíproca entre as empresas onde quer que elas se encontrem. Trata-se de compartilhar *Know-how*, de transmitir informações quanto à disponibilidade de produtos, serviços e tecnologia da própria área etc. Foi o caso da *Rotogine* que em 1999 passou por graves problemas, a ponto de quase fechar. Mas a recuperação se deu a partir de uma parceria em três setores: administrativo, com a *Femaq*; comercial, com a *Estrela*, agência de turismo paulistana e tecnológico, com a *Polybust*, francesa. Todo este *know-how* foi transmitido sem custo por estas outras empresas que, como a *Rotogine*, também aderiram à EdC.

Competitividade também é objetivo destas empresas. E ela é vista num sentido mais amplo, não somente como sinônimo de bons preços. Muitos outros valores estão atrelados à competitividade, tais como: confiança, bons produtos, pontualidade, rapidez nas entregas, disponibilidade dos itens ofertados, motivação e entusiasmo da equipe de vendas etc.

É importante salientar que esta iniciativa não se limita somente a membros do Movimento dos Focolares ou pessoas que professem alguma fé. É uma proposta aberta a todos basta que o empresário livremente queira participar; que se comprometa a manter os relacionamentos com todos que interagem com a empresa

de forma respeitosa e de colaboração; mantenha uma postura ética na vida e em seus negócios e entenda que tudo está centrado na pessoa humana – seja o empresário, o empregado, o cliente, o fornecedor, o governo, o necessitado que vai receber a ajuda – seja esta quem for. Por fim, que doe parte do seu lucro, segundo critérios da EdC e de forma livre – que, como já foi dito, é o “sobrenome” da Economia de Comunhão.

Pode-se dizer que esta nova proposta de agir econômico é aberta a todos e o interesse por ela é cada vez mais crescente, não somente por parte de empresários mas também do mundo acadêmico, onde estudantes do mundo todo desenvolvem monografias, dissertações e teses a respeito do tema. Por ocasião de uma palestra, Zamagni afirmou que a Economia de Comunhão era digna de ser estudada porque já era uma realidade aplicada e é isto que vem acontecendo.

A necessidade de iniciativas assim é sempre maior, e dado que todo o sistema gira em torno do setor produtivo, cabe às empresas sanar pelo menos parte da tragédia social vigente que em grande parte elas mesmas ajudam a criar.

No capítulo seguinte serão apresentadas outras iniciativas de modos de gestão empresarial diferenciados ligados à questão social.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E ECONOMIA SOLIDÁRIA.

Como já foi dito no início deste trabalho, o agir social das empresas pode ser movido por certos valores ou pela perspectiva de um melhor desempenho da empresa, visto que agir com ética e Responsabilidade Social vem se tornando um diferenciador positivo para as empresas.

Alberto Ferrucci diz a respeito desta tendência:

“Mesmo através de motivações diferentes das motivações da economia de comunhão, os próprios administradores atuais descobriram que um bom relacionamento com o destinatário do próprio trabalho é muito importante: eles sabem que o verdadeiro sucesso de suas empresas depende não apenas de conseguirem fabricar a preço competitivo produtos de melhor qualidade, mas depende também de saberem conquistar o consumidor, de saberem identificar-se com as exigências daqueles que adquirirão o produto. Eles chegaram a considerar a clientela como verdadeiro capital da empresa, merecedora de especial atenção, independentemente do interesse econômico imediato”. (FERRUCCI, 1998, p.80).

A motivação que leva a este agir social é, porém, uma coisa muito pessoal, podendo estar presente até mesmo em empresas singulares sem que estas devam estar inseridas num determinado modelo de gestão empresarial.

Neste capítulo não serão considerados os casos particulares, dada a grande abrangência do estudo que isto implicaria. O trabalho se limitará a apresentar dois modelos – Responsabilidade Social Empresarial e Economia Solidária – a fim de dar uma dimensão maior daquilo que existe no campo social, além da Economia de Comunhão, e ainda com o intuito de diferenciar cada um deles.

2.1 Responsabilidade Social nas Empresas.

Responsabilidade Social é um termo amplo, podendo estar relacionado à responsabilidade legal, à ética ou ainda a ações sociais voluntárias realizadas pelas empresas.

Esta prática surgiu por meio de vários acontecimentos importantes no mundo todo, entre os quais a Constituição de Weimar, em 1929 na Alemanha, que lançou a idéia de “função social da propriedade”; os movimentos pela Responsabilidade Social, iniciados nos Estados Unidos em 1960; o Código de conduta proposto pela ONU em 1972, proposto às empresas transnacionais; o surgimento dos balanços sociais; a realização da Eco 92 de onde surgiu a Agenda 21 (documento que propõe mudanças nos padrões de desenvolvimento) e a ISO 14000 (que trata da questão ambiental); a criação do índice *Dow Jones Sustainability Index*, em 1999 nos Estados Unidos, que define a sustentabilidade de acordo com critérios econômicos, sociais e ambientais e, ainda, a criação e o desenvolvimento do instituto Ethos de Responsabilidade Social. (RODRIGUES, 2002). Poderiam ainda ser citados tantos outros acontecimentos, porém, foram destacados apenas os mais relevantes.

A principal entidade mundial de Responsabilidade Social é a *BSR – Business Social Responsibility*, nos Estados Unidos, que reúne cerca de 1600 grandes empresas com um faturamento em torno de 1,5 trilhão de dólares por ano, criada em 1992. Na América do Sul, além do Instituto Ethos, começam a ser criadas entidades no Chile, na Argentina e no Peru. Na Europa essas entidades estão fortemente presentes, entre elas a *Prince of Wales – Business Leadership Fórum*, criada pelo

príncipe Charles e o *Business in the Community*, ambas na Inglaterra, e ainda a Rede Européia Contra a Exclusão Social, formada por empresários. (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2004)

O Instituto Ethos, criado com o intuito de disseminar a prática da Responsabilidade Social empresarial, define Responsabilidade Social como

“uma forma de gestão que se define 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 promovendo a redução das desigualdades sociais” (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2004).

E ainda:

“(É) uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários” (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2004 apud VERDOLIN; ALVES, 2004).

Os movimentos pela Responsabilidade Social, iniciados pelos Estados Unidos nas décadas de 1960 e 1970 tiveram uma razão bem específica descrita por Torres (2004):

“O repúdio da população à Guerra do Vietnã (1964-1973) deu início a um movimento de boicote à aquisição dos produtos e das ações na bolsa de valores daquelas empresas que, de alguma forma, estavam ligadas ao conflito bélico na Ásia. Essas manifestações, aliadas às lutas pelos direitos civis norte-americanos, trouxeram novos e determinantes fatores para essa questão: a participação popular, a opinião pública e a cobrança por parte da sociedade de uma nova postura empresarial”.

Tendo este episódio refletido negativamente nas empresas envolvidas, os empresários viram que uma mudança no modo de gestão que se voltasse a questões éticas e sociais e a divulgação destas práticas, seria um modo eficaz para tornar positiva sua imagem diante de todos os agentes relacionados à empresa bem como a sociedade como um todo.

Já na Europa, a motivação derivou das reivindicações promovidas pelos movimentos estudantis e sindicais da Europa que eram fortes na época.

No Brasil a Responsabilidade Social começou a ser discutida em 1976, desenvolvendo-se ao longo dos anos. O sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, criador do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), foi um dos grandes incentivadores da idéia no Brasil.

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social é um dos frutos mais notáveis deste desenvolvimento: trata-se de uma instituição mantida por mais de quinhentas empresas, com o intuito de difundir e fomentar iniciativas no campo da ética e da postura socialmente responsável no meio empresarial. Pratica um trabalho voluntário de orientação às empresas, mas não consiste em entidade certificadora de Responsabilidade Social.

Na prática, agir com Responsabilidade Social consiste na valorização da força de trabalho, através de sistemas de avaliação de desempenho justos, de premiações e reconhecimentos e de programas de educação e treinamento. As empresas socialmente responsáveis ainda participam de projetos comunitários, de parcerias educacionais, de programas de preservação ambiental e de conservação de patrimônios públicos. Além disso, fabrica produtos de qualidade e seguros e prestam bons serviços, pois isto significa respeito ao consumidor. Consiste ainda em promover um equilíbrio maior entre a vida profissional, familiar e

social de seus empregados, estando atentos em agir com igualdade entre todos, promovendo um ambiente de trabalho seguro e se possível participação nos lucros (NEIVA, 2004).

Os benefícios deste modelo de gestão incidem sobre a comunidade local, numa integração entre a empresa e o lugar onde está instalada. A contribuição da empresa para a comunidade onde se encontra consiste na geração de empregos, pagamento de impostos e toda eventual iniciativa que venha a tomar, como uma parceria com a prefeitura para criar uma creche, por exemplo.

“Muitas empresas empenham-se em causas locais, principalmente pela oferta de espaços adicionais de formação, o apoio de ações de promoção ambiental, o recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, a disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores, parcerias com comunidades, o patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local ou donativos para ações de caridade”. (NUNHEZ, 2003, p.52).

Por sua vez, as empresas dependem do bem-estar das comunidades onde operam, pois a maioria de seus colaboradores encontra-se ali e certamente um relacionamento bom com toda a comunidade significa maior competitividade para estas empresas. Não há uma regra para que uma empresa comece a agir neste novo modo de gestão, mas pode-se dizer que esta transição segue mais ou menos uma lógica.

Inicialmente, as empresas estipulam sua missão, ou seja, especificam os princípios nos quais procurará agir, tendo como base a ética e responsabilidade frente a todos os agentes envolvidos na empresa. A partir daí, fazem um planejamento estratégico baseado nestes novos critérios e procuram adaptar-se gradativamente a eles, transformando o modo de gestão tradicional em socialmente responsável.

A fim de sistematizar essas ações de modo a assegurar a sua continuidade e efetividade, foram criadas normas internacionais, que propiciam uma linguagem comum, reconhecimento externo e melhoramento contínuo por meio de atualizações. As mais conhecidas são as normas da série ISO 9000, ligadas à questão da qualidade nas empresas; a ISO 14000, que é destinada às organizações comprometidas com a preservação do ambiente e recentemente surgiu a norma internacional SA 8000 – uma norma de certificação voltada para as condições de trabalho, criada para sugerir melhoras nas organizações socialmente responsáveis. A sigla SA corresponde à expressão *Social Accountability* (Responsabilidade Social). (NEIVA, 2004).

O resultado da prática da Responsabilidade Social se reflete na qualidade, produtividade e competitividade da empresa, pois um tipo de gestão assim valoriza a imagem da empresa, o que traz como consequência uma maior lealdade de todos os agentes envolvidos. Nos últimos anos, de fato, práticas alternativas como esta de Responsabilidade Social tornaram-se estratégias para melhorar o desempenho empresarial e os empresários estão despertando para isso.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos em 2000, intitulada "Responsabilidade Social das Empresas - Percepção do Consumidor Brasileiro", constatou que o comportamento social empresarial é bastante prestigiado. A pesquisa aponta que 43% dos entrevistados sentem-se mais estimulados a comprar produtos de uma empresa quando ela colabora com escolas, entidades sociais, creches etc, e ainda a recomenda a amigos. (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2004).

A mesma pesquisa realizada em 2001 acrescentou ainda outro dado importante: a pesquisa “mostrou que essa é uma tendência, já que

praticamente o mesmo percentual de consumidores respondentes (42%) consideram que esse tipo de colaboração só aumenta o prestígio e as vendas das empresas que a pratica. (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2004).

As razões para se adotar uma política empresarial do gênero são distintas em cada caso, mas o que mais se pode observar são as razões éticas e humanas, ou seja, a solidariedade e a consciência por parte dos empresários, e a questão estratégica propriamente dita, como foi citado a pouco, de alcançar um melhor desempenho para a empresa. A prática diz que visar o lucro à custa da saúde física e mental dos empregados, de depredação do meio ambiente e prejudicando direta ou indiretamente alguma parcela da população, significa prejuízo a longo prazo.

A produtividade, o compromisso e a dedicação diminuem em equipes onde a jornada de trabalho é excessiva ou se sentem explorados. Além disso, em equipes desmotivadas há maior desperdício de materiais, no caso da produção de bens, e qualidade inferior no caso de prestação de serviços; funcionários que faltam no trabalho e rotatividade alta de mão de obra que, além de comprometer a qualidade dos produtos e serviços, significa também desperdício de treinamento e formação destes trabalhadores.

As empresas que adotam a gestão socialmente responsável valorizam, incentivam e respeitam ao máximo seus trabalhadores, estimulando assim o comprometimento dos empregados com a empresa, além de despertar a criatividade e resultar em aumento de produtividade. Estando os trabalhadores satisfeitos, responderão positivamente, apoiando, colaborando, participando da vida da empresa e sendo sua sustentação.

Outro fator de grande relevância quando se fala em Responsabilidade Social nas empresas é sua preocupação com o meio ambiente. Além de se tratar de uma questão moral, onde uma imprudência por parte de uma empresa pode vir a causar danos a toda a sociedade, há ainda a questão dos gastos que uma postura equivocada neste sentido pode gerar para a empresa e a consciência das pessoas que vem crescendo nos últimos anos. As multas referentes às irregularidades praticadas pela empresa ou aos danos que esta venha a causar ao meio ambiente são altas, além do risco que corre de ter suas atividades interrompidas por alguma medida legal neste sentido. Por outro lado, a sociedade civil – cuja importância já foi tratada no início deste trabalho; de onde deveria partir e para onde deveria convergir qualquer decisão econômica, política e social – ou ao menos uma parte dela, tem se tornado mais exigente e atenta ao que diz respeito à qualidade de vida ou ao comprometimento desta e não quer consumir produtos que tenham sido feitos a custo de desmatamento ou qualquer outro tipo de degradação ambiental, incluindo o uso de matérias-primas nocivas à saúde.

Um exemplo claro disso foi o caso do boicote promovido por entidades ecológicas ao consumo de atum na Europa, dado que golfinhos estavam morrendo nas redes de pesca. Este protesto levou determinadas empresas a adotarem formas alternativas de pesca de atum que não viessem a colocar em risco os golfinhos. E nas embalagens dos produtos oriundos das indústrias pesqueiras preocupadas com a defesa dos golfinhos consta esta informação, representada por um selo internacional denominado *Dolphin Safe*, um dado considerado de grande relevância para os consumidores europeus e que, certamente, representa ganho de mercado deste produto.

É o que diz Castro, de uma maneira mais geral:

“Muitas empresas já compreenderam que o compromisso com o meio ambiente é também uma segurança a longo prazo para bons negócios. Assim, desenvolvem internamente sistemas de gestão ambiental com padrões até mais rigorosos que os previstos nas normas legais. Cuidados ambientais significam hoje maior competitividade à empresa: seja para atrair consumidores internos mais e mais conscientes; seja para adequar-se às especificações de mercados com maiores exigências ambientais, tendo em vista as exportações.” (CASTRO, 1998 apud VERDOLIN; ALVES, 2004, p.4)

Em um artigo escrito para a Gazeta Mercantil e publicado também pelo Instituto Ethos, Denise Juliano afirma a este respeito:

“Já foi o tempo em que investir em meios de produção menos agressivos ao meio ambiente era visto apenas como uma obrigação, cumprida a contragosto pelas empresas. Cada vez mais os investidores premiam as empresas que adotam práticas sociais e ambientalmente responsáveis. O volume de recursos investidos em ações de empresas socialmente responsáveis nos EUA saltou de US\$ 1,49 trilhão em 1999 para US\$ 2,03 trilhões em 2001, de acordo com Relatório do Social Investment Forum (SIF). O levantamento se refere aos recursos alocados em fundos de investimento e em carteiras individuais geridas por profissionais” (JULIANO, 2004).

O administrador de um fundo semelhante no Brasil, Luiz Ribeiro, afirma: "Faz todo o sentido ligar análise financeira à análise social e ambiental, pois as empresas atentas a estas práticas tendem a ser mais rentáveis" (JULIANO, 2004).

A mesma consciência da sociedade civil se faz presente no que diz respeito a preconceitos dentro de uma empresa ou qualquer tipo de discriminação, bem como a exploração do trabalho infantil, entre outros. O consumidor que toma conhecimento da presença destas coisas dentro de uma empresa, certamente evita comprar seus produtos ou utilizar-se de seus serviços e no atual mundo globalizado, onde a informação tem uma velocidade tão grande, ocultar este tipo de comportamento torna-se difícil.

Um caso típico foi o da empresa de material esportivo *Nike*, divulgado pelo jornal O Globo On Line em 14/4/98 e O Globo, Economia em 5/9/98. Durante a Copa do Mundo da França, em 1998, entidades de defesa dos direitos humanos denunciaram que as bolas e chuteiras usadas no campeonato eram fabricadas por crianças na Indonésia em condições subumanas. Constantes denúncias se seguiram a esta e o boicote por parte da população foi tamanho que levou a grandes prejuízos e a uma queda no preço das ações da *Nike* na bolsa. Seu diretor financeiro Robert Falcone apresentou logo em seguida sua demissão (TORRES, 2004).

A partir deste caso é fácil perceber que num mundo globalizado estas informações correm um grande risco de vazarem, podendo causar danos graves como foi o caso da *Nike*, cuja intenção, certamente não era de fazer público as condições nas quais eram feitos seus produtos.

Já para uma empresa que age com Responsabilidade Social, o objetivo é exatamente o contrário: divulgar. Se uma empresa optou por agir nos moldes da Responsabilidade Social e seu objetivo é justamente a melhora de seu desempenho no mercado no qual atua, é importante que ela divulgue suas iniciativas a fim de usá-las como propaganda positiva e como um diferencial frente às suas concorrentes. Para isto foi criado o balanço social, realizado anualmente, cuja função é, sobretudo, tornar público a Responsabilidade Social da empresa.

Na definição feita pelo Instituto Ethos, o balanço social é

“[...] um documento publicado anualmente reunindo um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas por uma empresa, em promoção humana e social, dirigidas a seus empregados e à comunidade onde está inserida. Através dele a empresa mostra o que faz pelos seus empregados, dependentes e pela população que recebe sua influência direta. Embora tenha sua origem na contabilidade, não deve ser visto como um demonstrativo meramente contábil, mas como uma forma de

explicitar a preocupação das empresas com o cumprimento de sua Responsabilidade Social. Constitui-se num distintivo de qualidade para aqueles que o adotarem” (SUCUPIRA, 2004).

Para que se tivesse um parâmetro único para as empresas, a fim de tornar mais claras as ações sociais de cada uma, foi proposto um modelo de balanço social simples e único. Este modelo foi desenvolvido no Ibase, juntamente com técnicos, pesquisadores e diversos representantes de empresas públicas e privadas. O sociólogo e criador do Ibase, Herbert de Souza, o Betinho, escreveu vários artigos abordando o tema da Responsabilidade Social das empresas e, mais especificamente, sobre o balanço social, sendo um dos grandes incentivadores desta iniciativa.

O custo de publicar um balanço social neste modelo é quase nulo, o que leva a crer que a decisão de publicá-lo ou não reflete o nível de compromisso que a empresa tem com a sociedade – não esquecendo de que é uma boa forma de publicidade.

Em suma, a prática da Responsabilidade Social pelas empresas é uma junção de consciência e estratégia e isto coincide com aquilo que a sociedade aspira. Sendo assim, é algo que acaba gerando valor para muitas pessoas. Assim expõem Verdolin e Alves (2004, p.3):

“As ações socialmente responsáveis das empresas atuam como um investimento e não como um encargo. Agir com Responsabilidade Social não significa filantropia. É ter uma visão ampla do negócio, buscando a eficiência, sobrevivência, longevidade e fortalecimento da posição da empresa no mercado. A conduta socialmente responsável vai além das obrigações em relação ao capital humano, ao meio ambiente e a comunidade, uma vez que o bem-estar destes tem reflexo no bem-estar da empresa que assim atua”.

Os diversos aspectos abordados nesta explanação sobre a Responsabilidade Social empresarial evidenciam, como já foi dito, que este modelo de gestão propicia às empresas que o adotam melhor desempenho no mercado onde atuam, além de significar desenvolvimento social. Sendo assim, sua divulgação significa uma importante estratégia de marketing para a promoção dos seus próprios bens e serviços.

2.2 Economia Solidária

A Economia Solidária muitas vezes é confundida com alguns modos alternativos de gestão empresarial, como a Economia de Comunhão, por exemplo, cujo nome faz pensar que são sinônimos. É para fins de esclarecimento de conceitos que se fará uma abordagem deste tema.

Para iniciar, uma observação importante se faz necessária: a Economia Solidária, diferentemente da Economia de Comunhão e da Responsabilidade Social, não é uma forma alternativa de gestão empresarial, mas uma forma alternativa de organização da produção, ligada à idéia de cooperativismo e autogestão, onde se pressupõe a participação de todos os envolvidos nas atividades realizadas sejam estas produção de bens ou prestação de serviços. Os trabalhadores, assim, passam de empregados a gestores.

Paul Singer, sociólogo e atual secretário nacional de Economia Solidária, a define como

“[...] um modo de organizar atividades econômicas de produção, consumo e crédito, que almeja completar as igualdades de

direitos entre os que se engajam nessas atividades, através de empreendimentos solidários de auto-gestão” (SINGER apud GIANNECCHINI, 2004).

Esta nova forma de organização tem o intuito, segundo Paul Singer, de aumentar as probabilidades de êxito, sobretudo em se tratando de pequenas e microempresas, oferecendo a elas possibilidades de cooperação e intercâmbio. (SINGER, 2000)

“A idéia básica é assegurar a cada um mercado para seus produtos e uma variedade de economias externas, de financiamento a orientação técnica, legal, contábil etc. através da solidariedade entre produtores autônomos de todos os tamanhos e tipos” (SINGER, 2000, p.132).

Singer cita ainda as dificuldades em que se encontram os novos produtores autônomos em encontrarem mercado para a sua produção. Também por este ângulo, a solidariedade é uma boa solução: estes produtores poderiam trocar seus produtos entre si, fazendo escoar a produção de modo mais dinâmico e sem ter que se submeter às regras daqueles que já estão estabelecidos (SINGER, 2000, p.132)

A idéia da Economia Solidária está baseada também em princípios que vão além de simples cooperativismo para melhoria de vida de trabalhadores locais. Os empreendimentos solidários devem ser baseados na valorização do trabalho humano, no respeito à natureza, gestão democrática e participativa, produção sem exploração, socialização das dificuldades e dos ganhos, valorização das capacidades e potenciais da comunidade, entre outros. (GIANNECCHINI). Além disso, é de grande importância a ética nas relações humanas, econômicas e comerciais. O lucro é colocado em segundo plano quando estão em risco a preservação de postos de trabalho e a competição dá lugar à solidariedade dentro desta forma de organização.

Paul Singer entende a Economia Solidária como um modo eficaz de inclusão social e de luta contra o desemprego:

“A construção da Economia Solidária é uma destas outras estratégias. Ela aproveita a mudança nas relações de produção provocada pelo grande capital para lançar os alicerces de novas formas de organização da produção, à base de uma lógica oposta àquela que rege o mercado capitalista. Tudo leva a acreditar que a Economia Solidária permitirá, ao cabo de alguns anos, dar a muitos, que esperam em vão um novo emprego, a oportunidade de se reintegrar à produção por conta própria individual ou coletivamente” (SINGER, 2000, p.138).

No Brasil a iniciativa toma impulso a partir da segunda metade da década de 1990, fato que se dá, segundo Singer (2000), devido à abertura do país às importações, que de um lado satisfazia as necessidades de pessoas e de outro agravava a situação de pobreza de outros. Assim surgiram grupos de trabalhadores que viram no empreendedorismo e na solidariedade o caminho para melhorar suas condições de vida e organizaram-se em associações, cooperativas e empresas de auto-gestão.

O modelo se desenvolveu e se expandiu. Hoje se poderia dizer que uma atividade típica de Economia Solidária é aquela onde há o domínio coletivo dos meios de produção, gestão democrática da empresa, repartição da receita líquida entre os cooperados segundo critérios previamente discutidos e estabelecidos em reuniões, entre outras características. A cota básica de cada cooperado não é remunerada. As iniciativas procuram obter níveis de acumulação e crescimento estáveis e viáveis, apoiadas no espírito empresarial e solidário. Solidário de maneira que as vantagens sejam comparáveis às do trabalho assalariado. O que diferencia a Economia Solidária das práticas comuns é que os benefícios são dos próprios trabalhadores (CULTI, 2004).

Não é definido o número de atividades que aderiram à Economia Solidária no Brasil. Porém sua representatividade pode ser inferida pelo surgimento de organizações que surgiram frente ao interesse dos trabalhadores em formar empreendimentos solidários, tais como a *ANTEAG* – Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas Autogestionárias, o *MST* – Movimento dos Trabalhadores Sem Terra, as *ITCPs* – Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, a *ADS* – Agência de Desenvolvimento Solidário, a *FETRABALHO* – Federação das Cooperativas de Trabalho, entre outras. Através de cursos e seminários estas organizações fazem um trabalho de educação e qualificação dos trabalhadores, além de ajudarem as empresas solidárias a consolidarem estratégias para seu melhor desempenho e são também um espaço de troca de experiências neste campo (CULTI, 2004).

Para que possa coexistir o interesse econômico pessoal com a solidariedade, é de comum acordo a necessidade de uma mudança de mentalidade por parte daqueles que decidem aderir à prática da Economia Solidária para que os trabalhadores consigam assumir a gestão de seus empreendimentos, entendendo o trabalho cooperativo como alternativa ao trabalho competitivo (CORRÊA, 2004).

Definido o conceito de Economia Solidária, este será analisado a seguir juntamente com os conceitos de Economia de Comunhão e Responsabilidade Social, a fim de salientar a distinção de cada um deles e seu papel na sociedade capitalista.

2.3 Economia de Comunhão, Responsabilidade Social e Economia Solidária: Semelhanças e Diferenças.

As três iniciativas apresentadas dizem respeito a um agir social coligado ao meio empresarial. Cada uma foi caracterizada individualmente, sendo assim, pode-se fazer um paralelo entre elas de modo a evidenciar suas semelhanças e diferenças.

Uma semelhança é o agir social que cada uma tem e a questão ambiental que, em maiores ou menores proporções, consiste numa preocupação comum. Já a diferença talvez mais evidente seja o objetivo final de cada uma destas práticas.

A mais distinta entre as três é a Economia Solidária, por se tratar não de um modo de gestão, mas de um modo alternativo de organização da produção. Nela os beneficiários são os próprios trabalhadores que no sistema de auto-gestão e cooperativismo – que caracteriza a Economia Solidária - são também seus próprios patrões, ou seja, coletivamente detém os meios de produção. Sendo assim, a solidariedade é restrita entre estas pessoas, certamente envolve questões como a preocupação com a natureza, mas resumidamente seu objetivo final é este: beneficiar os trabalhadores diretamente envolvidos no processo produtivo.

Já nas empresas que atuam com Responsabilidade Social o objetivo consiste na obtenção de maiores lucros decorrentes desta prática: maior produtividade com baixas taxas de desperdício de materiais, pois os trabalhadores têm certos benefícios que os fazem trabalhar mais satisfeitos; uma melhor imagem da empresa frente a fornecedores, clientes e credores, uma vez que age com

princípios éticos e com respeito à natureza. E por fim, certamente o objetivo traduz-se na maior competitividade da empresa no mercado onde atua, sendo, conseqüentemente fator de crescimento e desenvolvimento empresarial que é o sonho de todo empreendedor.

A Economia de Comunhão, que é o tema central deste trabalho, diferencia-se muito da Economia Solidária por não se tratar de cooperativismo ou auto-gestão, mas de empresas normais neste sentido. A semelhança, portanto, se restringe somente ao nome, pois os termos “comunhão” e “solidariedade” parecem estar intimamente ligados.

Já com relação à Responsabilidade Social, as semelhanças são várias, como se pôde perceber ao longo deste trabalho. A diferença principal, porém, encontra-se na questão do lucro. As empresas da Economia de Comunhão praticam a divisão de seus lucros nas três partes já mencionadas, sendo, portanto, uma prática atuada somente por pessoas que optam agir conforme uma mentalidade totalmente diferente daquela que paira sobre o meio empresarial, onde o lucro costuma ser o objetivo final e nele não se toca, sendo propriedade do dono da empresa.

É evidente que o modo com o qual uma empresa da EdC se comporta frente às tantas realidades que lhe dizem respeito – fornecedores, clientes, concorrentes, meio-ambiente, funcionários etc – representa ganho de competitividade, como se poderá ver no estudo de caso exposto no próximo capítulo, mas não é este o fim, mas uma conseqüência lógica, dado que a sensibilidade e as exigências das pessoas caminham nesta direção, da ética, do respeito, da confiança e isto é o que provam também as empresas socialmente responsáveis.

O fim da EdC, portanto, é distinto: quer-se, através de empresas, sanar ao menos um pouco a divisão social tão presente no mundo todo, partindo desta divisão dos lucros e do pagamento de salários justos. A EdC tem ainda uma perspectiva futura: quer a difusão desta idéia justamente para que hajam mais empresas atuando desta forma – é o caso da parte destinada à formação de pessoas que vivam a cultura da partilha. E como estas empresas visam também obter lucro, pois somente assim é possível dividi-lo, há a parte destinada ao investimento na empresa. É claro que os objetivos se estendem a todos os outros aspectos: criar relacionamentos mais fraternos com todos os agentes ligados à empresa, almejar a preservação do planeta começando desde já e dando o exemplo de respeito à natureza e tantos outros.

Em suma, o objetivo final de cada uma destas práticas é o elemento fundamental que as diferencia uma das outras.

Apesar deste modo de agir presente na Economia de Comunhão e na Responsabilidade Social significarem um diferenciador positivo nas empresas que operam segundo estes moldes, o fato das empresas pagarem todos seus impostos e dividirem seus lucros pode significar também perda quando se trata de competitividade. E pode também significar ganhos.

É o que será visto no próximo capítulo, onde se estudará o caso da *Femaq*, uma das empresas pioneiras do projeto da Economia de Comunhão evidenciando o que esta adesão significou para esta empresa em termos de competitividade, além de seu agir social.

3 A ECONOMIA DE COMUNHÃO: UM ESTUDO DE CASO – *FEMAQ*.

O objetivo deste trabalho consolida-se neste capítulo, onde se fará um estudo de caso de uma empresa da Economia de Comunhão, a *Femaq*, evidenciando os efeitos desta prática sobre o desempenho da empresa e sua atuação no mercado. Para tanto foram realizadas entrevistas com seus proprietários que forneceram dados quantitativos e qualitativos da empresa referentes a períodos importantes para a análise de desempenho proposta inicialmente neste trabalho; entretanto, algumas perguntas dos questionários aplicados não foram respondidas, portanto, a análise se limitou aos dados fornecidos pela empresa. A *Femaq*, portanto, será o alvo de análise deste capítulo.

O primeiro capítulo, dedicado à descrição da Economia de Comunhão deixou claro o que significa agir deste modo, ou seja, não serão agora abordadas as questões de postura frente aos agentes relacionados com a empresa e o meio ambiente, pois a *Femaq* segue aquele modelo já exposto anteriormente. A análise se limitará, portanto, não ao modo de gestão, mas aos efeitos deste no desempenho da empresa.

3.1 Caracterização da Empresa.

Localizada na cidade de Piracicaba, no Estado de São Paulo, a *Femaq*– Fundação, Engenharia e Máquinas S.A. – foi uma das pioneiras do projeto

da EdC. Fundada em 1966 pelo alemão Kurt Leibholz que veio para o Brasil para fugir do nazismo, ela é hoje gerida por seus filhos Henrique e Rodolfo e é a líder nacional na produção de peças de grande porte – até 30 toneladas – para a indústria automobilística (BENITES, 2001b).

A adesão ao projeto se deu no mesmo ano de seu lançamento, ou seja, em 1991. O perfil da empresa, porém, não passou por adaptações bruscas, uma vez que o estilo de gestão já seguia bons princípios decorrentes do exemplo do pai e da própria conduta de vida adotada pelos irmãos. As razões do sucesso desta empresa, portanto, certamente não se deve somente ao fato de ter aderido à EdC. A novidade deu-se, todavia, em vários aspectos, entre eles a doação de parte dos lucros conforme é previsto na Economia de Comunhão. Um dos diretores afirmou em uma entrevista realizada que quando Chiara lançou a EdC, o modelo da empresa se completou e esta entrou num projeto econômico solidário voltado para toda a sociedade (LEIBHOLZ, 2004).

A *Femaq* produz aproximadamente 6700 ton/ano de peças fundidas para a indústria automobilística. Produz para o mercado nacional e exporta para a Argentina, México, Estados Unidos, Alemanha, África do Sul entre outros. Seus principais clientes são as indústrias automobilísticas, como a Ford, Volkswagen, Mercedes e General Motors.

Sua atividade é também diversificada, fato que derivou, inicialmente, da necessidade de reaproveitar os resíduos para evitar danos ao meio ambiente e hoje significa uma defesa das oscilações do mercado. Os principais setores onde atua, portanto, são: automobilístico, papel e celulose, sucroalcooleiro, metal-mecânico e materiais de desgaste para calcário e cerâmico.

Segundo um estudo feito por Simona di Ciaccio, a *Femaq* teve nos primeiros cinco anos depois de sua adesão à EdC uma produção sete vezes maior que nos cinco anos anteriores a 1991. Sua produção alcançou níveis superiores à média das metalúrgicas alemãs. Em 1996 e 1997 ganhou o prêmio da General Motors de melhor fornecedor da América Latina pela sua melhor qualidade, melhor preço e melhor produtividade (CIACCIO, 1998). Este prêmio foi concedido à empresa pela terceira vez no ano 2000 (BENITES, 2001b).

A concorrência da *Femaq* é constituída de empresas multinacionais, das quais a *Femaq* ganha em flexibilidade e agilidade em atender os clientes, mas perde em acesso à tecnologia e ao capital. Essa concorrência é composta também por empresas de menor porte, com as quais a *Femaq* tem dificuldades em competir em preço, uma vez que estas empresas menores muitas vezes trabalham com margens de lucro mais apertadas. No entanto, com relação a estas empresas a *Femaq* tem um diferencial de confiabilidade e qualidade do produto (CITADIN, 2000).

A empresa em estudo preocupa-se com sua produtividade, qualidade e preços, além da valorização do funcionário e adoção de posturas éticas para a construção de uma nova mentalidade, que acabam sendo o diferencial competitivo que a empresa tem no mercado, confirmado pelos seus altos índices de produtividade e por seus preços.

O que mudou, então, no desempenho desta empresa após sua adesão à EdC?

Toda empresa possui uma estratégia competitiva que engloba uma série de fatores ligados à produção, gestão, relacionamento interno e externo entre tantos outros, com o intuito de poder praticar bons preços, de atenderem às

necessidades dos seus clientes desde a qualidade do produto à velocidade de sua entrega; procuram oferecer produtos diferenciados e atrativos e conhecer o público ao qual se direcionará sua produção. O objetivo da estratégia que uma empresa adota é conquistar maiores parcelas do mercado, ou seja, melhorar seu desempenho, ou ainda, tornar-se mais competitiva.

A EdC, por tudo o que ela significa na gestão de uma empresa, faz parte, certamente, de sua estratégia competitiva, por uma série de fatores já citados anteriormente. São alguns frutos desta prática: comprometimento, responsabilidade e aumento de produtividade dos funcionários; confiança dos credores e fornecedores; preferência e fidelidade dos clientes.

“A EdC tem uma proposta alternativa, segundo eles [os diretores], fortemente social, oposta ao individualismo e à acumulação, ensinando a moderar o consumo e a compartilhar decisões e resultados. Diz um dos diretores ser esta uma experiência mais gratificante do que simplesmente ganhar dinheiro, ‘embora se ganhe muito dinheiro com ela’.” (GONÇALVES, 2001, p.44).

Segundo um dos diretores, o aumento da produtividade observada ao longo dos anos é consequência do conceito de EdC adotado, onde a construção de um ambiente de autonomia e participação acontece, o que resulta em condições propícias para a criatividade e satisfação dos funcionários.

Em um estudo realizado pela professora de administração da Universidade Federal Fluminense (UFF), Heloísa Helena Gonçalves, constatou-se, através da experiência descrita por entrevistados dentro da *Femaq* que

“[...] a motivação gerada por essa forma de participação é apontada como a principal causa da elevada produtividade e dos preços competitivos. A transparência na gestão, possibilitada pela comunicação constante e honesta com os funcionários, gera confiança, motiva e estimula a criatividade” (GONÇALVES, 2001, p. 46).

Poderia-se dizer que o que explica o diferencial e o desempenho das empresas da EdC é a valorização das pessoas e a humanização da empresa (GONÇALVES, 2001).

3.2. Análise de Alguns Indicadores de Desempenho.

Com base em um questionário aplicado à empresa e em estudos anteriores que se aprofundaram a respeito dela, se fará uma exposição do comportamento atual da *Femaq* em termos qualitativos e uma análise comparativa do desempenho da *Femaq* antes e depois de sua adesão ao projeto, a fim de evidenciar os efeitos que a EdC causou na empresa.

3.2.1 Análise qualitativa.

Para garantir sua competitividade no mercado e de acordo com os princípios livremente adotados da EdC, a *Femaq* procura estar atenta a diversas questões das quais dependem seu desempenho e estão relacionadas a diversos aspectos. A seguir são destacados alguns desses aspectos, com base em uma entrevista realizada com a diretoria da empresa em estudo (LEIBHOLZ, 2004):

- a) Satisfação dos clientes: “duas vezes por ano é feita uma pesquisa de satisfação ao cliente, para saber como está o atendimento interno e

externo, qualidade das peças fundidas, prazo de entrega e muitos outros itens”.

- b) Qualidade da matéria-prima: a empresa exige do fornecedor um certificado de qualidade dos produtos fornecidos à empresa, pontualidade na entrega e condições de pagamento.
- c) Seleção de pessoal: O departamento solicitante informa ao departamento de Recursos Humanos a necessidade de determinado funcionário, perfil etc. É feito então um recrutamento através do banco de currículos, anúncios ou indicação de outros funcionários. O departamento de Recursos Humanos faz a primeira seleção e entrevista, para após encaminhamento ao Encarregado do departamento solicitante, para uma entrevista mais técnica e posteriormente os dois departamentos chegam a um consenso e decidem qual o candidato a ser contratado.
- d) Qualificação e treinamento da mão-de-obra: no final do ano, o departamento de Recursos Humanos solicita às gerências e encarregados de departamentos que comuniquem as necessidades de treinamentos para o ano seguinte. Feito este levantamento, são avaliadas as carências e deficiências dos profissionais de cada área, procurando aprimorar seu potencial profissional, seja reciclando ou adquirindo novos conhecimentos. Em seguida é feito um programa anual de treinamentos, o qual procura-se, dentro do possível, seguir na íntegra.
- e) Interesse dos funcionários pelo desempenho da empresa: “os funcionários se interessam pelo desempenho da empresa, pois além de participarem de parte dos lucros, se sentem membros de uma família. Todo mês os

supervisores de setor fazem assembleias com os colaboradores⁶ para que estes tomem conhecimento do sistema operacional, mercadológico e financeiro”.

- f) Participação nos lucros e salários: “O lucro é mérito do colaborador, sendo que parte dele é distribuído – 10% do lucro líquido – em forma de participação nos lucros e resultados (PLR), onde não pode ser confundido com salário e benefício. Os benefícios são: assistência médica, odontológica, caixa beneficente, vale-transporte, refeição, ajuda de custo nos estudos e vale-alimentação. Quando o colaborador é desligado da empresa ele tem por mais três meses alguns benefícios como assistência médica, odontológica e vale-alimentação”.
- g) Conhecimento do grupo da finalidade solidária do lucro: o grupo tem conhecimento dos fins dados à parte dos lucros destinada à ajuda solidária, pois os colaboradores participam de uma assembleia onde ficam sabendo dos procedimentos da empresa e onde é distribuída esta parte dos lucros.
- h) A partilha do lucro com pessoas carentes: “não existe uma regra, ajudamos conforme a necessidade da comunidade ou famílias necessitadas”. Uma parte é encaminhada ao grupo responsável pela EdC no Brasil que depois a aplica na ajuda aos mais necessitados, o mesmo acontece com a parcela destinada à formação de “homens novos”.
- i) Dificuldades enfrentadas: a carga tributaria é a principal dificuldade, também a falta de legislação clara no que diz respeito a PLR. Com os funcionários não houve grandes problemas, pois, como vem dos diretores

⁶ Colaborador, neste trabalho, é um termo usado como sinônimo de funcionário da empresa.

o respeito ao próximo, o relacionamento entre os funcionários fica mais fácil, porém, há uma certa dificuldade com os funcionários contratados oriundos de outras empresas, pois muitas vezes apresentam resistência à mentalidade predominante na *Femaq*. E com relação aos sócios não se apresentaram dificuldades, dado que todos tem a mesma linha de pensamento.

- j) Dificuldades concorrenciais decorrentes do cumprimento da legislação: “Pode ocorrer perda de pedidos, porém mesmo cumprindo toda legislação (trabalhista/tributária) a competitividade da empresa não vem sendo afetada devido ao custo final dos produtos que tem se mostrado dentro dos parâmetros do mercado e em outros casos por ter uma política voltada para o lado social, preocupação com o meio ambiente etc, fazendo com que a *Femaq* conquiste a confiança de clientes novos.
- k) Meio ambiente: “para produzir as peças fundidas é necessário a utilização de areia com um aglomerante. Esse aglomerante é tóxico para o meio ambiente e não pode ser descartado diretamente no solo. Por isso temos um sistema de recuperação de areia , onde toda areia utilizada no processo de fundição é reutilizada, não prejudicando o meio ambiente”.

Vários outros aspectos sobre a *Femaq* poderiam ser citados, mas os principais foram já relatados aqui ou no primeiro capítulo, onde foi exposto o que significa ser uma empresa da EdC.

Esta série de fatores qualitativos faz com que a empresa atinja um diferencial frente a seus concorrentes. Mas para que se visualize melhor o desempenho da *Femaq* ao longo dos anos, será feita agora a análise de alguns indicadores de desempenho da empresa antes e depois da adesão ao projeto.

3.2.2 Indicadores quantitativos de desempenho.

A produção da *Femaq* que era de 30 toneladas homem/ano em 1985, passou a 70t em 1995 (COUTINHO; FERRAZ, 1995) e saltou para 93t em 2003 (LEIBHOLZ, 2004). Como comparação, a média do setor é de 35t homem/ano no Brasil, 66t nos Estados Unidos e de 65t no Japão (COUTINHO; FERRAZ, 1995).

Além disso, o faturamento da empresa de 1995 a 2003 teve um aumento nominal de 354,28%, passando de R\$7.318.762 em 1995 para R\$25.928.953 em 2003 (LEIBHOLZ, 2004). O faturamento por pessoa ocupada de 1985 para 1994 passou do equivalente a US\$42 mil para US\$82 mil/homem/ano (COUTINHO; FERRAZ, 1995) e em 2003 este número chegou a, aproximadamente, US\$125 mil (LEIBHOLZ, 2004).

A taxa de lucro sobre as vendas manteve-se relativamente constante, apesar do aumento do lucro total, devido ao considerável crescimento do faturamento. A participação da empresa no mercado foi de 20% em 1988, manteve-se constante em meados da década de 90 e a partir de 2001 chegou à casa dos 30%, tendo alcançado, em 2003, 32%. (LEIBHOLZ, 2004).

A taxa de rotatividade da mão-de-obra foi de 3,10% em 2003 e nos anos anteriores esteve na faixa dos 2,5% (LEIBHOLZ, 2004), taxa considerada normal para o setor metalúrgico no Brasil que esteve na casa dos 2,17% em 2004 (SILVA, 2004).

3.3 Considerações

Os diretores da *Femaq* concluíram ser viável a conduta ética na gestão da empresa numa visão de médio e longo prazo. Isto também foi comprovado pelos índices de desempenho analisados neste capítulo.

O aumento do faturamento, do lucro e da participação da empresa no mercado indica um crescimento seguro da empresa. Este crescimento foi acompanhado pelo aumento de produtividade, como mostra o índice de produtividade da mão-de-obra bem como o faturamento por pessoa ocupada.

Afirmaram ainda que empresários podem ganhar dinheiro mesmo abrindo mão de parte de seus lucros, em decorrência da maior motivação do trabalhador e do conseqüente aumento da produtividade do trabalho. O empresário, por sua vez, é motivado pelo sucesso de sua gestão e por sua colaboração social, além do bom relacionamento que isto gera entre eles e os funcionários (GONÇALVES, 2001).

A conclusão que se pode tirar do caso da *Femaq* é que a prática de tudo aquilo que significa Economia de Comunhão veio a somar na empresa tanto em termos qualitativos como em quantitativos. A ética, neste caso, está atrelada à partilha, o que a diferencia em termos de objetivos de empresas que a usam como *marketing* de venda.

Por fim, constatou-se no estudo da *Femaq* que, além de todas as melhorias que este novo modelo de gestão gera na sociedade – desde o bem-estar dos funcionários aos pobres com os quais é partilhado o lucro e a preservação do

meio-ambiente – os benefícios desta prática refletiram-se também no crescimento da empresa, colaborando positivamente para o seu desempenho no mercado.

CONCLUSÃO

No decorrer dos anos, o desenvolvimento do capitalismo vem deixando suas conseqüências, positivas para alguns seguimentos da sociedade e negativas para outros.

Observa-se que os danos sofridos por estes últimos são de fato graves. É o que se vê em diversos países, onde a pobreza chega a índices exorbitantes – lembrando que os índices indicam **pessoas**. Além disso, o baixo consumo desta crescente parcela da sociedade aliada à crescente consciência das pessoas em relação ao modo como são produzidos os bens que consomem, fez nascer a necessidade de mudanças radicais no modo de gestão das empresas.

Com o intuito de amenizar, dentro do próprio sistema capitalista, esta grande desigualdade foi que surgiu a idéia da Economia de Comunhão. Paralelamente surgiram outras iniciativas como a Responsabilidade Social Empresarial e a Economia Solidária; iniciativas estas que se distinguem por suas características peculiares e, principalmente, pelos seus objetivos.

A Responsabilidade Social, para a maioria das empresas que a adotam, consiste numa estratégia competitiva para obterem maiores margens de lucro, pois esta prática melhora a imagem da empresa frente aos agentes a ela ligados. Seu impacto social é também muito positivo. A Economia Solidária, por sua vez, tem seu objetivo social restrito aos trabalhadores diretamente relacionados com a atividade. Já a Economia de Comunhão distingue-se principalmente pela divisão de parte do lucro para fins sociais e de colocarem o homem como centro da

atividade produtiva, condutas estas que implicam, antes de mais nada, uma mudança de mentalidade de quem atua nesse modelo de gestão.

Além de seu agir social, a EdC apresenta-se também como propulsora de desenvolvimento empresarial. O caso da *Femaq*, através de seus indicadores, demonstra que isso é possível. A empresa apresenta um crescimento contínuo e melhorou seus indicadores atuando nessa concepção alternativa de gestão.

É importante lembrar que ao longo de pouco mais de uma década do início do projeto, o número de empresas vinculadas à EdC vem aumentando consideravelmente e constitui-se, sobretudo, de pequenas e médias empresas, cuja condição de sobrevivência é mais crítica do que a das empresas de grande porte.

Sendo assim, a Economia de Comunhão, dentro de uma empresa planejada e responsável, pode ser um mecanismo de desenvolvimento empresarial além de agir socialmente. O dia-a-dia das centenas de empresas ligadas ao projeto é prova de que o empresário da EdC pode se realizar como tal, tanto pelo sucesso de seu negócio, quanto pelo bem social que faz.

A Economia da Comunhão representa uma alternativa de humanização do capitalismo – chamado hoje de “selvagem” – e com uma visão de longo prazo, a difusão desta prática pode até mesmo evitar o estrangulamento para o qual caminha o sistema, decorrente justamente das graves diferenças sociais que inibe uma grande parcela da população de consumir – e consumo é justamente o que segura o capitalismo. A EdC, porém, vai muito além em seu impacto: é também geradora de desenvolvimento sustentável e de melhoria no bem-estar de quem mais precisa.

O resultado disto é, em última análise, o de poder contribuir, ao menos um pouco, para a felicidade. E não só daqueles necessitados, mas também de cada pessoa disposta a praticar de alguma forma esta comunhão cuja ênfase foi dada no setor empresarial, mas que nasce no agir cotidiano de cada um.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Gilberto Luiz do. **Insuportável Carga Tributária Empresarial**. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br>>. Acesso em: 12 de nov. de 2004.

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir & GENTILI, Pablo (Orgs.). **Pós neoliberalismo**: as políticas sociais e o estado democrático. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998. p. 9-23.

ARAÚJO, Vânia Carvalho (Org.). **ESPRI: empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2004.

ARAÚJO, Vera. Economia de comunhão e comportamentos sociais. In: COSTA, Rui et al. **Economia de Comunhão**: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha. 2. ed. Ver. Ampl. São Paulo: Cidade Nova, 1998. p. 9-20.

BARAÚNA, Márcia. Economia de Comunhão: uma experiência peculiar de Economia Solidária. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (Orgs.). **Economia Solidária no Brasil**. Coleção economia. São Paulo: Contexto, 2000.

BENITES, Marcello Riella. **A comunhão como prioridade absoluta**. Cidade Nova, Vargem Grande Paulista, ano XLIII, n.12, p. 18-20, dez. 2001a.

_____. **A construção de uma profecia**. Cidade Nova, Vargem Grande Paulista, ano XLV, n.7, p. 12-14, jul. 2003a.

_____. **A EdC é apresentada no mundo acadêmico**. Cidade Nova, Vargem Grande Paulista, ano XLIV, n.11, p. 22, nov. 2002c.

_____. **A melhor saída.** Cidade Nova, Vargem Grande Paulista, ano XLIV, n.8, p. 24-25, ago. 2002d.

_____. **Contabilidade, Números e Comunhão.** Cidade Nova, Vargem Grande Paulista, ano XLIV, n.9, p. 22-23, set. 2002a.

_____. **Economia com sabor regional.** Cidade Nova, Vargem Grande Paulista, ano XLIV, n.12, p. 20-21, dez. 2002b.

_____. **Femaq: solidariedade e competitividade.** Cidade Nova, Vargem Grande Paulista, ano XLIII, n.8, p. 8-9, ago. 2001b.

_____. **Solidariedade S/A.** Cidade Nova, Vargem Grande Paulista, ano XLV, n.4, p. 22-23, abr. 2003b.

BRANDALISE, Luiz Antonio. **A finalidade do lucro para as empresas de Economia de Comunhão.** 2003. Tese de doutorado - Departamento de Contabilidade e Atuaria, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2003.

BRUNI, Luigino. Economia Civil e Economia de Comunhão. In: FERRUCCI, Alberto. **Economia de Comunhão: uma nova cultura.** Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, set. de 1996. p.5.

_____. **L'Economia di Comunione: fatti e idee per un nuovo umanesimo.** Congresso Internazionale di Economia, 2001, Castelgandolfo, 7/04/2001. Disponível em: <<http://www.edc-online.org>>. Acesso em: 24 de out. de 2004.

BURKARD, Hans. Desenvolvimento Sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma de gestão. In: BRUNI, Luigino (Org.). **Economia de Comunhão**: uma cultura econômica em várias dimensões. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002. p.67-87.

CIACCIO, Simona di. O novo relacionamento empresa-comunidade. In: FERRUCCI, Alberto. **Economia de Comunhão**: uma nova cultura. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, ago. de 1998, p.15.

CITADIN, Glaison José. **Economia de Comunhão e competitividade**: o caso Femaq. 2000. Monografia (Bacharelado em Administração) – Departamento de Estudos Administrativos e Gerenciais. Coordenação de estágio. Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), 2004.

CORRÊA, Luís Oscar Ramos. **Economia popular, solidária e autogestão**: o papel da Educação de Adultos neste novo cenário. (tendo como perspectiva a atuação da UFRGS). Disponível em: <<http://www.milenio.com.br>>. Acesso em: 3 de nov. de 2004.

COSTA, Rui. Uma experiência em curso. In: COSTA, Rui et al. **Economia de Comunhão**: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha. 2. ed. Ver. Ampl. São Paulo: Cidade Nova, 1998. p. 107-134.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos (coords.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papyrus; editora da unicamp (Universidade Estadual de Campinas),1995.

CULTI, Maria Nezilda. **El cooperativismo popular en Brasil**: Importancia y Representatividad. Disponível em: <www.nemo.uem.br>. Acesso em: 19 de nov. de 2004.

FARO, José Antônio; BENITES, Marcello Riella. **Economia como vocação para a fraternidade**. Cidade Nova, Vargem Grande Paulista, ano XLVI, n.8, p. 20-25, ago. 2004.

FERRUCCI, Alberto. Considerações sobre a Economia de comunhão. In: COSTA, Rui et al. **Economia de Comunhão**: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha. 2. ed. Ver. Ampl. São Paulo: Cidade Nova, 1998. p. 69-92.

FONSECA, Maria Helena Ferreira. **O princípio da dignidade da pessoa humana e os princípios da ordem econômica**: viabilidade de conformação dos agentes econômicos pela Economia de Comunhão. 2004. Monografia (Bacharelado em Direito)-Departamento de Direito Público, Faculdade de Direito de Curitiba, Curitiba, 2004.

GIANNECCHINI, Laura. **Economia solidária**: surge uma alternativa para geração de trabalho e renda. Disponível em: <<http://www.setor3.com.br/>>. Acesso em: 17 de nov. de 2004.

_____. Em tempos de crise e desemprego, surge uma alternativa para geração de trabalho e renda. Disponível em: <<http://www.setor3.com.br>> Acesso em: 17 de nov. de 2004.

GONÇALVES, Heloísa Helena A. Borges. **Empresas da Economia de Comunhão**: o caso Femaq. RAP – Revista de Administração Pública. FGV, Rio de Janeiro, v.6, n.35, p.33-59, nov/dez. 2001.

GUI, Benedetto. **Teoria economica e motivazioni ideali**. Congresso Internazionale di Economia, 2001, Castelgandolfo, 7/04/2001. Disponível em: <<http://www.edc-online.org>>. Acesso em: 24 de out. de 2004.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 17 de nov. de 2004.

JULIANO, Denise. **Empresa responsável atrai fundos**. Gazeta Mercantil, São Paulo, 13 de mai. De 2002. Disponível em: <<http://www.aaam.com.br>>. Acesso em: 17 de nov. de 2004.

LEIBHOLZ, Rodolfo. **Entrevista concedida à autora**. 18 de nov. de 2004.

LIMA NETO, Augusto Almeida. Representante da ALMAN, manutenção industrial. Santo André. **Entrevista concedida à autora**. 21 de out. de 2004.

LUBICH, Chiara. A experiência Economia de Comunhão: da Espiritualidade da Unidade, uma proposta de agir econômico. In: BRUNI, Luigino (Org.). **Economia de Comunhão**: Uma cultura econômica em várias dimensões. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

_____. **Economia de Comunhão**: história e profecia. São Paulo: Cidade Nova, 2004.

_____. O Movimento dos Focolares e a Economia de Comunhão. In: BARAÚNA, Márcia. Centro de estudos, pesquisa e documentação da economia de comunhão. **Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho** – 1999. Vargem Grande Paulista, SP: Cidade Nova, 2000. p. 9-19.

LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário Luft**. São Paulo: Ática, 2001.

MENEGASSI, Edvaldo Roberto. **Consenso de Washington**: uma visão brasileira. 2004. 53f. Monografia (especialização) – Departamento de História, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2004.

MOREIRA, Darlan. **Economia de comunhão um novo agir econômico**. Disponível em: <<http://www.noolhar.com>>. Acesso em: 4 de out. de 2004.

NEIVA, Evandro. **Responsabilidade social nas empresas**: aliando competência e consciência. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 5 de ago. de 2004.

NUNHEZ, João. **Economia de Comunhão**: um novo modelo de gestão empresarial com a Cultura da Partilha. 2003. 117f. Monografia (Pós-graduação) - Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana.

O MOVIMENTO dos Focolares no Brasil. Disponível em: <<http://www.focolares.org.br>>. Acesso em: 17 de dez. de 2004.

PARMENSE, Pietro. **Um projeto que conquista espaços**. Cidade Nova, Vargem Grande Paulista, ano XLIV, n.5, p. 16-17, mai. 2002.

PEREIRA, João Batista et al. **Guia para apresentação de trabalhos** – graduação e pós-graduação. Maringá: Cespar: Faculdades Maringá, 2004.

Revista indicadores da qualidade e produtividade. Ano 1 n. 2 set. 1993 IPEA instituto de pesquisa econômica aplicada. Brasília, 1993.

Revista indicadores da qualidade e produtividade. Ano 2 n. 1 jun. 1994 IPEA instituto de pesquisa econômica aplicada. Brasília, 1994.

Revista indicadores da qualidade e produtividade. Ano 2 n. 2 dez. 1994 IPEA instituto de pesquisa econômica aplicada. Brasília, 1994.

RODRIGUES, Silvana Filippi Chiela. **Responsabilidade social corporativa** – o caso Acesita S/A. 2002. Dissertação (Mestrado)-Departamento de Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá.

RODRIGUES, Silvio. Representante da K.N.E. Rotogine, produtos plásticos. Vargem Grande Paulista. **Entrevista concedida à autora**. 8 de dez. de 2004.

SILVA, Valdenir de Souza. Departamento de estatísticas do trabalho – CAGED – SPPE. **Entrevista concedida à autora**. 30 de dez. de 2004.

SINGER, Paul. **Globalização e desemprego**: diagnóstico e alternativas. São Paulo: Contexto, 1999.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações** – investigação sobre sua natureza e suas causas. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. v. 1. (Os Economistas).

_____. **Teoria dos Sentimentos Morais**. São Paulo: IMFE, 1999.

SUCUPIRA, João. **A responsabilidade social das empresas**. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 19 de nov. de 2004.

TORRES, Ciro. **Responsabilidade social das empresas**. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 17 de nov. de 2004.

TORTELLI, Armando. Representante da Prodiel farmacêutica. Curitiba. **Entrevista concedida à autora**. 18 de nov. de 2004.

VERDOLIN, Daniela; ALVES, Alexandre. **Responsabilidade social**: perspectivas para o agronegócio. 2004.

ZAMAGNI, Stefano. **Fundamentos da EdC**. Centro Mariápolis Ginetta, Vargem Grande Paulista, 2001. Cassete.

_____. Primeiras idéias sobre uma nova teoria econômica de comunhão. In: **Congresso internacional da universidade catolica de Piacenza** – sobre um agir econômico à altura da pessoa: a Economia de Comunhão, 1999, Piacenza (Itália). Disponível em: <<http://www.focolare.org>>. Acesso em: 4 de out. de 2004.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário para a empresa *Femaq*.

Questões relativas aos anos 1988 a 1990, 1994 a 1996 e 2001 a 2003; dados anuais e em reais.

Produção e Faturamento:

1. Qual foi o faturamento anual da empresa?
2. Qual foi o lucro líquido anual?
3. Qual foi o patrimônio líquido (capital)?
4. A empresa apresentou endividamento no período? Se sim, qual foi o montante?
5. Qual foi o montante de investimento na empresa?
6. Qual foi a produção física anual?
7. Qual foi o índice de desperdício de matéria-prima?
8. Qual foi a taxa de defeito?
9. Qual foi a participação percentual da empresa no seu mercado de atuação?

Funcionários:

10. Quantos funcionários a empresa teve em cada um destes anos?
11. Qual foi a média anual dos salários pagos?
12. Qual foi a taxa de rotatividade por ano?

3.1 Total de admissões.

3.1 Total de demissões.

3.1 Número de trabalhadores no início do ano.

Questões qualitativas:

13. Como é avaliada a qualidade dos serviços prestados pela empresa? Ela possui algum procedimento de controle de qualidade com clientes e fornecedores?
14. Onde se situa o mercado consumidor da empresa?
15. Como se dá a divisão dos lucros? Existe uma prática específica e um valor pré-fixado?
16. Existem programas de qualificação e treinamento da mão de obra?
17. O grupo tem conhecimento dos fins dado à parte dos lucro destinada à ajuda solidária?
18. Quais são as formas de seleção de pessoal?
19. Os funcionários se interessam pelo desempenho da empresa? Como tomam conhecimento da situação financeira e operacional da mesma?
20. De que maneira o lucro é utilizado para oferecer salários dignos aos empregados? Há benefícios ou incentivos? Quais são?
21. Quais são os instrumentos para avaliar a satisfação dos clientes?
22. A empresa exerce algum impacto sobre o meio ambiente?
23. Em caso de resposta positiva, o que faz?
24. De que forma a empresa partilha o lucro com pessoas carentes?
 - É direcionada a entidades ou famílias?
 - Existe uma regra ou é alternativo?

25. Como é utilizada na prática a parte do lucro destinada a formação de “homens novos”?
26. Como surgiu o interesse pelo Projeto?
27. Quais foram as etapas pelas quais a empresa passou para adaptar-se?
28. Quais as principais dificuldades enfrentadas?
- 3.1 Aspectos contábeis/ fiscais.
 - 3.1 Competitividade (preço, custos);
 - 3.1 Relacionamento com funcionários;
 - 3.1 Sócios;
 - 3.1 Outros.
29. Quais as conseqüências de cumprir a legislação, sobretudo quanto à questão tributária e trabalhista, visto que as empresas concorrentes podem não o fazer?
30. Quais as dificuldades que a empresa sofre hoje devido ao novo modo de gestão empresarial?
31. Comentários / considerações:

ANEXO B – Questionário de dificuldades das empresas.

1. Como surgiu o interesse pelo Projeto?
 2. Quais foram as etapas pelas quais a empresa passou para adaptar-se?
 3. Quais as principais dificuldades enfrentadas?
- Aspectos contábeis/fiscais;

Competitividade (preço, custos);

Relacionamento com funcionários;

Sócios;

Outros.

4. Quais as conseqüências de cumprir a legislação, sobretudo quanto à questão tributária e trabalhista, visto que as empresas concorrentes podem não o fazer?
5. Quais as dificuldades que a empresa sofre hoje devido ao novo modo de gestão empresarial?
6. Comentários / considerações:

Nome da empresa:

Localização:

Porte da empresa:

Ramo de atividade:

Data de implantação da EdC: