

Economia de comunhão e redes de empresas: estudo de caso e análise de conteúdo

Communion economy and enterprises network: a case study and content analysis

*Dalton Siqueira Pitta Marques**
*Edgard Monforte Merlo***
*Marcelo Seido Nagano****

Resumo

O distanciamento entre pessoas e países ricos e pobres, bem como a destruição de ecossistemas naturais, motivaram iniciativas que tentam combinar, na própria gestão empresarial, crescimento econômico, justiça social e respeito ao meio ambiente. O projeto de Economia de Comunhão inova ao propor um modelo de organização em rede baseado em princípios éticos e religiosos, que prega a cooperação entre os agentes, o respeito às leis e ao meio ambiente e o apoio a projetos sociais. Este artigo tem por objetivo analisar o projeto de Economia de Comunhão, avaliar sua viabilidade como modelo de organização em rede e entender seus mecanismos de autofinanciamento. O trabalho foi elaborado a partir de pesquisa bibliográfica, estudo de caso e análise de conteúdo.

Palavras-chave: Economia de Comunhão; redes de empresas; ética empresarial; estudo de caso; análise de conteúdo.

Abstract

The expansion of distances between the rich and the poor and between countries, as well as the destruction of the natural ecosystem, motivated initiatives that try to combine, in business management, economic growth, social justice and respect for the environment. The Economy of Communion project innovates by proposing a model of organization in network based on ethical and religious principles, in which cooperation between the agents, respect of the laws and the environment and support to social projects are defended. The objective of this article is to analyze the Economy of Communion Project, to evaluate its viability as a model of organization in network and to understand its mechanisms of sustentation. The article was elaborated from bibliographical research, case study and analysis of content.

Key words: Economy of communion; enterprise network; business ethics, case study; analysis of content.

* Mestre em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, e Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos. E-mail: daltonspm@yahoo.com.br

** Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, e Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da USP. E-mail: edgardmm@usp.br

*** Doutor em Engenharia Mecânica pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, Pós-Doutor pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE, e Professor e Pesquisador do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos - USP, na área de Pesquisa Operacional. E-mail: drnagano@usp.br

Introdução

O século XX foi marcado por uma nova divisão internacional do trabalho. Países que antes competiam no mercado mundial apenas com *commodities* ou outros produtos de pouco valor agregado começaram a se desenvolver industrialmente. Em relativamente poucas décadas, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, a industrialização espalhou-se pelo mundo (HOBBSAWM, 2003).

É possível perceber que o processo de globalização está intimamente relacionado ao desenvolvimento do capitalismo mundial e, por isso, também é acompanhado de suas contradições. Mais do que apenas um processo de produção, ele se torna capaz de alterar culturas, costumes e modos de estruturação social, conforme citado por Ianni (1997, p.10):

O desenvolvimento do modo capitalista de produção, em forma extensiva e intensiva, adquire outro impulso, com base em novas tecnologias, criação de novos produtos, recriação da divisão internacional do trabalho e mundialização dos mercados. As forças produtivas básicas, compreendendo o capital, a tecnologia, a força de trabalho e a divisão transnacional do trabalho, ultrapassam fronteiras geográficas, históricas e culturais, multiplicando-se assim as suas formas de articulação e contradição. Esse é um processo simultaneamente civilizatório, já que desafia, rompe, subordina, mutila, destrói ou recria outras formas sociais de vida e trabalho, compreendendo modos de ser, pensar, agir, sentir e imaginar.

Talvez o maior reflexo dessas contradições seja o aumento da distância entre ricos e pobres. Hobsbawm (2003), citando dados de estudos do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) das Nações Unidas, afirma que o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* real da África Subsaariana caiu de 14% do PIB dos países industriais para 8% entre 1960 e 1987.

Percebe-se que a globalização tende a agravar os padrões de desigualdade regional, ao selecionar áreas suscetíveis de serem integradas à nova economia planetária – pela oferta abundante de mão-de-obra

assalariada, comunicações baratas, condições institucionais adequadas – e outras, sequer merecedoras do direito de serem exploradas, como regiões pobres da África e do sul da Ásia (ALMEIDA, 2001, p.119).

Além disso, observa-se em vários países um hiato entre a oferta e a demanda por novos empregos, uma vez que a produção passou a dispensar empregados mais rapidamente do que o setor de serviços gera novos postos para absorvê-los (RIFKIN, 1996). Quando o desemprego ocorre em sua forma estrutural acarreta graves desarranjos na sociedade, pois são muitos os que começam a estar desempregados ou subempregados em caráter mais ou menos permanente, ou por longo prazo (IANNI, 1997, p.67).

Segundo Oliveira (1999), a globalização permitiu não só a internacionalização de fluxos tecnológicos e financeiros, mas também a internacionalização de problemas e idéias. A partir de então, o protagonismo das organizações de cidadãos foi um fator essencial para a afirmação de uma agenda internacional fundada em valores universais e aberta sobre o futuro (OLIVEIRA, 1999, p.40).

O projeto de Economia de Comunhão (EdC), objeto de estudo deste trabalho, pode ser destacado como uma dessas iniciativas não-estatais que buscam combinar eficiência econômica com solidariedade e respeito ao meio ambiente. O projeto de EdC, fortemente baseado em princípios morais, adquire também a forma de movimento religioso (Focolares) internacional, ao funcionar como uma rede que une as empresas de diferentes países que aderem ao projeto.

A organização de empresas em rede tem cada vez mais se transformado em um fator de competitividade às companhias. O termo rede, nas ciências sociais, designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente (MARCON; MOINET, 2000, *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2004, p.205). As redes podem assumir diversas formas, dependendo do seu grau de estruturação, hierarquização, heterogeneidade e externalização (LAAGE-HELLMAN, 1989).

Destacam-se as alianças estratégicas, a criação de *clusters* ou mesmo o estabelecimento de parcerias para compras ou exportações. A organização de pequenas e médias empresas em redes permite que elas alcancem os seguintes benefícios: maiores trocas de informações e conhecimentos entre as empresas, participação e vendas de produtos em férias, *lobby*, melhorias nos processos empresariais, participação em palestras e cursos, barganha de preço junto a fornecedores, *marketing* conjunto, acesso a novos clientes, maiores garantias no fornecimento de créditos a clientes, maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas e ganhos de economias de escala, de escopo e de especialização (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

1 O Projeto de Economia de Comunhão

As empresas de Economia de Comunhão são enquadradas como um tipo específico de empresas de Economia Solidária (MARQUES; MERLO, 2004). A Economia Solidária está ligada a ações de consumo, comercialização, produção e serviço em que se defende participação coletiva, autogestão, democracia, igualitarismo, cooperação e intercooperação, auto-sustentação, promoção do desenvolvimento humano, responsabilidade social e preservação ecológica (MANCINI, 2004). As cooperativas são as formas mais comuns de empresas de economia solidária.

Uma grande dificuldade dessas empresas é escapar ao dilema fracasso-degeneração. Potter (*apud* SINGER, 2000, p.16) afirma que “às cooperativas de produção só se ofereciam duas possibilidades: ou fracassavam como empresas ou, quando tinham sucesso econômico, degeneravam, acabando como empresas capitalistas comuns”. Segundo Singer (2000), o sucesso desses empreendimentos depende de fontes de financiamento, assessoria técnico-científica, formação continuada de trabalhadores, redes de comercialização e apoio institucional e legal por parte de órgãos governamentais.

Os empreendimentos solidários têm peso econômico irrisório, porém sua importância reside na sua significação cultural, por constituírem experiências destacadamente educativas (SOUZA, 2000, p.7).

O projeto de Economia de Comunhão surgiu a partir de uma iniciativa de membros do Movimento dos Focolares. Os Focolares são um grupo eclesial e civil, iniciado em 1943, na Itália, fundado e presidido por Chiara Lubich. Atualmente, o movimento está presente em 182 países, com aproximadamente 150 mil membros que, somados aos simpatizantes, formam um contingente de quatro milhões de pessoas, sendo a maioria leigos, embora não se exclua a participação de religiosos. Os Focolares chegaram ao Brasil no ano de 1959 (MOVIMENTO, 2003). Pinheiro (2000, p.334) descreve desta forma os aspectos centrais desse movimento:

A busca da construção da unidade pode ser apontada como o elemento qualificativo do Movimento dos Focolares, que tem como conteúdo programático realizar quatro modalidades de diálogos, a saber: com a Igreja Católica nas suas mais variadas expressões, a fim de fortalecer a unidade e suscitar, no seu interior, formas de comunhão nos mais variados aspectos; entre as várias denominações cristãs, por meio da recuperação de princípios comuns no que tange à vivência da fé e à conseqüente inserção social; com fiéis de outras religiões, tendo em vista estabelecer relacionamentos que promovam o mútuo conhecimento e ações juntas; e com pessoas sem um referencial religioso, tendo em vista a defesa de valores comuns e o comprometimento efetivo em prol da emancipação humana e social.

De acordo com Pinheiro (2000), é esse contexto multifacetado, no qual interagiram elementos históricos e ontológicos, ao longo de cinquenta anos, que deu origem ao projeto Economia de Comunhão, o qual se transformou em uma rede mundial de empresas que tem por fundamento uma cultura de partilha, derivada da prática da comunhão dos bens, tendo em vista a consecução da justiça. No Movimento dos Focolares, fatos econômicos são interpretados como evidências divinas, defendendo-se, assim, que dimensões econômicas sejam expressões da vida espiritual (GOLD, 2003). O projeto de EdC foi idealizado

por Chiara Lubich em 1991, durante uma de suas viagens ao Brasil (SORGI, 1998).

Percebe-se, deste modo, a influência de aspectos religiosos na criação do projeto de Economia de Comunhão. Segundo Gold (2000), essas alternativas econômicas globais podem surgir de culturas que estejam em contraste com as regras do mercado, sendo os movimentos religiosos uns dos mais antigos, duradouros e controversos exemplos dessas culturas globais.

O objetivo do projeto de EdC era criar organizações empresariais baseadas na cooperação, em princípios éticos e religiosos, com respeito às leis vigentes, à sociedade e ao meio ambiente. As empresas de EdC distribuem (livremente) o lucro para três fins específicos: competitividade empresarial e sua conseqüente viabilidade econômica; difusão do projeto de Economia de Comunhão; e auxílio a populações carentes por meio de obras sociais.

Segundo Araújo (1998, p.9), a necessidade de construir uma cultura de cooperação e a consciência de que o desenvolvimento não deve ser função apenas do crescimento econômico vêm ganhando espaço na agenda internacional. Amartya Sen (1983), ao analisar que crescimento econômico e desenvolvimento social não evoluíam proporcionalmente na maioria dos países pobres, contribuiu para o surgimento dessas reflexões ao propor que o desenvolvimento deveria concentrar-se nas pessoas, tendo por base parâmetros que dizem respeito às condições de vida, tais como a saúde, a expectativa de vida, o grau de escolaridade, a qualificação profissional e até a participação na vida social. Como parte desta tendência, as Nações Unidas lançaram o Pacto Global, em 1999, uma iniciativa internacional com o propósito de incentivar o comprometimento das empresas com princípios de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção (GLOBAL, 2004).

Atualmente, há mais de 600 empresas de Economia de Comunhão no mundo. Há também aproximadamente 180 empresários liberais, como dentistas, advogados e médicos, que participam do projeto.

Conforme pode ser constatado na tabela 1, Itália e Brasil são os países onde a EdC está mais difundida. Argentina, Alemanha e Estados Unidos aparecem em seguida. Existe ainda uma forte presença em países do sudeste europeu. As empresas de EdC caracterizam-se geralmente pelo pequeno número de funcionários, com mais de 95% delas possuindo menos de cinquenta empregados (PINHEIRO, 2000, p.343). As empresas vinculadas ao projeto possuem grande diversificação jurídica, sendo mais comuns sociedades por ações, cooperativas e empresas individuais (p. 338).

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS EMPRESAS DE ECONOMIA DE COMUNHÃO

PAÍS	EMPRESAS	ATIVIDADES
Itália	193	62
Brasil	107	-
Argentina	45	11
Países do Sudeste Europeu	45	16
Alemanha	38	17
Estados Unidos	25	5
Suíça	21	8
Filipinas	18	10
Bélgica	15	-
Portugal	15	-
França	14	4
Espanha	13	9
Venezuela	12	6
Coréia	10	2
Canadá	7	-
Holanda	7	-
Austrália	6	-
Uruguai	5	2
Irlanda	4	-
México	4	4
Outros países	4	23
TOTAL	608	179

FONTE: Secretaria Internacional de Economia de Comunhão, outubro de 2003

As transformações das práticas empresariais, que passam a focar na partilha e na solidariedade, e não apenas na competição, podem trazer benefícios a todos que fazem parte do contexto empresarial da Economia de Comunhão. Funcionários tornam-se mais motivados e pode-se, inclusive, atrair a benevolência de clientes, fornecedores ou financiadores. Ferruci

(1998, p.78) chega a citar a criação de um novo “capital” dentro da empresa:

Tudo isso significa que, junto com o *capital monetário*, o estilo de convivência e o modo de se relacionar com os trabalhadores em si, e destes com os clientes e fornecedores, contribui para fazer crescer um componente todo especial do capital da empresa, um componente que é imaterial, mas igualmente concreto: é o *capital símbolo* da empresa. Em tal ambiente, os trabalhadores se sentirão realizados, [...] por sentirem que neste trabalho poderão utilizar todos os seus talentos, sem reservas ou incertezas, seguros da confiança e da solidariedade da empresa diante de qualquer risco que eles possam assumir por ela ao comprometer-se na realização da estratégica empresarial.

O projeto de EdC pode ser caracterizado pela presença de relações do tipo ganha-ganha. As potencialidades desses tipos de relações foram demonstradas por Nash (1950). Segundo o autor, em situações de tomada de decisão e negociação usualmente não se espera que as partes cooperem entre si e cada uma delas busca maximizar seu resultado desejado. Porém, se houvesse cooperação, os resultados seriam mais benéficos a ambas as partes. A respeito disso, Pindick e Rubinfeld (1994, p. 579) questionam: “se a cooperação pode conduzir a lucros mais elevados, por que as empresas não poderiam cooperar entre si sem entrar em acordo explícito de conluio?”. O problema é que cada parte está preocupada com a possibilidade de que a outra não coopere, o que traria prejuízos a quem manteve uma posição de cooperação e inúmeras vantagens a quem agiu de maneira competitiva. Tais aspectos são válidos para a determinação de preços, troca de tecnologias, experiências e uso comum de bens, entre outras atividades.

Na Economia de Comunhão busca-se justamente eliminar a lógica da concorrência desleal e da desconfiança. Não há o medo de que a outra parte se comporte de maneira agressiva, o que inviabilizaria a cooperação. A teoria da “confiança racional” de Hollis (*apud* BRUNI, 2002, p. 53) pode ser usada para explicar essas relações de confiança e cooperação:

Para o filósofo inglês, a confiança é uma relação de reciprocidade. E o que ele entende pela expressão *reciprocidade* é algo mais profundo que a simples cooperação para satisfazer os próprios interesses. [...] Por isso, Hollis sustenta uma teoria da racionalidade que torna racional restituir a confiança, mesmo quando tal comportamento for contrário ao próprio interesse pessoal. Mas, para ele, a confiança é racional somente entre pessoas cujas relações interpessoais são baseadas na reciprocidade [...]. A expectativa de que a prática da confiança possa tornar-se generalizada e de que esta prática trará benefícios para todos é uma pré-condição para a racionalidade dos atos individuais de confiança.

A questão da confiança entre agentes econômicos em situações de cooperação foi abordada por Chaserant (2003). Segundo a autora, quando os riscos em uma situação de cooperação são pequenos, a simples existência de um auto-interesse esclarecido (ou racional) é capaz de derrotar tendências de comportamentos oportunistas e promover a cooperação. Quando os riscos são mais altos, são necessários contratos ou redes sociais para garantir a cooperação (CHASERANT, 2003, p.181). Daí resulta a importância do Movimento dos Focolares, uma rede social fortalecida por aspectos religiosos, para o projeto de EdC. Dentro desta rede social, as partes sinalizam uma predisposição à cooperação. Estes sinais relacionais incluem expressões por vezes involuntárias e, portanto, não tão sujeitas à manipulação (LINDENBERG, 2000).

Bruni (2002) identifica ainda quatro características do projeto de EdC que permitem compreendê-lo: universalismo, segundo o qual a comunhão engloba a humanidade inteira; relacionalidade, na qual a pessoa é vista numa relação construtiva com o outro; racionalidade expressiva, segundo a qual as relações são regidas pelo desejo de “expressar” com o comportamento algo da própria personalidade ou dos próprios valores; e reciprocidade não-condicional, que considera que a probabilidade de alguém retribuir confiança é muito maior quando a recebe incondicionalmente.

Segundo Zamagni (2002, p.10), na economia contemporânea existem custos implícitos que por vezes passam despercebidos, mas interferem em todo o

negócio. Estes são os custos ligados à falta de confiança, custos de transação e de monitoração. Os custos de transação são os custos de uso no mercado e, em particular, os custos relativos à manutenção das relações entre empresas diversas. Os custos de monitoração são os custos que o empreendedor utiliza para garantir que os seus trabalhadores não deixem de realizar todas as tarefas que lhes são exigidas. Quanto aos custos de falta de confiança, ele afirma: “quando no interior de empresas e entre empresas e instituições econômicas como os bancos não existem fortes relações de confiança, os custos aumentam”. Estes, de acordo com Zamagni (2002), são alguns dos fatores que concedem maior solidez às empresas de Economia de Comunhão com relação às empresas tradicionais: os custos de transação, de monitoração e aqueles relacionados à falta de confiança seriam menores do que o habitual. Tal constatação vem de encontro à afirmação de Jarillo (1988), segundo o qual os custos de transação podem ser afetados pela ação consciente de um empresário, sendo esta uma das principais fundamentações econômicas para a estratégia em rede.

Uma vez que as empresas de Economia de Comunhão não buscam apenas o lucro, mas um crescimento sustentável, que considere igualmente o meio ambiente, seus funcionários e pessoas necessitadas da comunidade onde está inserida, os efeitos positivos se estendem para fora de seus limites empresariais. O movimento de EdC pode adquirir, assim, dimensões de fenômeno social. Porém, ao contrário de organizações filantrópicas ou assistenciais, que atuam somente como iniciativas de cunho social, o projeto de Economia de Comunhão é uma tentativa de inserir o social no cerne da economia (SORGI, 1998, p.34).

3 Método de pesquisa

Lakatos e Marconi (1991, p. 83) definem método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia,

permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Assim, o método de abordagem aqui utilizado é o método indutivo. Após a apresentação do contexto no qual o tema se insere, são analisadas as principais características do projeto de Economia de Comunhão, de maneira a entender e delimitar o tipo de organização que está sendo estudado. Por meio de observações da realidade das empresas de EdC, pretende-se obter uma melhor compreensão sobre as particularidades e desafios que envolvem esse projeto e os benefícios advindos da sua organização em rede.

De acordo com Flick (2004, p.18), as aceleradas mudanças sociais e a conseqüente diversificação de esferas de vida fazem com que os pesquisadores sociais se defrontem, cada vez mais, com novas perspectivas e contextos sociais. Conseqüentemente, para fazer frente a essas mudanças, a pesquisa é obrigada a utilizar estratégias indutivas, nas quais teorias são desenvolvidas a partir de estudos empíricos, influenciados por alguns conhecimentos teóricos anteriores (FLICK, 2004).

Foram realizados dois estudos de caso com empresas de EdC. “O estudo de caso pode ser definido como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32). As informações para o estudo de caso foram obtidas a partir de questionário enviado às empresas e notícias veiculadas em *sites* e revistas especializadas. Também foram realizadas perguntas, via e-mail, para membros da organização do projeto de EdC no Brasil, a fim de solucionar dúvidas e entender o funcionamento do projeto.

Com o objetivo de complementar as observações coletadas a partir do estudo de caso e obter maior compreensão sobre as características do projeto de Economia de Comunhão e de como seus ideais se consolidam nas empresas participantes, foi realizada

uma análise de conteúdo sobre o *site* brasileiro do projeto. A análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2003, p.38). Segundo Bardin (2003), a análise de conteúdo busca responder a dois tipos de problemas: quais as causas ou antecedentes dos enunciados; e quais as conseqüências ou efeitos que determinada mensagem quer provocar. A análise realizada neste artigo busca responder ao segundo problema, utilizando como método a análise temática.

Uma vez que este trabalho se constitui de uma pesquisa exploratória do tipo qualitativa, ele está sujeito às limitações pertinentes a esta modalidade de pesquisa. Entre elas, cabe citar que as conclusões aqui obtidas podem não ser verificadas em todo o universo de empresas de EdC.

4 Estudo de caso

A seguir, são descritos e analisados dois casos de empresas que integram o projeto de Economia de Comunhão e têm participação ativa dentro de seu modelo de organização em rede. Ao longo do estudo de caso, procurou-se aferir quais as particularidades que o projeto de EdC confere ao funcionamento dessas empresas. Ao mesmo tempo, foi avaliado o modelo de organização em rede presente no projeto e como ele contribui para a viabilidade das empresas.

4.1 A Solidar Capital

A Solidar Capital é uma empresa alemã, fundada em fevereiro de 1997 por vinte empreendedores locais, na cidade de Solingen, na época com um capital de seiscentos mil marcos alemães (ou aproximadamente US\$ 360 mil). Atualmente, outras empresas de EdC já têm participação de capital na Solidar Capital, o que

contribuiu para sua expansão. A empresa é uma sociedade de consultoria e participação de capital, que funciona como uma instituição de fomento, com participação em projetos de cooperação em outros países. A diferença principal com relação às agências de cooperação tradicionais está em ter como objetivo a realização de lucro para remuneração de seus sócios.

A atuação da empresa consiste principalmente em auxiliar empreendedores, de países mais carentes, que têm boas idéias mas poucas condições de estabelecer seus negócios. Deste modo, pela sua própria natureza de ação, ela torna-se um exemplo de empresa integrada e voltada para o modelo de rede presente no projeto de EdC.

A fim de tomar contato com a realidade de outros países e dos empreendimentos de Economia de Comunhão em andamento, os diretores da empresa costumam realizar viagens esporádicas, principalmente por países da América Latina e Oriente Médio. Essas viagens viabilizam a troca de experiências com outras empresas de EdC, a obtenção de novos sócios e o auxílio aos projetos financiados pela Solidar Capital.

A participação da Solidar Capital nas empresas com as quais se associa varia de 25% a 49% do capital total das mesmas, sempre com a preocupação em não se tornar a maior cotista dessas companhias. Tal participação pode ainda ser temporária ou não. Também é possível a cessão de fundos adicionais por meio de pequenos empréstimos de curto prazo. Além disso, para o êxito dos empreendimentos financiados, a Solidar Capital contribui não só financeiramente, mas também com transferência de conhecimentos.

O primeiro critério de seleção para o estabelecimento das parcerias é que as empresas atuem segundo as bases da EdC. Posteriormente, há a preparação de um questionário que é enviado ao empreendedor. Além de um escopo do empreendimento, da descrição do mercado e das condições de financiamento da empresa, as respostas devem conter justificativas sobre a importância do

negócio e previsões de resultado para os primeiros três anos de funcionamento do mesmo. Após essas informações serem analisadas pela Solidar Capital, e se houver um interesse na execução do projeto, iniciam-se os diálogos entre os membros da empresa alemã e os futuros parceiros sobre as condições do negócio.

Com relação à apropriação do lucro desses projetos, os sócios da Solidar Capital defendem que as decisões sobre esse tema devem ser tomadas pelos administradores das empresas empreendedoras. Como regra, define-se apenas que o lucro não deve ser inteiramente dedicado à distribuição ou apropriação, uma vez que uma reserva deve ser formada para garantir a competitividade da empresa. As decisões sobre o 'se' e o 'quanto' da apropriação do lucro são de responsabilidade e liberdade dos empreendedores, variando de acordo com a situação econômica das empresas ano a ano.

Até 2003, a Solidar Capital já havia estabelecido três projetos de cooperação internacional de maior projeção: um deles com uma empresa libanesa de comercialização de materiais escolares e de escritório; outro com uma empresa israelense de desenvolvimento de *softwares*; e outro ainda com uma granja camaronesa. Existem ainda negociações em estágio avançado para a participação em uma empresa croata de serviços automotivos com a aquisição de maquinários, além de projetos na Sérvia e no Egito.

Vale ressaltar que a participação da empresa alemã nesses projetos vai além do apoio financeiro ou técnico. O envolvimento pessoal dos membros da Solidar Capital cria um entendimento das necessidades e cultura de cada região e leva a um compartilhamento mais profundo de idéias e experiências. Entretanto, o fato de a implantação e da administração dos negócios ficarem a cargo dos empreendedores locais permite que eles se adaptem à realidade de cada região e aumentem as possibilidades de sucesso.

4.2 Rotogine e o pólo empresarial Spartaco

A Rotogine foi fundada em 1995, no pólo empresarial Spartaco, no município de Cotia (SP), por um empresário francês. A princípio, este empresário, já proprietário de uma fábrica em seu país natal, veio ao Brasil para oferecer a empreendedores locais, participantes do projeto de EdC, uma tecnologia que havia desenvolvido para a produção de manufaturados plásticos. Porém, ao conhecer o projeto do pólo Spartaco e constatar que não havia ainda pessoas capazes de conduzir um negócio como este, decidiu permanecer no Brasil e criar ele próprio uma empresa, em parceria com sócios locais.

A Rotogine fabrica produtos em polietileno (um material plástico atóxico, leve e reciclável) pelo processo de rotomoldagem¹. Seus produtos vão desde tanques sépticos e caixas d'água até brinquedos para *playgrounds* e caiaques. Em maio de 2000 a Rotogine associou-se a outras duas empresas brasileiras de Economia de Comunhão, fundando a K.N.E. Rotomoldagem Ltda. Esta associação permitiu a ampliação da indústria, com a produção aumentando de três para dez toneladas mensais. Conseqüentemente, em 2000 o faturamento da empresa cresceu 15%, e em 2001 este foi de 40%.

¹ O processo industrial de rotomoldagem consiste na introdução do polietileno em um molde de alumínio ou de aço, que é então transferido para um forno rotativo, que inicia movimentos de rotação e translação em relação ao eixo central do molde, em baixa velocidade. Assim que o calor penetra o molde, a resina adere uniformemente às suas paredes, até se fundir totalmente. O molde é então resfriado, suas metades separadas e os produtos recebem os acabamentos finais. Mais informações estão disponíveis no *site* www.rotogine.com.br/roto.

A participação da Rotogine no projeto de EdC é citada pelos sócios como um fator que contribuiu para o sucesso da empresa. Seu prestígio aumentou, a empresa conta com fidelização de clientes (muitos dos quais empresas de EdC, nacionais e internacionais, e particulares membros dos Focolares) e colaboração de fornecedores, que já foram cruciais em momentos de dificuldade financeira. Recentemente a Rotogine está em contato com empresas de EdC da Argentina, Chile e Estados Unidos para disponibilizar a tecnologia de rotomoldagem e experiências já adquiridas neste ramo de atuação.

O pólo empresarial Spartaco, que compreende uma área de 50 mil m², é gerenciado pela Espri S.A. (Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais S.A.). Essa sociedade anônima de capital fechado, que tem perto de 3.600 acionistas, em geral simpatizantes do projeto de EdC, foi responsável pela urbanização da área para a instalação das empresas. As firmas que compõem o pólo Spartaco pagam um aluguel à Espri que, por sua vez, além de oferecer a infra-estrutura necessária, planeja a construção de novos prédios de uso comum para serviços diversos, como refeitórios e salas para cursos profissionalizantes e treinamentos.

Além da Rotogine, fazem parte do pólo Spartaco as seguintes empresas: Eco Ar - fabricante de produtos de limpeza; La Tunica - empresa de confecções; Pro Diet - distribuidora de produtos farmacêuticos; Uniben - agência de viagens, seguros e contratos de *leasing*; e AVN - fabricante de embalagens plásticas. A cooperação entre as empresas do pólo é intensa. Basta citar o exemplo da AVN, que iniciou suas atividades dentro dos galpões da Eco Ar até ter condições de atuar em instalações próprias. Atualmente a Eco Ar consome 60% da produção da AVN (CIDADE, 2004).

4.3 Principais aspectos dos casos apresentados

Ao analisar as empresas de Economia de Comunhão, observa-se que a noção de sistema, no que se refere a considerar organizações sociais como organismos formados por partes interdependentes que interagem entre si e com o ambiente externo (KAST; ROSENZWEIG, 1972), está muito presente no projeto de EdC. Deste modo, as empresas são vistas como parte da sociedade, assim como os funcionários e a sociedade fazem parte dos sistemas das empresas. Além disso, o enfoque sistêmico prioriza a realização dos objetivos dos sistemas, muito mais do que a eficiência das partes isoladas (MAXIMIANO, 1997). Percebe-se este enfoque no projeto de EdC, que propõe um crescimento justo para as empresas, que considere o lucro, mas também os impactos sobre funcionários, comunidade, demais empresas do projeto e meio ambiente.

A criação de uma rede de relacionamento entre os participantes do projeto de EdC, ainda que informal, é fundamental para a viabilidade do projeto. O modelo de rede implica que atividades como comercialização, produção e desenvolvimento de produtos se constituam em relações de troca dentro de um espaço definido (LAAGE-HELLMAN, 1989). A rede é o espaço no qual atores (fornecedores, produtores, organizações de pesquisa e clientes), a partir de suas atividades, competem e cooperam uns com os outros de forma a atingir os objetivos individuais e coletivos do projeto de EdC. A inter-relação configura-se quando os atores percebem que são contrapartida e parceiros de um mesmo processo. No caso específico das empresas de Economia de Comunhão, as relações de cooperação estão fundamentadas em relações

interpessoais de confiança, corroborando Chaserant (2003) no que se refere à importância das redes sociais para a cooperação.

A análise do projeto de EdC segundo o modelo de rede apresentado na figura 1 permite uma compreensão sobre as interações que ocorrem no âmbito do projeto. O relacionamento entre as empresas é resultado do ambiente competitivo no qual elas estão inseridas e do papel desempenhado por cada um dos atores. Conforme já discutido ao longo deste trabalho, as trocas são sustentadas pelo arcabouço de valores presente no projeto de EdC. Tem-se, de um lado, um conjunto de empresas cujos objetivos estratégicos vão além da lógica puramente capitalista. De outro, tem-se um macroambiente competitivo que não foge a essa regra. Assim, a criação de uma rede de relacionamento entre os participantes do projeto de EdC torna-se fundamental para a sua sobrevivência e desenvolvimento dentro de um ambiente que contraria seus pressupostos.

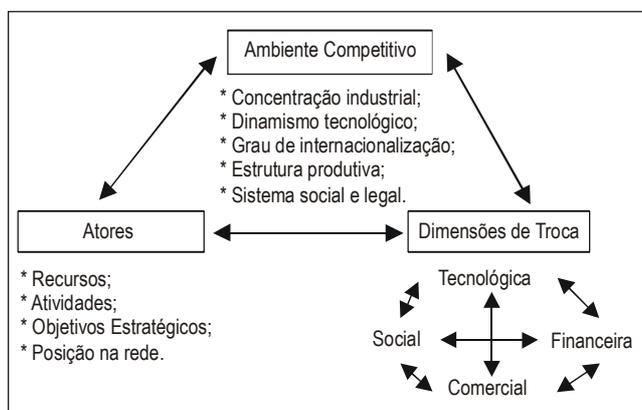


FIGURA 1 - DIMENSÕES PARA ANÁLISE DO MODELO DE REDE
 FONTE: Adaptado de Laage-Hellman (1989)

Dentro do projeto de EdC, empresas mais sólidas, como a Rotogine, colocam seu *know-how* a serviço de empresas emergentes a custo zero, abandonando a ideia da competição entre pólos rivais, mas aproveitando as potencialidades de dois ou mais pólos opostos, favorecendo o crescimento conjunto das empresas envolvidas. Como forma de apoio, as empresas também

procuram consumir, preferencialmente, produtos de outras empresas participantes do projeto. É possível, ainda, em períodos de dificuldades financeiras, uma maior tolerância e colaboração de fornecedores e clientes.

A observação dos casos da Solidar Capital e da Rotogine permite constatar que a cooperação dentro do projeto de EdC confere maior viabilidade às empresas, permitindo, inclusive, que evitem o dilema “fracasso-degeneração”. É possível identificar, também, algumas características que diferenciam as empresas de EdC de outras organizações que atuam em rede. Além da divisão do lucro de cada empresa (sendo esta divisão de livre-arbítrio) e da presença de valores religiosos, a cooperação é intensa dentro do projeto e extrapola limites regionais ou nacionais. Os sinais relacionais trocados entre as empresas são positivos e possibilitam o desenvolvimento de uma confiança entre as partes, sendo importantes em situações de cooperação, conforme abordado por Lindenberg (2000). Esses sinais estão presentes, por exemplo, nos projetos já desenvolvidos e apoiados pela Solidar Capital, no compartilhamento de estruturas do pólo Spartaco ou na transferência de tecnologia pela Rotogine.

O modelo de rede presente no projeto de EdC é típico de redes sociais simétricas. Estas têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, que prescindem de qualquer tipo de acordo ou contrato formal, nos quais há, em geral, uma intensa troca de informações e de conhecimentos entre as partes, sem um poder centralizado (AMATO NETO, 2000, p.48). No que se refere ao pólo empresarial Spartaco, o projeto de EdC adquire algumas características de Sistemas, Sistemas Produtivos Locais (LPS). Um LPS é uma região fortemente estruturada, contendo um ou mais *clusters*, com um planejamento territorial com alta interação público-privada, com respeito à cultura e com o objetivo de assegurar a qualidade de vida dos habitantes (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p. 87). Embora o pólo não seja formado

por *clusters*² e também não haja a participação do setor público, há uma preocupação com a qualidade de vida, não só em Spartaco como no projeto de EdC como um todo.

Como exemplo de iniciativa para o fortalecimento do projeto de EdC como rede, pode-se citar o último Congresso Nacional da EdC, realizado em junho de 2004 na *Mariápolis*³ *Ginetta*. Dele participaram mais de 400 pessoas, entre empresários, funcionários de empresas, políticos e estudiosos. Durante o evento, além da exposição de 56 empresas em estandes, houve palestras, apresentações de pesquisas, trocas de experiências e estabelecimento de parcerias entre empresários (CIDADE, 2004).

Vale citar, porém, que a gestão das empresas de acordo com a filosofia da Economia de Comunhão não se dá sem riscos. Os primeiros anos do projeto foram extremamente difíceis: as empresas em geral tinham um capital social muito limitado, as estruturas eram precárias, com baixa tecnologia predominante e, muitas vezes, faltava experiência administrativa (PINHEIRO, 2000). Mesmo as empresas que já atuavam no mercado e posteriormente aderiram à EdC, e por isso dispunham de maiores condições de sobrevivência, enfrentavam alguns sobressaltos, como a ausência de uma rede de comercialização dos produtos. O contexto desfavorável da economia mundial também foi, e continua sendo, outro fator de instabilidade para as empresas do projeto.

Ainda com tais dificuldades, as empresas de EdC têm se mostrado viáveis, conforme pôde ser constatado através do estudo de caso. Além disso, segundo estimativas, do universo total, apenas 14% das iniciativas não lograram êxito, tendo encerrado suas atividades (PINHEIRO, 2000, p. 339). Quando comparados a dados de empresas que não fazem parte do projeto de EdC, tais números são extremamente positivos. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), de todas as empresas de pequeno porte abertas anualmente no Brasil, 39% delas são encerradas ainda no primeiro ano de atividades.

4.4 Análise de conteúdo

A partir de perguntas enviadas por e-mail à coordenação da EdC no Brasil, constatou-se que não há nenhum tipo de contrato ou termo de adesão para as empresas que queiram participar do projeto, somente um formulário de cadastro. O compromisso é moral, e não contratual.

A condição para que a empresa participe é que ela conheça e compartilhe livremente os princípios do projeto. Como em geral as pessoas interessadas já fazem parte do Movimento dos Focolares, há apenas uma conversa informal para reafirmar os princípios e a metodologia de funcionamento da Economia de Comunhão. Apesar disso, há empresas cujos proprietários não são Focolares, ou mesmo empresas em que apenas um dos sócios aderiu ao projeto.

As empresas têm liberdade para participar ou abandonar as práticas de EdC quando desejarem. A liberdade está presente também no que se refere à distribuição dos lucros, quando estes existem. Cada empresa se organiza da forma que lhe é mais prática. Vale citar, porém, que esta liberdade está presente apenas no que se refere ao montante da contribuição e se ela existirá ou não. Os destinos das doações são decididos pelas centrais de Economia de Comunhão, após a soma destas. Países e regiões mais carentes recebem mais benefícios do que regiões ricas. A Europa, por exemplo, mais contribui do que recebe, enquanto o Brasil recebe mais dinheiro para obras sociais do que o montante destinado pelas empresas nacionais. Ademais, ao se tornar impessoal a doação, acredita-se valorizar a partilha ao mesmo tempo em que se evita a filantropia.

² *Clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas num campo particular, envolvendo fornecedores, maquinaria, serviços e infraestrutura. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p.84).

³ Pequenas "cidades", que propõem o modelo de uma nova sociedade, com casas, escolas, indústrias, com princípios evangélicos, com a conseqüente comunhão de bens e valores.

Em casos de fornecimento de tecnologia, através da cooperação empresa-empresa, também não há contratos formais. Os contratos existem apenas quando se referem às transações comerciais e prestações de serviços.

Com vistas a complementar o estudo de caso e obter inferências sobre as características do projeto de Economia de Comunhão e entender como seus ideais se consolidam nas empresas participantes, de modo a criar um arcabouço moral que garanta o seu cumprimento, optou-se pela realização de uma análise de conteúdo. Para isso, foram selecionadas sete páginas, dentre as 13 principais, do *site* oficial do projeto de Economia de Comunhão no Brasil. As páginas excluídas foram aquelas cujos conteúdos se resumiam a dados numéricos, relações de empresas e informações para contato com a central de EdC.

Como método de análise de conteúdo utilizou-se a análise temática, ou seja, a contagem de temas ou itens

de significação. Adotou-se como unidade de codificação as frases (limitadas por dois sinais de pontuação). Em cada unidade de codificação foram destacados atitudes e resultados valorizados ou rejeitados. Os resultados vêm apresentados nas tabelas 2 e 3.

Ao longo dos textos, foram encontradas categorias de comportamentos valorizados pelo projeto e praticados pelas empresas, nesta ordem de frequência: partilha, solidariedade, universalidade, valores religiosos, iniciativa, competitividade e ética. As frases positivas, ou seja, que defendiam alguma dessas categorias citadas, corresponderam a 62% do total.

Pôde-se constatar, também, que as frases de efeito negativo, ou seja, que negam determinado comportamento, corresponderam a 17% do conteúdo do *site*. São críticas feitas às diversas formas de injustiça social, individualismo e consumismo.

TABELA 2 - ATITUDES E RESULTADOS VALORIZADOS PELO PROJETO DE EDC

ATITUDES E RESULTADOS VALORIZADOS			
Categorias	Componentes	Número de Itens	Percentual sobre o Total de Frases
Partilha	Partilha, cooperação, comunhão, doação	17	15,3
Solidariedade	Solidariedade, justiça social, humanismo	12	10,8
Universalidade	Universalidade, difusão, expansão	11	9,9
Valores religiosos	Evangelho, espiritualidade, Deus, Jesus	9	8,1
Iniciativa	Iniciativa, liberdade, desafio	8	7,2
Competitividade	Competitividade, crescimento da empresa, produtividade	6	5,4
Ética	Ética, concorrência leal, respeito às leis	6	5,4
Total de frases positivas		69	62,2
Total de frases		111	100,0

FONTE: O autor

TABELA 3 - ATITUDES E RESULTADOS REJEITADOS PELO PROJETO DE EDC

ATITUDES E RESULTADOS REJEITADOS			
Categorias	Componentes	Número de Itens	Percentual sobre o Total de Frases
Injustiça social	Injustiça social, pobreza, miséria	8	7,2
Individualismo	Individualismo, competição, egoísmo	6	5,4
Consumismo	Consumismo	5	4,5
Total de frases negativas		19	17,1
Total de frases		111	100,0

FONTE: O autor

Deste modo, é possível perceber a presença dos valores praticados e defendidos pelas empresas de EdC no conteúdo do *site* do projeto. Na ausência de contratos formais para garantir o cumprimento desses princípios pelas companhias, a comunicação adquire grande importância e é responsável, em parte, por exercer esse papel. Vale destacar, ainda, que pelo fato de os proprietários das empresas, em sua maioria, participarem do Movimento dos Focolares e já compartilharem desses valores, o controle torna-se quase desnecessário, ao mesmo tempo em que é exercido pelo grupo social.

Considerações finais

Por utilizar técnicas qualitativas, não é possível expandir os resultados deste estudo para o universo de empresas de economia de comunhão. Além do mais, a impossibilidade de realizar análises *in loco* junto aos projetos financiados pela Solidar Capital, por exemplo, traz limitações ao estudo de caso. Porém, acredita-se que este artigo possa contribuir para a difusão deste tema e seu reconhecimento pela comunidade acadêmica. Novas pesquisas poderiam abordar tópicos pouco explorados pela literatura com relação à economia de comunhão, como o clima e a cultura das empresas, o impacto socioeconômico do projeto de EdC e a gestão dos pólos empresariais.

Como parte de uma época em que empresas, economias, movimentos sociais, Estados e pessoas estão interligados globalmente, o projeto de EdC adquiriu desde o princípio um caráter de rede internacional. Apesar de as diferenças regionais por vezes serem muitas, as dificuldades enfrentadas pelas empresas participantes do projeto são equivalentes em diferentes lugares do mundo. A interação, por meio de uma rede, torna-se um jogo de soma positiva, necessário, no qual todas as partes se beneficiam.

Embora o projeto de Economia de Comunhão venha se provando viável para o desenvolvimento das suas empresas, a partir de uma organização em rede fundamentada na partilha e na ética, que prega a justiça social, sua concretização ocorreu por estar ancorado ao Movimento dos Focolares, continuando, ainda hoje, limitado a este. A existência de uma doutrina religiosa já estabelecida e difundida por todo o mundo possibilitou a difusão do conceito de EdC e a criação de uma base de apoio, tanto com relação a financiamento de projetos quanto à fidelidade de seus consumidores. Ao mesmo tempo, o controle social, bem como as mensagens difundidas pelo projeto, auxiliam para que os princípios sejam seguidos.

Ainda assim, mesmo somado o pouco peso econômico destas iniciativas, o projeto de EdC adquire um caráter educativo e as empresas analisadas mostram que é possível conciliar crescimento econômico e empresarial com ética e solidariedade, tendo como uma das bases de apoio a cooperação entre empresas.

- Recebido em: 14/03/2007
- Aprovado em: 28/10/2007

Referências

- ALMEIDA, Paulo R. A economia internacional no século XX: um ensaio de síntese. **Revista Brasileira de Política Internacional**. Brasília, v. 44, n.1, 2001.
- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- 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. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 1998. p. 9-20.
- ARAÚJO, Vera. Que pessoas e que sociedade para a economia de comunhão? In: BRUNI, Luigino (Org). **Economia de comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002. p. 21-30.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, edição especial, p. 203-227, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2003.
- BRUNI, Lugiano. **Comunhão e as novas palavras em economia**. São Paulo: Cidade Nova, 2005.
- BRUNI, Luigino. Rumo a uma racionalidade econômica capaz de comunhão. In: _____. **Economia de comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002. p. 41-66.
- BRUNI, Luigino; ZAMAGNI (Comp.). **Persona y comunión: por una refundación del discurso económico**. Buenos Aires: Ciudad Nueva, 2003.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luís H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CATTANI, Antonio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2002.
- CHASERANT, C. Cooperation, contracts and social networks – from a bounded to a procedural rationality approach. **Journal of Management and Governance**. v. 7, n. 2, p. 163-183, 2003.
- CIDADE Nova. Disponível em: <www.cidadenova.org.br/newsite/RevistaCidadeNova/sumario.asp>. Acesso em: 02 ago. 2004.
- DALABRIDA, Ivan Sidney. **Responsabilidade social empresarial (RSE) e economia de comunhão (EdC): racionalidade empresarial na construção do desenvolvimento sustentável**. São Paulo, 2005. 1º Lugar do Prêmio Ethos Valor de Responsabilidade Social Empresarial.
- DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martins Fones, 1995.
- ECONOMIA de comunhão. Disponível em: <www.focolare.org/br>. Acesso em: 25 set. 2004.
- FERNANDES, Valdir; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Perspectiva epistemológica de la economía de comunión (EdC): para pensar la socioeconomía. **Revista LIDER: Labor Interdisciplinaria de Desarrollo Regional**, 2007. No prelo.
- FERNANDES, Valdir. **A dimensão ambiental em organizações produtivas: uma análise da racionalidade da economia de comunhão (EdC)**. 2007. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental) – Centro de Ciências Tecnológicas. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2007.
- 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. São Paulo: Cidade Nova, 1998. p. 69-92.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GLOBAL Compact. Disponível em: <www.unglobalcompact.org>. Acesso em: 01 out. 2004.
- GOLD, Lorna. **Making space for sharing in the global market: the focolare movement's economy of sharing**. 2000. Tese (Doutorado) - University of Glasgow, 2000.
- GOLD, Lorna. The roots of the focolare movement's economic ethic. **Market and morality**, v. 6, 2003.

- HOBSBAWM, Eric J. **Era dos extremos: o breve século XX**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 9, p. 31-41, 1988.
- KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. General systems theory: applications for organization and management. **Academy of Management Journal**, Champaign, Ill. v. 15, n. 4, p. 447-465, 1972.
- LAAGE-HELLMAN, J. **Technological development in industrial networks**; comprehensive Summaries of Uppsala Dissertations from the Faculty of Social Sciences. Stockholm: Almqvist & Wiksell International, 1989.
- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LINDENBERG, S. It takes both trust and lack of mistrust: the working of solidarity and relational signaling in contractual relationships. **The Journal of Management and Governance**. v. 4, n. 1/2, p. 11-33, 2000.
- LISBOA, Armando de Melo. **Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites**. Revista de Administração de Empresas, v.45, n. 3, p. 109-115, jul./set. 2005.
- LUBICH, Chiara. A experiência economia de comunhão: da espiritualidade da unidade, uma proposta de agir econômico. In: BRUNI, Luigino. **Economia de comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.
- MANCE, Euclides A. **Redes de economia solidária e sustentabilidade**. Disponível em: <www.milenio.com.br/mance/fsm3>. Acesso em: 10 jul. 2004.
- MARQUES, Dalton S. P.; MERLO, Edgard M. Economia de comunhão: um modelo de organização em rede baseado na solidariedade e na ética. In: ASEMBLÉA ANUAL DEL CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN. 39., 2004, Puerto, Plata. **Anais**. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, 2004.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOVIMENTO dos focolares. Disponível em: <www.focolares.org.br>. Acesso em: 05 dez. 2003.
- NASH JUNIOR, John F. The bargaining problem. **Econometrica**, Chicago, Ill. v. 18, n. 2, p. 155-162, 1950.
- OLIVEIRA, Miguel D. **Cidadania e globalização: a política externa brasileira e as ONGs**. Brasília: Instituto Rio Branco, Fundação Alexandre Gusmão, Centro de Estudos Estratégicos, 1999.
- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PINHEIRO, Márcia B. Economia de comunhão: uma experiência peculiar de economia solidária. In: SINGER, Paul; SOUZA, André. R. de (Org.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000. p. 333-351.
- RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron, 1996.
- SEBRAE. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 13 maio 2004.
- SEN, Amartya. Development: which way now. **The economic Journal**, v. 93, n. 372, p. 745-762, 1983.
- SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul. SOUZA, André. R. de (Org.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000. p. 11-28.
- SORGI, Tammaso. A cultura do dar. In: COSTA, Rui et al. **Economia de comunhão: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha**. 2. ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998. p. 31-68.
- SOUZA, André R. Um instantâneo da economia solidária no Brasil. In: SINGER, Paul. SOUZA, André. R. de (Org.). **A Economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000. p. 7-10.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZAMAGNI, Stefano. Pronunciamento na Mariápolis Ginetta. In: CONGRESSO NACIONAL DA ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2002, Vargem Grande Paulista. **Anais**. Vargem Grande Paulista, 2002.