

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA

FACULDADE DE ENGENHARIA ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A ECONOMIA DE COMUNHÃO COMO UM
MODELO ALTERNATIVO DE CONSTITUIÇÃO, GESTÃO E
COOPERAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2014

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A ECONOMIA DE COMUNHÃO COMO UM
MODELO ALTERNATIVO DE CONSTITUIÇÃO, GESTÃO E
COOPERAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

PEDRO TADEU BERTTO

ORIENTADOR: PROF. DR. FERNANDO CELSO DE CAMPOS

(Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção).

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2014

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP
Bibliotecária: Carolina Segatto Vianna CRB-8/7617

B551e	Berto, Pedro Tadeu A economia de comunhão como um modelo alternativo de constituição, gestão e cooperação em arranjos produtivos locais / Pedro Tadeu Berto. – 2014. 257 f. : il. ; 30 cm. Orientador: Prof. Dr. Fernando Celso de Campos Tese (doutorado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Engenharia de Produção, 2014. 1. Economia de comunhão. 2. Engenharia de produção. I. Campos, Fernando Celso de. II. Título. CDU – 658.11
-------	---

**A ECONOMIA DE COMUNHÃO COMO UM
MODELO ALTERNATIVO DE CONSTITUIÇÃO, GESTÃO E
COOPERAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

PEDRO TADEU BERTTO

Tese de Doutorado defendida e aprovada, em dia 22 de de mês de ano, pela
Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Prof. Dr. Fernando Celso de Campos (orientador)
(Universidade Metodista de Piracicaba)

Prof^a. Dr^a. Alessandra Rachid
(Universidade Federal de São Carlos)

Prof. Dr. Alexandre Tadeu Simon
(Universidade Metodista de Piracicaba)

Prof. Dr. Pedro Carlos Oprime
(Universidade Federal de São Carlos)

Prof^a. Dr^a. Valéria Rueda Elias Spers
(Universidade Metodista de Piracicaba)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os professores dos mais diferentes rincões deste imenso Brasil.

EPÍGRAFE

Ensinar é um exercício de imortalidade. De alguma forma continuamos a viver naqueles cujos olhos aprenderam a ver o mundo pela magia de nossa palavra. Assim, o professor não morre jamais.

Rubem Braga

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta Tese de Doutorado agradeço a Deus, em primeiro lugar, por ter me dado saúde, força e perseverança na empreitada.

Agradeço de todo meu coração, a meus pais, Pedro e Cecília, que me ensinaram o caminho do bem e tanto se esforçaram para que eu pudesse, um dia, me formar.

Agradeço à minha esposa Ana Maria pelo apoio, paciência e ânimo nos momentos de dúvidas e cansaço.

A meus filhos, Mariana, Felipe e Alessandra agradeço o incentivo, a compreensão e a cooperação, por terem me livrado de muitas preocupações, economizado e estado por perto, sempre que possível. Da mesma forma aos amigos comuns (meus e de meus filhos), Carlos Augusto, Juninho, Bruno, Mateus e Flavio: muito obrigado pela presença em minha vida e pela torcida de sempre.

Agradeço a meu orientador e amigo, Professor Doutor Fernando Celso de Campos, de quem nunca me faltou o apoio, a paciência, a compreensão e o incentivo. Sua inteligência e entusiasmo com o tema sempre me impressionaram.

A todos os professores e coordenadores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba, cujos ensinamentos foram essenciais na minha formação. De maneira especial, ao Prof. André, Coordenador do Programa, que não poupou esforços para me apoiar e ajudar nas questões administrativas, Também agradeço aos professores que compuseram as bancas de minha qualificação e defesa, cujas contribuições enriqueceram substancialmente meu trabalho. Obrigado, também, a todos os meus colegas de curso.

Deixo registrada minha gratidão a todos os funcionários do corpo administrativo da Unimep e, em especial à secretária do programa, Marta Helena e ao Senhor Adilson Broggio, do Atendimento Integrado, que sempre me atenderam com destacado profissionalismo e competência. Minha gratidão à Sylvana Zen, Senhor Reginaldo, Dulce, Eliete, Adriana, Carlos, Rita, Lorens e outros, que mesmo sem eu saber, contribuíram, de alguma forma, para que pudesse chegar ao fim do curso.

Meu trabalho não teria sido possível se não fosse a contribuição do Senhor Rodolfo Leibholz que me apresentou, pela primeira vez, a realidade de uma empresa de Economia de Comunhão, me recebendo com extrema cordialidade e paciência em sua empresa, interrompendo seus afazeres para me atender e explicar sua profunda experiência de EdC. Por isso, minha mais profunda gratidão. Da mesma forma, a cada um dos empresários do Polo Spartaco que se dispuseram a participar de meu estudo de caso e a Senhora Marina, gestora do polo que foi quem organizou e viabilizou a realização das entrevistas e minha visita à Mariápolis Ginetta.

Nas pessoas da Professora Rosângela e do Professor Missiato (dois grandes incentivadores de meu doutorado) agradeço a todo o corpo docente da Academia da Força, do qual me orgulho de fazer parte. Muito obrigado à Professora Simone pelo auxílio na correção ortográfica. Agradeço também o apoio recebido dos meus chefes militares, especialmente, os Chefes da Divisão de Ensino, coronéis Pedro e Martins e dos Comandantes da AFA, Brigadeiros do Ar Amaral e Carlos Eduardo. Minha eterna gratidão à Força Aérea Brasileira.

Não poderia deixar de agradecer também a meus orientandos em 2014, Cadetes Noro, Liliana, Camila Alvim e Basso, que muitas vezes tiveram aguardar, pacientemente, que eu me desvencilhasse de minhas tarefas para, então, poder orientá-los em seus Trabalhos de Conclusão de Curso.

Agradeço, finalmente todos que, tendo passado pela minha vida me forjaram e me transformaram no homem que hoje eu sou. Alguns, já de saudosa memória mas dos quais nunca esquecerei: meu sogro, Lydio, que na sua simplicidade foi uma das pessoas mais autênticas e sábias que já conheci; Almir, grande estudioso e pessoa de rara cultura, sempre me incentivou a estudar; Prof Orlando, que acreditou no meu potencial e me introduziu no Magistério; Sgt Birajara, que quando de minha passagem pelo Exército Brasileiro, muito fez para que eu não parasse de estudar durante o serviço obrigatório e Pe Tiago Von Tilburg – MSC, que me ensinou muitas coisas, mas principalmente a arte de ouvir.

Finalmente, a todos meus ex-professores, alunos e colegas das várias etapas de minha formação e a meus verdadeiros e sinceros amigos, minha eterna gratidão. Ao Willian Glommer Junior, meu fiel amigo, muito obrigado pela companhia nas horas mais solitárias.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES – Brasil.

BERTTO, PEDRO TADEU. A ECONOMIA DE COMUNHÃO COMO UM MODELO ALTERNATIVO DE GESTÃO E COOPERAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS. 2014. 234 F. TESE (DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO) – FACULDADE DE ENGENHARIA ARQUITETURA E URBANISMO, UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA, SANTA BÁRBARA D’OESTE.

RESUMO

Este estudo tem como tema a Economia de Comunhão na Liberdade (EdC), aqui sugerida como um modelo alternativo de gestão e cooperação em empresas, para a aplicação em empreendimentos organizados em Arranjos Produtivos Locais (APLs), sendo este o seu principal objetivo. O estudo procura contribuir para o conhecimento e para a compreensão de elementos que relacionados ao estilo de gestão e cooperação adotado em empresas de caráter relacional e com forte motivação ideal, possam ser transpostos para empresas aglomeradas. Dentre as principais contribuições do trabalho destacam-se a identificação de pontos de convergência e divergência entre os fundamentos e linhas de gestão e cooperação presentes nas empresas de EdC e os elementos norteadores das aglomerações de empresas, com especial atenção aos APLs. Para tanto, é apresentado um modelo de gestão e cooperação composto de diretrizes e ações estruturantes a serem experimentadas nas diferentes ações relativas à vida dos APLs. Esse modelo designado MGC EdC/APL, além do escopo conceitual é constituído por uma ferramenta (diagnóstico e acompanhamento) e um cartilha de conscientização (princípios de EdC e manual de usuário da ferramenta). O estudo conclui pela viabilidade, se não na sua integralidade, pelo menos em parte, das práticas de EdC em aglomerações de empresas do tipo APL.

PALAVRAS-CHAVE: ECONOMIA DE COMUNHÃO NA LIBERDADE; ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS; GESTÃO E COOPERAÇÃO.

BERTO, PEDRO TADEU. ECONOMY OF COMMUNION AS AN ALTERNATIVE MODEL OF MANAGEMENT AND COOPERATION IN LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENTS. 2014. 234 F. THESIS (DOCTORAL IN PRODUCTION ENGINEERING) – FACULDADE DE ENGENHARIA DE ARQUITETURA E URBANISMO, UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA, SANTA BÁRBARA D'OESTE.

ABSTRACT

This study has as its theme the Economy of Communion in Freedom (EoC), suggested here as an alternative model of management and cooperation in companies, to be applied in enterprises organized in Local Productive Arrangements (APL, in Portuguese), being that its main goal. The study seeks to contribute to the knowledge and the understanding of elements that related to management and cooperation style adopted in companies with relational character and strong ideal motivation, can be transferred to clustered firms. Identifying points of convergence and divergence between the fundamentals and management guidelines and cooperation present in EoC companies, and the guiding elements of agglomerations of companies, with special attention to Local Productive Arrangement, is among the main contributions of the present work. Therefore, we present a model of management and cooperation composed by guidelines and structural actions to be experienced in different actions related to the lives of APLs. This model called MGC EoC /APL, beyond the conceptual scope, consists of a tool (diagnostic and monitoring) and an awareness booklet (principles of EoC and user manual of this tool). The study concludes that the EoC practices in companies cluster are viable, if not entirely, at least in part.

KEY-WORDS: ECONOMY OF COMMUNION IN FREEDOM; LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENTS; MANAGEMENT AND COOPERATION.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	O SURGIMENTO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO EM UM CENÁRIO DE MUDANÇAS.....	2
1.1.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE O NEOLIBERALISMO.....	5
1.1.2	A GLOBALIZAÇÃO E O RESSURGIMENTO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA.....	5
1.1.3	A EdC SOB O OLHAR DAS CIÊNCIAS SOCIAIS.....	6
1.2.	TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA.....	7
1.3	OBJETIVOS.....	9
1.4	JUSTIFICATIVA.....	10
1.5	ESTRUTURA DA TESE.....	11
2	O MOVIMENTO DOS FOCOLARES E A EdC NA LIBERDADE.....	15
2.1	O MOVIMENTO DOS FOCOLARES.....	15
2.1.1	ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DO MOVIMENTO DOS FOCOLARES.....	16
2.1.2	MARIÁPOLIS PERMANENTES E CENTROS DE DIFUSÃO DO MOVIMENTO DOS FOCOLARES.....	19
2.1.3	FONTES DE FINANCIAMENTO E OBRAS SOCIAIS DO MOVIMENTO DOS FOCOLARES.....	20
2.1.4	O MOVIMENTO DOS FOCOLARES E SUA ESPIRITUALIDADE.....	22
2.1.5	A METÁFORA DO ARCO ÍRIS E A IMPORTÂNCIA DAS CORES NO MOVIMENTO DOS FOCOLARES.....	23
2.1.6	DIMENSÕES DO MOVIMENTO DOS FOCOLARES.....	25
2.1.7	O MOVIMENTO DOS FOCOLARES NO BRASIL.....	26
2.2	ECONOMIA DE COMUNHÃO NA LIBERDADE (EdC)	27
2.2.1	A PROPOSTA DE CHIARA LUBICH.....	28
2.2.2	O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO.....	29
2.2.3	A EdC FRENTE AO DESAFIO DA POBREZA.....	31
2.2.4	A EdC NO CONTEXTO DO PENSAMENTO ECONÔMICO MODERNO.....	32
2.2.5	A EdC NA PERSPECTIVA DA ECONOMIA CIVIL E SOLIDÁRIA.....	34
2.2.6	EM BUSCA DE UM ARCABOUÇO TEÓRICO PARA A EdC.....	37
2.2.7	A EMPRESA NA CONCEPÇÃO DA EdC.....	48
2.2.8	OS POLOS EMPRESARIAIS E SUA IMPORTÂNCIA.....	53
2.2.8.1	POLO EMPRESARIAL SPARTACO.....	54
2.2.8.2	POLO EMPRESARIAL GINETTA.....	56
2.2.8.3	POLO EMPRESARIAL FRANÇOIS NEVEAUX.....	57
2.2.9	ASSOCIAÇÃO NACIONAL POR UMA ECONOMIA DE COMUNHÃO.....	58
2.2.10	UMA VISÃO ESTRATÉGICA DA EdC: O PROJETO 2013-2031.....	58
2.2.11	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	60

3	AGLOMERAÇÕES DE EMPRESAS E APLS.....	67
3.1	TIPIFICAÇÃO DAS AGLOMERAÇÕES DE EMPRESAS.....	69
3.1.1	DISTRITOS INDUSTRIAIS.....	72
3.1.2	MILIEUX INNOVATEURS OU MEIOS INOVADORES.....	73
3.1.3	CLUSTERS.....	73
3.1.4.	INCUBADORAS DE EMPRESAS.....	76
3.1.5	SISTEMAS LOCAIS DE PRODUÇÃO/INOVAÇÃO.....	77
3.1.6	ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL).	77
3.1.7	POLÍTICAS PÚBLICAS.....	80
3.1.8	GRUPO DE TRABALHO PERMANENTE PARA APL – GTP APL.....	82
3.1.9	NÚCLEOS ESTADUAIS DE APOIO A APL - NEA.....	83
3.2	CONSTITUIÇÃO, GESTÃO E COOPERAÇÃO EM APLS.....	84
3.2.1	CONSTITUIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE APLS.....	84
3.2.2	CONSIDERAÇÕES SOBRE A GOVERNANÇA EM APLS.....	86
3.2.3	COMPETIÇÃO, COLABORAÇÃO E COOPERAÇÃO EM APLS.....	89
3.2.4	ASPECTOS DA GESTÃO NAS DIFERENTES FASES DOS APLS.....	93
3.2.5	MODELOS DE GESTÃO E COOPERAÇÃO EM APLS.....	96
3.2.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	102
4.	MÉTODO DE PESQUISA.....	107
4.1	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	108
4.2	ESTUDO PILOTO.....	109
4.3	ESTUDO DE CASO.....	111
4.3.1	DEFINIÇÃO DE UMA ESTRUTURA CONCEITUAL-TEÓRICA	112
4.3.2	PLANEJAMENTO DO CASO.....	112
4.3.3	CONDUÇÃO DO TESTE-PILOTO.....	113
4.3.4	ESTUDO DE CASO: POLO EMPRESARIAL SPARTACO.....	113
5.	ESTUDO DE CASO: ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	115
5.1	RESULTADOS DO ESTUDO PILOTO.....	115
5.1.1	RESULTADOS DA ENTREVISTA.....	115
5.2	ESTUDO DE CASO – RESULTADOS.....	119
5.2.1	ESPRI SA – EMPREENDIMENTOS, PROJETOS E SERVIÇOS SA.....	121
5.2.2	ECOAR INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.....	122
5.2.3	AVN EMBALAGENS PLÁSTICAS LTDA.....	122
5.2.4	UNIBEN FOMENTO MERCANTIL LTDA.....	123
5.2.5	CEAUTO UNI CENTRO DE ESTÉTICA AUTOMOTIVA LTDA.....	124
5.2.6	ESCOLA AURORA.....	126
5.2.7	LORETO MÓVEIS PLANEJADOS.....	127
5.3	RESULTADOS OBTIDOS.....	129

5.3.1	RAMOS DE ATIVIDADES.....	129
5.3.2	NATUREZAS JURÍDICAS.....	129
5.3.3	ENQUADRAMENTO FISCAL.....	130
5.3.4	FORMAS DE APURAÇÃO DOS LUCROS.....	131
5.3.5	FORMAS DE GESTÃO.....	131
5.3.6	ANO DE VINCULAÇÃO À EDC.....	132
5.3.7	RELAÇÃO COM O MOVIMENTO DOS FOCOLARES.....	133
5.3.8	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	140
6.	PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL DE CONSTITUIÇÃO, GESTÃO E COOPERAÇÃO EM APLS COM BASE NA EDC (MGC EDC/APL)	141
6.1	EDC E APLS – CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS.....	142
6.2	PROPOSTA DO MODELO MGC EDC/APL.....	150
6.2.1	DIRETRIZES E AÇÕES ESTRUTURANTES NA CONSTITUIÇÃO DE APLS.....	152
6.2.2	DIRETRIZES E AÇÕES ESTRUTURANTES DA GESTÃO DE APLS.....	155
6.2.3	DIRETRIZES E AÇÕES DE COOPERAÇÃO EM APLS.....	156
6.3	A FERRAMENTA MGC EDC/APL.....	160
6.4	PROPOSTA DE UMA CARTILHA DE ORIENTAÇÃO PARA A APLICAÇÃO DA FERRAMENTA MGC EDC/APL.....	170
6.5	DIFERENCIAIS E CONTRIBUIÇÕES DESSA PROPOSTA.....	170
7.	CONCLUSÃO.....	179
7.1	PROPOSTAS PARA TRABALHOS FUTUROS.....	180
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	183
	ANEXO A – LUCROS COMPARTILHADOS PELA EDC EM 2013.....	195
	ANEXO B – LINHAS PARA GESTÃO DE UMA EMPRESA DE EDC.....	197
	ANEXO C – “CARTEIRA DE IDENTIDADE” DA EDC.....	201
	ANEXO D – INSTITUIÇÕES COMPONENTES DO GTP APL.....	203
	ANEXO E – SISTEMA DE INDICADORES PARA A GESTÃO DE APLS.....	205
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – 1ª VERSÃO.....	207
	APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – 2ª VERSÃO.....	213
	APÊNDICE C – PROTÓTIPO DA CARTILHA DE CONSCIENTIZAÇÃO DO MODELO MGC EDC/APL.....	217

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MACROVISÃO DA PESQUISA	13
FIGURA 2 - O PRINCÍPIO DO ARCO-ÍRIS APLICADO AO MOVIMENTO DOS FOCOLARES	24
FIGURA 3 - DIMENSÕES DA GESTÃO DE EMPRESAS DE EdC E CORES ASSOCIADAS	53
FIGURA 4 - MAPA DO MUNICÍPIO DE COTIA	55
FIGURA 5 - PASSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM APL	86
FIGURA 6 - FASES DO MODELO DE COOPERAÇÃO EM APLS	97
FIGURA 7 - ETAPAS DO MODELO COOP-IC	100
FIGURA 8 - MÉTODO DA PESQUISA	107
FIGURA 9 - PROTOCOLO PARA A CONDUÇÃO DE ESTUDOS DE CASO	112
FIGURA 10 - MODELO MGC EdC/APL	151
FIGURA 11 - DIRETRIZES E AÇÕES ESTRUTURANTES NA CONSTITUIÇÃO DE APLS	152
FIGURA 12 - DIRETRIZES E AÇÕES ESTRUTURANTES DA GESTÃO DE APLS..	155
FIGURA 13 - DIRETRIZES E AÇÕES DE COOPERAÇÃO EM APLS.....	157
FIGURA 14 - A EMPRESA NA CONCEPÇÃO DO MGC EdC/APL	161
FIGURA 15 - DIMENSÕES E INDICADORES DE DESEMPENHO	162
FIGURA 16 - CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DOS INDICADORES	166
FIGURA 17 - POSIÇÕES DOS INDICADORES NO MODELO MGC EdC/APL.....	166

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - TIPOS DE RECIPROCIDADE SEGUNDO BRUNI (2005)	46
QUADRO 2 - PREOCUPAÇÕES BÁSICAS E ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DA EDC	51
QUADRO 3 - POLO SPARTACO: EMPRESAS INSERIDAS	56
QUADRO 4 - POLO GINETTA: EMPRESAS INSERIDAS	57
QUADRO 5 - SÍNTESE DO CONSTRUCTO TEÓRICO SOBRE ECONOMIA DE COMUNHÃO NA LIBERDADE.....	61
QUADRO 6 - TIPOS DE AGLOMERAÇÕES DE EMPRESAS	71
QUADRO 7 - CONCEITOS DE APL SEGUNDO DIFERENTES AUTORES.....	79
QUADRO 8 - MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE APL.....	93
QUADRO 9 - FASES DO APL, COMITÊS E FOMENTADORES	99
QUADRO 10- SÍNTESE DO CONSTRUCTO TEÓRICO SOBRE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	103
QUADRO 11- PARTICIPANTES DO ESTUDO DE CASO.....	120
QUADRO 12- CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO ESTUDO DE CASO.....	132
QUADRO 13- EMPRESAS DE EDC, ANO DE FILIAÇÃO E RELAÇÃO COM O MF	133
QUADRO 14- ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS MODELOS DE EDC E DE APLS.....	149
QUADRO 15- SÍNTESE DAS PROPOSTAS DE INTERVENÇÕES DO MODELO MGC EDC/APL NOS ATOS DE CONSTITUIÇÃO, GESTÃO E COOPERAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	158
QUADRO 16- SÍNTESE COMPARATIVA DOS CONSTRUCTOS TEÓRICOS SOBRE EDC, APLS E MODELO MGC EDC/APL.....	171

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS DE EdC NO PERÍODO DE 1995 A 2012	30
GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS DE EdC, POR CONTINENTE, NO PERÍODO 2010-2012.....	30

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema a Economia de Comunhão na Liberdade (EdC), que se apresenta como uma “vigorosa alternativa ao modo convencional de se entender, na empresa, a propriedade privada e o lucro”, conforme Leite (2007, p 21), aqui sugerida como um modelo alternativo de gestão e cooperação em empresas, para a aplicação em empreendimentos organizados em Arranjos Produtivos Locais (APLs) .

A autoria da ideia e da proposta da EdC pertencem à italiana Chiara Lubich, também idealizadora e fundadora do Movimento dos Focolares, organização com a qual a EdC mantém estreita afinidade. Uma das características do Movimento dos Focolares é a existência de pequenas comunidades onde vivem seus membros, as quais são chamadas de Mariápolis ou “Cidadelas de Maria”.

Em 1991, em uma de suas visitas ao Brasil, mais especificamente à Mariápolis Ginetta localizada na cidade de Vargem Grande Paulista, na região metropolitana de São Paulo, Lubich, ainda em sua chegada, sentiu-se extremamente sensibilizada com a disparidade social a ela revelada pelo contraste entre luxuosos edifícios e as favelas que, já naquela época, circundavam a cidade, o que a motivou a pensar em uma possível forma de, pelo menos, amenizar o sofrimento daquelas pessoas.

No dia 29 de maio daquele mesmo ano, Chiara Lubich apresentou, então, a cerca de seiscentos participantes de uma assembleia do Movimento dos Focolares (entre os quais, alguns empresários), na Mariápolis Ginetta, uma proposta no sentido de que fossem criadas, a princípio naquela região e depois em outras partes do mundo, empresas cujos lucros deveriam ter uma tripla destinação: uma parte para ajuda aos necessitados, outra para a formação de pessoas em uma “nova cultura” e uma para o reinvestimento na própria empresa, para que ela pudesse continuar gerando condições de emprego e renda. Propôs, para tanto, a construção, nas imediações de cada mariápolis de

um polo empresarial, que pudesse reunir as empresas a serem constituídas, bem como de uma empresa especificamente destinada a levantar os fundos necessários para a construção e a administração do polo.

A EdC é, ainda, “um projeto em plena evolução, com práticas de gestão incomuns à maioria das empresas” (PINTO; LEITÃO, 2006, p. 154), sobretudo no que toca ao relacionamento entre empresários, trabalhadores e outras instituições.

Segundo os autores, tendo como base a espiritualidade cristã e a prática da “cultura do dar”, a EdC tem como meta a plenitude ética em suas relações com os seus diversos públicos de relacionamento. Propõe uma mudança do comportamento empresarial como um pressuposto para a transformação da economia, de modo a permitir a extinção da pobreza e da indigência.

1.1 O SURGIMENTO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO EM UM CENÁRIO DE MUDANÇAS

A EdC se apresenta como um modelo de economia alternativa que emerge de um movimento muito mais amplo – a Economia Civil, conforme BRUNI; ZAMAGNI (2010).

Singer e Souza (2000), por sua vez, reconhecem muitas semelhanças entre a EdC e as experiências de economia solidária (ou social), destacando, entre elas, a existência de outros valores que, aliados ao lucro, orientam a ação dos indivíduos.

Ao analisar o modelo da EdC, Burckart (2002) conclui que nas empresas do projeto, a visão integral de desenvolvimento supera uma visão meramente ambientalista, aproximando, assim, o projeto da discussão sobre a sustentabilidade em suas três dimensões: social, ambiental e econômica.

Em suas considerações sobre empresas com motivação ideal, Molteni (2002) frisa que o projeto da EdC deve ser compreendido como uma experiência de liberdade de seus atores, considerando que cada empresário

tem a liberdade de aderir ou não, de maneira autônoma ao projeto de EdC, dependendo das contingências da empresa e da situação pessoal e familiar. Trata-se, pois, essencialmente, de um projeto estreitamente ligado à liberdade de escolha e à espiritualidade dos seus agentes.

Em busca de subsídios que permitam uma melhor compreensão do cenário no qual nasce a EdC, oportunas se fazem algumas considerações sobre as profundas transformações de ordem econômica, política e social, ocorridas sobretudo, nas décadas finais do Século XX e, de maneira mais contundente sua última década, conforme Crawford (1994), modificando a dinâmica da produção e a organização econômica em geral (HOBBSAWN, 1995).

Para Hobsbawm (1995), no decorrer do Século XX, três “eras” podem ser identificadas: a primeira, à qual se refere como “era da catástrofe” abrange o período das duas grandes guerras, indo de 1914 a 1950; a segunda, a “era de ouro ou dos anos dourados”, que compreende as décadas de 1950 e 1960 e que se caracterizou pelo crescimento do modelo capitalista. Este, baseando-se no Fordismo (iniciado em 1930 e vigente até então) significou um período de estabilidade econômica, na qual se consolidou uma sociedade de pleno emprego, “pensada e planejada para recuperar-se do pós-guerra” (LEITE, 2007, p. 35).

No mesmo período se fortaleceu, também, um mercado consumidor necessário à produção em massa e, pouco a pouco se constituiu o *welfare state* e, já naquela época, um avanço na internacionalização da economia. No entanto, ainda segundo Hobsbawm (1995), a partir da era de 1970, o modelo começa a dar sinais de exaustão, inaugurando a “era do desmoronamento total”.

Nessa última fase ocorrem, no setor produtivo, a introdução de novas tecnologias e de novas formas de organização da produção, fazendo emergir novos modos de “produção flexível”, enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho semiautônomos, entre outros. São características dessa fase, ainda, a crise e o esgotamento do padrão de desenvolvimento baseado no modelo

fordista; a desregulamentação financeira e, em nível de Estado, a crise do “Estado do bem-estar social” e a implementação das políticas neoliberais. Nesse contexto há uma retomada do debate sobre Economia Solidária e/ou Civil (LEITE, 2007).

Crawford (1994) destaca dentre as transformações ocorridas a partir dos meados da década de 1960 e, sobretudo, na década de 1990: i) o rápido desaparecimento de empresas, até então consideradas como tradicionais e fortemente consolidadas; ii) a ascensão de países que de “desacreditados” passam a ocupar lugares de destaque no concerto econômico mundial e a representar “verdadeiras ameaças à estabilidade mundial”; iii) a emergência de novas configurações familiares; e iv) avanços tecnológicos dos computadores, sistemas de comunicação, materiais e biotecnologia, que, segundo o mesmo, proliferam a uma velocidade cada vez maior

Nascimento (2012) considera que se do século XVIII ao XX, o foco da mudança residia na política, nas lutas sociais, e nas revoluções políticas, na segunda metade do Século XX ocorre um primeiro deslocamento, da esfera política para a social, com múltiplos provocadores das mudanças sociais, entre os quais, os movimentos culturais (como, por exemplo, o movimento feminista), movimentos políticos, com eventos tais como a queda do muro de Berlim e o fim da União Soviética. O autor frisa também o rápido desenvolvimento de inovações tecnológicas de ponta, que ao se disseminarem produziram um mundo globalizado, uma economia mundialmente integrada, uma cultura internacional popular e novos atores políticos e sociais globais. Nesse período, afirma o autor, o espaço do Estado-nação se reduz e há um crescimento de uma economia cultural e simbólica, contexto no qual novas ciências e novos inventos emergem. Para o autor, o que é importante, de fato, não é simplesmente valorizar ou não valorizar os impactos dos avanços tecnológicos nas mudanças sociais, mas, lembrar que tais mudanças passam por instâncias econômicas e espaços políticos. Dessa forma, a globalização da forma como a conhecemos, é fruto da revolução científico-tecnológica dos anos 1980 que encontrou um campo político-ideológico favorável, decorrente da vitória do neoliberalismo no Chile e na Inglaterra, nos anos 1970, e nos Estados Unidos

na década de 1980. No Brasil o neoliberalismo se intensifica a partir da década de 1990.

1.1.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O NEOLIBERALISMO

Com o enfraquecimento do modelo fordista/keynesianista, a partir de 1970, encontra terreno fértil no panorama econômico de alguns países, a implementação das práticas neoliberais (cuja elaboração “teórica” remonta ao período pós II Guerra Mundial, no momento em que se consolidava o *welfare-state* e a supremacia do Estado sobre o mercado). Em países como o Chile, isso ocorreu em 1973, na ditadura de Pinochet; na Inglaterra a partir de 1979, com a chegada, ao poder, de Margareth Thatcher e, na década de 1980, nos EUA, durante o governo Reagan. Pouco a pouco, os ideais neoliberais estenderam-se a outros países da Europa e, mais tarde também à América Latina.

Tendo como alvo a regulação estatal, a ideologia neoliberal, na verdade, uma reinvenção do liberalismo (sem constituir um corpo teórico próprio), defende o mercado como única forma de garantir a plena liberdade dos indivíduos, combatendo a intervenção do Estado no mercado ou em qualquer uma de suas forças ou fatores e, ainda mais contundentemente, os planos sociais de toda ordem.

No entanto, com o passar do tempo, os efeitos da experimentação neoliberal se fizeram sentir, deixando como legado o aumento das taxas de desemprego ou subemprego, o empobrecimento e a crescente polarização entre ricos e pobres (com acentuada agravante nos países da América Latina, já caracterizada pela desigualdade social e econômica de seus povos), precarização das relações de trabalho e, sobretudo, um processo de crescente exclusão econômica e social da classe trabalhadora.

1.1.2 A GLOBALIZAÇÃO E O RESSURGIMENTO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA

Conforme Leite (2007) na discussão acerca da inserção da EdC no contexto da reestruturação capitalista que vem ocorrendo nas últimas décadas,

é preciso se levar em consideração que, paralelamente à globalização ou à mundialização do capital, existem outros movimentos, muito mais silenciosos e discretos, porém não menos importantes, como, por exemplo, o movimento da Economia Solidária (SINGER; FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004), da Economia Civil (BRUNI, ZAMAGNI, 2010) ou de empresas movidas por motivações ideais (GUI, 1998; MOLTENI, 2002). Os quais vêm se posicionando como novas formas de se compreender o relacionamento entre a economia e a solidariedade ou a comunhão e a reciprocidade.

Santos (2000) acredita ser possível uma “outra globalização”, a partir da transformação da sociedade em uma nova civilização, na qual deverão ser enfrentadas todas as formas de exclusão social, de precarização do trabalho, de destruição do meio ambiente e, eliminados os ódios entre as raças, produzidos direta ou indiretamente pela globalização neoliberalista.

De qualquer forma, a globalização deve ser compreendida como um processo, cujos efeitos se fizeram, se fazem e ainda se farão sentir, durante muito tempo, seja nos países já desenvolvidos seja nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

1.1.3 A EdC SOB O OLHAR DAS CIÊNCIAS SOCIAIS

Ao se referir a “uma revolução copernicana para as ciências sociais”, Biela (1998, p. 27), afirma que EdC, umbilicalmente vinculada ao Movimento dos Focolares, “não é, certamente, uma utopia social ou econômica”, uma vez que, concretizada em vários países (inclusive alguns europeus), “constitui um exemplo de encarnação do paradigma da unidade e da solidariedade entre os homens”.

O autor reafirma assim o reconhecimento da importância do projeto para as Ciências Sociais, que até o final do Século XX ressentiam-se da falta de um paradigma que lhes permitisse suplantar uma cultura baseada na rivalidade e no egocentrismo, de modo a tornar mais civilizada a realidade social.

A EdC, tomada como experiência peculiar da Economia Solidária, traz em seu fundamento a proposta de generosidade que, realizada na repartição dos lucros em três partes, encontra na perspectiva de Mauss (1974) a referência ao dom, em razão do qual as riquezas são dispendidas e transferidas.

Segundo Spers (2004), quando se compara as economias solidária e de comunhão verifica-se que, embora existam possíveis convergências, uma difere da outra, posto que a propriedade ou posse dos bens, nos moldes da economia solidária é cooperativa, enquanto que na economia de comunhão é privada, porém, com algumas características do modelo cooperativista.

Ao assumir a comunhão como valor fundamental, a EdC novamente encontra apoio em Mauss (1974), para quem, felizmente, nem tudo deve ser classificado simplesmente em termos de um valor de compra e venda, uma vez que além do valor venal, as coisas têm também um valor sentimental.

Para Martins (2006) o bom funcionamento da sociedade depende, também, do exercício do fundamento da dádiva, que compreendida como um ritual passa a influenciar o mercado e a mobilizar os agentes econômicos. Identifica-se, assim, uma perfeita coerência entre o reconhecimento por Lubich (1991) da tendência natural do ser humano à partilha de bens materiais e a opinião de Godbout (2002) acerca do dom como uma tendência inata do ser humano para a dinâmica da gratuidade e da reciprocidade.

Na sequência são apresentados o tema e o problema da pesquisa.

1.2 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

Os princípios norteadores da EdC impõem às empresas de EdC um “novo modo de pensar”, traduzido em uma proposta de substituição da cultura do lucro (vigente nas empresas da economia de mercado) por uma “cultura de partilha” ou “cultura do dar” (LUBICH, 2004, p. 51).

Segundo os pressupostos da EdC, os lucros nas empresas do projeto, devem ser repartidos em três partes: uma destinada à própria empresa (que deve continuar sendo viável economicamente), outra destinada à formação de “homens novos” (pessoas formadas na cultura da partilha), e a terceira, às pessoas necessitadas (em um primeiro momento às vinculadas ao Movimento dos Focolares e, à medida do possível, a outras), na tentativa de erradicar a pobreza no mundo.

Lubich (2004, p 33) lembra que a EdC, “com as particularidades que decorrem do estilo de vida do qual ela nasce”, ao lado de numerosas outras iniciativas, individuais e coletivas, procura de alguma forma “humanizar a economia”. Ainda segundo a fundadora do MF, de algum modo, em todos os aspectos de suas atividades, as empresas de EdC devem empenhar-se em “pôr, no centro das atenções, as exigências e as aspirações do homem e as instâncias do bem comum”, de modo a “fazer da atividade econômica um lugar de encontro no sentido mais profundo do termo, um lugar de comunhão. (LUBICH, 2004, p. 33). Dessa forma, conceitos pouco comuns nas empresas da economia de mercado devem ser considerados nas análises das empresas de EdC, dentre eles: a gratuidade, a cooperação, a felicidade e a reciprocidade (BRUNI, 2005).

Sob a perspectiva da economia de mercado, no entanto, o que se verifica é um cenário não tão harmônico, marcado pela instabilidade e pela incerteza, alta competitividade, concorrência muitas vezes desleal (sobretudo por parte dos países exportadores), carga tributária exacerbada, entraves burocráticos, dificuldades de acesso ao crédito, falta de mão de obra especializada, tecnologia de alto custo, que entre outros fatores, colocam em risco a sobrevivência, sobretudo das micro e pequenas empresas.

Todos esses aspectos, no contexto de um mundo em constante transformação, têm exigido das empresas e governos novas formas de atuação, visando manter as condições de competitividade principalmente das micro e pequenas empresas (CASAROTTO; PIRES, 2001) e, neste sentido, a união de empresas em redes de cooperação e aglomerações tem se

apresentado como uma das estratégias alternativas para o enfrentamento do aumento da competitividade decorrente da globalização (MAGALHÃES, DAUDT E PHONLOR, 2009).

Para Casarotto e Pires (2001), uma forma de diminuir os riscos de negócios isolados e obter sinergia é a formação de alianças e redes entre empresas, especialmente entre as pequenas. Isso tem feito com que muitos estudos venham sendo realizados, no sentido de identificar os elementos necessários à formação de novas estruturas produtivas, visando estimular pequenos empresários a atuarem coletivamente e, assim, obterem as vantagens competitivas necessárias à sobrevivência e ao desenvolvimento de seus negócios, em um mercado cada vez mais competitivo.

Nesse sentido, a motivação para o estudo é apresentar às micro e pequenas empresas organizadas em APLs, no Brasil, um possível modelo alternativo de gestão e cooperação, que fundamentado na EdC, poderia contribuir para a melhoria das relações (sociais, econômicas e ambientais) em empreendimentos que operam em outras lógicas que não a do projeto.

Delimita-se, desta forma, como tema desta pesquisa a EdC como um possível modelo para a gestão e a cooperação em micro e pequenas empresas inseridas em Arranjos Produtivos Locais, no Brasil.

Define-se o problema da pesquisa a partir do seguinte questionamento: ***“será que é possível, dentro da lógica em que operam os APLs, a introdução de aspectos (conceitos, princípios e práticas, sociais, econômicas e ambientais) de EdC, de modo a contribuir para seus processos de gestão e cooperação?”***

Uma vez formulado o problema da pesquisa, na sequência são delineados os objetivos do estudo.

1.3 OBJETIVOS

O estudo tem como objetivo geral a proposição de um modelo de gestão e cooperação baseado na EdC, para aplicação em APLs, composto basicamente de diretrizes e ações estruturantes a serem experimentadas em

arranjos em formação ou que, já estruturados, estejam em busca de uma nova identidade.

Para atingir o objetivo geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar, na EdC, aspectos e princípios norteadores e a influência desses na gestão e nas formas de cooperação das empresas que operam sob a égide do projeto;
- Identificar aspectos que, existentes na EdC, poderiam ser transpostos às empresas de APLs, de forma a contribuir para os processos de gestão e cooperação das mesmas.

1.4 JUSTIFICATIVA

A EdC vem despertando crescente interesse de estudiosos e especialistas, desejosos de dar a ela o embasamento teórico necessário para o entendimento do que ela pode significar, na construção de uma nova concepção de economia. Este é também o intuito deste estudo.

Paralelamente, o reconhecimento da importância das aglomerações empresariais, e, mais especificamente, no Brasil, dos APLs para a economia nacional, e as dificuldades por elas ainda enfrentados nas suas formas de organização, gestão e cooperação, justifica o esforço, ainda inédito, no sentido de uma pesquisa voltada para uma primeira aproximação entre a EdC e os APLs. Tal aproximação entre duas realidades aparentemente antagônicas (uma com motivação ideal e a outra motivada pela lógica econômico-financeira) certamente, não é uma tarefa trivial, demandando esforço na sua realização.

Também, é importante que se coloque uma motivação iniciada pelo “efeito China” nesta década dos anos 2000, devastador e desnorteador pra muitas empresas participantes de APLs, causando falências, acirrando concorrências, desmotivando outras tantas e descaracterizando os elementos aglutinadores e motivadores de uma aglomeração empresarial. Dentre eles, podem ser citados: cooperação, infraestrutura e governança compartilhadas.

Posto isto, a EdC poderia trazer elementos novos e incentivadores da lógica de compartilhamento e cooperação nesse contexto atual de acirramento concorrencial internacional pelo qual passam os APLs.

Trata-se de uma tentativa que, somada a outros estudos realizados com o objetivo de estabelecer relações entre a EdC e outras teorias e áreas do conhecimento humano, procura contribuir para a construção de uma base teórica capaz de transformar a EdC, de fato, em uma ciência, como assim o desejava sua fundadora.

É preciso que a Economia de Comunhão não se limite a exemplificações, criando empresas novas inspiradas nela, ilustradas por comentários de quem é mais ou menos competente. Ela deve tornar-se uma ciência, com a participação de economistas preparados, que saibam delinear a sua teoria e prática, confrontando-a com outras correntes econômicas, suscitando não só monografias, mas escolas que possam ajudar muitos. Uma verdadeira ciência, que valorize quem deve demonstrá-la com os fatos e represente uma verdadeira “vocação” para quem, de alguma forma, a ela se dedica (LUBICH, 2004 P. 45).

Na sequência é apresentada a estrutura da tese. .

1.5 ESTRUTURA DA TESE

O presente trabalho está organizado em 6 (seis) capítulos e cada capítulo em respectivas seções ou tópicos. Assim, o estudo está estruturado da seguinte forma:

- No primeiro capítulo, destinado à Introdução, são apresentadas a contextualização do tema, o problema de pesquisa, seus objetivos e sua justificativa. Organizado em cinco seções, o capítulo se encerra com a apresentação da estrutura do trabalho;
- O segundo capítulo, é destinado à revisão histórica e bibliográfica, sendo a primeira seção, sobre o Movimento dos Focolares e, a segunda seção, sobre a Economia de Comunhão na Liberdade;

- O terceiro capítulo apresenta uma revisão histórica e bibliográfica sobre as aglomerações de empresas. Pontos de convergência e divergência entre a EdC e os APLs são discutidos no final do capítulo.
- No quarto capítulo é apresentado o método de pesquisa, composto das revisões históricas e bibliográficas, do estudo piloto e do estudo de caso realizado;
- Os resultados obtidos, suas análises e discussões compõem o quinto capítulo;
- No sexto capítulo é apresentada a proposta de um modelo conceitual para a constituição, gestão e cooperação em Arranjos Produtivos Locais, tendo como base os princípios da Economia de Comunhão na Liberdade. Além do modelo propriamente dito, são também sugeridas a ferramenta MGC EdC/APL e uma cartilha de conscientização e aplicação da ferramenta citada;
- No sétimo e último capítulo se apresenta a conclusão do estudo.

Na Figura 1 é apresentada uma macrovisão do desenvolvimento da pesquisa encerrando-se, assim, o primeiro capítulo.

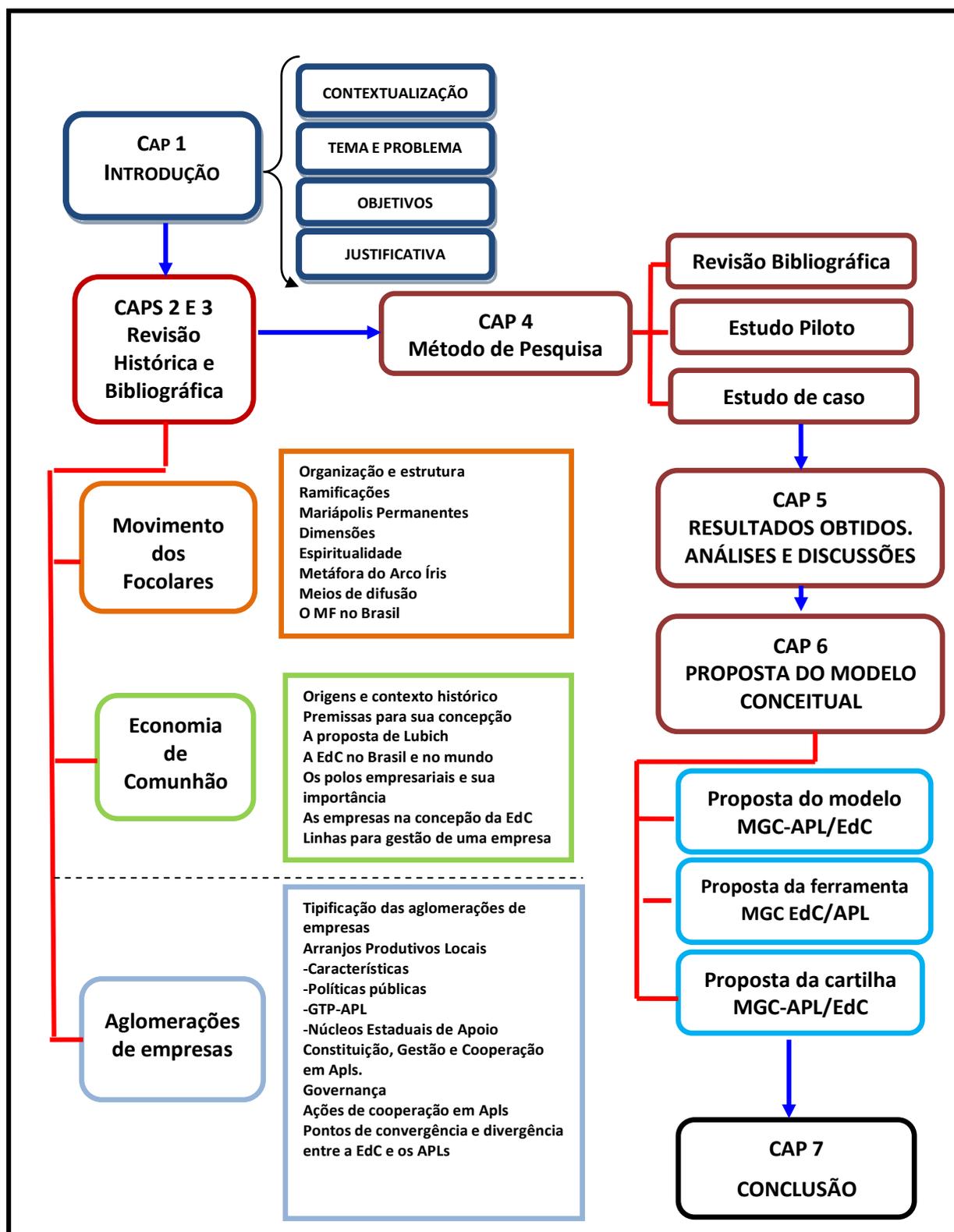


FIGURA 1 – MACROVISÃO DA PESQUISA

Fonte: Elaborado pelo autor

2 O MOVIMENTO DOS FOCOLARES E A EdC NA LIBERDADE

Neste capítulo, é apresentada, em um primeiro momento, uma revisão histórica sobre o Movimento dos Focolares e sobre a Economia de Comunhão na Liberdade (EdC).

A apresentação do Movimento dos Focolares é necessária para que se possa compreender, as origens da EdC, uma vez que, conforme introdução do editor, na obra de Costa *et al.* (1998), é do Movimento dos Focolares que a EdC recebe toda a sustentação filosófica, conceitual e espiritual.

2.1 O MOVIMENTO DOS FOCOLARES

As origens do Movimento dos Focolares remontam ao ano de 1943, quando na região de Trento (Itália), na época arrasada pelos bombardeios da II Guerra Mundial, um grupo de moças, dentre elas Chiara Lubich (1920-2008), iniciou um trabalho de ajuda humanitária às vítimas da guerra.

Animadas pela formação de uma “comunidade de corações e mentes” (PINTO; LEITÃO, 2006) e com a proposta de reproduzir as experiências dos primeiros cristãos em “colocar seus bens em comum” (LUBICH, 2004), aquelas jovens tinham como objetivo colocar em prática a comunhão de bens, com o máximo alcance possível. Sua inspiração e motivação tinham origem nas leituras do Evangelho, realizadas nos momentos de refúgio, nos abrigos antiaéreos quando eram acalentadas pelo calor de fogueiras (o que conferiu ao movimento a denominação de Focolares, do italiano “*focolar*”, que significa fogo no lar). Considera-se, oficialmente, o dia 7 de dezembro de 1943 (data em que Chiara Lubich, então com 23 anos de idade, consagrou sua vida a Deus) como a data de fundação do Movimento dos Focolares.

Terminada a guerra, o trabalho daquele pequeno grupo de amigas, rapidamente se transformou em um movimento espalhando-se, em um primeiro momento, pela Itália e, após 1956, por toda a Europa (inclusive a Oriental) e por outros continentes. De acordo com Pinto e Leitão (2006), nos anos

sessenta, o movimento, nascido sob inspiração católica, ampliou-se entre cristãos de diversas orientações religiosas, de forma a atingir mais de 350 igrejas, com as quais o Movimento dos Focolares mantém diálogo permanente.

Atualmente, o Movimento dos Focolares está presente em mais de 200 países e possui cerca de 10 milhões de simpatizantes, predominantemente, cristãos católicos, mas, não somente. Participam do movimento cristãos de outras denominações religiosas, fiéis de outras religiões e pessoas que sem possuir convicções religiosas, são, sobretudo, “homens e mulheres de boa vontade”. Dessa forma, o ecumenismo é uma das principais características do Movimento dos Focolares e um pressuposto para a união espiritual de todos os seus membros. Nas palavras de sua fundadora, em aula proferida em 1999, na Universidade Católica de Piacenza (Itália):

Se, de um lado, seus membros cristãos estão unidos entre si como irmãos e irmãs pela caridade de Cristo que é de origem divina, de outro, os membros de outras religiões estão unidos pelo amor de benevolência, que na prática todas as religiões propõem; amor aceito, inclusive por quem não possui um credo religioso, como meio necessário para que os homens possam viver como irmãos. (LUBICH, 2004, p. 18)

Reconhecidamente ecumênico, especificamente na Igreja Católica Apostólica Romana, o Movimento dos Focolares recebe a denominação oficial de Obra de Maria e assume a personalidade de um movimento eclesial leigo, de renovação espiritual e social. Entende-se como movimento eclesial a

associação de fiéis, que reúne pessoas de diversas vocações – sacerdotes, consagrados e leigos com a finalidade de alentar uma vida cristã integral, a partir de um carisma que o Espírito derrama, na comunhão da Igreja. Caracteriza-se por um “dinamismo evangelizador singular apoiado em uma vivência intensa da comunhão” (MOVIMENTO VIDA CRISTÃ, 2014).

Na próxima seção são apresentadas a organização e a estrutura do Movimento dos Focolares.

2.1.1 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DO MOVIMENTO DOS FOCOLARES

De acordo com seus Estatutos Gerais (disponíveis em www.obrademaria.wordpress.com), são setores do Movimento dos Focolares: *i*) voluntários e voluntárias de Deus; *ii*) Sacerdotes e diáconos diocesanos

voluntários; *iii*) membros da nova geração do movimento, ou seja, jovens (gen 2), adolescentes (gen 3), crianças de 4 a 8 anos (gen 4) e crianças de 1 a 4 anos (gen 5); *iv*) jovens e adolescentes com vocação ao sacerdócio (Gens); *v*) membros (masculinos e femininos) de institutos de vida consagrada e de sociedades de vida apostólica; e *vi*) bispos amigos do movimento, vinculados à obra apenas espiritualmente, sem qualquer vínculo jurídico.

O centro administrativo do Movimento dos Focolares é sediado em Roma. O relacionamento entre o órgão e suas ramificações, ao redor do mundo dá-se principalmente por meio de relatórios mensais e anuais, encontros anuais dos responsáveis pelas regiões e países, que têm a função de apresentar ao Conselho Geral a situação material e espiritual do Movimento em cada país ou região. São órgãos do governo geral do Movimento dos Focolares: a Assembleia Geral, o Centro da Obra e o Conselho Geral (OBRA DE MARIA, 2014).

A Assembleia Geral reúne-se a cada seis anos para a eleição dos membros do Centro da Obra e a ela compete a deliberação sobre modificações nos Estatutos Gerais, nos regulamentos dos setores e a aprovação de outros regulamentos, quando forem necessários.

O Centro da Obra compreende a presidente, o copresidente e trinta conselheiros eleitos pela Assembleia Geral. Os membros do Centro da Obra têm como responsabilidade garantir e incrementar a unidade em toda a Obra, direcionando-a à realização de seus objetivos e cuidando da coordenação entre suas partes.

De acordo com seus estatutos, o movimento deverá ser sempre presidido por uma mulher (de forma a sublinhar o seu perfil mariano e a sua conotação prevalentemente leiga), enquanto que o copresidente deverá ser escolhido entre os focolarinos da seção dos sacerdotes. Faz parte de seus encargos “garantir que a vida interna e as atividades da Obra de Maria estejam em conformidade com a fé, a moral e a disciplina da Igreja Católica”.

A última assembleia geral foi realizada justamente na época do fechamento deste estudo, em 2014, quando a então presidente, que havia sido eleita em 2008, em substituição a Chiara Lubich, tendo em vista seu falecimento, em março daquele ano, Maria Voce, foi reeleita para um mandato de mais seis anos. O atual copresidente, Jesús Morán Cepedano, eleito em 2014, substituiu o anterior, que estava no cargo desde julho de 2008. Foram eleitos, também, os demais trinta membros do Conselho Geral, que têm funções consultivas e deliberativas regulamentadas pelos Estatutos Gerais, mas sua principal incumbência é voltada à manutenção e incremento do espírito de unidade, em todos e entre todos os componentes do Movimento.

O Movimento dos Focolares articula-se, ainda, em 90 (noventa) regiões, que em alguns casos podem ser determinadas áreas geográficas e, em outros, nações inteiras. Para cada “região” existe um delegado (focolarino) e uma delegada (focolarina), nomeados pela presidente do movimento e que, juntamente com um Conselho Regional têm a responsabilidade pela vida e atividades daquele território.

Em cada região existem diversos centros ou focolares (femininos e masculinos), os quais, com um conselho local, promovem a difusão de todos os aspectos e obras existentes no Movimento. Coligada a eles, e presente em todo o território, existe uma rede de comunidades locais compostas por pessoas de todas as idades, que atuam nos vários âmbitos da sociedade para testemunhar, no lugar onde estiverem, a unidade e os valores do Evangelho (FOCOLARES, 2014).

Ao longo do tempo, a expansão do Movimento dos Focolares se deu pelo surgimento de diversas ramificações (movimentos de amplo alcance) que vinculados ao núcleo central do movimento, contribuem para o cumprimento de sua missão evangélica.

2.1.2 MARIÁPOLIS PERMANENTES E CENTROS DE DIFUSÃO DO MOVIMENTO DOS FOCOLARES

O termo “Mariápolis”, no âmbito do Movimento dos Focolares, é empregado tanto na denominação de encontros de curta duração (geralmente poucos dias e destinados ao descanso, às trocas de experiências, reflexões e orações dos participantes) quanto para designar as pequenas cidades (cidadelas de Maria ou, ainda, cidadelas-testemunho) onde vivem, comunitariamente, os membros do movimento. Inspiradas numa paisagem vista por Chiara Lubich, em 1961, na cidade suíça de Einsiedeln, as Mariápolis Permanentes, tal como em um laboratório, permitem a seus moradores e visitantes vivenciar a experiência de como seriam as cidades se todos os seus habitantes vivessem segundo os mandamentos da vida cristã, sobretudo, a partilha e a unidade. As mariápolis são, também, centros de convergência internacional, nacional, regional e local, que, em seus Centros Mariápolis, recebem milhares de visitantes, todos os anos, para participarem de congressos, cursos, encontros de formação espiritual e humana.

Existem, atualmente, espalhadas pelo mundo, 33 (trinta e três) mariápolis, sendo 03 (três) delas situadas no Brasil: *i*) Mariápolis Ginetta (que até 2001 chamava-se Mariápolis Araceli), com sede em Vargem Grande Paulista/SP; *ii*) Mariápolis Santa Maria, com sede em Igarassu/PE e *iii*) Mariápolis Glória, em Benevides/PA. Em diferentes estágios de desenvolvimento, as mariápolis permanentes apresentam diferentes vocações, em harmonia com o ambiente social no qual se inserem (FOCOLARES, 2014).

Além das mariápolis permanentes, existem cerca de 60 (sessenta) Centros Mariápolis, que espalhados em 49 (quarenta e nove) países, são locais com toda a infraestrutura necessária para a realização de encontros, conferências, congressos, palestras e outros tipos de eventos promovidos pelo Movimento dos Focolares. Nem todos os Centros Mariápolis se localizam nas mariápolis, como por exemplo, no Brasil, que além dos três centros inseridos nas mariápolis citadas, existem os Centros Mariápolis de Manaus/AM e de São Leopoldo /RS.

São também centros de difusão do Movimento dos Focolares, além das mariápolis permanentes e dos centros mariápolis, os focolares masculinos e femininos e os centros de estudos e formação. Os focolares são pequenas comunidades, formadas, geralmente, por quatro ou cinco membros do movimento, do mesmo gênero, que moram em uma única casa, que serve, também, como local de encontros e de referência para os participantes do movimento.

Em tese, cada focolare é autossustentável financeiramente, mas quando há casos em que isso não seja possível, faz-se o que eles chamam de comunhão de bens: outros focolares doam parte de sua renda para que seja distribuída entre os focolares em dificuldade financeira, de acordo com as necessidades comunicadas ao centro regional (SERAFIM, 2009, p. 6).

Dentre os centros de estudo destaca-se o Instituto Universitário Sophia, localizado em Loppiano, nas proximidades de Florença, na Itália (FOCOLARES, 2014).

Dentre os principais veículos de divulgação da cultura da unidade, destacam-se no âmbito do Movimento dos Focolares seguintes organismos e periódicos: *i*) Revista Nuova Umanità, que trata de questões sociais, econômicas e políticas, editada no Brasil com o nome de Revista Abba; *ii*) Revista Cidade Nova (publicada em várias partes do mundo, com edições quinzenais, mensais e/ou bimestrais e *iii*) publicações de 32 (trinta e duas) editoras, que em diferentes países publicam mais de 300 (trezentos) títulos por ano, entre elas, a Editora Cidade Nova, com sede na Mariápolis Ginetta, em Vargem Grande Paulista/SP e a REDEC – Revista Eletrônica para uma Economia de Comunhão, recém-criada e mantida pelo Centro Loyola do Rio de Janeiro.

2.1.3 FONTES DE FINANCIAMENTO E OBRAS SOCIAIS DO MOVIMENTO DOS FOCOLARES

Conforme Serafim (2013), uma das várias fontes de financiamento do Movimento dos Focolares é a renda do trabalho dos próprios focolarinos. As pessoas que vivem nos focolares, embora inseridas no mundo, praticam a

comunhão total de bens, ou seja, trabalham para obter seu sustento e têm o desafio de viver o ideal religioso do movimento durante todo o tempo.

No centro do Movimento, os focolarinos dão livremente tudo o que possuem, inclusive, mês a mês, o fruto do próprio trabalho, posto todo em comum. Os focolarinos casados dão o que podem e o que têm de pessoal. Os voluntários dão o seu supérfluo. Até os jovens engajados, os *gen*, querem a comunhão de bens e, por quanto lhes é possível, a põe em prática totalmente. E assim, todos os outros membros ativos do Movimento de maneiras diferentes. Todos os membros do Movimento, de modo mais ou menos radical e sempre com liberdade, vivem a comunhão de bens. É um elemento que destacamos de modo particular e – eu diria – é um elemento novo (LUBICH, 2004, p.13).

Segundo Serafim (2009), para as ampliações, construções e obras assistenciais do movimento, o mesmo conta com doações de seus próprios membros e simpatizantes e de ONGs internacionais, que fazem doações a grupos religiosos atuantes na área social.

Conforme Serafim (2013), o número de obras e projetos sociais mantidos pelo Movimento dos Focolares, em todo o mundo, ultrapassa o número de mil, enfatizando que essas ações não devem ser compreendidas como mero assistencialismo, mas devem ser exercidas como uma forma de se alcançar um mundo transformado pelo Evangelho, de modo a proporcionar uma verdadeira revolução social.

O autor destaca dentre as obras e projetos sociais do Movimento dos Focolares, a *New Humanity*, reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) como uma organização não governamental (ONG) consultiva do Conselho Econômico e Social daquela instituição; o Fundo Mundo Unido, que financia 30 (trinta) microprojetos de autodesenvolvimento, a Ação por um Mundo Unido (AMU), que é também uma ONG e que busca fomentar a cooperação internacional em favor do desenvolvimento, além do Movimento Adoções à Distância, com mais de 9 mil crianças adotadas à distância e mantidas no próprio lar.

2.1.4 O MOVIMENTO DOS FOCOLARES E SUA ESPIRITUALIDADE

A espiritualidade ou carisma que alimenta o Movimento dos Focolares baseia-se no amor recíproco e na unidade, e, assim, “ao redescobrir, na revelação de Jesus, Deus como Pai, redescobrem-se, também, os seres humanos como irmãos” (ARAÚJO, 1998, p. 4).

Segundo proferiu Lubich, (2004, p.17), “o Movimento dos Focolares, pode ser considerado a partir de vários pontos de vista: espiritual, apostólico, caritativo, social e econômico, político, ecumênico, inter-religioso, cultural, etc”. Para a Igreja Católica Apostólica Romana, o movimento “é uma expressão do grande povo de Deus, que caminha tendo como meta um mundo mais unido”, que congrega pessoas de todas as raças, línguas, nações e religiões.

Ao recordar o ensinamento evangélico de “que todos sejam um para que o mundo creia” (Jo 17, 21) para Chiara Lubich o projeto de unidade deve ser entendido como uma vocação, à qual se refere como a “carta magna” do novo Movimento. Segundo a fundadora do movimento, essa “espiritualidade da unidade” centra-se na realidade de Deus como Pai de todos os homens, que são chamados a viver como irmãos, “numa fraternidade universal e anunciadora de um mundo mais unido” (LUBICH, 2004, p. 30). Dessa forma, “Unidade” torna-se a palavra-chave para se compreender o Movimento dos Focolares, unidade esta que deve existir entre pessoas, gerações, povos, cristãos de várias confissões e mesmo entre religiões. Portanto, trata-se de um movimento aberto a todos aqueles que vierem a se identificar com seus objetivos.

Outra característica do movimento é a “cultura da partilha”, ou “cultura do dar”, que, segundo Burckart (2002), advém não de uma teorização, mas da prática cotidiana decorrente, ou seja, de uma “visão antropológica do Movimento dos Focolares”, que substitui os subjetivismos (em todas as suas formas modernas, como o individualismo e o liberalismo), por um estilo de vida comunitário. Para o autor, o termo “dar”, nesse caso, não deve ser confundido com filantropia ou assistencialismo, ou seja, não se trata de “dar apenas de maneira assistencial, caritativa ou até mesmo paternalista”, mas do “dar” como

base dos relacionamentos, em substituição ao conceito do “ter”, que prevalece na sociedade do consumo, ou seja, segundo Sorgi (1998, p. 32), é muito mais: é o “dar a si mesmo” que “ultrapassa a comunhão de bens para chegar à comunhão de pessoas”.

Segundo Lubich (2004, p. 13), esta cultura de partilha define o estilo de vida adotado pelos participantes do movimento, que têm como modelo a vida dos primeiros cristãos, presente desde a origem do Movimento dos Focolares, quando Chiara e suas amigas colocavam o pouco que tinham em comum, exemplo sempre seguido por todos aqueles que as sucederam. Ao assumir a missão de uma organização que “caminha edificando a civilização do amor, com o objetivo de contribuir para a fraternidade universal, tendo como meta um mundo mais unido” (LUBICH, 2004, p. 18), o Movimento dos Focolares incorpora à sua prática e à sua doutrina, a espiritualidade da unidade, que não tem o significado de uniformização ou homogeneização, mas a busca de uma “união sem confusão e distinção sem separação”, tendo como modelo a Trindade estabelecida por Deus”, conforme Serafim (2008, p. 164).

De acordo com Serafim (2008, p. 164-165) a unidade no movimento significa, assim, “amar a todos (sem discriminações), amar em primeiro lugar (tomar sempre a iniciativa), ver Jesus no outro (amar o outro como a si mesmo), e fazer-se um (colocar-se no lugar do outro, usar de empatia)”. Ressalta o autor que esse amor incondicional pressupõe o risco racional de que o outro não entenda e não corresponda compensatoriamente à atitude tomada.

2.1.5 A METÁFORA DO ARCO ÍRIS E A IMPORTÂNCIA DAS CORES NO MOVIMENTO DOS FOCOLARES

Uma das metáforas utilizadas para expressar a unidade no Movimento dos Focolares tem sua origem em uma inspiração de Chiara Lubich, em 1968, e diz respeito às cores do arco-íris. Segundo sua narrativa, feita naquele ano:

Mediante uma iluminação, Deus me fez compreender que assim como a luz num determinado momento se refrata em sete cores, que são as cores do arco-íris, e embora seja vermelha, alaranjada,

amarela, verde, azul, anil e violeta continua sendo luz, da mesma maneira o amor, que é sempre amor, nos leva a colocar tudo em comum e é o vermelho; a conquistar as almas: o alaranjado; a unir-nos cada vez mais a Deus: o amarelo; a sermos sãos no Corpo místico, o verde, e não só sadios espiritual mas também fisicamente, por isso é que vocês praticam esporte, que é típico dos jovens. O amor nos faz ser Igreja, o azul, isto é, assembleia, reunião; nos dá uma cultura que vem do céu, nos faz sábios, o anil. Deus se dá a conhecer, se manifesta no Verbo de Deus que habita em nós e os raciocínios humanos esfumam-se, em comparação com a sabedoria de Deus. E o violeta faz de todos nós um só corpo.(CENTRO CHIARA LUBICH, 2014)

Serafim (2009), ao retomar o assunto, esclarece que:

De acordo com a metáfora, a luz branca, que representa o amor de Deus, ao passar por um prisma se decompõe em sete cores, que simbolizam os vários aspectos da vida e, ao mesmo tempo, são expressões diferentes do amor original (luz branca). Cada cor encontra sua expressão no âmbito individual e coletivo, a saber: o *vermelho* corresponde ao aspecto da comunhão de bens interpessoal e intergrupar, englobando os entendimentos e conceitos sobre a economia, trabalho e pobreza; o *laranja*, ao aspecto das relações interpessoais e intergrupais; o *amarelo* corresponde ao relacionamento com o sagrado e, no âmbito social, está relacionado à área do Direito; o *verde* corresponde aos aspectos do meio ambiente, vida e saúde física e espiritual; o *azul*, aos aspectos estéticos do vestuário, decoração da casa e urbanismo; o *anil*, ao aspecto do conhecimento e da cultura em geral; e o *violeta* corresponde aos aspectos da comunicação interpessoal e mídia (SERAFIM, 2009, p. 13).

A Figura 2 demonstra a associação das cores do arco-íris (Lubich, 1968) aos diferentes aspectos da vivência do MF (SERAFIM, 2009, P. 13).

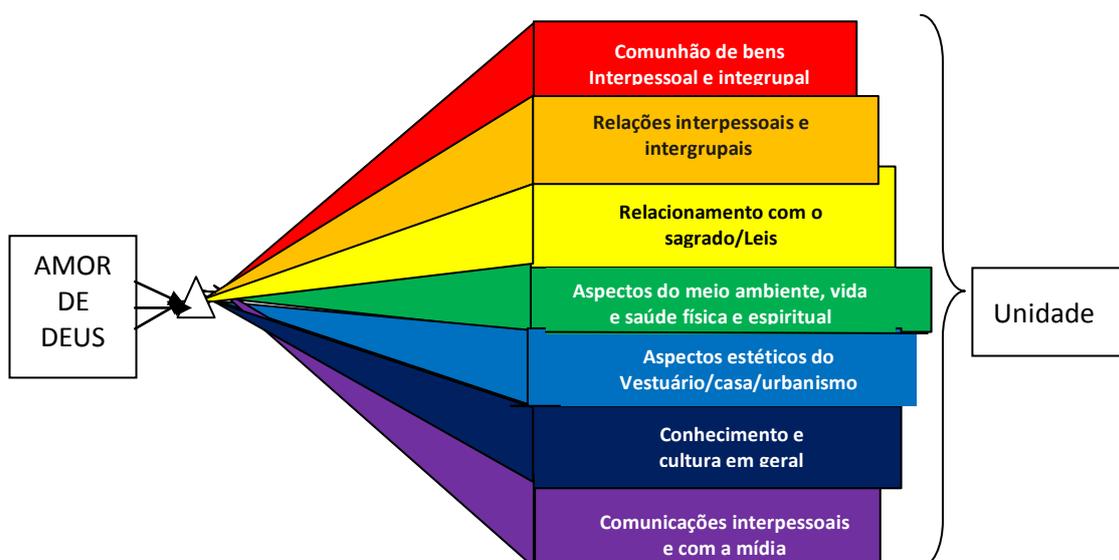


FIGURA 2 – O PRINCÍPIO DO ARCO-ÍRIS APLICADO AO MOVIMENTO DOS FOCULARES
Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1.6 DIMENSÕES DO MOVIMENTO DOS FOCOLARES

Segundo Biela (1998) existem quatro dimensões integradas e complementares entre si, que podem contribuir para a compreensão do que é o Movimento dos Focolares. São elas as dimensões: social, moral, religiosa e econômica.

Para o autor, a dimensão social do movimento, está relacionada com sua natureza essencialmente comunitária, devido a sua gênese (em uma pequena comunidade feminina), e à forma como se disseminou pelo mundo (em uma estrutura de comunidades, tendo como base a cultura e o carisma da unidade).

No que se refere à dimensão moral, considera que uma das características mais significativas do movimento é o reconhecimento da “pessoa concreta”, isto é, o homem visível, real (não abstrato), que deve ser envolvido com “benevolência, amizade, gestos de bondade, de palavras de conforto, um favor, uma renúncia em favor de alguém mais necessitado” (BIELA, 1998, p. 28), em todas as situações simples, cotidianas e naturais.

O MOVIMENTO DOS FOCOLARES , com seu carisma comunitário, reaviva nas pessoas a esperança de que é possível instaurar, sobre bases mais profundas, as relações entre as pessoas. E não se trata de pessoas abstratas, mas daquelas que vivem em uma mesma família, na mesma vizinhança, no mesmo local de trabalho, na mesma paróquia, bairro, quarteirão ou condomínio (COSTA *et al*, 1998, p.. 26).

A dimensão religiosa ou espiritual, segundo Pinto e Leitão (2006, p. 19), corroborando o posicionamento de Biela (1998), é aquela que “dá suporte moral e vigor” às demais dimensões (sociológica, moral e econômica) do Movimento dos Focolares, para a criação de princípios para o acordo, a partilha e a integração social.

Por último, porém, não menos importante, a dimensão econômica diz respeito, à promoção e à organização de um sistema econômico baseado em princípios de reciprocidade e ajuda concreta aos necessitados, que tendo recebido a designação de Economia de Comunhão na Liberdade - EdC, é

direcionada à promoção de pequenos e médios negócios com perfis muito variados.

2.1.7 O MOVIMENTO DOS FOCOLARES NO BRASIL

No Brasil, o Movimento dos Focolares difundiu-se a partir de 1959, com a chegada, ao país, dos oito primeiros focolarinos (4 homens e 4 mulheres), quando, a partir de Recife/PE passou a atrair “pessoas de todas as camadas sociais” (PINTO e LEITÃO, 2006). Estima-se, atualmente, em cerca de 280 mil o número de pessoas que aderem à espiritualidade do MOVIMENTO DOS FOCOLARES, em mais de 500 cidades brasileiras.

Além das 3 (três) mariápolis permanentes já citadas, o país possui atualmente 55 (cinquenta e cinco) centros de irradiação da espiritualidade da unidade – os chamados “focolares”, que estão situados nas seguintes capitais: Belém/PA, Belo Horizonte/MG, Brasília/DF, Curitiba/PR, Florianópolis/SC, Fortaleza/CE, João Pessoa/PA, Maceió/AL, Manaus/AM, Porto Alegre/RS, Recife/PE, Rio de Janeiro/RJ, Salvador/BA, São Luís/MA, Teresina/PI e Vitória/ES, além de Bauru, no interior do estado de São Paulo e nas cidades onde se encontram as mariápolis permanentes, a recordar, (Vargem Grande Paulista/SP, Igarassu/PE e Benevides/PA. Ressalta-se que existem focolares masculinos e femininos e, por isso, o número de sedes é menor que o número de focolares.

A sede nacional do MOVIMENTO DOS FOCOLARES está localizada na Mariápolis Ginetta, na cidade de Vargem Grande Paulista/SP. Sendo uma entidade civil, considerada de utilidade pública e detentora do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, segundo Serafim (2009), institucionalmente, a Sociedade Movimento dos Focolares, no Brasil, se desmembra em outras 7 (sete) entidades, que conservam os títulos e os objetivos da entidade original. São elas: Movimento dos Focolares Norte, Movimento dos Focolares do Centro-Oeste, Movimento dos Focolares Sudeste Mariápolis Ginetta, Movimento dos Focolare Sul, Editora Cidade Nova e Centro de Audiovisuais Vita (as duas últimas entidades com sedes em Vargem Grande Paulista/SP)

2.2 ECONOMIA DE COMUNHÃO NA LIBERDADE (EDC)

No início de maio de 1991, em sua quarta visita à então Mariápolis Araceli (renomeada, em 2001, como Mariápolis Ginetta), localizada em Vargem Grande Paulista, na região metropolitana de São Paulo, Chiara Lubich, na época Presidente do Movimento dos Focolares, ainda em sua chegada ao Brasil, sentiu-se fortemente impressionada com a dramática realidade social latino-americana, a ela revelada, em seu sobrevoo sobre a cidade de São Paulo. Chiara impressionou-se com o contraste entre os luxuosos edifícios e as inúmeras favelas que circundavam (e ainda circundam) a cidade de São Paulo. O próprio e então Cardeal Metropolitano de São Paulo, Dom Paulo Evaristo Arns, já havia se referido àquelas favelas como “verdadeiras coroas de espinhos sobre São Paulo” conforme Pinto e Leitão, (2006, p. 20).

A preocupação com o problema social, que sempre foi uma constante na vida de Chiara Lubich, “apresentou-se a ela, naquele momento, em toda a sua dureza e dramaticidade”, provocando-lhe um sentimento íntimo e premente de “fazer algo de concreto por e para aquelas pessoas, e fazê-lo urgentemente” (BRUNI, 2005, p. 26).

Ao se manifestar sobre seu sentimento naquela ocasião, em pronunciamento feito em 1999, relatado em obra de 2004, Chiara Lubich considerou como necessárias duas premissas para a compreensão do nascimento da EdC. A primeira delas, a própria experiência de vida comunitária, nascida trinta anos antes, em Einsiedeln (Suíça) e vivida nas pequenas cidades de Maria. Segundo sua narrativa:

Um dia, olhávamos do alto de um morro, sob um sol fulgurante, o imponente conjunto da abadia, que tem ao meio a belíssima igreja onde os monges rezam; em ambos os lados, o casario onde moram e estudam; mais além, a escola e as terras ao redor, nos quais trabalham e criam gado. Diante daquela maravilhosa visão, aflorou em nossos corações uma outra imagem: o sonho de uma pequena cidade moderna de verdade, com casas, pavilhões, indústrias, empresas, onde o nosso ideal de unidade fosse testemunhado. Foi uma intuição fortíssima. Alguns anos depois, surgia em Loppiano (no município de Incisa, em Val d’Arno, Florença, Itália), a primeira de nossas cidades testemunho. Mais tarde aos poucos, todas as outras foram surgindo no mundo (LUBICH, 2004 p 11-12).

A segunda premissa, ainda conforme a narrativa da fundadora da EdC, ocorreu exatamente nos dias antecedentes à sua viagem ao Brasil e foi uma profunda reflexão acerca da encíclica social de João Paulo II intitulada *Centesimus annus*, na qual, o Papa resumia a Doutrina Social da Igreja (DSI) e apresentava uma “radiografia perfeita da situação socioeconômica e política” do mundo de então, considerada por ele como “algo a ser corrigido”.

2.2.1 A PROPOSTA DE CHIARA LUBICH

A proposta feita por Chiara Lubich, no dia 29 de maio de 1991, a empresários e membros do Movimento dos Focolares, reunidos em assembleia na então Mariápolis Aracelli, foi, paradoxalmente, simples e revolucionária. Naquele dia, Lubich propôs que fossem criadas, nas proximidades das mariápolis permanentes, condições de geração de atividades industriais, que fossem capazes de gerar lucro e emprego (PINTO; LEITÃO, 2006). As empresas que viessem a surgir ou a se inserir no projeto, deveriam se dispor a, livremente, colocar em comum o seu lucro, destinando-o a três objetivos precisos: *i*) um terço para reinvestimento na própria empresa; *ii*) outro, para a formação de “homens novos”, ou seja, para a difusão da “cultura da partilha” e da comunhão; e *iii*) um terço para o auxílio aos necessitados (pobres), optando-se, prioritariamente, por aqueles que frequentavam as comunidades dos Focolares, estendendo-se a outras pessoas que se encontrassem em situação de necessidade. O *slogan* “*um terço, um terço, um terço*” passou a representar o início e a inspiração do projeto (BRUNI, 2005, p. 27).

Na intuição inicial, dois outros elementos estavam também presentes: *i*) o chamado para a constituição de “polos empresariais”, que deveriam ocorrer nas imediações das mariápolis permanentes, como uma estrutura complementar daquelas e; *ii*) a proposição, feita a toda comunidade focolarina, para a constituição de uma sociedade anônima, popular e destinada a levantar o capital financeiro indispensável para o início das experiências empresariais, uma vez que, “nos países em desenvolvimento, o acesso ao crédito é difícil e caro” (LUBICH, 1991). Neste ponto, outro *slogan* expressa o início do movimento: “*somos pobres, mas somos muitos*” (BRUNI, 2005 p. 27).

De seu discurso, feito naquele dia 29 de maio de 1991, extraem-se as seguintes proposições para o novo projeto:

O propósito pelo qual o lucro deve ser posto em comum é o mesmo a que se propunha a primitiva comunidade cristã: ajudar, em primeiro lugar os necessitados, oferecer-lhes trabalho, estruturá-los, fazer com que não haja qualquer indigente. Depois, para desenvolver as empresas, pois se elas param, não produzem. E, finalmente, para desenvolver as estruturas das Mariápolis e, por conseguinte, a sua função de formar “homens novos”, porque, sem homens novos, não se forma uma sociedade nova.(LUBICH, 2004, p. 14).

Estavam lançadas, assim, as bases da Economia de Comunhão na Liberdade, que, conforme narrou Lubich (2004, p. 25), foi uma ideia acolhida com entusiasmo “não só no Brasil e na América Latina, mas também na Europa e outras partes do mundo”.

2.2.2 O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

O desenvolvimento da EdC é analisado por diversos autores e, para Pinto e Leitão (2006), o projeto mostra clara tendência de crescimento em termos do número de empresas nele registradas. Para os autores, os números revelados apontam para um futuro promissor, descaracterizando, assim, a EdC de um “simples modismo”.

Dados publicados no Relatório Anual EdC 2011-2012 (2013), indicam a existência de 861 empresas registradas no projeto (no ano de 2012) sendo, a maioria delas (501), localizadas no continente europeu. O continente americano ocupa a segunda posição no *ranking* dos continentes com maior número de empresas vinculadas à EdC, num total de 292 empresas. A África possui 43 empresas e, finalmente, a Ásia aparece em quarto lugar, com 25 empresas vinculadas ao projeto.

A evolução do número de empresas de EdC, ao longo do período de 1992 a 2012 pode ser visto no Gráfico 1, a seguir:

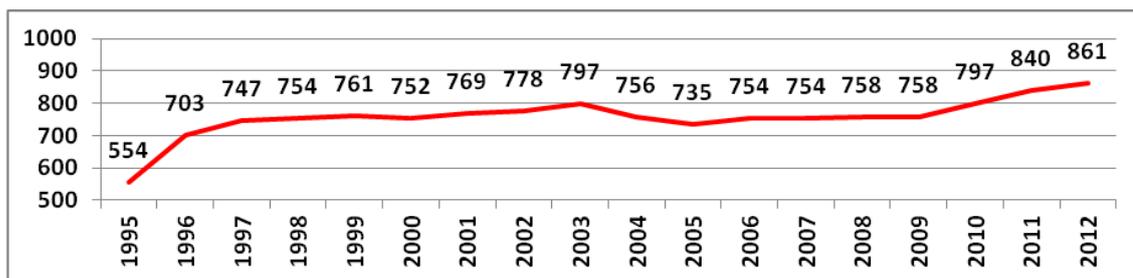


GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS DE EDC NO PERÍODO 1995-2012
 Fonte: Relatório Anual de EdC 2011-2012 (2013).

Utilizando-se, também, dados do Relatório Anual da EdC relativo ao período 2010-2011, (2012) e do período 2011-2012, (2013), na comparação entre os anos de 2010, 2011 e 2012, percebe-se uma estabilidade no número de empresas de EdC nos continentes europeu, americano e asiático, mas, no caso do continente africano, entretanto, percebe-se um acréscimo no número de empresas, passando de 6 (seis) em 2010, para 43 em 2012, conforme demonstra o Gráfico 2:

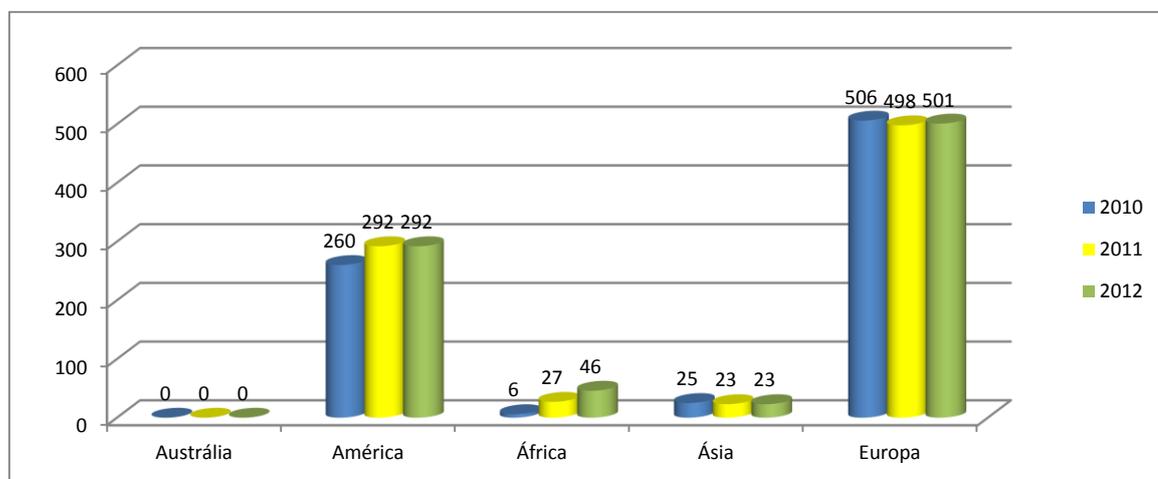


GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS DE EDC, POR CONTINENTE, NO PERÍODO 2010-2012
 Fonte: Relatório Anual de EdC 2011-2012 (2013).

Dentre as nações do continente europeu, a Itália é o país com o maior número de empresas vinculadas ao projeto (247), seguida pela França, com 70 empresas. Na América do Sul, o Brasil é o país líder, com 167 empresas de EdC registradas. A Argentina possui 50 empresas. Não são disponibilizados dados sobre o número de empresas em cada região dos diferentes países, exceto para a Itália, onde se percebe forte concentração na região norte do país. Conforme o Relatório Anual da EdC 2012-2013 (2014, p. 5) um novo

censo sobre o número de empresas de EdC, no mundo, está sendo realizado em 2014.

Crivelli (2012), no entanto, alerta que “qualquer informação estatística tem os seus méritos, mas também tem suas limitações, que devem ser reconhecidas.”

Pelo que se observa no Gráfico 1 apresentado anteriormente, a evolução no tempo, do número de empresas vinculadas à EdC, mostra um forte crescimento do projeto em seus primeiros 5 a 6 anos de vida, quando o número de empresas se expandiu rapidamente, até atingir 750 (setecentas e cinquenta) empresas. Depois houve uma fase de relativa estabilização, até 2009, quando o número de empresas começa novamente a crescer. Segundo o especialista, há que se considerar, entretanto, que os números são relativos, pois, assim como na economia mundial, em todos os anos, em que empresas são criadas e outras extintas, o mesmo vale para o projeto EdC. Assim, se por um lado se verifica, a cada ano, o ingresso, em média, de 50 (cinquenta) novas empresas, por outro lado, um número equivalente de empresas dele se excluem por diversos motivos. Criveli (2012) aponta como principais causas da exclusão de empresas de EdC a aposentadoria dos proprietários e a decisão dos herdeiros em não continuar a fazer parte do projeto.

2.2.3 A EDC FRENTE AO DESAFIO DA POBREZA

Segundo dados disponibilizados pelo Relatório Anual da EdC 2012-2013, referentes à distribuição dos lucros de suas empresas, em 2013 houve um aumento de 27% no total de lucros compartilhados, em comparação com o ano anterior, atingindo a marca dos 980 mil euros, conforme pode ser visto no ANEXO A.

Ainda de acordo com a mesma fonte, os lucros compartilhados em 2013 foram provenientes, principalmente, dos lucros das empresas da Argentina, Bélgica, Itália, Irlanda, Polônia, Portugal, Eslovênia, Eslováquia, Sudeste Europeu e Alemanha, além de outras contribuições recebidas das empresas da Coreia do Sul, Costa do Marfim, República Democrática do

Congo e Uruguai. Com auxílios destinados à alimentação, habitação, educação e assistência à saúde, foram ajudadas 2.250 (duas mil, duzentas e cinquenta) famílias nos cinco continentes. De acordo com o relatório, foram também iniciados e continuados projetos de desenvolvimento de atividades produtivas que atingiram direta ou indiretamente 1.535 (mil, quinhentas e trinta e cinco) pessoas na Bolívia, nas Filipinas e no Brasil.

O relatório anual do projeto destaca, ainda, o apoio dado pelas empresas de EdC à difusão da cultura de comunhão, por meio da imprensa e da comunicação em endereços eletrônicos na rede mundial de computadores, em várias línguas e redes sociais, além do patrocínio de congressos e “*summer schools*” destinadas à formação de jovens, além das atividades do Instituto Universitário Sophia. Considera-se relevante ressaltar, nesse ponto, o lançamento oficial, no dia 20 de setembro de 2013, da Escola de Economia Civil, fruto da parceria de várias entidades, entre elas a EdC, por meio do Polo Lionello Bonfanti (Itália), com o propósito de formar operadores econômicos que possam empreender de maneira “civil” e aproximar assim a sustentabilidade econômica à sustentabilidade social.

2.2.4 A EdC NO CONTEXTO DO PENSAMENTO ECONÔMICO MODERNO

Enquanto Serafim (2013) classifica a EdC no campo da chamada “economia plural”, reconhecendo que ela enriquece o manancial de práticas que atuam no mercado, com critérios de atuação provenientes de outras esferas, como a simbólica”, Leite (2005; 2007) analisa a EdC sob o ponto de vista da economia solidária, em consonância com Pinto e Leitão (2006), que reconhecem “muitas semelhanças entre a EdC e as experiências de economia solidária (ou economia social)”. Mais recentemente, nota-se a tendência para sua classificação no âmbito da economia civil, conforme BRUNI e ZAMAGNI (2010).

Em busca de uma contextualização da EdC em relação às doutrinas econômicas tradicionais, Pinto e Leitão (2006, p. 22) reconhecem que “as propostas da EdC podem parecer estranhas numa perspectiva imediatista, mas podem, também, fazer sentido numa perspectiva histórica”. Em sua

argumentação, os autores resgatam o pensamento de Amartya Sen, “conhecido por suas críticas às limitações da economia moderna” (Pinto; Leitão, 2006, p. 22).

Segundo Sen (1999), a economia moderna deriva de duas origens: a primeira, de um viés ético que se caracteriza pela preocupação da economia com o homem, enquanto que a segunda, de orientação logística, volta-se para a máxima eficiência na obtenção dos objetivos. O autor aponta para um distanciamento, ao longo do tempo, entre a economia e a ética, o que levou ao empobrecimento da economia moderna chamada “positiva”.

Para Pinto e Leitão (2006, p. 23), é relevante a reflexão acerca do fato da economia moderna apoiar-se na “crença de um comportamento racional, quando, na realidade, o comportamento real não é a plena dominância da razão”, dilema esse que, de certa forma, justifica a EdC pelo seu entendimento de que o crescimento econômico não é um fim em si mesmo, ou seja, conforme acrescenta Leibholz (2002, p. 32), “o individualismo e o acúmulo de bens não conduzem ao conceito de evolução adotado pelo movimento”.

No mesmo sentido, Bruni (2005) ressalta a existência de um debate entre a esfera econômica (à qual se refere como mercado) e a esfera social (ou da solidariedade e da comunhão). Segundo o autor, existe um dualismo conflito-harmonia em torno da dialética econômica-social. Assim, se de um lado existem aqueles que “concebem o campo econômico e os mercados como construtores do campo social” (economia política liberal), por outro lado, há também aqueles que, ao contrário, “consideram o campo econômico em conflito endêmico com o social” (tradição sociológica) (BRUNI, 2005, p.. 16).

Segundo os pressupostos liberais, o mercado, ou a economia, é considerado sob uma perspectiva harmônica com o campo social, na qual a sociedade civil se exprime e, do desenvolvimento dos mercados, decorre o seu próprio desenvolvimento, apoiado não na dádiva ou na benevolência, porém, unicamente em contratos e convenções. Diametralmente oposto à primeira tradição (liberal), a tradição sociológica entende os campos econômico e social como realidades conflitantes entre si, na qual o mercado é regido pelo princípio

da troca, portanto, distanciando-se tanto do princípio da esfera política (autoridade) quanto dos princípios da esfera privada e familiar (dádiva, gratuidade, etc) (BRUNI, 2005, p. 17).

Em uma análise mais acurada sobre o dualismo conflito-harmonia, Bruni (2005, p. 18) ressalta que, se de um lado, a “tradição da economia liberal, mesmo nas versões mais entusiastas quanto à bondade do mercado, reconhece o risco para a sociedade civil, da mercantilização das relações sociais”, por outro lado, também os clássicos do pensamento social, não negam a possibilidade de que as relações de mercado possam ser “expressão de civilização e sociabilidade”. Segundo o autor, diante dessa polaridade de visões, duas concepções passam a prevalecer na compreensão da relação mercado-sociedade. A primeira, mais alinhada com o espírito do liberalismo clássico, compreende o mercado como meio para resolver o problema político e, a segunda, que ao compreender o mercado como um “mal necessário”, do qual as pessoas devem se proteger, defende a ação do Estado como mecanismo de controle desse mesmo mercado.

Nesse contexto, segundo Bruni (2005), no caso da EdC, há um alinhamento da relação mercado-sociedade com a tradição da chamada “economia civil”, cujas raízes se fincam no pensamento clássico e no humanismo civil italiano, sobretudo na escola napolitana de Antonio Genovesi (Séc. XVIII). Dessa forma, frisa o autor, “a EdC age, por conseguinte, a partir de uma perspectiva radicalmente diferente daquela das duas visões” anteriormente comentadas. Assim, na concepção da EdC, a sociabilidade humana e a reciprocidade são experiências a serem vivenciadas dentro da vida econômica normal, “nem ao lado, nem antes, nem depois” (BRUNI, 2005, p. 20). No modelo de EdC, além do lucro e da troca instrumental, “princípios outros”, tais como reciprocidade e gratuidade encontram espaço dentro da atividade econômica.

2.2.5 A EdC NA PERSPECTIVA DA ECONOMIA CIVIL E SOLIDÁRIA

Segundo Leite (2007, p. 120), ainda pouco conhecida no Brasil, a Economia Civil se faz mais desenvolvida e presente no debate teórico italiano,

o que, segundo a autora, se explica pela(o): *i*) sua origem, na linha de pensamento econômico da escola de Antonio Genovesi; *ii*) interesse pelo tema; e *iii*) debate acadêmico, que naquele país aponta para aquela perspectiva.

A Economia Civil, muitas vezes, é tomada como sinônimo de Economia Social, setor *non-profit* ou mesmo economia do terceiro setor. Tipicamente italiana, tem suas origens no humanismo civil dos séculos XV e XVI, “cuja ideia principal é remeter o mercado a uma concepção centrada no princípio da reciprocidade e das virtudes civis, guardando pois, óbvias relações com a Economia Solidária e com a própria EdC”.

Dessa forma, a Economia Civil pode ser entendida como uma “perspectiva cultural, a partir da qual se torna possível a interpretação das relações econômicas, e sobre a qual se pode lançar as bases para uma teoria econômica pautada por outros princípios, que não os exclusivamente utilitaristas” (LEITE, 2007, p. 120).

A expressão “Economia Civil” foi utilizada, pela primeira vez, pelo abade Antonio Genovesi, em 1754, antes mesmo que Adam Smith publicasse “A riqueza das Nações”, em 1776. Em seu tratado de economia, intitulado “*Lezioni di Economia Civile*”, Genovesi defende a ideia de uma atividade econômica impregnada de virtudes civis, tais como a reciprocidade e a mútua confiança, considerando-as como prioritárias para o desenvolvimento e a riqueza de uma nação.

Nesse contexto, percebe-se que o comércio se torna lugar de “ajuda recíproca” e, extrapolando o conceito de sociabilidade, o conceito de reciprocidade alinha-se ao de felicidade que passa a ser, também, um tema muito caro à Economia Civil.

Leite (2007) destaca o crescente retorno ao interesse, na prática e na reflexão teórica, por uma Economia Civil, Social, ou Solidária, ou seja, por “realidades econômicas que se movem pautadas por critérios éticos e por motivações ideais”. Segundo a autora, percebe-se, paralelamente ao movimento da globalização econômica e financeira, um movimento muito mais

silencioso e discreto, que é, justamente, a Economia Solidária, Civil ou de motivações ideais.

Na dinâmica da Economia Solidária, o mercado torna-se um lugar de encontro, onde são favorecidas a sociabilidade e a reciprocidade, que passam a ser consideradas tão importantes quanto outros aspectos da vida. Dessa forma, se por um lado, Smith propõe que a confiança e a virtudes civis são resultantes do desenvolvimento do mercado, por outro lado, Genovesi, propõe o inverso, ou seja, o desenvolvimento da confiança e das virtudes sociais resultará no desenvolvimento do mercado (LEITE, 2007, P. 126).

De acordo com França Filho (2003) o surgimento da Economia Solidária se dá no contexto da desarticulação do Estado como provedor do bem-estar social e do fim do equilíbrio fordista, “estimulando ações socioeconômicas que reúnem usuários, profissionais e voluntários em uma economia relacional”, que ao extrapolar o conceito de mercado, passa a envolver elementos não mercantis ou não monetários, e a exigir uma nova forma de pensar a produção e a distribuição da riqueza (PINTO; LEITÃO, 2006, p. 24).

Bruni (2002), conforme já mencionado, reconhece muitas semelhanças entre a EdC e as experiências de economia solidária (ou economia social), entre elas, a de que outros valores e não apenas o lucro, orientam a ação dos indivíduos, e por isso, de acordo com Singer e Souza (2000) a EdC pode, portanto, ser considerada como uma das manifestações da economia solidária.

Aprofundando-se um pouco mais na busca de exemplos de economias “mais justas e equânimes”, Linard (2003) traz à tona, como exemplos de experiências mais ou menos bem sucedidas, os movimentos cooperativos *quakers* e as *friendly societies*, cujas origens remontam ao século XVII. Modernamente, outras iniciativas podem ser citadas, dentre elas o novo movimento cooperativista (SINGER, 2000), a Autogestão de Empresas pelos Trabalhadores, as experiências da Agricultura Ecológica e da Agricultura Sustentável, os Bancos do Povo, os Bancos Éticos, o Comércio Équo e Solidário, o Consumo Crítico, o Consumo Solidário, os Sistemas Locais de

Emprego e Comércio (LETS), dos Sistemas Locais de Trocas (SEL), os Sistemas de Microcréditos, dos Grupos de Compras Solidárias e da Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária, além de outros.

2.2.6 EM BUSCA DE UM ARCABOUÇO TEÓRICO PARA A EdC

Em várias oportunidades, Lubich afirmou ter criado a EdC sem, em nenhum momento, tê-la pensado como uma teoria. No entanto, ao longo do tempo, o tema tem despertado a atenção de estudiosos de várias áreas, que têm se esforçado a dar à EdC a sustentação teórica almejada por Lubich, conforme se pode verificar em suas próprias palavras:

É preciso que a Economia de Comunhão não se limite a exemplificações, criando empresas novas inspiradas nela, ilustradas por comentários de quem é mais ou menos competente. Ela deve tornar-se uma ciência, com a participação de economistas preparados, que saibam delinear a sua teoria e prática, confrontando-a com outras correntes econômicas, suscitando não só monografias, mas escolas que possam ajudar a muitos. Uma verdadeira ciência, que valorize quem deve demonstrá-la com os fatos e represente uma verdadeira “vocação” para quem, de alguma forma, a ela se dedica (LUBICH, 2004, p. 45).

Do ponto de vista acadêmico, a EdC ainda se apresenta como um vasto campo de conhecimento a ser explorado, (o que, de certa forma se justifica pela juventude do projeto, que tem apenas 22 anos de existência), cuja fundamentação teórica, começa a ser construída, tanto em âmbito nacional quanto internacional. Trata-se de um “admirável mundo desconhecido”, nas palavras de Bispo, Mendes e Sá (2013).

Pinto e Leitão (2006) reconhecem que muitos dos trabalhos sobre o tema, têm ainda um caráter exploratório e, de acordo com os autores, os próprios empresários da EdC ressentem-se da falta de uma teoria que lhes dê um norte e que os apoie, tanto nas atividades cotidianas, quanto diante das dificuldades emergentes.

Para Leitão e Spinelli (2008), o primeiro e natural impulso dos primeiros pesquisadores da EdC foi procurar compreender nas empresas que haviam aderido ao projeto, suas características gerais e as peculiaridades de sua gestão. Segundo os autores, ainda era grande, na segunda metade da década

de 1990, o desconhecimento da EdC em termos acadêmicos. Essa tendência inicialmente reducionista na compreensão da EdC, com o tempo, deu lugar a uma melhor compreensão da relação entre espiritualidade e gestão de empresas, e, assim, a produção científica sobre o tema, começou a indicar o caminho do pluralismo, permitindo abordagens mais amplas e “distanciadas do favorecimento de um único domínio do saber” (LEITÃO; SPINELLI, 2008).

Encontram-se catalogados no “Portal da EdC na rede mundial de computadores (disponível em <http://ecodicom.net>)”, cerca de 340 (trezentos e quarenta) trabalhos acadêmicos sobre o tema, realizados em diferentes partes do mundo. Embora as distintas diferenças de nomenclatura não permitam classificar, com exata uniformidade, esses trabalhos, identificam-se entre eles, 13 (treze) teses de doutoramento, 21 (vinte e uma) dissertações de mestrado e 23 (vinte e três) trabalhos realizados em cursos de especialização, sendo os demais (275 estudos) classificados como trabalhos de graduação (monografias e trabalhos de conclusão de curso). Oito desses trabalhos não apresentam informações suficientes para sua classificação.

De acordo com a mesma fonte, os trabalhos realizados são provenientes de 34 (trinta e quatro) diferentes países. A Itália lidera o *ranking* de países contribuintes, com 159 (cento e cinquenta e nove) trabalhos, correspondentes a 46,76% do total, sendo seguida pelo Brasil, cuja contribuição é de 125 (cento e vinte e cinco), correspondentes a 36,76% do total de trabalhos relacionados. Destaca-se ainda a contribuição da Argentina, com 9 (nove) trabalhos, sendo que os demais países contribuíram com quantidades que variam de 1 (um) a 3 (três) estudos. Uma análise do número de trabalhos realizados em cada ano, no período 1992-2012, indica maior concentração daqueles produzidos nos anos de 2002 a 2006, destacando-se o ano de 2004, com 35 publicações sobre o tema. Percebe-se ainda, nos últimos anos, um equilíbrio no número de trabalhos realizados.

Em um levantamento bibliométrico das publicações sobre EdC, na literatura nacional, no período 2000-2012, (BERTTO E CAMPOS, 2012), constatou-se a produção de um total de 69 (sessenta e nove) publicações

sobre o tema, sendo 10 (dez) teses de doutorado (de várias áreas), 30 (trinta) dissertações de mestrado, 14 (quatorze) artigos publicados em revistas e periódicos, além de artigos publicados em anais de congressos relacionados à Engenharia de Produção. Em relação às teses e dissertações, considera-se relevante ressaltar que foram encontradas tanto em instituições de ensino superior públicas quanto privadas e, conforme já haviam ressaltado Leitão e Spinelli (2008), o interesse pelo tema se dá não somente pelas instituições de ensino confessionais, mas também por instituições laicas federais e/ou estaduais. Dentre as instituições que mais têm contribuído para o tema destaca-se a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) que apresenta o maior número de pesquisas nas áreas de Administração e de Engenharia de Produção.

Dentre as áreas pesquisadas, a maioria das investigações deu-se no campo da Economia, que continua prevalecendo sobre as demais áreas, com 142 (cento e quarenta e dois) ou 41,76% dos trabalhos apresentados. A Administração comparece em segundo lugar, com 64 (sessenta e quatro) ou 18,82% dos trabalhos. São encontrados, ainda, trabalhos sobre a EdC em outras áreas, tais como: Antropologia, Sociologia, Ciências da Religião, Ciências Sociais, Teologia, Contabilidade, Direito, Psicologia, Comunicação, Marketing, Engenharia de Produção, Geografia, Filosofia, Desenvolvimento Ambiental, Gestão de Pessoas, Línguas e Relações Internacionais.

Variados são os temas em relação aos quais a EdC é estudada. Dentre eles, a questão do poder nas empresas de EdC (SILVA, 2008; SILVA; LACERDA, 2010), as influências dos valores espirituais na gestão das empresas de EdC (FERNANDES; SANT'ANNA, 2010) e a aplicação dos princípios da EdC à responsabilidade social e ambiental (LUCAS; BARBOSA, 2006) são alguns exemplos.

A EdC é também analisada à luz da Teoria dos *Stakeholders* (PINTO; LEITÃO, 2006), trabalho no qual, a partir de um estudo feito em quatro empresas do projeto, os autores fazem uma abordagem qualitativa e quantitativa do comportamento e do relacionamento dessas empresas, tanto

com atores externos (concorrentes, clientes, fornecedores, governo e sociedade), quanto internos (da diretoria e desta com seus funcionários), enfatizando que o “significativo diferencial das empresas mais avançadas no projeto está na forma como são conduzidos os relacionamentos interpessoais e interinstitucionais” e “na ética de suas ações” (PINTO; LEITÃO, 2006, p. 12).

Brandalise (2003), ao analisar aspectos legais da transferência dos lucros da empresa, segundo os pressupostos da EdC, verifica a viabilidade econômico-financeira das empresas do projeto. Por sua vez, em busca de elementos para a formação de uma teoria organizacional acerca da EdC, Machado (2006) reconhece, nas empresas da EdC, uma simbiose entre os princípios de eficiência, produtividade e lucratividade e uma forma mais humana de gerenciamento de pessoas.

Machado e Desideri (2003) propõem uma reflexão acerca da gestão de pessoas à luz da EdC, demonstrando os efeitos de uma relação entre patrões e empregados, que baseada em valores como respeito, confiança e comunhão de bens, pode servir para alavancar a empresa.

Com propósito similar, Medeiros e Martins (2007), propõem a identificação de possíveis virtudes sociais, concluindo que é possível a constituição de diferentes formas de relações, ricas de virtudes sociais, no mundo do trabalho, valorizando a relação entre o capital social e os valores humanos. No mesmo sentido, Ladain, Costa e Salles (2012) ao analisarem, a partir de um estudo de caso realizado no Polo Spartaco, a gestão de pessoas à luz da EdC, concluem que as empresas daquele polo, embora com práticas ainda pouco estruturadas, são bem-sucedidas na geração de produtividade, engajamento, participação e consolidação de valores.

A responsabilidade social e sua relação com a EdC é o tema do trabalho de Carvalho (2007), no qual a autora conclui que, de fato, a EdC não complementa e não contradiz o modelo capitalista e, nesse sentido, contribuem Pinto e Leitão (2006) ao ressaltarem que embora ainda não se possa afirmar que as práticas substantivas, próprias da EdC “venham a se constituir em uma

terceira via para a dicotomia capitalismo/estatismo”, “pode-se acreditar em seu potencial” (PINTO; LEITÃO, 2006 p. 18).

A presença e a influência da religiosidade nas relações sociais, características na gestão das empresas da EdC, são aspectos analisados por Siqueira e Spers (2009), cujo estudo buscou identificar as contribuições da EdC na gestão e nas relações das empresas que adotam seus princípios. De maneira semelhante, Gonçalves (2009) analisa as perspectivas para um novo agir ético a partir da adoção dos princípios da EdC, bem como identifica um “longo caminho de aprendizagem a ser percorrido”.

Aspectos humanísticos e éticos aplicados na gestão das modernas organizações emergem, também, como tema recorrente nos estudos sobre a EdC, seja na análise dos impactos dos princípios da EdC no relacionamento entre as pessoas, seja na questão da gestão do conhecimento voltada para a conquista de um desenvolvimento sustentável, em ambientes de negócios contemporâneos (OLIVEIRA; FANDIÑO, 2004).

Lucas e Barbosa Filho (2006), considerando as dificuldades, para os gestores, na condução de empresas em um ambiente dinâmico, permeado de incertezas e marcado por desigualdades sociais, procedem a um estudo sobre os princípios que são norteadores do sistema de gestão de uma empresa de EdC, vinculando, em seu trabalho, o projeto EdC ao conceito de responsabilidade social, cujas convergências e divergências são também o tema do estudo de Valéry e Gomes (2008). Na mesma linha de pensamento, a ética e a responsabilidade social são analisadas também no artigo de Cavalcanti, Melo e Ribeiro (2006), no qual os autores consideram a prática de ações sociais inseridas no planejamento estratégico, na missão e nos princípios de modernas empresas, identificando estas características nas empresas com gestão inspirada nos princípios da EdC.

Ampliando uma vez mais o foco da responsabilidade social, alguns autores, entre eles, Martins, Franco e Silva (2006), relacionam a EdC à questão do desenvolvimento sustentável, passando a vincular o projeto a outra de suas dimensões – a preocupação ambiental e a busca pela erradicação da pobreza.

Segundo os pesquisadores, a EdC se constitui em uma possível resposta à realização do desenvolvimento sustentável.

Questões ambientais são também consideradas na pesquisa de Gonçalves (2004), cujo trabalho aponta para a necessidade de uma mudança de mentalidade por parte dos empresários em relação ao destino a ser dado aos descartes de resíduos sólidos industriais.

A sustentabilidade e o desenvolvimento harmonioso com o meio ambiente sempre fizeram parte da proposta de Chiara Lubich, tendo sido objeto de vários estudos, entre eles a proposta da aplicação dos princípios da EdC na indústria canavieira (GAMELEIRA, 2000); a análise dos aspectos teóricos e práticos das empresas do projeto, no tocante à sustentabilidade e à geração de empregos e rendas em comunidades carentes (BARTHOLO, 2003) e o modelo de gestão ambiental com tecnologias coerentes com o ideário da EdC, proposto por Santana (2003).

Medeiros e Gonçalves (2006) retomam a questão da produção em empresas vinculadas à EdC, analisando os valores humanos relacionais com o capital social e os impactos desta “nova visão” sobre a Engenharia de Produção. Acerca da necessidade deste novo olhar sobre o mundo, refletido no processo de gestão das empresas, Machado, Melo e Desideri (2004), identificam a EdC como possível resposta a este desafio. Ao estudar a relação entre a Engenharia de Produção e a EdC, comentam Gonçalves, Medeiros e Rocha (2005) que “trabalhar é preciso”.

Melo *et al.* (2008) analisam a gestão de empresas na EdC, a partir de seus fundamentos, características e estruturas básicas, por meio de um estudo de caso feito em nove empresas do nordeste brasileiro. Em suas considerações, os autores reconhecem, no modelo, uma “verdadeira mudança de caráter não só econômico, mas também cultural”, no qual o individualismo dá lugar a uma relação de reciprocidade e solidariedade, e, o homem e não mais o capital passa a ocupar a centralidade. Os autores reforçam, ainda, a ideia de que o “ser para si” é substituído pelo “ser com o outro”, de tal forma

que deixa de existir uma oposição entre o bem individual e o bem social (MELO *et al.*, 2008, p. 14).

Emergem, ainda, estudos voltados para a questão da cultura e para a qualidade das “relações” que passam a ser considerados não mais como simples trocas instrumentalizadas, mas como vivência substantiva, tendo-se como referência o estudo de Almeida (2002), realizado em três empresas da EdC.

A ênfase nos relacionamentos é a tônica dos estudos realizados por Mendes (2003), que identifica, nas empresas do projeto, níveis maiores de satisfação dos trabalhadores do que os encontrados em empresas similares, porém não participantes da EdC. Convergente a esta ênfase, Barros (2005) analisa a questão da gestão e da cultura das empresas do projeto, como potenciais amenizadores do “sofrimento psíquico no trabalho”.

No mesmo sentido, ao investigar as relações nas empresas de EdC, Kurtz (2005) identifica a qualidade daquelas como facilitadoras da aprendizagem de tarefas e de comportamentos, com implicações diretas na gestão do conhecimento e na capacidade de mudança organizacional. O autor considera que a proposta de Chiara Lubich, de que uma parte dos lucros seja destinada à formação de “homens novos” acaba gerando, na prática, uma “mentalidade de aprendizado contínuo”, com reflexos nas formas de gestão operacional e estratégica da empresa.

Ainda em relação à qualidade dos relacionamentos nas empresas de EdC, para Machado (2006), a compreensão da EdC somente pode se dar a partir de uma visão de sua essência ontológica, posto que princípios como espiritualidade e amor não podem ser explicados de maneira funcional ou instrumentalista. Para Leitão, Fortunato e Freitas (2006), a questão dos relacionamentos interpessoais (e sua inerente dimensão emocional) é fundamental na vida em sociedade, que por serem processos interativos, definem a forma de convivência entre os seres humanos e desses com a própria natureza, podendo fazer a diferença entre o sofrimento e o bem-estar das pessoas no contexto das organizações.

Estudos sobre a aprendizagem nas empresas de EdC foram realizados, dentre outros, por Vilardi; Leitão; Marques (2007), tendo sido tema, também, do trabalho de Sampaio (2006), que pôde mostrar grande afinidade das práticas da gestão do conhecimento com aquelas adotadas nas quatro empresas tomadas como objeto de seu estudo.

A questão ética também é iluminada em vários estudos sobre o projeto, destacando-se a contribuição de, entre outros, Pinto (2004) e Leite (2005). A ética e a responsabilidade social nas empresas de EdC são analisadas, ainda, nos artigos de Cavalcanti, Melo e Ribeiro (2006), Martins, Franco e Silva (2006) e Gonçalves (2004).

Dentre as colaborações de autores internacionais, destaca-se o trabalho de Bruni (2005), que faz uma análise da proposta de Chiara Lubich, considerando, em profundidade, as “novas palavras em Economia”, que expressam conceitos inerentes às empresas que operam segundo os princípios da EdC. Entre estes conceitos, o autor debruça-se sobre a questão da gratuidade, da felicidade e da reciprocidade.

Segundo Bruni (2005), uma das especificidades das empresas de EdC é, justamente, a existência e a influência do princípio da gratuidade, o qual entende como uma “atitude interior” que leva alguém a “aproximar-se de cada “pessoa, de cada ser”, de si próprio, de cada atividade, sabendo que com elas se deve estabelecer uma relação de respeito e de amor, diferentemente de uma relação pautada exclusivamente nas cláusulas de um contrato. Daí deve emergir a consciência de que “é impossível ser feliz sozinho”, isto é, só existirá a própria felicidade se a felicidade dos outros também for possível. Por isso, segundo o autor, a “gratuidade é também uma das palavras da Economia de Comunhão” (BRUNI, 2005, P. 53).

O autor argumenta que “as coisas mais belas da vida são as de reciprocidade: a família, a amizade, o amor, o jogo, a festa” (BRUNI, 2005, p. 123). Em busca de uma compreensão da reciprocidade na EdC, o autor identifica e analisa três diferentes tipos de reciprocidade: reciprocidade por contrato, reciprocidade genuína e reciprocidade-comunhão.

Segundo o autor, o primeiro tipo se caracteriza pela bi-direcionalidade, no qual duas pessoas (A e B) dão e recebem valores equivalentes, tendo por base um contrato. No caso de uma das partes deixar de “retribuir”, a outra também deixará de executar sua prestação e, caso, já a tenha executado, poderá recorrer à ação judiciária para “reaver seu prejuízo”. Trata-se de uma reciprocidade instrumental.

Na reciprocidade genuína, praticada sobretudo no terceiro setor ou nas entidades sem fins lucrativos, também se verifica a bi-direcionalidade (componente essencial para que a relação seja considerada como de reciprocidade), porém, nas transferências de A para B e vice-versa há uma independência e uma liberdade, que não são experimentadas no primeiro modelo.

Marcadas pela gratuidade, as relações regidas pela reciprocidade genuína, não se vinculam à condicionalidade (do contrato) nem, tão pouco, da incondicionalidade da reciprocidade-comunhão. Porém, só pode ser considerada como uma relação de reciprocidade se houver a contrapartida do outro. Caso não se verifique essa contrapartida, torna-se meramente uma ação altruísta e não de reciprocidade.

Finalmente, segundo Bruni (2005) a reciprocidade-comunhão se caracteriza pela abertura, na qual a atitude de reciprocidade desencadeada por A não precisa ser correspondida por B, que poderá, por sua vez, direcionar sua ação para uma terceira pessoa. Outra característica é a não condicionalidade, uma vez que esse tipo de reciprocidade se caracteriza como um “encontro de gratuidades”.

O Quadro 1 apresenta um resumo dos tipos de reciprocidade e as principais características de cada um dos tipos identificados por Bruni (2005):

Reciprocidade por contrato	Reciprocidade genuína	Reciprocidade-Comunhão
É a modalidade mais comum e conhecida na economia de mercado.	Percebida nos fenômenos da economia social.	Percebida nas empresas da EdC
Em uma relação entre dois elementos (A e B) a prestação de A para com B requer necessariamente a prestação de B para com A e vice-versa	As transferências entre A e B são independentes e livres. Não deve ser confundida com altruísmo, pois não se trata de um ato unilateral (a reciprocidade não existe sem o bem relacional)	Se A realiza um ato de gratuidade para com B, experimentará a reciprocidade não somente se B lhe retribuir, mas se B for recíproco para com C.
Obrigatoriedade da contrapartida	Não é nem condicional nem incondicional. Antecedida por um ato de gratuidade, só se completa se houver uma “resposta” daquele que, por primeiro, recebeu.	É, por natureza, não condicional. Deixa de ser substancialmente um “encontro de interesses” e transforma-se em um “encontro de gratuidades”
Contrapartida na mesma proporção	Troca de valores não equivalentes em termos quantitativos ou objetivos	Assim como na reciprocidade genuína também não exige equivalência

QUADRO 1 – TIPOS DE RECIPROCIDADE SEGUNDO BRUNI (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor

O autor ressalta ainda que enquanto em uma empresa capitalista possa ser suficiente a existência da reciprocidade baseada em contrato, nas empresas sociais será necessária, também, a reciprocidade genuína e, nesse sentido, uma empresa da EdC somente poderá assim ser caracterizada, se nela coexistirem as três formas de reciprocidade. Mesmo que as duas primeiras venham a faltar, em determinados momentos, a reciprocidade-comunhão continuará existindo, pois, ela é a expressão direta da “cultura da partilha”, característica fundamental e que sustenta o ideal das empresas da EdC.

Em sua análise sobre os problemas das empresas com motivação ideal, Molteni (2002), considera quatro traços a partir dos quais se pode caracterizar esse tipo de empreendimento (dentre eles, as empresas de EdC) : *i)* presença na economia de mercado; *ii)* atenção tanto para a produção quanto para a distribuição da riqueza; *iii)* liberdade de participação e *iv)* compromissos que extrapolem os limites da empresa.

Ainda em relação à gratuidade, frisa Zamagni (2002), que na ótica da Economia de Comunhão esta não deve ser confundida com altruísmo ou

filantropia, uma vez que o ato de dar não pode se desconectar de significados e relacionamentos e, nesse sentido, é muito didática a afirmação de Pinto e Leitão (2006, p. 27) no sentido de que:

[...] Na economia de mercado tradicional, vende-se o peixe para quem tem fome e recursos para comprá-lo; na filantropia, dá-se o peixe para quem tem fome, mas não recursos; no altruísmo, ensina-se o faminto a pescar. Na EdC pesca-se junto com quem tem fome. O processo não é anônimo e impessoal, mas puro relacionamento. (PINTO; LEITÃO, 2006, p. 27)

Linard (2003) faz uma análise da EdC a partir de fatores sistêmicos e interferentes no desenvolvimento de novos empreendimentos. Segundo a autora, a EdC é um fenômeno econômico que se desenvolve no ambiente de um mercado livre (marcado por características antagônicas aos ideais do projeto), que rejeita o individualismo e concentra-se na aplicação da ética em todas as facetas do comportamento empresarial.

Gutián (2010), tomando como base a encíclica de Bento XVI (*Caritas in Veritate*), a partir de uma análise da subsidiariedade, da cultura da partilha, da gratuidade e da comunhão, como pontos centrais da atividade econômica, reconhece a EdC, não obstante suas limitações, como fonte de inspiração para empresas que queiram realmente servir a sociedade.

A EdC tem sido também um tema de interesse de autores sob o ponto de vista teológico (UELMEN, 2010) e, também, da religiosidade, a exemplo de Siqueira e Spers (2009), que analisam a influência da religiosidade nas relações sociais das empresas que adotam os princípios da EdC. Serafim e Andion (2010) e Serafim, Martes e Rodriguez (2012) estudam o apoio de instituições religiosas ao empreendedorismo, nos quais analisam a relação entre religiosidade e economia. Buckeye e Gallagher (2011), Lopez, Martinez e Specht (2013), reconhecem a EdC como uma nova perspectiva para a incorporação dos princípios de liderança espiritual no desenvolvimento de práticas de negócios sustentáveis. Finalmente, Gonçalves (2009) ao estudar as perspectivas para um novo agir ético a partir da adoção dos princípios do projeto, identifica um “longo caminho de aprendizagem a ser percorrido”.

2.2.7 A EMPRESA NA CONCEPÇÃO DA EdC

Conforme Lubich (2004, p. 25), a proposta da criação de empresas de EdC foi “acolhida com entusiasmo, não só no Brasil e na América Latina, mas também na Europa e em outras partes do mundo” e provocou, a um só tempo, tanto o surgimento de novas quanto a adesão de outras empresas, que já existentes e movidas pelo impulso do projeto, se dispuseram a se reorganizar e modificar seu estilo de gestão, redirecionando suas práticas segundo uma nova mentalidade em relação às suas obrigações fiscais, previdenciárias, de produção além da forma de se relacionar com seus concorrentes (ARAÚJO, 1998).

Ao se referir às empresas como “espaços de comunhão”, Bruni (2005, p. 29) esclarece que a comunhão se manifesta na realidade concreta de empresas constituídas de diferentes formas jurídicas (microempresas, sociedades limitadas, sociedades anônimas, cooperativas, dentre outras), não se constituindo, pelo menos por enquanto, por si, em uma forma jurídica específica ou diferente de outras já existentes. Para o autor, não se pode descartar a possibilidade de, no futuro, o projeto EdC vir a gerar uma nova forma empresarial, a exemplo do que aconteceu com o movimento cooperativo.

Enfatiza o autor que a “comunhão penetra as organizações econômicas normais e implanta-se a partir de dentro delas”, manifestando-se, nas suas intenções e formas de viver o cotidiano, com maior atenção e sensibilidade às questões humanas. Embora muitas vezes este “novo jeito de ser” seja uma simples questão de sutileza, o estilo imprime a qualidade e a identidade das empresas da EdC (BRUNI, 2005 p. 30).

Para o autor, a distribuição dos lucros, nos moldes preconizados pela EdC (à qual se refere como uma mera “ponta do *iceberg*”) é o “primeiro elemento da identidade das empresas do projeto e, até hoje, uma medida, um indicador concreto da qualidade e da seriedade da comunhão, que precede e sucede a repartição do lucro”.

Para Machado (2006), a repartição dos lucros deve ocorrer sempre na liberdade e deve ser fruto das motivações e decisões dos empresários e de outros atores (fornecedores, clientes, etc) que livremente, resolvam a se envolver no projeto. Nesse sentido complementa Gui, em 1998 que “se alguém se sentir constrangido, achando-se de algum modo lesado por ter que doar parte do lucro de sua empresa, não deve fazê-lo, de modo a não enfraquecer o espírito da EdC” (COSTA *et al.*, 1998).

Conforme sua localização as empresas de EdC se classificam em inseridas e coligadas. São consideradas inseridas, as empresas que têm suas sedes localizadas nos polos empresariais do projeto, ou nas suas imediações. São designadas coligadas aquelas localizadas distantes dos polos.

Machado (2006) enfatiza que, quando uma empresa decide operar segundo os ideais da EdC, ela deve considerar as implicações práticas desse novo modo de agir, tanto para si mesma, quanto para o ambiente no qual opera. Segundo a autora, a essas empresas se impõe o desafio de abandonar a visão puramente econômica dos negócios, a ideologia produtivista e os valores do consumismo, substituindo-os por uma cuidadosa observância das necessidades humanas, tanto no trabalho quanto na vida pessoal de seus trabalhadores. Ao mesmo tempo em que considera que, de certa maneira, a distribuição dos lucros, na prática das empresas da economia de mercado, geralmente, ocorra muito mais por imposições legais do que pelo ideal da partilha, a autora enfatiza que segundo o espírito da EdC, não se deve confundir partilha com filantropia, na medida em que a primeira transcende a segunda. Em sua argumentação a autora considera que “não se trata de um dar apenas para ajudar”, mas, de um dar que visa estimular o destinatário da ajuda a “melhorar, crescer e se tornar independente daquela contribuição” (MACHADO, 2006 p. 166).

Para Bruni (2005), a motivação de qualquer empresa da EdC está, conforme já visto, na reciprocidade, segundo a qual diferentes atores devem assumir papéis paritários, ou seja, às vezes, atuando como doadores e outras vezes atuando como recebedores de algo. Nessa relação deve prevalecer,

sobretudo, o amor-recíproco e o “dar” deve se tornar a “base dos relacionamentos, que alegra a vida de cada participante” e “ultrapassa a comunhão de bens para chegar à comunhão de pessoas” (PINTO; LEITÃO, 2006, p. 19). Dessa forma, a empresa, segundo Sorgi, em 1998, ao se transformar em uma comunidade de pessoas, torna-se ambiente propício para a partilha tanto das fadigas e problemas quanto da busca de soluções, em que a compreensão recíproca, a liberdade, a solidariedade e a comunhão se tornam valores essenciais de sua gestão (COSTA *et al*, 1998).

Ferrucci (1998), remetendo-se à proposta original de Chiara Lubich, enfatiza 8 (oito) aspectos específicos que combinados com as regras definidas pelas legislações vigentes, devem reger a criação das empresas de EdC: *i*) predomínio de um amplo quadro de acionistas com pequenas cotas de ações; *ii*) gestão confiada a profissionais competentes e motivados pela EdC, de modo a conquistar a confiança de todos os acionistas; *iii*) comportamento empresarial estritamente ético no que toca às questões de ordem fiscal, administrativa, política, salarial, de segurança e de higiene de trabalho; *iv*) coerência do relacionamento entre os acionistas com os princípios de EdC; *v*) gestão econômica na qual se preservem as regras de eficiência e produtividade, garantindo-lhe condições de autonomia e sustentabilidade; *vi*) adesão de, se não todos, pelo menos da maioria dos acionistas, no sentido de empregar o lucro na ajuda aos necessitados e na formação de novas gerações na “cultura do dar”; preocupação quanto à criação de novas oportunidades de atividades produtivas para as novas gerações (jovens); e *vii*) respeito à liberdade dos acionistas ou herdeiros de empresas de EdC que queiram reaver o capital investido, para o que se deve, anualmente, rever a decisão dos sócios quanto à distribuição dos lucros.

A forma pela qual a empresa de EdC lida com seus trabalhadores e a partilha, assumida como cultura organizacional, são os aspectos, considerados por Gonçalves e Leitão (2001), que ao diferenciarem as empresas de EdC de outras empresas não pertencentes ao projeto, ressaltam que naquelas existe uma convicção de que a produtividade decorre não somente do investimento em tecnologia, mas, principalmente, da valorização da vontade do trabalhador,

sendo esse considerado um importante diferencial na busca da eficiência produtiva. Assim, concluem os autores, não pode haver dissociação entre a pessoa e o trabalho que executa, o que explica a ênfase dada pela EdC à verdade nos relacionamentos interpessoais e ao respeito ao ser humano.

Conforme lembra Spers (2004), a EdC pretende agir no sentido de uma substituição da mentalidade vigente que distingue entre o econômico e o social, de modo que o econômico assume a condição de meio e não de fim, enquanto que o social passa a ser o objetivo a ser alcançado. Porém, ressalta a autora, não se trata de somente fazer uma doação de bens, mas é preciso que haja continuidade na partilha, de modo que ela seja constante, sistematizada e principalmente organizada a fim de que não se reduza a uma ação meramente assistencialista, filantrópica ou de solidariedade, embora sejam estas também importantes, porém, geralmente, sem a pretensão de mudar a mentalidade econômica vigente.

Machado (2006) destaca que as empresas de EdC consideram o homem, seu trabalho e a empresa como um todo integrado, aspectos que se integram também ao meio ambiente. Para a autora, os gestores dessas empresas, em suas práticas, geralmente, procuram estabelecer estratégias de ação que traduzem os princípios espirituais orientadores do projeto.

Gonçalves e Leitão (2001) identificam algumas “preocupações básicas” das empresas de EdC bem como as estratégias que têm sido adotadas para atendê-las e que podem ser visualizadas no Quadro 2:

Preocupações básicas	Estratégias
Geração de um ambiente de mudança	Intensificação da interação entre dirigentes e trabalhadores; Troca de funções para flexibilizar o grupo, aumentar o respeito pelo trabalho alheio e proporcionar ao funcionário uma visão de conjunto da empresa.
Colocação da empresa a serviço do homem	Construção de um ambiente de trabalho propício tanto ao crescimento humano quanto ao crescimento da produção.
Criação de sistemas de incentivos à participação	Introdução de um conjunto de medidas a serem moldadas, ao longo do tempo, em função dos avanços e retrocessos da empresa na busca dessa nova forma de gestão de pessoas.
Busca da equidade entre a intuição e a lógica com uso de decisões	Aceitação de outras formas de razão, além da subjetividade requerida pela complexidade das

coletivas rejeitando a exclusividade da razão econômica	decisões empresariais.
Ênfase na qualidade	Envolvimento das pessoas no controle de processos e técnicas.
Desenvolvimento e manutenção de um comportamento ético refletido em uma estratégia de valorização do homem	Introdução na cultura empresarial de valores como amor ao próximo, integridade, honestidade, companheirismo, bondade e altruísmo.
Formação de uma estrutura adequada e que atenda as legislações do país onde se encontra, seus costumes sociais e sua cultura.	Adequação das soluções internas à legislação existente.

QUADRO 2 – PREOCUPAÇÕES BÁSICAS E ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DA EDC
Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Gonçalves e Leitão (2001)

Machado (2006) resgata aspectos que, por serem decorrentes de um “novo modo de pensar”, podem servir como base para a avaliação das empresas de EdC: *i)* partilha dos rendimentos inspirada na lógica do Evangelho do “dai e vos será dado”; *ii)* amor concreto pelos necessitados, considerados como parte integrante da empresa; *iii)* construção de um modelo de desenvolvimento econômico que respeita o meio ambiente; *iv)* posição ética diante dos trabalhadores, dos concorrentes, dos consumidores, das leis, do Estado etc; e *v)* alteração de crescimento máximo para crescimento harmonioso/integral.

A gestão e a cooperação nas empresas de EdC são orientadas, ainda por um conjunto de princípios que dão formato a uma “carteira de identidade da EdC”, conforme demonstra o Anexo C.

Ferrucci (2008) propõe uma revisão das “linhas para a gestão de empresas da EdC”, delineadas em 1997, que se concentram em torno de sete dimensões: *i)* empresários, trabalhadores e empresa; *ii)* relacionamento com clientes, fornecedores, financiadores, sociedade civil e sujeitos externos; *iii)* espiritualidade e ética; *iv)* qualidade de vida, felicidade e relações; *v)* harmonia no ambiente de trabalho; *vi)* formação e instrução e *vii)* comunicações.

Ao associar as sete dimensões da gestão ao “esquema das sete cores” (herança do MOVIMENTO DOS FOCOLARES), Ferruci (2009) propõe um modelo de gestão e cooperação que pode ser ilustrado na Figura 3:

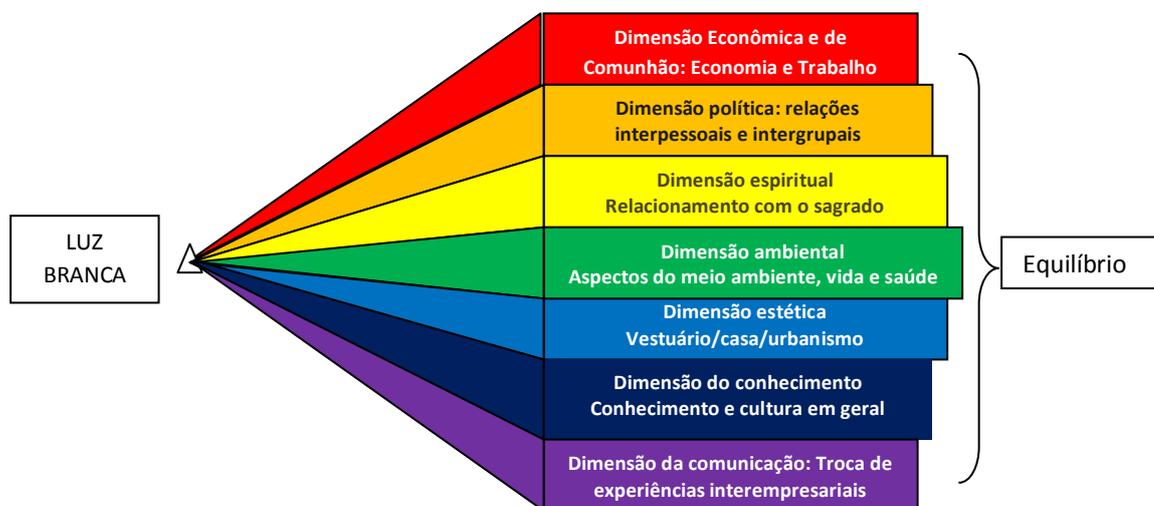


FIGURA 3 - DIMENSÕES DA GESTÃO DE EMPRESAS DE EDC E CORES ASSOCIADAS

Fonte: Elaborado pelo autor

As sete linhas para gestão de uma empresa de EdC, bem como os pressupostos de cada linha, são apresentadas no ANEXO B.

2.2.8 OS POLOS EMPRESARIAIS E SUA IMPORTÂNCIA

Dentre as proposições iniciais de Chiara Lubich, em 1991, estava o estímulo à constituição, nas proximidades das mariápolis permanentes, de polos empresariais que pudessem contribuir para manter sempre vivo o espírito do projeto, acolhendo empresas, que na condição de inseridas, deveriam, por sua vez, servir como modelos para outras instituições que viessem a aderir ao projeto, em todo o mundo.

Existem atualmente 7 (sete) polos empresariais de EdC, já consolidados em diferentes países, sendo um na Argentina (Polo Solidaridad), um na Bélgica (Polo Solidar), dois no Brasil (Polo Spartaco e Polo Ginetta, um na Croácia (Polo Mariápolis Faro), um na Itália (Polo Lionello Bonfanti) e um em Portugal (Polo Giosi Guella). Estão, ainda em fase de implantação os Polos: Mariápolis Pace (Filipinas), Ottmaring (Alemanha) e François Neveux (Brasil).

Os polos empresariais Spartaco e Ginetta, localizados no Brasil são apresentados na sequência.

2.2.8.1 POLO EMPRESARIAL SPARTACO

O Polo Spartaco foi o primeiro a ser constituído no mundo, logo nos primeiros anos da EdC, nas proximidades da Mariápolis Ginetta. O terreno para a instalação do Polo Spartaco foi adquirido em 1994 e quatro anos mais tarde, o mesmo foi inaugurado oficialmente, no dia 29 de abril de 1998. Seu nome é uma homenagem ao jornalista e economista Spartaco Lucarini (1924-1975), que sendo focolarino, muito se dedicou ao Movimento dos Focolares .

O Polo conta, atualmente, com 11 (onze) empresas inseridas, que empregam em torno de 110 trabalhadores diretos e 53 indiretos. Dessas, duas empresas em virtude dos ramos de suas atividades, não se localizam propriamente no polo, mas em suas imediações, e são, portanto, consideradas, também, empresas inseridas. Da área territorial total do polo, de aproximadamente 50 mil m², 37 mil m², correspondentes a 74%, já estão ocupados pelas empresas instaladas, restando disponível um espaço para a instalação de mais 03 (três) novos empreendimentos.

A construção do polo naquela localidade, próximo da Mariápolis Ginetta, atendeu plenamente a proposta de Lubich (1991), e desde sua inauguração, oferece empregos e oportunidades de renda à população carente do seu entorno e, também, da própria mariápolis. O polo é considerado um dos fatores catalizadores do progresso para aquela região e, por ter sido o pioneiro, tem sido tomado como referência por todos os demais polos empresariais de EdC espalhados pelo mundo.

Administrado pela *holding* Espri S/A (Empreendimentos, Projetos e Serviços), o Polo Spartaco situa-se no entroncamento da Rodovia Bunjaro Nakao (que liga a Rodovia Raposo Tavares à cidade de Ibiúna) e a Estrada da Água Espraiada (que dá acesso ao bairro Caucaia do Alto), no município de Cotia, na região metropolitana de São Paulo. Distante quatro quilômetros da Mariápolis Ginetta, encontra-se, portanto, localizado em local próximo das

idades de Vargem Grande Paulista, São Roque e Ibiúna, conforme demonstra a Figura 4:

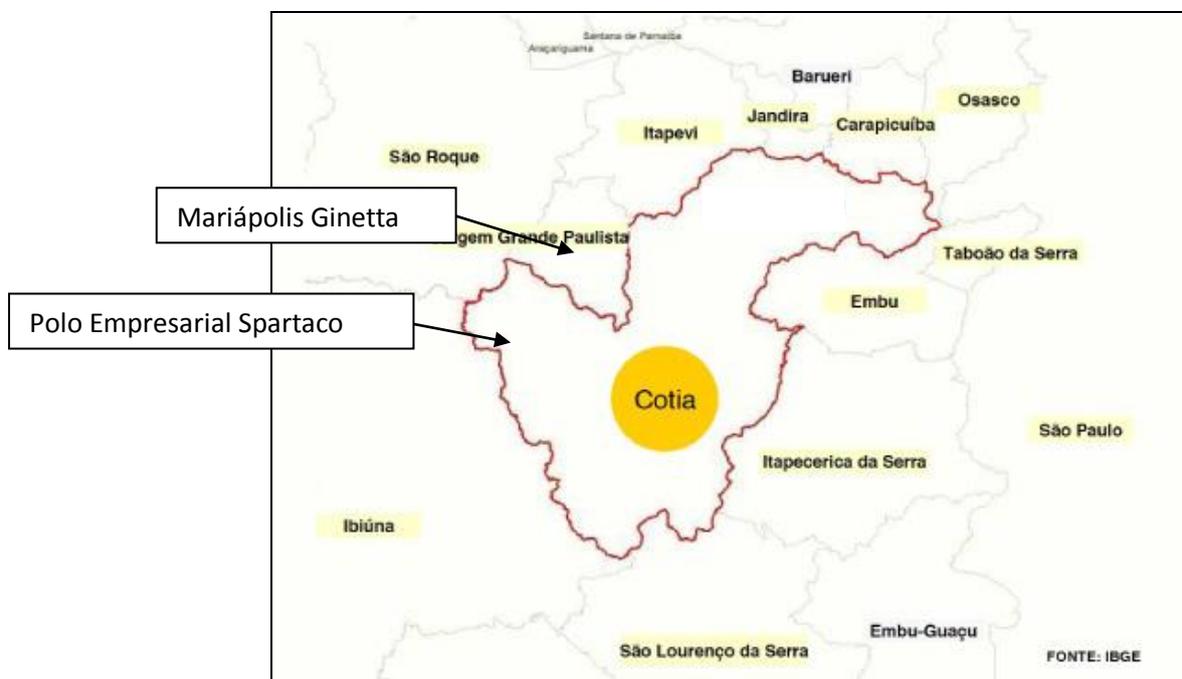


FIGURA 4 – MAPA DO MUNICÍPIO DE COTIA

Fonte: <https://www.patiocotia.com.br>

De acordo com o Relatório Anual da EdC referente aos anos 2011-2012 (2013), a Espri S/A conta com 4.050 acionistas e possui um capital de 3,32 milhões de reais.

A primeira empresa a se estabelecer no Polo Spartaco foi a La Túnica, empresa de confecções, que, atualmente, não se encontra mais em atividade, assim como a Policlínica Ágape, que se desvinculou do projeto por iniciativa de seus gestores.

O Quadro 3 apresenta as empresas inseridas no Polo Spartaco, a natureza de suas atividades e os respectivos ramos em que atuam:

Empresas	Natureza	Ramo de atividades
ESPRI – EMPREENHIMENTOS E PROJETOS INDUSTRIAIS SA	Administrativa	Administradora do Polo Spartaco
KNE - ROTOGINE	Industrial	Fabricação de manufaturados plásticos pelo sistema de roto-moldagem
ECOAR INDÚSTRIA E	Industrial	Fabricação de Produtos de

COMÉRCIO LTDA		Limpeza
PRODIET NUTRIÇÃO CLÍNICA	Industrial	Fabricação e Distribuição de Produtos relacionados à nutrição clínica.
UNIBEN FOMENTO MERCANTIL LTDA	Financeira	Fomento Mercantil (<i>factoring</i>) e seguradora
AVN EMBALAGENS PLÁSTICAS	Industrial	Fabricação de Embalagens Plásticas
ASSOC. DOS FUNC. DAS EMPRESAS DO POLO SPARTACO	Associativista	Associação de funcionários
CEAUTO – CENTRO DE ESTÉTICA AUTOMOTIVA LTDA	Prestadora de Serviços	Centro de Estética Automotiva
LORETO MÓVEIS E DECORAÇÃO LTDA	Industrial	Fabricação e instalação de móveis planejados
ESCOLA AURORA	Educacional	Escola de 1º e 2º graus
ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE COMUNIONE	Prestadora de Serviços	Escritório de Contabilidade

QUADRO 3 – POLO SPARTACO: EMPRESAS INSERIDAS

Fonte: Elaborado pelo autor

2.2.8.2 POLO EMPRESARIAL GINETTA

O Polo empresarial Ginetta, localizado nas proximidades da Mariápolis Santa Maria, em Igarassu/PE, assim como a Mariápolis Ginetta (localizada em Vargem Grande Paulista/SP) deve seu nome a Ginetta Calliari (amiga íntima de Chiara Lubich e cofundadora do Movimento dos Focolares), pelo papel determinante que teve no desenvolvimento da EdC no Brasil. O Polo Ginetta, assim como os demais, tem como missão promover e dar visibilidade à EdC, acolhendo pequenas e médias empresas, que aderem a este novo estilo de agir econômico, com espírito de valorização do potencial humano, num contexto de liberdade e participação.

O polo surgiu em 2002, a partir da constituição de sua empresa administradora, a Polo Empresarial EdC do Nordeste S.A. No ano de 2007 teve inaugurado seu primeiro galpão. Em 2014 quatro empresas estão em funcionamento no Polo Ginetta, além da empresa administradora: a Prodiet Farmacêutica Ltda, especializada em comercialização e distribuição de medicamentos e outros produtos correlatos; a Dalla Strada Ltda, atelier de bolsas distribuídas em todo o Brasil e no exterior, a Lado C – Peças Criativas, instalada no início do ano de 2012 e a mais recente, inaugurada em abril de

2013, a Movelite (empresa especializada na construção de móveis exclusivos). O Quadro nº 4 apresenta a empresas instaladas no Polo Ginetta

Empresas	Natureza	Ramo de atividades
POLO INDUSTRIAL EDC DO NORDESTE SA	Administrativa	Administradora do Polo Ginetta
PRODIET FARMACÊUTICA LTDA	Industrial	Fabricação e Distribuição de Medicamentos e outros produtos correlatos.
LADO C PEÇAS CRIATIVAS	Industrial	Fabricação de pequenas embalagens, necessários, sacolas, etc
DALLA STRADA LTDA	Industrial	Fabricação e distribuição de bolsas
MOVELITE	Industrial	Fabricação de Móveis Exclusivos

QUADRO 4 – POLO GINETTA: EMPRESAS INSERIDAS

Fonte: Elaborado pelo autor

Além dos galpões e da sede administrativa, a infraestrutura do polo conta com um auditório de 25 lugares, completamente equipado, onde se realizam encontros de formação para empresários da região e eventos para funcionários das empresas ligadas à EdC, além de outras duas salas, disponíveis para empresas de serviços. O polo oferece ainda, a outras 4 (quatro) empresas tomadoras de serviços, algumas disponibilidades: escritório virtual, estação de trabalho, internet banda larga e linha telefônica e *virtual-voip*.

2.2.8.3 POLO EMPRESARIAL FRANÇOIS NEVEAUX

Em Benevides, na região metropolitana de Belém/PA, o Polo François Neveux, encontra-se, ainda, em fase de implantação e nele já existe uma primeira experiência empresarial voltada para a profissionalização e formação humana de jovens carentes daquela região, consolidadas na Floricultura Germoglio, que atua na área de jardinagem. O polo deve seu nome ao empresário francês, François Neveux (1936-2006) que teve marcante atuação na EdC.

2.2.9 ASSOCIAÇÃO NACIONAL POR UMA ECONOMIA DE COMUNHÃO

Segundo o relatório anual da EdC (2012), existem no Brasil, 167 empresas vinculadas ao projeto, a maioria delas filiadas à Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (ANPECOM), que tem sua sede e foro na cidade de Cotia/SP e escritório na cidade de Curitiba/PR.

A ANPECOM foi criada em 2005 com a finalidade de reunir e articular, segundo os princípios da fraternidade, da gratuidade e da reciprocidade, os agentes da EdC em todo Brasil (quer sejam empresários, funcionários, pesquisadores, beneficiários, entre outros), buscando realizar sua função conforme estatuto próprio.

Sua finalidade e objetivos estão previstos no artigo 2º do Capítulo 1º de seu estatuto, os quais envolvem: *i)* Colaboração “pelos meios adequados, com as empresas de EdC associadas no Brasil”; *ii)* Estímulo e apoio material a trabalhos de pesquisas nas diversas áreas do conhecimento humano; *iii)* Estímulo à celebração de convênios com Institutos Culturais, Universidades, Institutos Educacionais Públicos e Privados; *iv)* Estímulo à pesquisa da EdC; *v)* Divulgação de conhecimentos sobre a Economia de Comunhão mediante publicações técnicas e informativas, cursos e simpósios; *vi)* - Busca de recursos que possibilitem “o desenvolvimento de suas empresas afiliadas, podendo, se necessário, aplicá-los na gestão destas empresas, mediante contrato e na forma da lei”; e, *vii)* - “Recebimento de doações que serão aplicadas na consecução de seus objetivos”.

Em sua página na rede mundial de computadores, a ANPECOM registra uma lista de 44 empresas afiliadas, além de *links* para teses, artigos e notícias relacionados à EdC.

2.2.10 UMA VISÃO ESTRATÉGICA DA EdC: O PROJETO 2013-2031

Conforme o Relatório Anual de EdC 2012-2013 (2014), no final do mês de outubro de 2013, reuniram-se na Mariápolis Arco-Íris (Portugal), 75 (setenta e cinco) membros de comissões, associações e polos de EdC de 16

(dezesesseis) países, com o objetivo de delinear um plano para o desenvolvimento do projeto no período 2013 a 2031. Um dos principais resultados do encontro, além da troca de experiências vivenciadas pelos seus participantes, foi a tomada de consciência de que ao “colocar em rede aquela partilha de dotes e experiências, poderiam se multiplicar as adesões ao projeto e intensificar o diálogo com a sociedade contemporânea por uma nova economia fraterna e sustentável, como desejava Chiara Lubich, em 1998, com o lançamento do movimento econômico”.

A ideia que se estabeleceu foi no sentido de criar mecanismos que permitam acolher, nas associações e nos polos, empresários que mesmo ignorando a espiritualidade da qual nasceu, são fascinados pela EdC. Nesse sentido será preciso identificar na “carta de identidade da EdC”, os elementos para um regulamento compartilhável e trabalhar para que os polos se consolidem, cada vez mais, como pontos de referência da EdC, em diálogo com todas as outras expressões da economia civil e solidária nos países. Um exemplo é o Polo Lionello (Itália) que acolhe a Escola de Economia Civil italiana.

Outro ponto levantado no encontro foi a dificuldade encontrada no estudo sobre a ajuda aos necessitados e daí surgiu a ideia de se organizar um software específico para a coleta de dados pela *web* sobre todos os aspectos do projeto EdC, tais como: dados sobre pobres, empresas e lucros destinados, de diferentes formas, incluindo, também, empresários dispostos a empregarem suas competências para ajudar na formação, para acompanhar o nascimento de novas empresas e para auxiliar as que estão em dificuldades.

Para desenvolver colaborações em nível internacional, são interessantes alguns programas de financiamento europeus, como por exemplo, o *New Entrepreneurs in Europe* (Novos Empreendedores na Europa) e o Projeto Erasmus para jovens empresários. Também foi sugerido reforçar as futuras comissões de EdC com a presença de empresários, consultores, pesquisadores e jovens, com o objetivo de mapear as pessoas em dificuldade, elaborando, juntamente com as associações, projetos de atividades para criar

novos postos de trabalho e organizar escolas para a formação para a cultura de comunhão. Se for o caso, até mesmo contratar pessoas que possam se dedicar a isso em tempo integral.

Durante o encontro, a comissão de EdC da América do Norte (EUA, Canadá, República Dominicana) apresentou um relatório das atividades do MOVIMENTO DOS FOCOLARES e da EdC durante o ano de 2013, destacando a participação do Movimento dos Focolares na Expo 2013, realizada em Chicago e o surgimento da “*The Company Cube*TM” (Dado das Empresas). Quanto ao Dado das Empresas, é preciso esclarecer que, trata-se de um instrumento simples (um dado cujas faces trazem pequenas frases) destinado a transmitir e recordar, de uma maneira prática, aos interessados, as atitudes e o estilo de vida de pequenas empresas, que devem ser vividos, por todos, diariamente. Existe uma versão eletrônica do Dado das Empresas que é um aplicativo para dispositivos com o sistema operacional Android.

Na conclusão do encontro de Portugal, foi lançada a próxima Assembleia Mundial de EdC que se realizará em 2015, provavelmente na África.

2.2.11 – CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Concluídas as considerações sobre o Movimento dos Focolares e sobre a EdC, no Quadro 5 é apresentada uma síntese do constructo teórico sobre a EdC.

Explora-se os atos de constituição e implementação das empresas e polos sob a orientação de EdC; bem como seus processos de gestão e, por fim, as formas de cooperação.

ATOS DE	ASPECTOS RELACIONADOS	ECONOMIA DE COMUNHÃO	AUTORES/TRABALHOS PUBLICADOS
CONSTITUIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO	BASES OU PRINCÍPIOS NORTEADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Origem na Economia Solidária e Civil • Centralidade no ser humano; • Simbiose entre os princípios de eficiência, produtividade e lucratividade baseados em gerenciamento mais humano de pessoas; • Gratuidade, felicidade e reciprocidade; • Carteira de identidade da EdC; • Linhas para a gestão de empresas de EdC; • Associação de cores a cada dimensão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leite (2005) e Bruni e Zamagni (2010) • Melo et. al. (2008) • Bruni (2005) • Ferrucci (2008) • Serafim (2009)
	TIPO DE MOTIVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação IDEAL visando a geração de emprego e renda e a inserção da fraternidade nas relações econômicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Molteni (2002) <i>in</i> Bruni (2002)
	DIRETRIZES	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação de empreendimentos individuais, por iniciativa voluntária de pessoas que querem imprimir em seus negócios a espiritualidade de EdC. A instalação dessas empresas nos Polos Empresariais é opcional. Empresas inseridas são aquelas localizadas nos polos de EdC e empresas coligadas são aquelas localizadas em locais distantes daqueles. 	
	AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos administrativos de abertura nos âmbitos federal, estadual e municipal; • Formalização do compromisso em cumprir, na liberdade, os pressupostos éticos, morais e filosóficos de uma empresa de Ed; • Filiação à Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (não obrigatória). 	
	VALORES COMPARTILHADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Centralidade no ser humano; • Propósito de distribuição equitativa dos lucros segundo a proposta de Chiara Lubich (1/3, 1/3. 1/3); • Cultura da partilha; • Reciprocidade e gratuidade; • Relações interpessoais mais humanizadas, entre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melo et. al. (2008) • Lubich (2004); • Bruni (2005)
	APOIO POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Não identificadas, no Brasil, formas de apoio político exclusivamente endereçadas às empresas de EdC, além das particularidades previstas nas legislações fiscal e tributária aplicáveis às demais empresas brasileiras. 	

GESTÃO	GOVERNANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Individualizada, refletindo valores e competências de cada empresário na gestão de seu próprio negócio. • Mesmo se localizadas nos polos empresariais, cada empresa mantém sua própria governança. 	
	GESTÃO DE PESSOAS Relações com os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Relação entre patrões e empregados baseada em valores como respeito, confiança e comunhão de bens como forma de alavancar a empresa; • Diferentes formas de relações, ricas de virtudes sociais, valorizando a relação entre o capital social e os valores humanos; • Estreitamento das relações interpessoais gerando maiores níveis de satisfação entre os trabalhadores; • Cultura organizacional e modelo de gestão com base na EdC são considerados como possíveis amenizadores do “sofrimento psíquico no trabalho”; • Capacitação e flexibilização das equipes de trabalho; • Incentivo à capacitação técnica e enculturação nos valores de EdC (para aqueles que o desejarem); • Empresa vista como “espaço de comunhão”, com maior sensibilidade às questões humanas, o que imprime identidade às empresas do projeto; • Introdução na cultura organizacional de valores como amor ao próximo, integridade, honestidade, companheirismo, bondade e altruísmo; • Administração participativa e clara definição de papéis e funções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Machado e Desideri (2003) • Medeiros e Martins (2007) • Mendes (2003) • Barros (2005) • Gonçalves e Leitão (2001) • “Carteira de Identidade da EdC”
	RELAÇÕES EXTERNAS Relações com demais stakeholders e com outras empresas ou instituições	<ul style="list-style-type: none"> • Relações éticas e duradouras com todos os <i>stakeholders</i>; • Diferencial das empresas de EdC no que toca aos relacionamentos interpessoais e interinstitucionais (Teoria dos <i>Stakeholders</i>); • Lealdade nos relacionamentos com concorrentes, fornecedores, clientes, sociedade civil; • Relações que extrapolam os contratos e se estabelecem a partir do respeito e do amor, tendo como princípio que “ninguém pode ser feliz sozinho”; • Repartição dos lucros segundo os ideais do projeto; • Lealdade e civilidade nos relacionamentos com concorrentes, fornecedores, clientes, sociedade civil e instituições públicas; • Estrita observância da legalidade e da legitimidade nas ações 	<ul style="list-style-type: none"> • Almeida (2003) • Medáglio (2003) • Pinto (2004) • Leite (2005) • Ferrucci (2008) • Machado (2006)

		empresariais.	
	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Relações mais humanizadas são consideradas como facilitadores da aprendizagem, com implicações diretas na gestão do conhecimento e na mudança organizacional; • Mentalidade de aprendizagem contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurtz (2005) • Vilardi, Leitão e Marques (2007) • Sampaio (2006)
	GESTÃO AMBIENTAL, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade e desenvolvimento harmonioso com o meio ambiente inseridos na proposta original de EdC, devendo fazer parte do planejamento estratégico e da missão das empresas do projeto; • Ações voltadas para a erradicação da pobreza e para a geração de empregos e renda em comunidades mais carentes; • Preocupação com o descarte de resíduos sólidos industriais; • EdC vista como uma “possível e potencial terceira via” entre o capitalismo e o estatismo. • Uso de tecnologias sustentáveis e não agressoras do meio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Martins, Franco e Silva (2006) • Bartholo (2003) • Gonçalves (2004) • Pinto e Leitão (2006)
FORMAS DE COOPERAÇÃO	ENTRE EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção da comunhão com um valor fundamental no relacionamento com outras empresas de EdC; • Demais empresas, mesmo as concorrentes devem ser consideradas como parceiras essenciais da empresa de EdC; 	<ul style="list-style-type: none"> • Lubich (2004) • Ferrucci (2013) • “Carteira de Identidade de EdC”
	COM OUTRAS INSTITUIÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço na manutenção de um relacionamento correto em relação às autoridades fiscais, sindicatos e demais órgãos estaduais, com as quais devem sempre colaborar; • Comunhão como valor fundamental também nos relacionamentos entre outras instituições da própria EdC ; • Transparência nos mecanismos de prestação de contas perante a sociedade em geral. 	

QUADRO 5 – SÍNTESE DO CONSTRUCTO TEÓRICO SOBRE ECONOMIA DE COMUNHÃO NA LIBERDADE

FONTE: elaborado pelo autor

3 AGLOMERAÇÕES DE EMPRESAS E APLS

Pioneiro no estudo das aglomerações empresariais, o economista inglês Alfred Marshall (1842-1924), no início do século XX, observou que pequenas empresas, instaladas em determinadas áreas da Inglaterra (distritos industriais marshallianos) detinham vantagens competitivas em relação a outras empresas que atuavam isoladamente.

Baseando-se nos estudos de Marshall, no final da década de 1970, o pesquisador Becattini, observou fenômeno semelhante na região da “Terceira Itália”. Ao mesmo tempo em que empresas de maior porte estavam perdendo terreno para suas concorrentes internacionais, um conjunto de pequenas empresas (essencialmente industriais) demonstravam um dinamismo pouco usual, aumentando a sua participação nos mercados interno e externo e, ainda, conseguiam gerar lucros e criar empregos (BECATTINI, 2005).

“Terceira Itália” foi um termo cunhado por Arnaldo Bagnasco, no final da década de 1970 e se refere ao centro e ao nordeste da Itália, compreendendo as regiões do Vêneto-Trentino, Friuli Venezia, Giulia, Emilia-Romagna, Toscana, Marche e parte da Lombardia. Trata-se de uma região caracterizada pela existência de um grande número de pequenas e médias empresas, cujo rápido crescimento e desenvolvimento têm atraído a atenção de vários cientistas sociais e de estudiosos de economia e planejamento regional.

Ao longo do tempo, os distritos industriais serviram como modelo de desenvolvimento econômico. Porém, as transformações ocorridas nas últimas décadas do século XX, suscitaram novas formas de parcerias entre empresas, fazendo surgir novos arranjos organizacionais, aos quais se incorporaram, além das empresas, outros atores institucionais. Baseados na eficiência coletiva, na competição e na colaboração entre empresas, os novos formatos de aglomerações empresariais são

[...]concentrações geográficas de empresas interrelacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos de normatização e associações comerciais), que competem mas também cooperam entre si (PORTER, 1999, p. 209).

Contemporaneamente as aglomerações de empresas têm merecido crescente interesse na comunidade acadêmica nacional e internacional, e, vários autores vêm pesquisando as diversas modalidades, configurações e nomenclaturas atribuídas às aglomerações empresariais, tendo como destaque, no Brasil, para os Arranjos Produtivos Locais – APLs, conforme (MEIRELLES JUNIOR; VILLELA, 2012).

Segundo especialistas, nos últimos anos, a maior parte da literatura consagrada a questões econômicas tem se concentrado, de fato, no estudo das condições que levam ao agrupamento espacial de certas atividades econômicas. Assim, por mais de duas décadas, se verifica uma tendência em direção à aglomeração de atividades industriais em certas áreas geográficas, que têm tido um foco importante nos estudos realizados por economistas e geógrafos, entre eles Fujita; Krugman e Venables (1999).

Muitos destes estudos têm lidado com a natureza das aglomerações regionais, mais conhecidas como *clusters*, e têm-se centrado sobre os fatores envolvidos na realização de vantagens competitivas por parte das empresas a eles pertencentes.

Segundo Mascena, Figueiredo e Boaventura (2012), tanto na Economia Neoclássica quanto na Industrial, houve uma tendência para a estática e passividade por parte das empresas, com total desconsideração para conceitos como inovação, estratégia ou empreendedorismo. Essa visão, segundo os autores, se modificou no último quarto do século XX, quando as empresas começaram a ser compreendidas como um conjunto de competências tecnológicas e dinâmicas, que ao se relacionarem com outros agentes econômicos, ensejam formas alternativas de governança. Há um distanciamento do conceito de empresa como unidade produtiva isolada e fechada, nos moldes propostos pela economia tradicional.

No mesmo sentido apontam Meirelles Junior e Villela (2012) para um forte impulso para o estudo dos aglomerados empresariais, com foco em experiências, bem sucedidas, no desenvolvimento de capacitações produtivas e empresariais, em novas configurações de organização territorial da produção.

Suzigan (2006) reconhece, em relação às aglomerações de empresas, a crescente atenção, traduzida em ações e medidas de apoio ao desenvolvimento das empresas locais, de variados órgãos e instituições públicas. Segundo o autor, em todo o Brasil, diversas iniciativas de suporte a atividades produtivas e inovativas de empresas aglomeradas têm sido desenvolvidas por diferentes instâncias do poder público (federal, estadual e local), e, também por agências não governamentais, destacando-se, entre elas, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e de Investimentos (APEX). Na opinião do mesmo autor, tanto os *clusters* quanto os APLs são contextos nos quais são valorizadas as dinâmicas de competição e as vantagens competitivas que, em consonância com outros especialistas, são maiores nas empresas aglomeradas do que nas empresas que operam isoladamente

3.1 TIPIFICAÇÃO DAS AGLOMERAÇÕES DE EMPRESAS

Uma extensa literatura, tanto nacional quanto internacional acerca das aglomerações empresariais expressa uma vasta diversidade de conceitos, definições e ênfases, porém, nesta seção, será apresentado um extrato dessas publicações.

Suzigan (2002) destaca que a definição conceitual de *cluster* produtivo não é tarefa trivial, nem isenta de controvérsias. Segundo o autor, esses sistemas, apresentam variadas configurações e abordagens: *clusters* (aglomerações industriais, agroindustriais ou de serviços); distritos industriais; aglomerações de pequenas empresas (em setores específicos, em redes de pequenas empresas ou ainda, pequenas empresas em redes de fornecedores de grandes empresas); e sistemas locais de inovação.

De acordo com informações disponíveis no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio - MDIC (2013), o mesmo fenômeno, em diferentes ocasiões pode ser referenciado como Arranjo Produtivo Local (expressão mais difundida no Brasil), como sistema produtivo local (SPL) e, ainda, como *cluster*. Segundo Gonçalves, Leite e Silva (2012), as diversas nomenclaturas e classificações utilizadas se dão em função de diversificados fatores, entre os quais, as formas de organização e gestão do arranjo, a conformidade com que os membros exercem suas atividades, a maneira como ocorrem os fluxos de recursos e informações, o grau de articulação e interação dos atores e a organização da produção e das estratégias adotadas.

Em busca de uma explicação para as origens das aglomerações de determinadas indústrias ou serviços, Parker (2010) identifica, a partir da teoria institucional, no desenvolvimento inicial de polos regionais, tanto a existência do elemento do "acaso" quanto de atividades empreendedoras espontâneas iniciais.

Paiva (2004) argumenta que, embora a aglomeração de uma determinada indústria ou serviço, em um espaço regional, possa ter variadas origens, os fatores que a fazem surgir são distintos dos elementos que a sustentam e levam ao seu desenvolvimento. O autor complementa, ainda, que, na medida em que as estruturas de governança do APL são estabelecidas, a aglomeração se transforma novamente, assumindo então a personalidade de um sistema produtivo local (SPL).

Uma vez constituída, uma aglomeração tende a se desenvolver, passando a ser um arranjo produtivo, e, quando este arranjo produtivo toma consciência de si e passa a coordenar racionalmente o seu desenvolvimento, ele se transforma em um sistema local de produção (SLP) (ou *cluster* produtivo) (PAIVA, 2004, p. 14).

Lastres e Cassiolato (2003) afirmam que, quando em um arranjo produtivo se verifica a existência de interação, cooperação e aprendizagem, como potenciais de geração da capacidade inovativa do próprio arranjo, de sua competitividade e desenvolvimento identifica-se aí, um Sistema Produtivo e Inovativo Local (SPIL). Os autores, baseando-se em pesquisas da RedeSist (rede de pesquisa interdisciplinar, formalizada em 1997 e sediada no Instituto

de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro), em diferentes regiões do país, confirmam que nas aglomerações de empresas, o aproveitamento das sinergias, geradas por suas interações, fortalecem suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte de vantagens competitivas duradouras. Ainda de acordo com os estudiosos, a participação em APLs tem permitido às micro e pequenas empresas, a obtenção de maior eficiência na produção, a comercialização de seus produtos em mercados nacionais e internacionais.

Para Suzigan (2006), os debates sobre os conceitos mais adequados, são bastante justificáveis, levando-se em conta a grande diversidade de experiências, em vários tipos de atividades, ideia esta corroborada por Alves (2006) para quem, a vastidão da literatura contribui para o aprimoramento da compreensão do fenômeno. Para a autora, a amplitude da tipologia de aglomerações é fruto de estudos empíricos, realizados, geralmente, a partir de aglomerações já consolidadas ou em estágios adiantados de desenvolvimento, e não de um arcabouço teórico já estabelecido.

O Quadro 6 sintetiza os principais tipos e conceitos de aglomerações de empresas.

Nomenclatura	Conceito
Distrito Industrial	<p>“Concentrações de pequenas e médias empresas localizadas ao redor das grandes indústrias”. (MARSHALL, 1982).</p> <p>“Aglomeração de empresas com especialização produtiva e interdependência horizontal ou vertical” (CASSIOLATO E LASTRES, 2003)</p>
Milieu Innovateurs (Meio Inovador)	<p>“Conjunto de elementos materiais (firmas, infraestrutura), imateriais (conhecimento) e institucionais (regras e arcabouço legal) que compõem uma complexa rede de relações voltada para a inovação. Neste sentido, a firma não é considerada um agente isolado no processo de inovação, mas parte de um ambiente com capacidade inovativa” (CASSIOLATO E LASTRES, 2005).</p>
Cluster	<p>“Grupo de organizações que têm encadeamentos verticais e horizontais entre si, abrangendo uma indústria central, indústrias relacionadas e de apoio” (KOTLER, 1997).</p> <p>“Concentrações geográficas de empresas interconectadas e instituições de um setor específico, incluindo desenvolvedores de tecnologias específicas para o segmento, associações de comércio, governo local e universidades, de forma a englobar arranjos de empresas relacionadas e outras entidades importantes para competição, onde se incluem, por exemplo,</p>

	tanto os fornecedores de matérias-primas, quanto de infraestrutura especializada” (PORTER, 1999).
Incubadoras de Empresas	“Conjunto de espaços físicos onde empresas emergentes podem se localizar e reduzir seus custos através do compartilhamento de serviços de infraestrutura (energia, telecomunicações etc.) e de serviços especializados (contabilidade, marketing, assistência jurídica etc.)” (ALVES, 2006).
Sistemas Locais de Produção e Inovação (SLP)	Termo substituto para <i>cluster</i> . “Concentração geográfica de grande número de empresas, de portes variados, com presença significativa de pequenas empresas não integradas verticalmente, fabricantes de um mesmo tipo de produto (ou similares) e seus fornecedores e prestadores de serviços” (SUZIGAN, GARCIA E FURTADO, 2002).

QUADRO 6 – TIPOS DE AGLOMERAÇÕES DE EMPRESAS

Fonte: Elaborado pelo autor

Na sequência são apresentados breves comentários sobre cada um dos tipos de aglomeração empresas apresentados no quadro anterior.

3.1.1 DISTRITOS INDUSTRIAIS

Conforme já mencionado, o conceito de distritos industriais, segundo Alves (2006), tem suas origens nos estudos realizados por Alfred Marshall (1920) na Inglaterra que, por sua vez, serviram de base para os estudos de Becattini, no final da década de 1970, cujo foco se dá na região da Terceira Itália.

Passando a se referir a uma “organização produtiva e social, decorrente da concentração geográfica e setorial de várias pequenas e médias empresas aglomeradas em um mesmo local”, Becattini antecipa um conceito até hoje comumente utilizado na literatura sobre aglomerações de empresas, e, que tem merecido a atenção de estudos empíricos dedicados a enaltecer o sucesso deste tipo de aglomeração.

É relevante destacar que, no Brasil, a expressão “distrito industrial” tem um significado próprio e específico, sendo genericamente utilizada para designar territórios geográficos delimitados para a instalação de empresas, muitas vezes, fomentados pela concessão de incentivos governamentais locais, visando o alcance de ganhos em escala de produção, pelas empresas

sediadas (GORAYEB, 2002).

3.1.2 MILIEUX INNOVATEURS OU MEIOS INOVADORES

Complementar ao conceito dos distritos industriais italianos, o desenvolvimento da abordagem acerca dos *Milieux Innovateurs* (meios inovadores) caracteriza-se por seu enfoque no ambiente social, que passa a ser considerado como elemento favorecedor da inovação e não da atividade produtiva propriamente dita, ou seja, a empresa não é considerada simplesmente como um agente isolado no processo de inovação, mas, parte de um ambiente com capacidade inovativa.

Relevante na consolidação do conceito é a contribuição dos estudos realizados por pesquisadores europeus, no âmbito do *Group de Reserche Européen sur les Milieux Innovateurs - GREMI*, cuja teoria de localização, enfatiza as condições geográficas, econômicas, sociais e físicas da produção. O GREMI foi criado em 1984, por iniciativa de Philippe Audalot, professor da Universidade de Paris e, a partir de 1986, foi transformado em uma associação que congrega, hoje, pesquisadores europeus e norte-americanos, que têm como objetivo o estudo da relação entre inovação tecnológica e territórios.

3.1.3 CLUSTERS

O termo *cluster* industrial foi utilizado, pioneiramente, por Schmitz (1995) como uma expressão alternativa ao conceito de distrito industrial. Segundo Meirelles Junior e Villela (2012), o marco inicial para o avivamento da discussão acerca dos *clusters* e dos distritos industriais como elementos chaves para a competitividade industrial, foi a publicação da obra “A vantagem competitiva das nações” (Porter, 1990), que inaugurou uma década de articulação entre o desenvolvimento econômico e a produção acadêmica sobre o estudo da cooperação interempresarial. Segundo os autores, desde então, o reconhecimento da importância dos *clusters* passou a direcionar, tanto as ações governamentais quanto as da iniciativa privada. Estudos investigativos sobre a capacidade das pequenas empresas serem mais competitivas passaram a ser realizados com renovado ânimo.

O surgimento de um modelo econômico baseado em *clusters* é analisado por Ketels (2003), que, partindo de um resgate dos diferentes tipos de *cluster* e do modo como ocorre sua evolução, propõe um novo modelo de política econômica, com base nesse tipo de aglomeração empresarial. Em busca de uma definição mais apurada para o termo, Cassiolato e Lastres (2005), reconhecem como essenciais na configuração de *clusters*, alguns fatores: *i*) aglomeração territorial de empresas com características similares; *ii*) ênfase na concorrência, que prevalece sobre a cooperação; *iii*) inovação (vista ainda de uma maneira superficial) e *iv*) o fato de contemplar única e tão somente empresas, ignorando outros atores, tais como organizações de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financiamento, promoção, entre outros.

Stejskal e Hajek (2012), tomando como base o modelo diamante de Porter (1999), propõem um método especial para a identificação de clusters industriais.

Paiva (2004) lembra que não basta, para a aglomeração, o fato de sua constituição, mas é preciso que o arranjo “tome consciência de si mesmo” e passe a coordenar racionalmente seu próprio desenvolvimento, se transformando em um sistema local de produção (SLP), ou seja, em um *cluster produtivo*.

Para Amato Neto (2000), a principal característica desse tipo de aglomeração é o ganho de eficiência coletiva, que pode ser entendida como vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta. Segundo o autor, duas realidades devem concorrer para que se possa falar em *cluster*: *i*) concentração setorial e *ii*) concentração geográfica de empresas. A conjunção dessas duas realidades, associadas ao resultado de processos internos de relações entre empresas é que gera a eficiência coletiva, a qual, traz ganhos que produtores isolados dificilmente poderiam alcançar.

A eficiência coletiva é também reconhecida como um conjunto de facilitadores da geração de benefícios para todos os participantes do *cluster* (AMARAL FILHO, 2002).

Para Humphrey e Schmitz (1998), esse “conjunto de facilitadores” compreendem aspectos como a divisão do trabalho e a especialização entre produtores; o surgimento de fornecedores de matérias-primas e de máquinas; agentes que vendem para mercados distantes; empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis; uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas e, ainda, associações para a realização de *lobbys* e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

Muitos têm sido os autores que têm dedicado seus estudos a *clusters* específicos, podendo se destacar, entre outras, a contribuição de Gebreyesus e Mohnen (2013), que abordam a questão da inovação em *clusters* industriais, com base em estudos de casos, realizados em empresas vinculadas a um *cluster* de fabricação de calçados na Etiópia; Sellar, Tancheva e Mcneil (2011) e sua investigação sobre políticas públicas voltadas para o desenvolvimento de *clusters* industriais na Bulgária; Zettinig e Vincze (2012) e sua busca por uma metodologia de desenvolvimento de *clusters*, cujas conclusões contribuem para a construção de políticas públicas e privadas visando a gestão e o financiamento de mecanismos que ajudam a proteger seu desenvolvimento sustentável; e Jin, Weber e Bauer (2012), que realizam um estudo de *clusters* relacionados ao turismo, na China, confirmando a teoria de *clusters* relacionados à indústria de exibição anteriormente proposta por Porter, em 1998.

No mesmo sentido, pesquisando os mecanismos formais de governança, Lin *et al.* (2012) focam seus estudos em *clusters* industriais tailandeses, com resultados que podem ser inferidos para outras economias asiáticas similares ao contexto estudado; Barbieri, DI Tommaso e Bonnini (2012) atualizam os estudos sobre as políticas de desenvolvimento tecnológico e industrial implementadas pelo governo da província chinesa de Guanglong. Zeng (2012), embora considere as Zonas Econômicas Especiais e os *clusters* industriais, surgidos após as reformas do país, como dois importantes contribuintes para o notável desenvolvimento da China, reconhece também

que, após 30 anos de desenvolvimento, o país começa a enfrentar desafios e dificuldades para sustentar seu rápido crescimento.

Richardson, Yamin, Sinkovics (2012) investigam o impacto das interações sociais e de negócios na internacionalização de empresas, no contexto de um *cluster* industrial criado a partir do zero, na Malásia, cujos resultados do estudo apontam as vantagens obtidas em termos da aquisição de conhecimentos pelos envolvidos.

Ciravegna (2012) dedica-se ao estudo dos *clusters* de tecnologias de informação e comunicação na Costa Rica, buscando entender os obstáculos encontrados na formação de interações entre firmas locais, corporações multinacionais e universidades. Em seus achados, o autor conclui que embora o país seja, frequentemente, citado como exemplo positivo de políticas direcionadas a *clusters*, na América Latina, as conexões entre empresas do setor têm sido desenvolvidas mais lentamente do que se previa. Os *clusters* de Tecnologia de Informações, porém de Cambridge (EUA), foram estudados por Huber (2011), que analisa a questão da inovação naquele tipo específico de aglomeração empresarial. Finalmente, Mano *et al.* (2012) buscam compreender a importância do treinamento gerencial para a sobrevivência de micro e pequenos empreendimentos localizados em *clusters* da África Subsaariana, de modo especial, em Ghana, reconhecendo esse tipo de qualificação como fundamental para o desenvolvimento desses empreendimentos.

3.1.4. INCUBADORAS DE EMPRESAS

Dentre as recentes modalidades de aglomerações empresariais, as incubadoras têm tido relevante papel no estímulo à criação e ao fortalecimento de empresas inovadoras (tanto de base tecnológica como de setores convencionais), oferecendo condições para que elas recebam capacitação e assistência técnica e gerencial, a fim de superar as barreiras existentes nos primeiros anos de sua constituição. O surgimento das incubadoras de empresas decorre, fundamentalmente, dos estímulos do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), de modo que, quando bem projetadas, implantadas e gerenciadas, propiciam aos empreendedores

possibilidades de constituição de sua empresa, desenvolvimento de seus produtos e crescimento e consolidação no mercado (NOCE, 2002).

Segundo o autor, embora concebidas, inicialmente, como mecanismos para estimular a criação de empresas individuais de alta tecnologia, se nota uma crescente ampliação do foco das incubadoras, que passam a abrigar negócios relacionados às vocações econômicas do município ou região onde se localizam, incorporando à aglomeração, ainda, o conceito de desenvolvimento sustentável.

3.1.5 SISTEMAS LOCAIS DE PRODUÇÃO/INOVAÇÃO

Suzigan (2006) utiliza a expressão Sistemas Locais de Produção/Inovação (SLP) em substituição ao termo *cluster*. O autor afirma que, independentemente da expressão que se use, esses tipos de aglomerações devem, necessariamente, se caracterizar pela concentração geográfica de um grande número de empresas, de portes variados, com presença significativa de pequenas empresas, não integradas verticalmente, fabricantes de um mesmo tipo de produto (ou similares) e seus fornecedores e prestadores de serviços.

Para o especialista, a divisão do trabalho decorrente dessa característica estrutural permite a realização de economias de escala e de escopo, independentemente, do tamanho das empresas e, por consequência, da estrutura de governança da aglomeração. Dessa forma, várias configurações podem ocorrer, indo desde empresas líderes e que operam em redes de pequenos negócios terceirizados, passando por redes autônomas de pequenos empreendimentos e chegando a estruturas dominadas por grandes empresas externas de comercialização, com predominância de alguma forma de governança pública ou privada local.

3.1.6 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL)

O termo Arranjos Produtivos Locais – APLs surgiu, no Brasil, no final da década de 1990, a partir de debates realizados no âmbito do Ministério da

Ciência e Tecnologia – MCT, e, desde então, se tornou o mais utilizado para designar aglomerações de empresas.

Segundo Suzigan (2006), a utilização do termo APL também não é isenta de controvérsias. Embora muitas vezes considerados como idênticos, os termos APL e *cluster*, expressam conceitos que, apesar de aparentemente semelhantes, são distintos em sua essência.

Para Porter (1999, p. 211), “*clusters* podem ser definidos como agrupamentos, geograficamente concentrados de empresas inter-relacionadas, e de instituições correlatas, numa determinada área e vinculadas por elementos comuns e complementares”.

De acordo com Cassiolato e Szapiro (2003), os APLs são “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, que apresentam vínculos, mesmo que incipientes”.

Kwasnicka (2006) propõe, ao comparar APLs e *clusters* que, enquanto os *clusters* restringem-se apenas a atividades produtivas (industriais), os APLs compreendem também outros tipos de atividades, tais como o comércio e a prestação de serviços. Enquanto os *clusters* se caracterizam por uma pequena concentração de atividades, sem inter-relações com outros atores, os APLs apresentam maior nível de interação, cooperação e articulação entre outros agentes, incluindo, além das empresas, a participação de universidades, associações de classe, instituições públicas e privadas, além de outras organizações de apoio, voltadas para a capacitação de pessoas, para a pesquisa e o desenvolvimento, assim como formação de mão de obra especializada.

No Brasil, a literatura sobre APLs tem se apresentado cada vez mais extensa, indicando o reconhecimento, por parte dos estudiosos, de tais aglomerações como fator de incremento da competitividade da indústria e da sobrevivência, principalmente, de micro, pequenas e médias empresas. Para Noronha e Turchi (2005), no Brasil, o aumento do interesse pela discussão

acerca da definição de APLs se deve a vários fatores, dentre eles, a sinalização, por parte do governo, de sua intenção na criação de políticas públicas de apoio a este tipo específico de aglomeração, o que tem provocado esforços de múltiplos municípios, regiões e estados da federação, no sentido de obterem, para seus aglomerados produtivos, o reconhecimento e a classificação como APL.

Na interpretação de técnicos e políticos, a “marca APL” tornou-se obrigatória para o acesso a políticas públicas destinadas, especificamente, a esse tipo de aglomeração empresarial. Do ponto de vista acadêmico, a utilização de um único termo, de certa forma, favorece a homogeneização da linguagem e evita que “aglomerados produtivos com características demasiadamente díspares recebam o mesmo tratamento analítico” (ALVES, 2006, p. 46).

Masquietto, Sacomano Neto e Giuliani (2010) propõem uma metodologia para a identificação de APLs, levando em conta o quociente locacional, tipo de abordagem que, segundo Crawley, Beynon e Munday (2012) tem tido crescente interesse na literatura sobre o tema, ao longo dos últimos vinte anos, conforme atestam estudos realizados por Porter (1990, 1999, 2000), Feser e Isserman (2009), e Carroll, Reid e Smith. (2008). Os diferentes conceitos de APLs podem ser vistos no Quadro 7.

CONCEITOS DE APL	AUTOR / ANO
Aglomerções territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.	REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS - REDESIST (2013).
Redes e agrupamentos localizados, com produção especializada, que surgiram e são constituídos por mediação de manifestações espontâneas, organizadas pelos atores locais, que surgem em torno de um ponto onde se forma um núcleo produtivo, em	(AMARAL FILHO, 2002).

virtude de existência de fonte de matérias-primas, presença de fornecedores, disponibilidade de recursos naturais, proximidade de mercados, presença de universidades e centros de pesquisa, bifurcações causadas por estratégias de sobrevivência de pequenos produtores submetidos à grande produção agrícola, entre outras características.	
Concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular, incluindo, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que proveem educação, informação e/ou apoio técnico e entretenimento.	(BNDES, 2003)
Aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como, governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.	(SEBRAE, 2009)

QUADRO 7 – CONCEITOS DE APL SEGUNDO DIFERENTES AUTORES.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre os órgãos de apoio ao desenvolvimento de APLs, no Brasil (SEBRAE, 2010), figuram a Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais – RedeSist, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP APL e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Com finalidade similar, segundo Tironi (2001), O Instituto de Pesquisas Aplicadas – IPEA, ligado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG é outro importante órgão, cujas pesquisas em torno do desenvolvimento das localizações produtivas, no Brasil, têm contribuído para disseminar o termo Sistema Industrial Local na literatura nacional sobre aglomerações de empresas.

Na sequência são apresentados outros aspectos relacionados ao desenvolvimento dos APLs no Brasil.

3.1.7 POLÍTICAS PÚBLICAS

Nas últimas décadas intensificaram-se, no Brasil, esforços para a compreensão da abordagem sobre APLs, iniciada, desenvolvida e difundida, no país, durante a década de 1990, quando se verificou um “intenso processo de

aprendizado e de incorporação de conhecimentos” acerca do tema (MDIC, 2011).

Na prática, a organização de empresas em APLs, além de contribuir para a economia, permite aos empresários a interiorização de conceitos como união, integração, cooperação e força conjunta, que se traduzem em relações maduras e propícias à solidez nas relações econômicas (MEIRELLES JUNIOR; VILELLA, 2012). Para os autores, no entanto, para que possam se desenvolver e, de fato, proporcionar ganhos significativos para a sociedade, são necessários a esses arranjos e empresas, além de apoio, também, políticas públicas de incentivo e proteção dos mesmos. Em seus argumentos, os autores afirmam que, desde o advento da Constituição Federal de 1988, passou a existir maior participação popular e organização de entidades não governamentais, pelo país, provocando uma crescente necessidade de articulação e coordenação dos atores sociais, bem como do surgimento de políticas e programas visando à integração da sociedade nos níveis municipais, estaduais e federais, visando o desenvolvimento sustentável local e regional.

O reconhecimento da importância dos APLs, no contexto nacional, fez com que os mesmos fossem incluídos entre as prioridades do governo federal, passando a constar nos Planos Plurianuais desde o ano 2000, no Plano Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2007-2010 e na Política de Desenvolvimento Produtivo 2008-2013, entre outros.

Em 2002, a criação do Programa de Cooperação Científica e Tecnológica para o Desenvolvimento Regional, por meio da Portaria MCT nº 530, de 27.08.2002, contribuiu significativamente para o desenvolvimento e fortalecimento dos APL no Brasil, fazendo surgir uma “atmosfera propícia às interações entre os diversos atores e a sociedade”, promovendo o desenvolvimento, aumentando a eficiência dos processos, incentivando as interações em cadeia na rede de relacionamentos e permitindo a distribuição intelectual e da própria produção na cadeia logística do país (MCT, 2002).

Destaca-se ainda a criação, em agosto de 2004, do Grupo de Trabalho Permanente para APL (GTP APL) e dos Núcleos Estaduais de Apoio a APL

(NEA), em cada uma das Unidades da Federação, além de iniciativas privadas de organismos de representação empresarial e de agências internacionais.

3.1.8 GRUPO DE TRABALHO PERMANENTE PARA APL – GTP APL

O GTP APL foi instituído pela Portaria Interministerial nº 200, de 02 de agosto de 2004. Sua criação ocorreu em função da necessidade de um organismo destinado à articulação das ações governamentais, de apoio integrado, aos arranjos produtivos no Brasil. Tendo como atribuições a elaboração e a proposição de diretrizes gerais para a atuação coordenada do governo no apoio aos APLs, em todo o território nacional, dentre suas áreas de atuação destacam-se: *i)* a manutenção do tema na agenda pública; *ii)* o incentivo à organização institucional em torno deste tipo de aglomeração de empresas; *iii)* a facilitação das informações e ações para os arranjos; *iv)* o cruzamento das ofertas das instituições com as demandas dos Planos de Desenvolvimento e a sua comunicação aos Núcleos Estaduais e *v)* o desenvolvimento de um Sistema de Encaminhamento e Monitoramento das Ações dos Planos que, segundo o MDIC, encontra-se ainda em implantação.

A partir da instituição do GTP APL, percebe-se um maior desenvolvimento, no país, das ações de incentivo e consolidação de APLs, fortalecidas ainda com a celebração de parcerias entre os Ministérios da Integração (MI), do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), da Ciência e Tecnologia (MCT) e a Diretoria Geral de Políticas Regionais da Comissão Europeia (DGREGIO).

Coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio - MDIC, por meio da Coordenação Geral de Arranjos Produtivos Locais, órgão do Departamento de Competitividade Industrial do próprio ministério, o GTP APL tem, dentre suas principais finalidades: *i)* a identificação dos APLs existentes no país, incluindo territórios produtivos com potencial para se tornarem futuros APLs; *ii)* a definição de critérios de ação conjunta governamental para o apoio e fortalecimento de APLs, respeitando as especificidades de atuação de cada instituição e estimulando a parceria, a sinergia e a complementaridade das ações; *iii)* proposição de um modelo de

gestão multissetorial para as ações do Governo Federal no apoio ao fortalecimento de APLs; iv) construção de um sistema de informações para o gerenciamento das ações a que se refere a alínea anterior; e v) elaboração de um Termo de Referência contendo aspectos conceituais e metodológicos relevantes atinentes ao tema de trabalho. O Termo de Referência para a Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de APLs representa, assim, a consolidação das discussões do GTP APL sobre a proposta de atuação integrada de políticas públicas em APLs.

Compunham o GTP APL, de acordo com Portaria Interministerial que o instituiu, 23 instituições (governamentais e não governamentais), cada qual com uma forma de atuação. Em outubro de 2005, por meio da Portaria Interministerial nº 331, de 24/10/2005, foram integradas mais 10 instituições, totalizando as 33 (trinta e três) que atualmente constituem o grupo e que são apresentadas no Anexo D. Um mapeamento realizado em 2005 apontou a existência, no Brasil, de 957 APLs, o que foi decisivo para a elaboração da Estratégia de Ampliação da Atuação do GTP APL, que, atualmente foca sua atuação em 267 APLs considerados como prioritários, indicados pelos 27 Núcleos Estaduais de Apoio (NEA), buscando atender a critérios de diversidade setorial e prioridades de desenvolvimento regional.

3.1.9 NÚCLEOS ESTADUAIS DE APOIO A APL - NEA

Os NEA têm o papel de “organizar as demandas dos APLs locais, analisar suas propostas e promover as articulações institucionais com vistas ao apoio demandado” (MDIC, 2011). A criação dos NEA foi resultante de Oficinas Regionais de Orientação à sua instalação, realizadas nos anos de 2006 e 2007, bem como das orientações emanadas do GTP APL no sentido de consolidar a estratégia de ampliação da atuação integrada do mesmo, abrangendo desde a orientação para a sua formação, a dinâmica de sua interação com o próprio GTP APL e as governanças dos APLs. Tais orientações compõem um Caderno de Orientação aos NEA, que reúne, também, o Termo de Referência para a Política Nacional de Apoio ao

Desenvolvimento de APLs e um inventário das ações de cada uma das instituições do grupo de trabalho.

Dentre as instituições financeiras públicas, o BNDS tem tido papel fundamental no apoio ao fortalecimento dos APLs, materializado pelo forte comprometimento com projetos apresentados pela iniciativa privada. Destacam-se ainda, as linhas de crédito especialmente destinadas a APLs, disponibilizadas por entidades financeiras públicas, como é o caso da Caixa Econômica Federal e do Banco do Brasil e de outras instituições privadas, como, por exemplo o Bradesco.

3.2 CONSTITUIÇÃO, GOVERNANÇA, GESTÃO E COOPERAÇÃO EM APLS

Nesta seção são apresentados aspectos relacionados com a constituição, a governança, a gestão e a cooperação entre MPE aglomeradas em APLs.

3.2.1 CONSTITUIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE APLS

Segundo Amato Neto (2000), a viabilização de negócios com base em arranjos interempresariais parece não encontrar precedentes na história econômica mundial. No entanto, ainda são encontradas dificuldades na identificação de novas aglomerações, não somente no Brasil, mas também em outras regiões do globo.

O reconhecimento de um APL, segundo Kwasnicka (2006), se dá em função de vários fatores, entre os quais, a própria história do APL, a forma como evoluiu, como se organizou, os contextos sociais e culturais nos quais se insere, as formas de governança, capacidade de cooperação e associativismo entre os agentes, formas de aprendizado e difusão do conhecimento ali gerado.

De acordo com Mascena, Figueiredo e Boaventura (2012), existe uma grande dificuldade de construir teorias a respeito da gênese e desenvolvimento de *clusters*, dificuldade esta, decorrente do fato dos *clusters* serem sistemas evolutivos (que, portanto, devem ser analisados de maneira sistêmica), e cujo entendimento somente se torna possível a partir de uma abordagem e de uma

perspectiva estratégica, ou seja, não se pode explicar a existência de um *cluster* apenas por uma análise lógica de sua existência (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

De maneira mais pragmática, segundo as orientações do GTP APL, a existência de um APL pode ser reconhecida a partir de um conjunto de variáveis presentes em diferentes graus de intensidade, tendo como principais elementos a existência de um número significativo de empreendimentos, em determinado território e, de indivíduos, que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, podendo incluir pequenas, médias e até grandes empresas. Nessa aglomeração deverão existir, ainda, o compartilhamento de formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança.

Segundo Souza *et al.* (2012) as micro e pequenas empresas, ao organizarem-se em APLs complementam-se, de modo que a geração de sinergia, entre elas, resulta no fortalecimento de sua competitividade. Ao propor um modelo voltado para a viabilização de ações de cooperação entre MPE integrantes de um APL, os autores identificam uma primeira fase, destinada às ações de estruturação para a cooperação, na qual deve ocorrer a constituição de um Comitê Técnico, cuja responsabilidade será a criação das bases estruturais do APL. Deverão, portanto, ser agentes fomentadores desse Comitê Técnico as organizações públicas, as organizações sociais e a comunidade local.

Para Silva (2012) o ponto principal a ser considerado na proposta de uma nova estrutura de rede de cooperação, é justamente sua fase de estruturação. Segundo a autora, é relevante compreender que, nessa fase, “os empresários devem estar conscientes do que é uma rede, para que serve, e qual é sua finalidade”, ou seja, é importante fazer os empresários descobrirem as vantagens de trabalhar de forma cooperada. Somente após estarem conscientes da importância da ação coletiva, os empresários da rede terão condições de indicar quem fará parte do Comitê Gestor da mesma e, a partir daí, poderão planejar seus objetivos e metas. Esse Comitê Gestor deverá ser composto por 02 (dois) membros de cada empresa participante, os quais

deverão ter autonomia para tomadas de decisões e capacidade de assumir riscos em nome do aglomerado. Da mesma forma, é fundamental que haja a definição de um Gestor Geral da rede e um vice-diretor, aos quais caberá a função de representá-la em reuniões e eventos oficiais e de interesse da mesma.

Chiochetta e Hatakeyama (2007) consideram, na fase de implementação de um APL, a necessária participação e colaboração de outras entidades, tais como SEBRAE, Prefeituras Municipais, Instituições de Ensino Superior, Instituições Bancárias, Públicas e Privadas, Associações Comerciais e Empresariais e as diversas instâncias de Governo (local, estadual e federal), que devem ter como finalidade o fornecimento de estruturas de apoio às empresas integrantes do arranjo.

A Figura 5 demonstra os passos a serem seguidos na implementação do arranjo, segundo Chiochetta e Hatakeyama (2007):

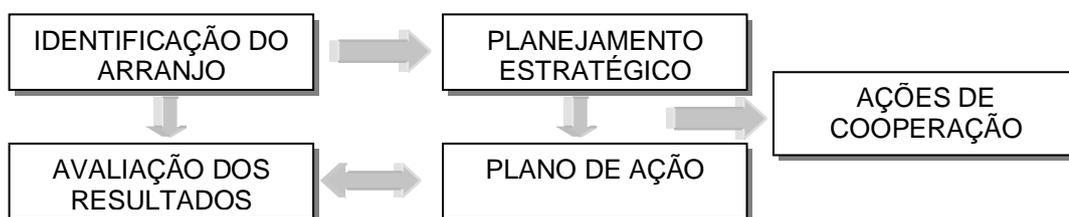


FIGURA 5 – PASSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM APL
 Fonte: Chiochetta e Hatakeyama (2007)

Lastres e Cassiolato (2003) ressaltam a importância, nas aglomerações empresariais, do aproveitamento das sinergias geradas pelas interações de seus atores, que fortalecendo suas chances de sobrevivência e desenvolvimento, dão às MPMEs a oportunidade para ultrapassarem barreiras, produzirem eficientemente e atingirem tanto o mercado nacional quanto o internacional.

3.2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A GOVERNANÇA EM APLS

O termo “governança”, do grego “*kybernētēs*”, significa, em sua etimologia, condução de navios. Modernamente, se refere aos mecanismos de

controle e regulação de atividades de instituições e outros atores sociais (SCHNEIDER, 2005).

A gestão de APLs depende de mecanismos de governança, ou seja, de ações viabilizadoras do planejamento, execução e coordenação do arranjo, que permitam a definição de papéis, compartilhamento de atribuições, responsabilidades, gerenciamento de conflitos, organização dos fluxos de produção e alternativas que possibilitem tomadas de decisão, respeitando o grau de hierarquia entre os agentes envolvidos.

Algumas ideias gerais são apresentadas para o conceito de governança. Segundo o SEBRAE (2003), a governança engloba os diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos decisórios dos diferentes agentes, que podem ser estabelecidos por meio de redes de instituições públicas (estaduais e municipais), organizações não governamentais e instituições privadas. No que diz respeito à governança privada poderá ser operada por associações de classe, empresas interessadas em participar do arranjo e agências privadas de desenvolvimento. Para Gunther *et al.* (2010), é a partir da sinergia entre os atores que surgem mecanismos de integração, os quais devem ser geridos para a eficácia. Nesse contexto, a governança assume um papel fundamental que é contribuir para o alcance dos objetivos do arranjo. Uma metodologia para a avaliação dos diferentes tipos de governança é proposta por Vilpoux e Oliveira (2010). Segundo Linqing *et al.* (2011), a governança corporativa é exercida por variados atores, incluindo-se, entre esses os acionistas, membros da administração sênior, diretores da corporação, empregados, fornecedores e clientes, e, segundo os autores, até mesmo instituições não governamentais. Diversos autores têm se dedicado aos estudos sobre a governança, entre eles, Ring e Van de Vem (2000), que apontam para a necessidade da utilização de formas legais de governança, que, por sua vez, se aplique a diferentes tipos de transação.

No que toca à governança de mercado (intervenção do estado), segundo Ring e Van de Vem (2000), essa surge em função das falhas dos

modelos corporativos, o que não a isenta, porém, das próprias falhas. Esse fato, explicam os especialistas, favorece o surgimento de um novo tipo de governança entre o livre mercado e a intervenção do estado, que é a chamada governança da indústria, considerada como um modelo de governança em rede.

Segundo Kovacs e Shipley (2008), um bom modelo de governança deve ser composto de cinco princípios: legitimidade de voz; direção; responsabilidade; desempenho e igualdade. Para os autores, quando estabelecida por meios legítimos, a governança garantirá responsabilidade, transparência na prestação de contas e capacidade de evitar conflitos de interesse, seja por meio da legislação ou ainda pela revisão da governança institucional. Os autores acrescentam a tais elementos a necessidade de conservação de heranças locais, habilidades, conhecimento, *expertise* e profissionalismo.

No contexto de APL, Cassiolato e Szapiro (2003) definem o conceito de governança remetendo à ideia de estabelecimento de práticas democráticas nos processos de decisão locais, das quais participam diferentes categorias de atores: o Estado, em seus diferentes níveis; empresas privadas locais; cidadãos e trabalhadores; organizações não governamentais, etc. Segundo os autores, não se pode, entretanto, ignorar o fato de que grandes empresas, localizadas fora do arranjo, coordenam as relações técnicas e econômicas ao longo da cadeia produtiva condicionando significativamente os processos decisórios locais. Do ponto de vista da governança, duas situações podem ocorrer: ou as empresas locais se organizam em forma de “redes”, ou a governança se dá por meio de formas “hierárquicas”. No caso das aglomerações de empresas, com governança em forma de redes, não se identifica a presença de grandes empresas localmente instaladas e que possam desempenhar o papel de coordenadoras das atividades econômicas e tecnológicas. Na governança do tipo “hierárquica”, organizações de grande porte atuam como “âncoras” na economia regional, com fornecedores e provedores de atividades de serviços no seu entorno.

3.2.3 COMPETIÇÃO, COLABORAÇÃO E COOPERAÇÃO EM APLS

Segundo Amato Neto (2000), embora uma aglomeração de empresas possa ser coletivamente eficiente, isto não impede que, ao mesmo tempo, algumas empresas possam estar crescendo e outras possam estar decaindo, pois, a cooperação não exclui a competição e pode, até mesmo, incentivar a rivalidade, na medida em que deixa o mercado mais transparente. Nesse sentido, para Souza e Cândido (2009), o que explica o sucesso de um APL é a existência de diversas formas de cooperação entre as empresas ou de uma mistura adequada entre competição e cooperação.

Porter (1999) já ressaltava que é possível observar claramente a interação entre competição e cooperação entre diferentes atores e em diferentes dimensões, sugerindo que a rivalidade local gera uma pressão por aumento de produtividade, reconhecendo, ainda, em âmbito local, uma competição pessoal, além daquela exclusivamente técnica.

A relação entre competição e cooperação também é considerada por Tironi (2001), que utiliza o termo “associativismo competitivo” para ilustrar a busca de empresas organizadas em rede, por vantagens competitivas. Segundo o autor, a competição interna, que faz com que as empresas de um aglomerado busquem, constantemente, por melhorias de produtos e processos, assim como a cooperação entre elas, torna o agrupamento muito mais competitivo se comparado às empresas não participantes do arranjo. Nesse sentido, de acordo com Amato Neto (2009), a competição é fundamental para as empresas constituintes de uma aglomeração industrial, na medida em que provoca a busca por mercados externos, o aumento da produtividade, redução de custos e, ainda, busca de inovações.

Se por um lado, Porter (1999) se preocupa com a questão da competição, por outro lado, Schmitz (1995) reconhece a cooperação como um importante instrumento para o alcance de ganhos competitivos, de maneira coletiva e com menores esforços do que em ações isoladas. Esse mesmo autor mostra que existem diferentes modalidades de cooperação entre empresas,

podendo a mesma ser tanto bilateral quanto multilateral e tanto horizontal quanto vertical. Segundo o autor,

[...] a cooperação bilateral horizontal se dá quando duas ou mais empresas concorrentes desenvolvem algum trabalho conjunto, de natureza produtiva ou não; a cooperação bilateral vertical ocorre quando uma empresa e seus fornecedores/clientes cooperam para melhoria de algum fator relacionado a alguma etapa da cadeia produtiva, tanto a montante quanto a jusante; a cooperação multilateral horizontal ocorre quando as empresas de uma aglomeração, que produzem produtos similares, se unem em associações cooperativas; e a cooperação multilateral vertical ocorre quando setores, que pertencem a mesma cadeia produtiva, se unem para desenvolvimento de algum trabalho conjunto (SHIMITZ, 1995 p.6).

Para Britto (2004), quatro são os motivos básicos pelos quais as empresas cooperam entre si: *i)* a redução da incerteza; *ii)* o controle sobre mercados potencialmente promissores; *iii)* a redução e racionalização dos dispêndios em P&D e *iv)* a geração de lucros que não poderiam ser obtidos de forma independente.

De acordo com Santos, Diniz e Barbosa (2004), relações multilaterais de cooperação geralmente envolvem pequenas e médias empresas, com importante participação em alguma etapa da cadeia produtiva, tendo como pressupostos três fatores: *i)* proximidade entre empresas; *ii)* alto nível de confiança; e *iii)* senso de comunidade.

Conforme afirmam Albagli e Brito (2003), a cooperação pode ocorrer por meio de troca de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas, com clientes, fornecedores ou concorrentes. Da mesma forma, pela interação entre empresas e outras instituições, por meio de programas comuns de treinamento, compras conjuntas de insumos ou realização de eventos em geral; e, finalmente, por meio da integração de competências, entre as empresas, e entre estas e outras instituições, por meio de ações de melhoria de produtos e processos ou atividades de pesquisa e desenvolvimento.

De acordo com Gonçalves, Leite e Silva (2012), é oportuna, ainda, a diferenciação entre cooperação e colaboração. Para os autores, ações cooperativas significam ações inversas às ações de competição, visando

sempre resultados comuns para ambos os parceiros, enquanto que a colaboração, não prevê benefícios para ambos, nem se enquadra num sentido de reciprocidade, situando-se mais no contexto de apoio, onde apenas um dos parceiros é beneficiado (WINCKLER; MOLINARI, 2011).

Nesse sentido, Cassiolato e Lastres (2003) classificam a cooperação em produtiva e inovativa. Segundo esses autores, a cooperação produtiva, que tem como objetivo a obtenção de economias de escala e escopo, visa também melhorias na qualidade e na produtividade do arranjo. Por sua vez, a cooperação inovativa, resulta em diminuição do tempo, riscos e custos e no chamado aprendizado interativo.

De acordo com Amato Neto (2000), a cooperação se dá em função de outras razões além das já citadas, destacando-se, entre elas, as seguintes: *i)* possibilidade de combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas; *ii)* compartilhamento dos ônus da realização de pesquisas tecnológicas; *iii)* oferecimento de uma linha melhor e mais diversificada de produtos; *iv)* viabilização do exercício de maior pressão no mercado; *v)* compartilhamento de recursos por ventura subutilizados; *vi)* - fortalecimento do poder de compra e venda; e *vii)* mútuo fortalecimento, capacitando as empresas participantes do processo para atuarem em mercados internacionais.

Oprime, Tristão e Pimenta (2011) afirmam que a integração e a cooperação são essenciais para o desenvolvimento de um aglomerado de empresas, uma vez que estimula a utilização dos recursos locais. Para os autores, altos níveis de integração entre as empresas podem representar elevados níveis de eficiência operacional. Destacam maior cooperação nos *clusters* do que nos APLs.

Amato Neto (2000, pág. 61) refere-se, ainda, às redes dinâmicas de cooperação, associando o conceito de organizações virtuais à uma forma de cooperação entre empresas ou organizações, tendo como pressuposto básico a utilização de novas tecnologias da telemática, tais como internet, intranets e extranets, além de modernos recursos de telecomunicações.

Ao analisar os requisitos essenciais para a cooperação em APLs, Olave e Amato Neto (2001) ressaltam a necessidade: *i)* de uma cultura de confiança (onde deve se sobressair a ética); *ii)* de uma cultura de competência (envolvendo desde aspectos materiais, tais como instalações e equipamentos, até imateriais, como, por exemplo, processos); e *iii)* uma cultura de tecnologia da informação (envolvendo o desenvolvimento, gestão, armazenamento e distribuição da base de informações), além das informações compartilhadas entre parceiros, condições de acesso e utilização de dados para informações futuras.

Tálamo e Carvalho (2010), ao analisarem as redes de cooperação com foco em inovação consideram como principais catalisadores na geração de inovações tecnológicas a crescente concorrência entre as empresas e a velocidade das mudanças no ambiente competitivo. Contribuindo para o tema Lopes e Carvalho (2012) analisam a evolução da literatura de inovação em relações de cooperação resgatando, em seu estudo bibliométrico, toda a produção científica sobre o tema, no período 1991-2010.

Dentre as instituições dedicadas ao estudo do tema cooperação, destaca-se a contribuição dos docentes e discentes do núcleo de pesquisa Rede de Cooperação e Gestão do Conhecimento (REDECOOP), do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, formado em 2000, a partir de um projeto sobre redes de cooperações produtivas e organizações virtuais. Desde sua formação, a REDECOOP vem realizando, basicamente, a investigação de alternativas para elevar o desempenho e a competitividade das empresas por meio de arranjos interorganizacionais e redes de cooperação produtiva, tais como *clusters* regionais, organizações/empresas virtuais, cooperativas, cadeias de suprimentos, etc. As pesquisas do núcleo, conforme Amato Neto (2009), concentram-se também na identificação das oportunidades e barreiras relativas à geração, difusão e gestão do conhecimento no contexto da globalização dos mercados e da reestruturação industrial com o advento do paradigma de produção enxuta, ágil e flexível.

3.2.4 ASPECTOS DA GESTÃO NAS DIFERENTES FASES DOS APLS

Segundo Souza (2010), os modelos de gestão de APLs devem ser adequados à fase de vida em que os mesmos se encontram, isto é, se na fase inicial (ou embrionária) ou na fase adulta. Na fase inicial dos APLs, o modelo a ser adotado deverá ter um enfoque mais conceitual, visando o desenvolvimento do arranjo e pautando-se na formação e estruturação da rede de empresas e, se em fase adulta, o arranjo passa a merecer uma gestão com enfoque mais estratégico. No tocante à gestão de APLs, a ser praticada em arranjos já consolidados, isto é, já na fase adulta, identificam-se diferentes enfoques, cujos distintos autores e respectivos argumentos são sintetizados no Quadro 8:

ENFOQUE NA(O)	PRINCIPAIS ARGUMENTOS
SUSTENTABILIDADE	As exportações deverão ser incentivadas demonstrando que “os benefícios gerados por uma expansão de mercado, quando devidamente evidenciados, indicam e dimensionam relevantes fatores de impacto sobre a sustentabilidade dos empreendimentos” (SANTOS, 2007).
TECNOLOGIA	<p>Neste caso, deve-se priorizar o compartilhamento da informação, o que pode ser feito em três óticas distintas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre fornecedores, clientes, marketing, produção entre outros; • Informações sobre mecanismos de produção para o desenvolvimento de novos produtos e equipamentos de proteção mais eficazes e a um custo mais baixo; e • Informações relacionadas à tecnologia para capacitação de pessoas (SOUZA; ARICA, 2006). <p>No compartilhamento, o problema observado é que algumas empresas deixam de participar do APL, pois avaliam que podem perder suas vantagens competitivas, por ter que compartilhar seus segredos empresariais e diferenciais competitivos (FILARDI; SIQUEIRA, 2008).</p> <p>a) relativos ao ambiente empresarial ou produtivo: suas estruturas e suas estratégias organizacionais;</p> <p>b) relativos às pessoas que integram o sistema: seus aspectos culturais, seus valores, suas competências;</p> <p>c) relativos à ordem organizacional e institucional: atividades de apoio, regras formais e informais, mecanismos de coordenação e cooperação (CAMPEÃO; ESPROESSER; MARQUES, 2007).</p>
QUALIDADE	<p>Neste enfoque há uma acentuada influência, na gestão do APL, por parte dos clientes, pois estes, ao assimilar novos conceitos que envolvem a qualidade, exigirão produtos e serviços com rapidez e confiabilidade, o que vem justificar a necessidade de um sistema de gestão voltado para a qualidade (DUARTE <i>et al.</i>, 2007).</p> <p>São necessárias ações para a adoção de um sistema de gestão da qualidade que melhore a qualidade de conformação e o desenvolvimento de novos produtos, aprimore a cooperação entre todos os elos da cadeia produtiva local e que façam investimento em marketing, além de uma política de qualificação do pessoal</p>

	direto e indireto (OPRIME; GONZÁLEZ; SILVA, 2006).
CONHECIMENTO	<p>No enfoque da GC são enfatizados os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O desenvolvimento do planejamento estratégico conjunto para o APL; • O desenvolvimento de ferramentas específicas para o arranjo; • O empreendedorismo local e não individual, pressupondo o empreendedorismo em redes como um processo de liderança compartilhada e conectividade (CRUZ & QUANDT, 2007; MORAES; PAGANI; RESENDE; PILATTI, 2007); • Criação e inovação pautadas nas necessidades dos clientes. Dessa forma, um produto deve ser desenvolvido com base nos fatores que estimulam o comportamento de compra, tais como fatores pessoais e socioculturais (RITA <i>et al.</i>, 2006); • Alternativas de atuação no mercado interno e externo, podendo o mercado externo ser alcançado por meio de consórcios de exportação (SILVA <i>et al.</i>, 2005b, p. 4315). • Cooperação em uma percepção multilateral que nas pequenas e médias empresas, dependerá da proximidade local, de um alto nível de confiança e de um elevado senso de comunidade. • Cooperação bilateral, envolvendo as relações formais ou informais de troca de conhecimento, compra de tecnologia, <i>joint ventures</i> e desenvolvimento conjunto (MORAES <i>et al.</i>, 2007).

QUADRO 8 – MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE APL

Fonte: Adaptado de Souza (2010)

Referindo-se a APLs incipientes e APLs desenvolvidos, segundo o SEBRAE (2010) o número de atores e a complexidade das demandas aumentam na medida em que os arranjos se tornam mais desenvolvidos e, assim, oferece uma orientação básica composta de 7 (sete) passos ou etapas a serem cumpridas, a saber:

- 1ª etapa – Negociar uma base local de apoio integrada pelos diferentes conjuntos de atores, tais como empresas, entidades de classe, centros de tecnologia, de treinamento e formação empreendedora, agências de fomento, crédito, entre outros;
- 2ª etapa – Realizar diagnóstico sobre o arranjo, identificando a natureza das empresas, o perfil de lideranças, as condições de inovação e cooperação, a interface com entidades prestadoras de serviços, a presença/interface dos elos da cadeia, a inserção na comunidade e potencialidades e limitações;

- 3ª etapa – Sensibilização e capacitação de lideranças/entidades parceiras para assumir uma postura ativa e integrativa no contexto local, valorizando aspectos associados a lideranças e a sua importância para o desenvolvimento local. Esta fase deve ser pautada por exemplos concretos de sucesso obtidos em outras localidades;
- 4ª etapa – Identificação e capacitação do Agente de Desenvolvimento. Deve-se verificar se alguma entidade parceira local dispõe de pessoa com perfil adequado, que possa conduzir o processo. Após a escolha, o profissional deverá realizar estudos e passar por treinamento;
- 5ª etapa – Realização de *workshops* com a comunidade e atores envolvidos para discussão do diagnóstico, elaboração do plano de ação com definição de responsabilidades, designação do fórum setorial e comitê gestor e apresentação do agente de desenvolvimento;
- 6ª etapa – Execução do plano de ação, distribuição racional das tarefas, esforços e recursos financeiros para o cumprimento das iniciativas propostas;
- 7ª etapa – Acompanhamento e monitoramento com a verificação periódica dos rumos que as ações estão tomando, para correção de eventuais falhas.

A compreensão das ações de gestão e desenvolvimento de um APL depende da disponibilidade de informações sobre a estrutura e a dinâmica de funcionamento do arranjo, conforme Campeão, Marques e Gehlen, (2008). Nesse sentido, Amato Neto (2009, p. 39) propõe um sistema de indicadores, a serem empregados na gestão de APLs. Segundo o autor, a aplicação desse sistema de indicadores permitirá maior sustentação à tomada de decisões, tanto dos gestores das “empresas *clusterizadas*” quanto dos gestores dos próprios *clusters*, servindo como um norteador das ações dos agentes públicos e privados, em relação aos aglomerados e permitindo a identificação dos fatores críticos de sucesso e avaliação do desempenho dessas aglomerações.

A proposta de Amato Neto (2009) estabelece como base do sistema

nove diferentes dimensões, a saber: econômica; social; geográfica; tecnológica; apoio institucional; capacidade gerencial; internacionalização; governança e ambiental. Em cada uma das dimensões, diferentes aspectos podem ser analisados e considerados (Vide Anexo E).

Ainda em relação ao desenvolvimento de APLs, destaca-se a criação, em 2006, na Universidade Federal do Ceará, do Sistema de Monitoramento de Arranjos Produtivos – SIMAP, que é uma ferramenta *de benchmarking* que possibilita a indicação do posicionamento estratégico das empresas analisadas, por meio de sua comparação com outras empresas, de forma a identificar problemas e acompanhar a sua evolução ao longo de um período (CARMO *et al.*, 2009).

3.2.5 MODELOS DE GESTÃO E COOPERAÇÃO EM APLS

Dentre as propostas de modelos de gestão de APLs, resgatam-se, nesse estudo, os trabalhos de Souza *et al.* (2012) e o modelo “COOP_IC” de Silva (2012).

Souza *et al.* (2012) atualizam o modelo de estruturação para ações de cooperação em APLs de confecções proposto por Souza, em 2010. Segundo os autores o modelo de cooperação em APLs é constituído de quatro fases conforme demonstra a Figura 6.



FIGURA 6 – FASES DO MODELO DE COOPERAÇÃO EM APLS
 Fonte: Elaborado pelo autor com base em *Souza et al. (2012)*.

Na fase 1 (bases estruturais do modelo), os autores consideram essenciais quatro bases (ou pilares) de sustentação do modelo, que, podendo ser formuladas antes ou depois da constituição do APL, “são necessárias e devem ocorrer mesmo que de modo incipiente”. São elas: a caracterização do arranjo; a formulação do plano de ação; a configuração do plano e as políticas de cooperação.

Compõem o rol de providências a serem observadas no momento da caracterização do arranjo: *i)* desenvolvimento da estrutura preliminar de cooperação do APL; *ii)* conscientização da comunidade local; *iii)* seleção das empresas e demais organizações que participarão do APL; e *iv)* estímulo do poder público, privado e das instituições sem fins lucrativos às práticas de APL. Ainda na primeira fase do modelo, a formulação do Plano de Ação compõe a segunda base, em relação à qual, pelo menos dois fatores deverão ser identificados: *i)* escala e poder de mercado, e *ii)* manutenção de relações

sociais, com foco nos mecanismos de manutenção das relações de cooperação das organizações participantes do APL. Os autores esclarecem que quanto mais as empresas cooperarem entre si, maior será a escala de poder.

A configuração do APL (terceiro componente da base estrutural do arranjo) se dá por meio da estruturação e dos ajustes dos mecanismos de cooperação do arranjo. Para tanto, ações de *benchmarking* poderão ser aplicadas visando a assimilação, no APL de práticas de sucesso em outros arranjos, ou mesmo na prevenção quanto a adoção de práticas que não deram certo em outros arranjos. O desenvolvimento das políticas de cooperação, envolvendo objetivos e metas e programas de cooperação, são aspectos do último pilar. Nessa primeira fase deverá ser eleito um comitê ao qual caberá a responsabilidade pelas decisões acerca das práticas de cooperativas, o qual é designado Comitê Técnico (SOUZA, 2010) ou Político (SOUZA *et al.*, 2012) ou, ainda, Comitê Gestor (SILVA, 2012).

Na fase 2 (consolidação das ações operacionais), já com a participação do Comitê Operacional Interno, os autores propõem o estabelecimento de ações para cooperações operacionais entre as empresas, destacando-se, entre elas: ações de marketing coletivo; canais de distribuição; treinamento e capacitação; vendas; aquisição de suprimentos, matéria-prima e equipamentos.

Souza *et al.* (2012), consideram relevante, já na fase 3 (ações cooperativas para o crescimento do arranjo), a existência do Comitê Operacional Externo, que terá o papel de definir parcerias estratégicas para o crescimento do arranjo.

Finalmente, na fase 4 (ações cooperativas de aprendizagem), essas ações têm o papel de oferecer *feedback* (positivo ou negativo) a todo o processo de cooperação e, a partir daí proporcionar o embasamento necessário para possíveis mudanças de estratégias. De acordo com os autores, o aprendizado conjunto leva ao aprimoramento do arranjo e das empresas que nele atuam. Operacionalizadas pelo Comitê Operacional Externo, as ações de aprendizagem pressupõem ferramentas de avaliação de

desempenho e mecanismos de divulgação de resultados que sejam garantidores da transparência organizacional do arranjo. Embora estejam contempladas na última fase do modelo, os processos ou mecanismos avaliativos no APL, devem e podem ser realizados em todas as fases anteriores a fim de manter uma cooperação mais eficaz.

Os autores propõem, ainda, que para cada fase da proposta de viabilização das ações de cooperação das empresas em APLs, corresponda uma necessária criação de comitês específicos, com atuações diferenciadas. O Quadro 9 apresenta esses comitês, suas atuações e principais fomentadores de cada comitê.

FASE	COMITÊS A SEREM CRIADOS	ATUAÇÃO	FOMENTADORES
FASE 1 AÇÕES DE ESTRUTURAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO	TÉCNICO	Criar as bases estruturais para o APL.	Organizações públicas, sociais e Comunidade Local
FASE 2 DEFINIÇÃO DE AÇÕES PARA COOPERAÇÕES OPERACIONAIS ENTRE EMPRESAS	OPERACIONAL INTERNO	Possibilitar ações para a cooperação entre as empresas. Especificamente ao membro interno, cabe a responsabilidade pelo fornecimento de subsídios para que as empresas possam agir de modo cooperativo e conforme o estabelecido na primeira fase.	Empresários do APL e um membro do Comitê Técnico
FASE 3 DEFINIÇÃO DAS AÇÕES COOPERATIVAS PARA O CRESCIMENTO	OPERACIONAL EXTERNO	Na fase 3, a responsabilidade será a de identificar, avaliar e desenvolver empresas e outras entidades externas ao arranjo, envolvendo: fornecedores, instituições de ensino, clientes, centro de pesquisas e novos entrantes, o intuito é fazer com que esses contribuam para o crescimento do APL	Representantes das empresas, representantes de todas as organizações externas ao APL e no mínimo três atores da fase 1. Caso o APL contemple os três tipos de organizações – públicas, sociais e comunidade local, sugere-se um ator de cada tipo de organização.
4 ESTABELECIMENTO DE AÇÕES COOPERATIVAS DE APRENDIZAGEM		Na fase 4, a responsabilidade é de avaliar e divulgar o aprendizado organizacional, mostrando a transparência dos processos organizacionais.	Além dos membros do Comitê Operacional Externo, atuam na 4ª fase atores de todas as fases anteriores

QUADRO 9 – FASES DO APL, COMITÊS E FOMENTADORES

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Souza *et al.* (2012).

Em sua contribuição, Silva (2012) formata seu modelo de cooperação em 3 (três) fases e, a cada fase, correlaciona diferentes etapas (Figura 7).

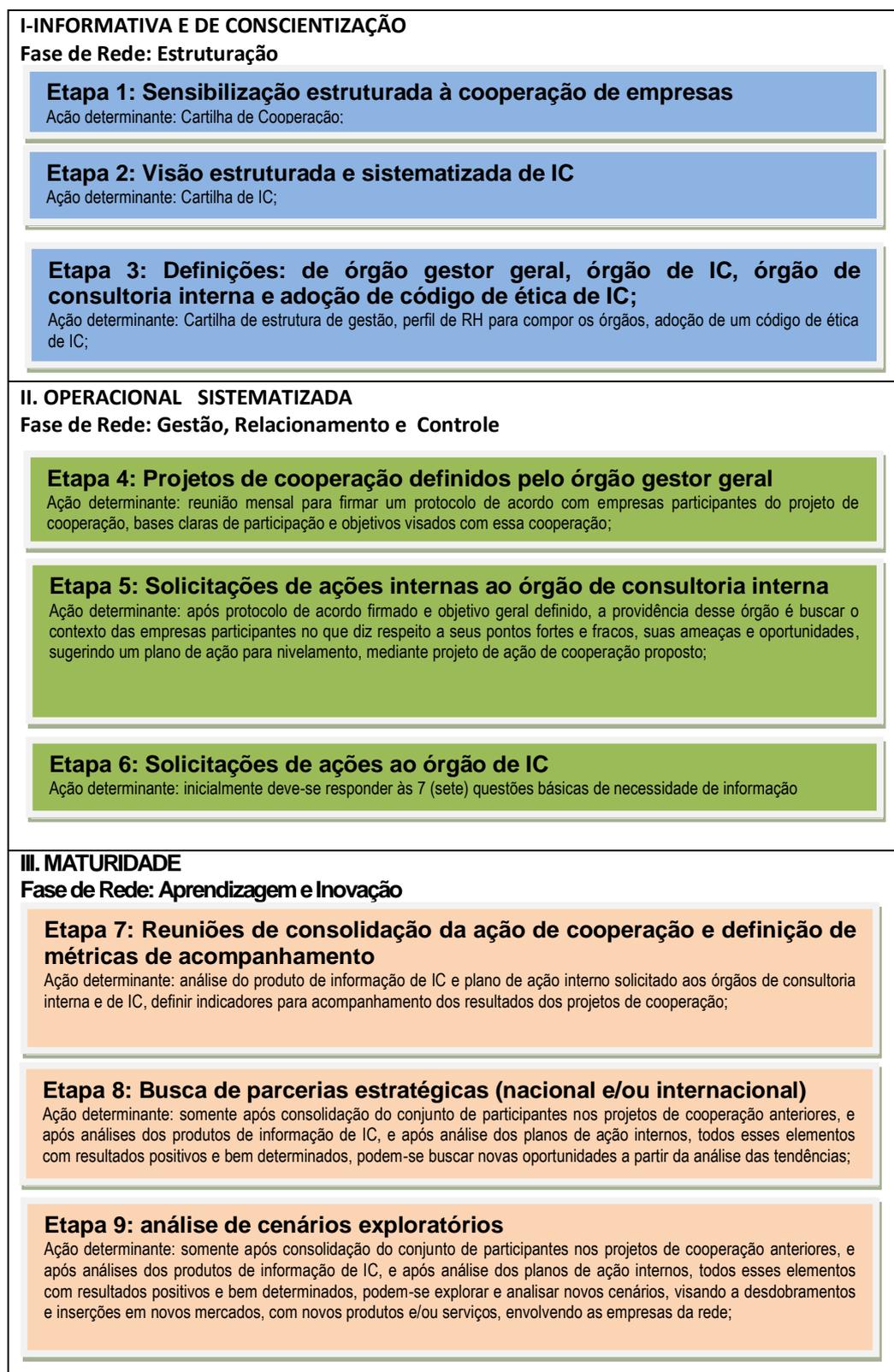


FIGURA 7 – ETAPAS DO MODELO COOP-IC

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Silva (2012).

Em busca de pontos convergentes entre os modelos de Souza *et al.* (2012) e Silva (2012) observa-se uma necessária conscientização (ou sensibilização) da comunidade local sobre a importância das ações de cooperação para o sucesso do arranjo ou rede, o que deve ocorrer logo nas etapas iniciais do processo.

Destaca-se no trabalho de Souza *et al.* (2012) a elucidação sobre as atribuições do grupo ou comitê gestor ou técnico, que, de acordo com os autores, deverá ser constituído por um Conselho de Administração, possuir um Diretor e respectiva equipe. A ele deverão ser atribuídas responsabilidades inerentes a gestão e ao desenvolvimento do arranjo. Para os autores, caberá ao comitê gestor, providenciar e oferecer às empresas integrantes do APL:

a) Serviços técnicos e tecnológicos, como, por exemplo, testes e certificações da qualidade dos produtos, assistência para implantação de programas de qualidade e certificação, desenvolvimento de novos produtos, pesquisa e desenvolvimento, utilização de máquinas e equipamentos de alta tecnologia, assistência para inovação tecnológica, dentre outros;

b) Serviços relacionados à promoção e *marketing*, de modo a viabilizar a participação dos membros do arranjo em feiras nacionais e internacionais, identificação de parceiros comerciais (nacionais e internacionais), pesquisa e acompanhamento do mercado no setor, confecção de material promocional, vendas em conjunto, criação de um consórcio de exportações, dentre outros;

c) Capacitação e especialização de pessoal nos níveis gerenciais, técnicos e administrativos, possibilitando a formação e a capacitação especializada e direcionada, além de outros serviços de capacitação;

d) Apoio e serviços financeiros, envolvendo garantia de crédito (fundo de aval), informações sobre fontes de financiamento, entidades financiadoras parceiras do arranjo, dentre outros serviços de ordem financeira;

e) Infraestrutura, compreendendo oportunidades para reaproveitamento e/ou depósito de resíduos industriais, tratamento de efluentes, dentre outros;

assistência jurídica, sindical, trabalhista, previdenciária e social, informações sobre normas técnicas, ambientais e comerciais, assistência no registro de patentes, acompanhamento estatístico do setor, identificação dos indicadores para o setor, dentre outros serviços de ordem administrativa; e,

f) Outras atividades de prestação de serviços aos participantes do APL, caso demandem, em áreas não listadas anteriormente.

3.2.6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

O Quadro 10 apresenta uma síntese teórica sobre aglomerações de empresas e APLs, na mesma lógica de exploração do tripé: constituição e implementação; gestão e cooperação.

ATOS DE	ASPECTOS RELACIONADOS	ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS	AUTORES/TRABALHOS PUBLICADOS
CONSTITUIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO	BASES OU PRINCÍPIOS NORTEADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Origem na Economia de Mercado • Busca da Eficiência Coletiva; • Busca e da sinergia por meio da competição e da colaboração entre empresas; • União, integração, cooperação e força conjunta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porter (1999) • Mascena, Figueiredo e Boaventura (2012) • Suzigan (2002; 2006) • Lastres e Cassiolato (2003) • Amaral Filho (2002) • Gunther <i>et al.</i> (2010) • Cassiolato e Szapiro (2003)
	TIPO DE MOTIVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação ECONÔMICA, visando a capacitação das empresas para a obtenção de vantagens competitivas, sobrevivência e desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porter (1999) • Becattini (2005)
	DIRETRIZES	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação do arranjo, a partir da união e da organização de empresas e outras instituições já existentes, formalizando uma aglomeração geográfica, com especialização produtiva e propósitos comuns bem definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> •
	AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Instituição do Comitê Gestor e definição do Gestor Geral e de um vice-diretor (Conselho de Administração); • Instituição do Comitê Técnico, do qual deverão participar representantes das empresas, das organizações sociais e da comunidade local; • Conscientização dos empresários acerca das vantagens e da finalidade da ação coletiva, como pressuposto do estabelecimento dos objetivos e metas a serem delineados pelo Comitê Gestor; • Envolvimento de outras instituições que servirão como fornecedores do apoio necessário à consolidação dos arranjos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Silva (2012) • Souza <i>et al.</i> (2012)

	VALORES COMPARTILHADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Centralidade no lucro; • Racionalidade econômica; • Relações contratuais; • Cultura de consumo (ter); • Máxima produtividade, entre outros. 	
	APOIO POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção dos APLs nos Planos Plurianuais a partir do ano 2000; • Programa de Cooperação Científica e Tecnológica para o Desenvolvimento Regional; • Iniciativas governamentais, por meio do MDIC, no sentido da definição e na elaboração de políticas públicas destinadas a Arranjos Produtivos Locais • Grupo de Trabalho Permanente para APLs – GTP APL e • Núcleo de Apoio Estaduais a APLs – NEA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meirelles Jr e Vilella (2012) • Portaria MCT nº 530 de 27/08/2002. • Portaria Interministerial nº 200 de 02/08/2004

GESTÃO	GOVERNANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Formas alternativas de governança, com distanciamento do conceito de empresa como unidade isolada e fechada em si mesma e possibilidades de diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos decisórios; • No caso de arranjos em fases embrionárias, a gestão deverá ter um enfoque mais conceitual, visando a consolidação do mesmo. Se já em fase adulta, a gestão deverá ter um enfoque mais estratégico, podendo assumir diferentes enfoques, entre eles: enfoque na sustentabilidade, na tecnologia, na qualidade e no conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stejskal e Hajek (2012) • Santos (2007) • Souza; Arica (2006) • Oprime, Gonzáles e Silva (2006) • Moraes <i>et al.</i> (2007) • SEBRAE (2010)
	GESTÃO DE PESSOAS Relações com os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Não identificado um modelo de gestão de pessoas a ser aplicado indistintamente a todas as empresas de uma APL. Cada empresa mantém sua própria gestão de pessoas, independentemente da gestão de pessoas adotadas por outras empresas. 	
	RELAÇÕES EXTERNAS Relações com demais	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de ideias e experiências, as quais geram cunho inovador nos 	<ul style="list-style-type: none"> • Chiochetta e Hatakeyama (2007)

	<p><i>stakeholders</i> e com outras empresas ou instituições</p>	<p>produtos ou serviços;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação de outras entidades. 	
	<p>GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transmissão de informações por meio de: cursos, palestras e serviços de consultoria, permitindo o desenvolvimento de competências e habilidades coletivas, agregando conhecimento, conceitos, métodos, maneiras de abordagem da gestão, permitindo adoção de novas tecnologias e canais de informação. 	<ul style="list-style-type: none"> •
	<p>GESTÃO AMBIENTAL, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de indicadores para a gestão de APLs abrangendo nove dimensões, a saber: <ul style="list-style-type: none"> • -Econômica; • -Social; • -Geográfica; • -Tecnológica; • -Apoio Institucional; • -Capacidade Gerencial; • -Internacionalização; • -Governança e • -Ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amato Neto (2009)

<p>COOPERAÇÃO</p>	<p>ENTRE EMPRESAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculos entre as empresas, mesmo que incipientes; • Valorização das dinâmicas de competição na busca de vantagens competitivas para as empresas participantes; • Existência de interação, cooperação e aprendizagem; • Compartilhamento de Know-how; • Rateamento de custos com pesquisas tecnológicas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Souza (2010) • Souza et. al. (2012) • Silva (2012) • Souza e Cândido (2009) • Brito (2004)
--------------------------	------------------------------	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias em produtos e serviços; • Maior poder de barganha e pressão no mercado, entre outros; • Modelos de cooperação por meio da incorporação da inteligência competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prime, Tristão e Pimenta (2011) • Santos, Diniz e Barbosa (2004) • Redesist (2014)
	COM OUTRAS INSTITUIÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Quando inseridas em uma rede cooperação, empresas que adotam ações coletivas, adquirem confiabilidade entre si, ampliam o poder de negociação (com os fornecedores), e o cenário passa a ser mais favorável à gestão das diversas etapas da cadeia de valor. 	

QUADRO 10 – SÍNTESE DO CONSTRUCTO TEÓRICO SOBRE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

4 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa se desenvolveu em diferentes etapas, cuja sequência pode ser observada na Figura 8:

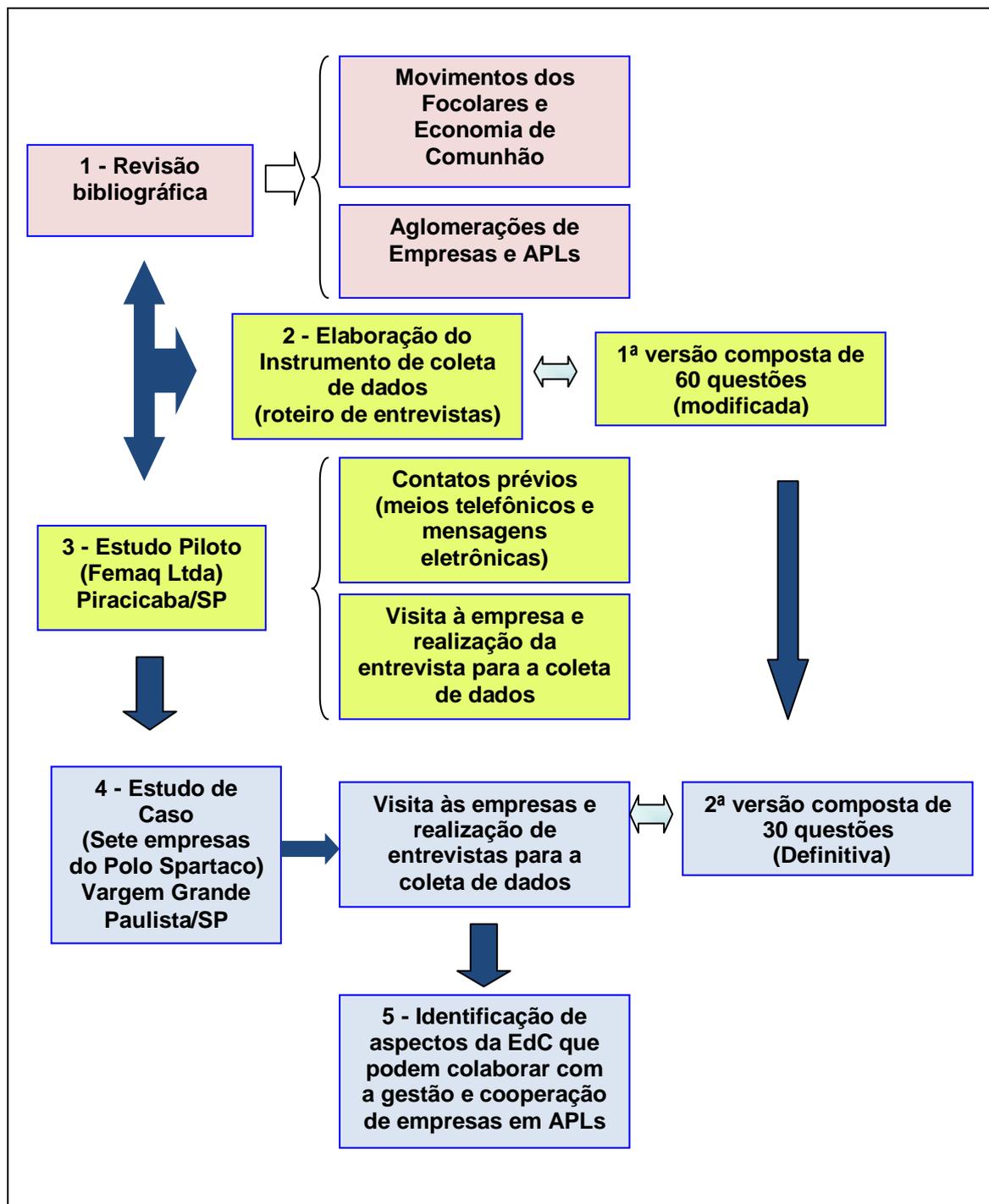


FIGURA 8 – MÉTODO DA PESQUISA

Fonte: Elaborado pelo autor

Na sequência são detalhadas cada uma das etapas do método de pesquisa.

4.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Em sua fase inicial, a pesquisa se definiu como sendo de natureza essencialmente exploratória e por meio de revisão bibliográfica foram obtidos dados sobre as origens, aspectos históricos e princípios gerais da EdC, bem como, da mesma forma, sobre aglomerações de empresas, visando a familiarização do autor com o tema.

A pesquisa bibliográfica teve como base publicações em diversos formatos incluindo livros, teses, dissertações e artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, (no que tange à EdC, ainda escassos, em virtude da juventude do projeto), além de publicações em anais de congressos e simpósios da área de Engenharia de Produção e outras publicações sob o formato eletrônico e disponíveis na rede mundial de computadores.

Segundo Miguel (2007), as revisões de literatura possibilitam identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento de pesquisas em determinada área do conhecimento e permitem a identificação de perspectivas para pesquisas futuras. Para Noronha e Ferreira (2000), as revisões de literatura podem ser categorizadas segundo: *i*) seu propósito, em analítico ou de base; *ii*) sua abrangência, em temporal ou temática; *iii*) sua função, em histórica ou de atualização; e, *iv*) sua abordagem ou tipo de análise desenvolvida, em bibliográfica ou crítica.

A pesquisa realizada, segundo seu propósito, pode ser considerada analítica, uma vez que trata de uma revisão sobre temas específicos, que são analisados à luz da bibliografia existente. Sua abrangência é temática e sua função é tanto histórica quanto de atualização, uma vez que, além do levantamento das publicações já existentes sobre os temas, pretende contribuir para sua atualização, sem intenção de críticas aos modelos estabelecidos.

O estudo se constitui em uma abordagem comparativa, que segundo Lakatos e Marconi (2011), consiste na investigação e na explicação de fatos a partir de semelhanças e diferenças e na detecção do que é comum a duas ou mais séries de natureza análoga, tomadas de meios sociais ou de outras áreas do saber: no caso, EdC e AplS.

Na medida em que foi sendo desenvolvida, a pesquisa adquire também um caráter descritivo. Segundo Gil (2010), neste tipo de pesquisa se procura descrever características de determinados fenômenos e estabelecer associações entre variáveis (neste caso, as práticas de gestão e cooperação encontradas nas empresas de EdC e, as mesmas práticas, vivenciadas nas aglomerações empresariais, mais especificamente, nos Arranjos Produtivos Locais).

De acordo com Ventura (2002), muitas são as modalidades de abordagens metodológicas encontradas na literatura e, de acordo com Vergara (1997), os diferentes tipos de pesquisa não se excluem mutuamente, e desta forma, é válida a utilização de vários métodos para a coleta e tratamento de dados.

4.2. ESTUDO-PILOTO

Conforme Miguel (2007), a realização do teste-piloto tem três finalidades básicas: *i)* testar o instrumento de coleta de dados quanto à sua aplicação; *ii)* verificar a qualidade das informações e dados obtidos por meio do instrumento e *iii)* fazer os ajustes necessários, no instrumento, para que este se adeque melhor à realização da pesquisa.

Tendo-se optado pela realização do teste-piloto, elegeu-se como empresa a ser pesquisada a Femaq Fundação, Engenharia e Máquinas Ltda, tendo em vista ser uma empresa de vanguarda no Projeto da EdC e sua proximidade com a Universidade onde a pesquisa foi desenvolvida.

Para a realização da visita, previamente agendada, foram realizados dois contatos telefônicos, tendo sido o primeiro por iniciativa do orientador da

pesquisa, visando um contato inicial e o outro, por iniciativa do proprietário da empresa, para a confirmação e o acerto de detalhes. Foram realizados também, os envios de duas mensagens de correio eletrônico, pelo pesquisador: o primeiro com a finalidade de formalização da solicitação da visita e o segundo para o fornecimento de dados prévios exigidos pela empresa.

A visita à empresa ocorreu no início do mês de julho de 2013 quando foi realizada uma entrevista semiestruturada com um de seus sócios proprietários, utilizando-se para a coleta de dados um roteiro, composto, em sua primeira versão, por 60 questões, que foram respondidas livremente pelo entrevistado, não se observando, necessariamente, a sequência em que as perguntas se apresentavam no roteiro. As anotações das respostas foram feitas pelo pesquisador, tomando-se o cuidado de submetê-las à constante revisão do entrevistado, a fim de que não houvesse influência do pesquisador nos resultados. Extrapolando as expectativas do pesquisador, por convite do proprietário da empresa foi possível realizar, ainda, no final da entrevista, uma visita às instalações do setor de produção da fábrica, o que contribuiu positivamente para os resultados da pesquisa.

O teste-piloto, além de ter permitido a oportunidade de um primeiro contato do pesquisador com uma empresa de EdC, permitiu também a adequação do instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevistas), que conforme se pôde constatar no momento de sua aplicação mostrou-se muito extenso e com algumas perguntas inadequadas aos objetivos da pesquisa. Mediante a supressão de algumas questões e do reagrupamento de outras, obteve-se uma “segunda versão” do roteiro de entrevistas, que passou a ser composto de 30 (trinta) questões reelaboradas de modo a permitir maior abrangência de suas respostas, priorizando-se perguntas relacionadas às dimensões sociais, econômicas e ambientais, ou seja, mais direcionadas para a investigação acerca da sustentabilidade das empresas entrevistadas. As duas versões do instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevistas) são apresentadas nos APÊNDICES A e B.

4.3 ESTUDO DE CASO

A fim de verificar *in loco* as peculiaridades da gestão de empresas de EdC, adotou-se como abordagem metodológica, na realização de um estudo de caso que, segundo Miguel (2007) é a modalidade de pesquisa mais comumente utilizada, no Brasil, na área de Engenharia de Produção e Gestão das Operações.

Com o objetivo de permitir o aprofundamento do conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido, este tipo de abordagem, de acordo com Mattar (2014), estimula a compreensão e a sugestão de hipóteses e questões, e pode contribuir até mesmo para o desenvolvimento de uma teoria.

Segundo Yin (2012) os estudos de casos podem ser classificados de acordo:

- i) com o seu conteúdo e objetivo final em: exploratórios, explanatórios, ou descritivos; e,
- ii) conforme a quantidade de casos: caso único – holístico ou incorporado ou casos múltiplos – também categorizados em holísticos ou incorporados. No caso desta pesquisa, trata-se de um caso único cujo estudo teve objetivo exploratório.

Para a realização do estudo de caso adotou-se o protocolo proposto por Miguel (2007), conforme demonstra a Figura 8.

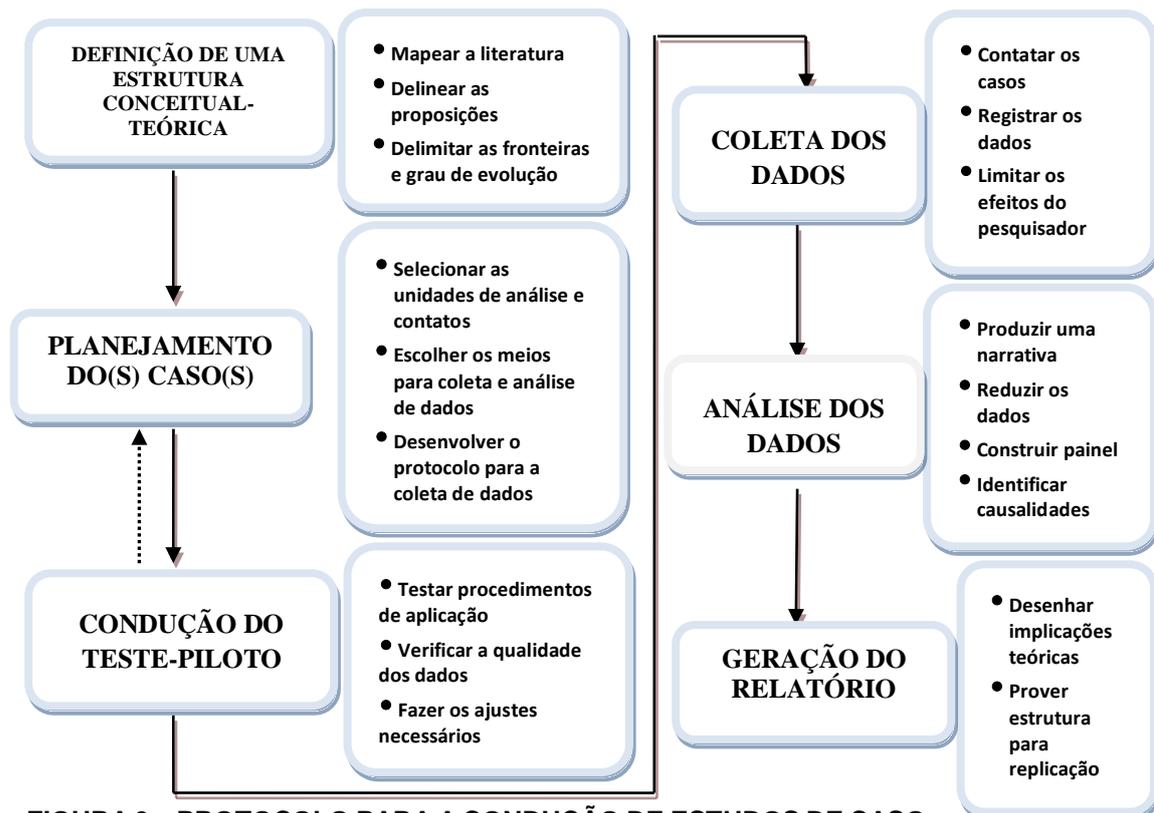


FIGURA 9 – PROTOCOLO PARA A CONDUÇÃO DE ESTUDOS DE CASO

Fonte: Adaptado de Miguel (2007)

A aplicação do protocolo de Miguel (2007) ao presente estudo é descrita na sequência.

4.3.1 DEFINIÇÃO DE UMA ESTRUTURA CONCEITUAL-TEÓRICA

A primeira etapa do protocolo sugerido por Miguel (2007), ou seja, a definição de uma base teórica a ser investigada, se consolidou na escolha, tanto a Economia de Comunhão quanto dos Arranjos Produtivos Locais, como principais temas do estudo e sobre os quais foram realizadas pesquisas bibliográficas que constituíram os capítulos 2 e 3 deste trabalho.

4.3.2 PLANEJAMENTO DO CASO

Nesta etapa, três principais aspectos relacionados ao trabalho foram planejados: *i)* o estudo de caso; *ii)* o instrumento de coleta de dados; e *iii)* a realização de um estudo piloto.

Baseando-se na pesquisa bibliográfica realizada elegeu-se como estudo de caso a ser realizado, o Polo Empresarial Spartaco, localizado em

Cotia, na região metropolitana de São Paulo, o primeiro polo de EdC do mundo e considerado como referência para todos os demais polos.

Para a coleta de dados foi elaborada uma primeira versão do instrumento de coleta de dados, composta de 60 (sessenta) questões a serem investigadas junto aos empresários de EdC, que foi testado e modificado a partir do teste piloto.

4.3.3 – CONDUÇÃO DO TESTE-PILOTO

Antes, porém, da realização da pesquisa de campo propriamente dita optou-se pela realização de um teste-piloto, já anteriormente apresentado no item 4.3.

4.3.4 ESTUDO DE CASO: POLO EMPRESARIAL SPARTACO

Para a realização da pesquisa tomou-se como objeto do estudo de caso o Polo Empresarial Spartaco, localizado nas imediações da Mariápolis Ginetta, no município de Cotia/SP. Sua escolha ocorreu pelo fato de congregar empresas que vivenciam, diária e integralmente, a experiência da EdC, às quais cabe a missão de serem como que “faróis” para as demais empresas do projeto. Além de constituir uma fonte segura para a obtenção de dados, de acordo com os objetivos da pesquisa o Polo, apresenta, ainda, a vantagem da concentração geográfica de empresas, facilitando assim a realização da coleta de dados.

Para a realização do estudo de caso foram necessários contatos prévios com a gestora do polo, os quais foram efetivados por meio de mensagens de correio eletrônico e ligações telefônicas. Tais contatos permitiram a definição de detalhes, tais como data, duração e definição dos empresários a serem entrevistados durante a visita. Conforme solicitado, foram enviadas, previamente, à gestora do polo, informações sobre o pesquisador (nome, idade, endereço, local de trabalho, universidade, tema da pesquisa, nome do orientador e abordagem metodológica a ser adotada), que foram repassadas, pela mesma, aos empresários, para que pudessem se inteirar dos

objetivos da pesquisa. A visita ao Polo Spartaco ocorreu no início do mês de outubro/2013.

Para a realização das entrevistas com os empresários utilizou-se como instrumento de coleta de dados o roteiro de entrevistas (segunda versão), composto por 30 (trinta questões). Cada entrevista teve a duração aproximada de 90 (noventa) minutos, tempo considerado como suficiente e adequado para os objetivos do estudo.

Para a escolha dos entrevistados utilizou-se uma amostra por conveniência, que é aquela em que elementos de uma determinada população são intencionalmente selecionados pelo investigador por possuírem características típicas da população.

A sequência de entrevistas ocorreu segundo um roteiro estabelecido pela gestora do polo, de forma a atender tanto às necessidades e possibilidades do pesquisador quanto, prioritariamente, à disponibilidade dos empresários. Embora o Polo Spartaco possuísse, na data da pesquisa, um total de 11 (onze) empresas instaladas, 4 (quatro) não puderam participar devido à indisponibilidade de seus proprietários e/ou gestores nos dias da visita.

Os resultados obtidos, suas análises e discussões são apresentados no próximo capítulo.

5 ESTUDO DE CASO: ANÁLISES E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados, analisados e discutidos os resultados do estudo de caso (piloto e Polo Spartaco). Segundo Miguel (2007), esta é a quinta etapa a ser observada na realização de um estudo de caso, na qual se deve elaborar uma narrativa acerca dos resultados da pesquisa de campo.

Antes, porém, da apresentação dos resultados do estudo de caso, apresenta-se considerações e análises sobre o estudo-piloto.

5.1 RESULTADOS DO ESTUDO-PILOTO

O estudo-piloto, realizado na empresa Femaq – Fundação, Engenharia e Máquinas Ltda. A empresa é considerada, dentre as empresas de EdC, no Brasil, uma das mais avançadas no projeto, uma vez que já existente na ocasião do lançamento da EdC, em 1991, foi a pioneira na adoção do estilo de gestão e dos preceitos propostos por Chiara Lubich.

Em virtude de sua maturidade na EdC, A Femaq Ltda tem sido objeto de muitos estudos acadêmicos sobre o tema. Seus proprietários são focolarinos casados e já tinham um desejo latente, por ocasião da proposta de Chiara Lubich de colocar em prática em seu empreendimento, um estilo de gestão relacional, o que se viabilizou a partir da proposta de EdC. A empresa, fundada em 1966, pelo pai dos atuais proprietários, tinha, na ocasião da visita, três sócios-proprietários, sendo administrada por dois deles (sócios majoritários) e possuía em seu quadro de pessoal, 72 trabalhadores na área de produção e 08 na área administrativa.

5.1.1 – RESULTADOS DA ENTREVISTA

Remetendo-se à relação entre empresa, empresários e trabalhadores, por várias vezes o empresário, durante a entrevista, usou a expressão “ninguém pode ser feliz sozinho”, palavras que refletem a relação dos dirigentes da empresa com os trabalhadores da empresa, expressa no respeito

e nos gestos de cordialidade entre os dirigentes e os trabalhadores, observados durante a visita, diretamente pelo pesquisador.

Conforme se apurou, na empresa prevalecem relações mais horizontalizadas, portanto, mais diretas, embora haja uma hierarquia bem definida. Percebe-se na empresa um clima de cordialidade e alegria entre as pessoas, expressos em gestos de gentileza e respeito, independentemente do nível hierárquico que ocupem.

Utilizando-se de mecanismos de comunicação interna, prioritariamente diretos e apoiados na conversa e no diálogo, a empresa realiza assembleias semestrais e, em alguns períodos, até mesmo bimestrais, para que os colaboradores possam tomar conhecimento da situação da empresa, manifestar suas inquietações e, enfim, participar, mesmo que indiretamente, da gestão da empresa. Estes encontros, preconizados como necessários na teoria sobre a EdC, propiciam a todos o compartilhamento dos objetivos da empresa, o que é, também, apontado como um dos princípios a serem observados.

Os papéis de cada um dos membros são muito bem definidos e há um conjunto de benefícios oferecidos aos trabalhadores tais como subsídios na alimentação, participação nos lucros, empréstimos sociais, que são viabilizados por um “fundo beneficente” mantido pela própria empresa, seguros de vida em grupo e descontos nas despesas com farmácia.

Questionado sobre a questão da destinação dos lucros nos moldes da EdC, o entrevistado foi enfático ao responder que a empresa tem conseguido atender satisfatoriamente a esse quesito, atuando sempre com liberdade e responsabilidade. Relevante se faz destacar, neste ponto, que um dos valores fundamentais da EdC é justamente a liberdade que cada empresário tem no momento de tomar decisões relacionadas à destinação dos lucros.

Pôde-se perceber especial cuidado da empresa no relacionamento com seus *stakeholders*, expressos pela prática de uma política de qualidade de seus produtos e na manutenção de relações éticas e respeitadas, tanto em relação a outras empresas do setor, sindicatos, outros empresários de EdC,

comissão regional e outras entidades do projeto. Há, por parte da empresa, um concreto empenho no respeito às leis e às autoridades fiscais, às exigências do sindicato dos trabalhadores e demais órgãos institucionais.

A empresa mantém também relações de cooperação com algumas universidades, especialmente a Unicamp e a Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (ESALQ), para o compartilhamento de suas experiências e para a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, investindo quantias consideradas “relevantes” pelo empresário.

A mentalidade vigente na empresa é a de que a qualidade de vida no trabalho é essencial para a realização pessoal e profissional do ser humano. Na empresa, há uma perfeita compreensão por parte do dirigente de que as dificuldades enfrentadas por uma empresa de EdC, em nada diferem das empresas não vinculadas ao projeto, tendo sido apontado como exemplo dessas dificuldades, os efeitos devastadores do “fenômeno China” sobre o setor, com reflexos diretos nos planos de investimentos da empresa e na diminuição (praticamente a zero) do volume de suas exportações.

A empresa se preocupa com o meio ambiente, destinando a maior parte de seu resíduo sólido (no caso a areia utilizada no processo de fundição), para outras empresas, que a misturam a outros componentes na fabricação de asfalto. Não há na empresa, segundo seu proprietário, nenhuma forma de emissão de poluentes da água, sendo a emissão de poluentes do ar, também, muito discreta. Há intenção da empresa na instalação de equipamentos de captação da água da chuva, porém não há, ainda, a previsão de nenhum programa específico de preservação ambiental da empresa em conjunto com a comunidade.

Foi possível observar, na empresa, que suas instalações administrativas são confortáveis e agradáveis, porém não se percebe luxo ou ostentação em suas dependências. A área externa é bem cuidada e sinalizada, havendo ao lado de seus escritórios um pequeno estacionamento para visitantes e veículos da própria empresa. O ambiente da fábrica apresenta características próprias de uma indústria de base, com equipamentos de

grande porte. Produtos acabados, matérias primas e moldes possuem locais separados para seu armazenamento.

Pôde-se observar que todos os trabalhadores (que na empresa são chamados de colaboradores), estavam usando equipamentos de proteção individual, tais como macacões, luvas e capacetes, além da empresa disponibilizar equipamentos de proteção coletiva. A empresa dispõe de ambulatório e outras instalações, que não puderam ser visitadas, tendo em vista já estarem com suas atividades encerradas, no momento da visita, ao final da tarde.

Questionado a respeito, esclareceu o entrevistado, engana-se quem pensa encontrar nas empresas de EdC “grandes diferenças” na sua gestão, se comparadas às empresas que não pertencem ao projeto, que são, na verdade, muito sutis. São pequenos detalhes que fazem a diferença entre a gestão de uma empresa de EdC e uma empresa da economia de mercado, destacando, entre elas o relacionamento interpessoal.

No caso específico da Femaq existem incentivos para a formação e para o desenvolvimento de pessoas, sendo o *turnover* considerado muito baixo. A maioria de seus trabalhadores possui o ensino médio completo e existem vários deles com curso superior, entre Engenheiros Mecânicos e Químicos, além de Administradores.

Os sócios proprietários, também engenheiros, por serem pertencentes ao Movimento dos Focolares participam ativamente dos eventos promovidos pela EdC, tanto no Brasil como em outros países. O entrevistado possui trabalhos publicados, já foi presidente da Espri SA, é colaborador da Revista Eletrônica de Economia de Comunhão (REDEC) e um dos sócios fundadores da Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (ANPECOM). Seu entusiasmo pelo projeto é contagiante, porém, comedido e respeitoso em relação à liberdade que outras pessoas têm em aceitar, ou não, os propósitos da EdC.

Na empresa são utilizados todos os modernos meios de comunicação, tanto interna quanto externamente. Embora sendo uma empresa coligada, distante geograficamente das empresas inseridas no Polo Spartaco e das instituições de direção e coordenação da EdC e do Movimento dos Focolares mantém com eles constante relacionamento e estreita ligação, utilizando-se das modernas tecnologias de informação.

Na sequência são analisados os resultados obtidos no estudo de caso.

5.2 ESTUDO DE CASO – RESULTADOS

O estudo de caso foi realizado no Polo Empresarial Spartaco, localizado na cidade de Cotia, na região metropolitana de São Paulo. Constituído por 11 (onze) empresas, foi o primeiro polo de EdC a ser construído no mundo. Foram entrevistados representantes de 7 (sete) das 11 (onze) empresas inseridas no Polo Spartaco, sendo 6 (seis) instaladas no território do polo e 1 (uma) situada nas suas imediações (devido ao ramo de suas atividades - escola), mas que também é considerada como empresa inserida.

As visitas ocorreram conforme cronograma estabelecido e orientado pela gestora do polo. Quatro empresas não puderam ser visitadas devido à indisponibilidade de seus gestores nos dias da visita ao Polo. Foram visitadas, no primeiro dia, quatro empresas e, no dia seguinte, as três empresas restantes. As entrevistas foram realizadas nas sedes das próprias empresas, com exceção da Ceauto – Centro de Estética Automotiva e da Loreto Móveis Planejados, cujas entrevistas ocorreram na sala de reuniões da Espri SA. Estas duas empresas estavam praticamente iniciando suas atividades e ainda não possuíam, ainda, em suas instalações administrativas uma sala adequada para reuniões.

O Quadro 11 demonstra as empresas participantes da pesquisa:

-Empresas	Segmento	Participantes (pessoas entrevistadas)	Cargo
“Espri – Empreendimentos, Serviços e Projetos SA”	Administradora do polo	P1	Gestora
“Ecoar Produtos de Limpeza Ltda”	Indústria e comércio:	P2	Sócio Proprietário
“AVN Embalagens Plásticas Ltda”	Indústria e Comércio: Embalagens Plásticas		
“Uniben”	Prestação de serviços: Factoring e seguradora	P3	Diretora
“Ceauto” Centro de Estética Automotiva Ltda	Prestação de serviços: Estética automotiva	P4	Sócia proprietária
“Escola Aurora”	Prestação de Serviços: Educacionais	P5	Diretora
“Loreto Móveis Planejados”	Indústria e Comércio: Móveis planejados	P6	Sócios-proprietários

QUADRO 11 – PARTICIPANTES DO ESTUDO DE CASO

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme já mencionado, é relevante ressaltar que os empresários de EdC, pelo que se pôde notar, apreciam muito o diálogo e demonstram grande satisfação na narrativa de suas experiências, de modo que suas respostas a todas as questões, geralmente, foram muito enriquecedoras. O estudo-piloto já havia apontado para esta realidade. Nesse sentido, para Yin (2012), as entrevistas representam uma fonte essencial de evidências para estudos de caso, uma vez que a maioria delas trata de questões humanas.

Além das entrevistas utilizou-se também, como técnica de coleta de dados, a observação direta de aspectos considerados relevantes para os objetivos da pesquisa. Tal procedimento é reconhecido como válido no protocolo de Miguel (2007). O autor considera que

As anotações de campo são extremamente relevantes e todas e quaisquer impressões, descrições do que ocorre, e observações devem ser levadas em consideração. Preferencialmente, esses

registros devem ser feitos no momento em que os eventos ocorrem. (MIGUEL, 2007).

5.2.1 ESPRI SA – EMPREENDIMENTOS, PROJETOS E SERVIÇOS SA

Constituída sob a natureza jurídica de Sociedade Anônima de Capital Fechado, a ESPRI SA foi constituída com o objetivo de construir e administrar o Polo Spartaco, em resposta à solicitação feita por Chiara Lubich, quando do lançamento do projeto em 1991, no sentido de que se “se constituísse uma sociedade anônima, popular, para levantar o capital indispensável e dar início às novas experiências empresariais”, conforme lembra BRUNI (2005 p. 28). A Sociedade Anônima de Capital Fechado se caracteriza por negociar diretamente suas ações, que não podem ser negociadas no mercado. É um empreendimento geralmente feito para pequenas e médias empresas, conforme previsto no Art. 4º da Lei 6.404/76 – Lei das Sociedades Anônimas.

Diante do exposto, a empresa, periodicamente incrementa seu capital e o número de acionistas por meio da subscrição de novas ações, conforme decisão tomada em assembleias de seu Conselho de Administração. Sua atuação tem sido decisiva para a viabilização do polo, viabilizando desde a compra do terreno, a implantação da infraestrutura necessária, a construção e a locação dos galpões às empresas ali inseridas.

À ESPRI SA cabe a responsabilidade pela administração dos serviços comuns do polo e pela canalização de recursos para as empresa inseridas, por meio da subscrição de cotas de capital, cuja propriedade é conservada pelos participantes, mesmo sem ter expectativas de lucro em um prazo definido. Além do oferecimento da estrutura intermediária, a administradora busca criar e manter serviços para todo o grupo e oferecer assistência às empresas em fase de formação ou reestruturação, por meio da elaboração de planos de viabilidade econômica, de serviços contábeis, jurídicos e fiscais, com máxima confiabilidade e em condições favoráveis, dentre outras iniciativas e práticas.

De acordo com o Relatório Anual da EdC referente aos anos 2011-2012 (2013), a ESPRI SA, constituída em 1992, portanto, há apenas 24 anos, conta hoje com 4.050 acionistas e possui um capital de 3,32 milhões de reais.

5.2.2 ECOAR INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

A ECOAR é especializada na fabricação de produtos de limpeza. Iniciou suas atividades em 1994, em um período de grandes mudanças nos hábitos dos consumidores. Dirigida por seus sócios-proprietários, a empresa tem certificação de qualidade de seus produtos e tem uma política voltada para a confiabilidade de seus clientes e fornecedores.

Praticando preços compatíveis com o mercado, a empresa incorpora às suas práticas, ações de responsabilidade social e respeito ao meio ambiente. Seus produtos, fabricados com matéria-prima biodegradável utilizam embalagens descartáveis e são comercializados nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul.

Seus dirigentes são focolarinos voluntários e adotam na empresa uma política social inovadora, tanto internamente quanto no seu relacionamento com o mercado. A proposta é fazer da empresa uma comunidade onde todos os que com ela possuam qualquer tipo de envolvimento tenham seu valor reconhecido, cultivem o hábito de partilhar e se sintam estimulados a praticar a solidariedade e a Economia de Comunhão.

O empresário entrevistado afirmou que o que diferencia uma empresa de EdC de outras empresas que não operam na mesma lógica, são ações muito sutis, na prática cotidiana e na maneira de se relacionar com as pessoas, com outras empresas e com instituições públicas e privadas. Após a entrevista, o pesquisador foi convidado pelo empresário a uma visita às instalações da fábrica quando pôde observar esmerada organização, limpeza e funcionalidade e constatar o clima de cordialidade entre as pessoas.

5.2.3 AVN EMBALAGENS PLÁSTICAS LTDA

Dos mesmos empresários da ECOAR, A AVN Embalagens Plásticas Ltda, é especializada na fabricação e comercialização de embalagens de plástico, tendo iniciado suas atividades em 1999.

Dedica-se ao desenvolvimento, transformação, industrialização e comércio de embalagens plásticas de polietileno e polipropileno de alta e baixa densidade, produzidas por processo de sopro, utilizando em seus processos uma linha de produtos totalmente recicláveis.

Sua carteira de clientes é composta tanto grandes indústrias, quanto pequenos produtores, procurando atender a todos com a mesma presteza e eficiência, cumprindo assim “importante papel no desenvolvimento social”, compromisso esse inclusive expresso na página da empresa, na rede mundial de computadores.

5.2.4 UNIBEN FOMENTO MERCANTIL LTDA

A Uniben Fomento Mercantil Ltda opera no segmento de *factoring* e no fomento mercantil, tendo iniciado suas atividades em 1999. Na ocasião da entrevista, estava iniciando também a atividade de agência de seguros. Ocupando o andar térreo do mesmo prédio onde se localiza a Espri SA, é dirigida por uma focolarina com larga experiência no setor bancário e que fez interessantes relatos de suas atividades à luz dos princípios da EdC e sobre as operações de microcrédito concedidas aos funcionários, por meio da Associação dos Funcionários das Empresas do Polo Spartaco.

Em sua narrativa citou vários casos de pessoas que, a partir do microcrédito concedido, conseguiram mudar suas vidas, adquirindo bens e equipamentos que lhes permitiram se estabelecer profissionalmente.

Contando apenas com uma diretora e uma colaboradora, a Uniben presta serviços tanto às empresas do Polo como a outras empresas, mesmo que distantes geograficamente, graças às modernas tecnologias de comunicação, sobretudo à Internet.

Por sua natureza presta serviços de apoio a empresas de pequeno e médio portes, bem como opera na compra de direitos (créditos) gerados pelas vendas mercantis realizadas por suas empresas clientes, dando suporte à

atividade comercial, otimizando a capacidade gerencial de seus clientes e garantindo-lhes recursos para o giro de seus empreendimentos.

Tem como princípio a prática de taxas competitivas, se comparadas às praticadas pelo mercado, atuando com dedicação especial às empresas de EdC, com as quais objetiva colaborar. A empresa tem como princípio contribuir no sentido de uma passagem, tanto da economia, quanto da própria sociedade, da cultura do ter à cultura da partilha e, dessa forma, sua atividade não é orientada exclusivamente para o lucro, mas é conduzida com uma espiritualidade voltada mais para a ajuda recíproca e para a compreensão das necessidades dos clientes.

5.2.5 CEAUTO UNI CENTRO DE ESTÉTICA AUTOMOTIVA LTDA

No segundo dia de visita, na sede da Espri SA, foi realizada uma entrevista com a sócia-proprietária da recém-implantada “Ceauto – Uni Centro de Estética Automotiva Ltda”, empresa dedicada ao segmento de limpeza e estética automotiva.

Formada em Engenheira Elétrica a empresária foi, por muito tempo, a responsável por toda a parte ambiental do Polo Spartaco, especialmente, pelo tratamento da água utilizada por suas empresas. Foi também, como focolarina voluntária, uma das responsáveis pelo projeto e construção da Igreja de Jesus Eucarístico, na Mariápolis Ginetta.

Em relação à nova empresa, a entrevistada falou com entusiasmo sobre o processo de sua concepção e das pequenas, porém importantes vitórias que vem alcançando em sua fase de implantação. Destinada, inicialmente, à prestação de serviços de lavagem, limpeza e higienização de automóveis e outros pequenos veículos, a empresa passou a operar em um novo nicho de mercado, que é a prestação desses mesmos serviços, em veículos de grande porte, tais como caminhões e ônibus, o que vem se concretizando por meio de contratos de prestação de serviços com várias empresas de transporte da região.

Questionada sobre a questão ambiental e sobre o descarte de resíduos do processo de limpeza de veículos, a entrevistada explicou, com satisfação, que a empresa não polui o ambiente, tendo adquirido de outra empresa instalada no polo (a qual não participou da pesquisa), toda a tecnologia necessária para o total reaproveitamento da água utilizada na lavagem dos veículos, bem como para o descarte adequado dos resíduos de material utilizado, que após ser armazenado é, depois, vendido e retirado do local por outras empresas especializadas nesse tipo de atividade.

Ainda em fase de implantação, a empresa, que tem dois sócios e três trabalhadores (aos quais a empresária se refere como colaboradores), diferentemente das demais empresas instaladas no polo (cujas instalações são fornecidas pelo próprio polo), tem feito investimentos próprios em suas instalações administrativas e operacionais. Foram citados, como exemplos, a construção de uma valeta com 25 metros de extensão, necessária para lavagem de veículos de grande porte, além de todo o sistema de tratamento dos resíduos e de aproveitamento da água utilizada, conforme já mencionado.

A empresa inovou também em suas instalações administrativas (até então inexistentes na área ocupada pela empresa, logo na entrada do polo), utilizando para a instalação de seu escritório e das instalações sanitárias necessárias, um antigo “container”, que foi adaptado pelos próprios empreendedores, sendo, ainda, intenção da empresa em usar o mesmo processo na implantação de uma pequena lanchonete, que em muito deverá contribuir para o bem estar das pessoas do próprio polo, de seus visitantes e de suas imediações.

Os esforços e o esmero na prestação dos serviços tem se convertido no aumento da demanda pelos serviços, como por exemplo, a solicitação das empresas de ônibus para que a Ceauto assuma, também, a limpeza interna dos veículos, tarefa esta tradicionalmente atribuída aos próprios motoristas.

Um ponto relevante destacado pela empresária é o fato dos trabalhadores terem sua carteira assinada, o que é considerado pelos mesmos como um grande diferencial da Ceauto, posto que, oriundos de outras

empresas, nunca tinham sido “registrados” e, portanto, encontravam-se desprovidos de qualquer garantia de seus direitos trabalhistas e previdenciários. Segundo palavras da empresária, para os trabalhadores, ter a carteira assinada significa o mesmo que ter cidadania.

Foi relatada como prática usual adotada pela empresa, a realização de reuniões mensais onde cada colaborador pode se manifestar e reivindicar melhorias para seu setor, o que tem sido muito valorizado pelos mesmos, que aguardam “ansiosos” pelo dia de sua realização, conforme relatou a empresária.

5.2.6 ESCOLA AURORA

Embora localizada nas imediações e não propriamente na área interna do Polo Spartaco, a Escola Aurora, é também considerada uma empresa inserida Fundada em 1992, tem sua sede na cidade de Vargem Grande Paulista, na divisa da Mariápolis Ginetta, com modernas instalações.

Criada sob a inspiração inicial de sete sócias, em atendimento à proposta de Chiara Lubich permanece, hoje, com apenas 4 (quatro) sócias e possui 15 (quinze) colaboradores, entre professores, pessoal de limpeza e corpo administrativo. Fruto da coragem e do arrojo de suas sócias iniciais, a Escola Aurora atua no ramo educacional, abrangendo desde o ensino infantil até o ensino médio, adotando como material didático e suporte metodológico o Sistema Anglo de ensino. Ocupa, atualmente, as instalações projetadas para uma possível faculdade, cuja verba para construção veio de um projeto internacional da Associação Internacional de EdC.

Pôde-se observar na visita realizada às instalações da Escola Aurora esmero na conservação, tanto das edificações quanto da extensa área (12 alqueires) do terreno onde se localiza, transmitindo sentimentos de harmonia e cuidado com a natureza.

Sua diretora, que é focolarina voluntária, fala com orgulho de todo o processo da implantação da escola, que possui regras muito claras e elevados

padrões de disciplina a serem observados por todos os alunos, desde a mais tenra idade até os alunos do terceiro ano do ensino médio.

Questionada sobre os desafios encontrados na administração e na condução de uma escola particular, em que muitas vezes, tanto os próprios alunos como os pais se sentem no direito de questionar as regras da escola, sob a alegação de que “estão pagando e, por isso, têm direitos”, a diretora foi enfática em dizer que a escola, antes de selecionar alunos, seleciona famílias, que assumem o compromisso de apoiar a direção nas decisões e garantir que as normas estabelecidas serão obedecidas por seus filhos. De fato, verificou-se na visita realizada, em seguida à entrevista às demais áreas da escola, um destacado respeito, por parte dos alunos, pela sua diretora e, em contrapartida, o modo igualitário e justo com que todos são tratados pela mesma.

A Escola Aurora tem como um de seus princípios garantir a formação integral do aluno, isto é, extrapolando a transmissão do conhecimento cognitivo realiza um projeto de educação que permite ao educando ser protagonista da aquisição do próprio conhecimento, desenvolvendo sua criatividade e assumindo com responsabilidade e liberdade suas ações. Um dos pontos importantes da escola são as regras de convivência, elaboradas e reelaboradas todos os anos pelos próprios alunos, por meio das quais eles adquirirão consciência de cidadania e responsabilidade pelas próprias atitudes.

5.2.7 LORETO MÓVEIS PLANEJADOS

Utilizando-se da sala de reuniões localizada na sede da Espri SA, no segundo dia da visita ao Polo Spartaco, foram entrevistados dois dos três sócios proprietários da Loreto Móveis, a mais recente de todas as empresas do Polo Spartaco que, na ocasião da visita, estava iniciando suas atividades, não dispondo, ainda, de um espaço próprio para reuniões.

Trata-se de uma empresa familiar, cujos sócios têm estreita ligação com o Movimento dos Focolares e, portanto, larga experiência em EdC. Um de seus sócios foi, anteriormente, proprietário de outra empresa, do mesmo

segmento (marcenaria e móveis planejados). Segundo seu relato, a empresa anterior se viu obrigada a encerrar suas atividades, por questões administrativas e tributárias. Seu relato foi oportuno ao demonstrar que, de fato, as empresas de EdC em nada diferem de outras empresas da economia de mercado, ou seja, estão sujeitas às mesmas dificuldades, riscos e desafios, posto que não recebem nenhuma forma de incentivo tributário ou fiscal, nem têm alguma espécie de “proteção divina especial”.

Mesmo diante das dificuldades vivenciadas na antiga empresa, enfatizou o empresário (que agora se associa a seus filhos na criação da nova empresa), que aquela não deixou, antes de encerrar definitivamente suas atividades, de honrar seus compromissos, dando prioridade ao pagamento dos débitos trabalhistas, à quitação de suas dívidas junto aos antigos fornecedores e ao cumprimento de todos seus compromissos que já haviam sido assumidos com seus clientes. Enfim, conforme o empresário “a empresa agiu eticamente, não deixando ninguém no prejuízo”. Os resultados dessa forma de agir agora se revertem em benefícios para o novo empreendimento, posto que, antigos funcionários, ao saberem da nova empresa, já se manifestaram interessados em voltar a trabalhar com o “antigo patrão”. Da mesma forma, a nova empresa recebeu também o “sinal verde” de antigos fornecedores que se disponibilizaram a voltar a fornecer a matéria prima necessária para suas operações, demonstrando total confiança e respeito pelos seus gestores.

Outro ponto destacado pelos sócios entrevistados foi o interesse de um gerente de produção de outra empresa, de porte maior e já consolidada no mercado, que, por mais de uma vez, se declarou interessado em gerenciar a produção da nova empresa, “simplesmente pela perspectiva e oportunidade de vir a trabalhar em um local que lhe dê prazer e satisfação”.

Apresentados os históricos das empresas pesquisadas, os resultados obtidos podem ser finalmente analisados e discutidos.

5.3 RESULTADOS OBTIDOS

A primeira parte da pesquisa teve como objetivo a identificação e a caracterização das empresas e contemplou itens como razão social, nome e cargo de seu representante, endereço eletrônico, ramo de atividade, número de proprietários e de trabalhadores, ano de constituição, natureza jurídica, enquadramento perante a Receita Federal (se microempresa - ME, empresa de pequeno porte - EPP ou empresa normal), forma de apuração do lucro (pelo Simples Nacional, Presumido ou Lucro Real), além de verificar se se trata de empresa familiar ou não e número e tipo de dirigentes (se proprietários ou contratados).

5.3.1 RAMOS DE ATIVIDADE

Quanto aos ramos de atividade, foram entrevistadas 3 (três) empresas do segmento de indústria e comércio (Ecoar, AVN e Loreto Móveis), 03 (três) empresas do ramo de prestação de serviços (Uniben, Escola Aurora e Ceauto) e 01 (uma) empresa dedicada à administração do polo (Espri SA).

5.3.2 NATUREZAS JURÍDICAS

Quanto às natureza jurídicas, 1 (uma) se enquadra como Sociedade Anônima de Capital Fechado (Espri SA), 05 (cinco) são Sociedades Empresárias Limitadas (Ecoar, AVN, Uniben, Ceauto e Loreto Móveis) e 1 (uma) se classifica como Sociedade Não-Empresária (antiga Sociedade Civil), no caso, a Escola Aurora.

A Sociedade Anônima (SA), de acordo com a Lei 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas), é a pessoa jurídica de direito privado composta por dois ou mais acionistas, de natureza eminentemente empresarial, independentemente da atividade econômica por ela desenvolvida, em que o capital social é dividido em ações de igual valor nominal, de livre negociabilidade, limitando-se a responsabilidade do acionista ao preço de emissão das ações por ele subscritas ou adquiridas.

Pode ser aberta ou fechada. Para os efeitos da Lei das S.A., aberta é aquela em que os valores mobiliários (ações, debêntures, partes beneficiárias etc.) são admitidos à negociação nas bolsas de valores ou no mercado de balcão, devendo, portanto, ser registrada e ter seus valores mobiliários registrados perante a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Já a Sociedade Anônima Fechada não emite valores mobiliários negociáveis nesses mercados, ou seja, negocia diretamente suas ações. (disponível em www.portaldoempreendedor.gov.br).

Ainda de acordo com a mesma fonte, Sociedades Empresárias Limitadas são empresas que realizam atividades empresariais, sendo formadas por dois ou mais sócios, que contribuem com moeda ou bens avaliáveis em dinheiro para formação do capital social. A responsabilidade dos sócios é restrita ao valor do capital social, porém aqueles respondem solidariamente pela integralização da totalidade do capital, ou seja, cada sócio tem obrigação limitada à sua parte no capital social, mas, no entanto, poderá ser chamado a integralizar as quotas dos sócios que deixarem de fazê-lo.

Enquanto as Sociedades Empresárias (geralmente destinadas à indústria e/ou ao comércio) devem ter seus atos constitutivos inscritos no Registro Público de Empresas Mercantis, isto é, na Junta Comercial de cada Estado da federação, as sociedades classificadas como não empresárias (geralmente empresas prestadoras de serviços) deverão ter o seu contrato social registrado no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas existentes em cada município.

5.3.3 ENQUADRAMENTO FISCAL

Quanto ao enquadramento na Receita Federal do Brasil, 1 (uma) se enquadra como empresa normal (Espri SA), 04 (quatro) como Empresas de Pequeno Porte (Ecoar, AVN, Escola Aurora e Loreto Móveis) e 02 como microempresas. (Uniben e Ceauto).

Por empresa “normal” entende-se aquela, geralmente de grande porte, tributada pela apuração de seu lucro real, de acordo com legislação específica.

A classificação como microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP) se dá pelo artigo 3º da Lei Complementar nº 123/2006 – que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I) no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II) no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) (disponível em www.portaldoempreendedor.gov.br).

5.3.4 FORMAS DE APURAÇÃO DOS LUCROS

No que toca à forma de apuração dos lucros, 1 (uma) empresa informou apurar seus lucros reais (Espri SA), duas apuram seus lucros de acordo com o Simples Nacional (Empresas Uniben e Ceauto) e as demais adotam a apuração com base no Lucro Presumido. As diferentes formas de apuração dos lucros possuem legislações específicas definidas pela Receita Federal do Brasil.

5.3.5 FORMAS DE GESTÃO

Quatro das empresas entrevistadas são consideradas empresas familiares (Empresas Ecoar, AVN, Uniben e Loreto Móveis) e, das 7 (sete) empresas pesquisadas, 5 (cinco) são gerenciadas pelos seus proprietários, com exceção das empresas “Espri SA” e “Uniben”, que são gerenciadas por administradores contratados.

O Quadro 12 apresenta um resumo dos principais dados obtidos e até aqui analisados.

EMPRESA	RAMO DE ATIVIDADE/ SEGMENTO	NATUREZA JURÍDICA	ENQUADR. NA RFB	FORMA DE APURAÇÃO . DOS LUCROS	EMPRESA FAMILIAR/FORMA DE GESTÃO
ESPRI SA	Administradora do polo	Sociedade Anônima Fechada	Normal	Real	Não/gestores
ECOAR	Indústria e comércio: Produtos de Limpeza	Sociedade Empresária Limitada	EPP	Lucro Presumido	Sim/proprietários
AVN	Indústria e Comércio: Embalagens Plásticas	Sociedade Empresária Limitada	EPP	Lucro Presumido	Sim/proprietários
UNIBEN	Prestação de serviços: <i>Factoring</i> e seguradora	Sociedade Empresária Limitada	ME	Simples Nacional	Sim/gestora
CEAUTO	Prestação de serviços: Limpeza automotiva	Sociedade Empresária Limitada	ME	Simples Nacional	Não/proprietários
ESCOLA AURORA	Prestação de Serviços: Ensino Fundamental e Médio	Sociedade Civil ou sociedade não empresária	EPP	Lucro Presumido	Não/proprietárias
LORETO MÓVEIS	Indústria e Comércio: Móveis planejados	Sociedade Empresária Limitada	EPP	Lucro Presumido	Sim/proprietários

QUADRO 12 - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO ESTUDO DE CASO

Fonte: elaborado pelo autor

Visando investigar sobre a vinculação da empresa com a EdC, foram elaboradas 28 (vinte e oito) questões, que foram respondidas livremente pelos entrevistados e anotadas pelo pesquisador, cujas análises são apresentadas na sequência.

5.3.6 ANO DE VINCULAÇÃO À EdC

A primeira questão procurou investigar o ano de filiação de cada empresa ao projeto de EdC, a fim de verificar o grau de maturidade do empreendimento no projeto. Algumas empresas surgiram logo após o início do projeto, tais como Espri SA e Escola Aurora, em 1992. A Ecoar foi fundada em 1994. Por sua vez,

as empresas AVN e Uniben iniciaram suas atividades em 1999. Mais recentes, a Ceauto e a Loreto Móveis, iniciaram suas atividades em 2013.

5.3.7 RELAÇÃO COM O MOVIMENTO DOS FOCOLARES

Observou-se, em todas as empresas pesquisadas, o fato de serem, seus empresários, membros com diferentes graus de envolvimento com o Movimento dos Focolares. Na sua quase totalidade afirmaram ter estado presentes naquele dia 29 de maio de 1991, na Mariápolis Ginetta, quando do lançamento da EdC. Esses empresários foram, de fato, pioneiros do projeto, que atraídos de alguma forma pela proposta de Chiara Lubich, sentiram-se impelidos em atender ao seu apelo.

Ao responderem as questões relacionadas com a vinculação da empresa com a EdC (questões 01 a 07 do instrumento de coleta de dados) todos os entrevistados declararam ter se vinculado ao projeto por livre e espontânea vontade e todos são filiados à Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (ANPECOM). Comungam dos princípios da EdC e afirmaram aplicá-los na prática cotidiana de suas empresas. Embora nem todas as empresas possuam declarações de missão e visão formalizadas, nas que as possuem, os valores de EdC constam dessas declarações.

O Quadro 13 demonstra os principais resultados obtidos para o primeiro grupo de questões:

EMPRESA	ANO DE FILIAÇÃO À EDC	GESTORES OU PROPRIETÁRIOS FOCOLOARINOS?	ASSOCIAÇÃO COM A ANPECOM?
ESPRI SA	1992	Sim	Sim
ECOAR	1994	Sim	Sim
AVN	1999	Sim	Sim
UNIBEN	1999	Sim	Sim
CEAUTO	2013	Sim	Sim
ESCOLA AURORA	1992	Sim	Sim
LORETO MÓVEIS	2013	Sim	Sim

QUADRO 13 – EMPRESAS DE EDC, ANO DE FILIAÇÃO E RELAÇÃO COM O MF

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados apresentados a seguir levam em conta as falas dos respondentes e, quando possível, são analisados conjuntamente.

A Questão nº 7 procurou investigar se as empresas entrevistadas externalizam, de alguma forma, aos seus públicos de relacionamento, o fato de pertencerem à EdC. Não houve unanimidade na resposta, sendo que algumas o fazem e outras não o fazem explicitamente, embora todas observem os princípios gerais do projeto. No caso das empresas que o fazem, geralmente, fazem menção à EdC nos prospectos de seus produtos e/ou em suas páginas eletrônicas na rede mundial de computadores, como é o caso da Espri SA, Ecoar, Avn, Uniben e Escola Aurora.

A Questão nº 8 procurou investigar se o fato de serem empresas vinculadas a um movimento com fundamentos na religião católica influencia ou não nos seus processos de seleção de pessoal. Os empresários afirmaram que isto ocorre indiretamente, porém, não há, em suas práticas nenhuma forma de discriminação ou preconceito de cunho religioso, isto é, não fazem qualquer distinção de pessoas, tendo como base a opção religiosa do candidato. É comum nos quadros de pessoal das empresas de EdC trabalhadores de outras designações religiosas, a quem os empresários acolhem com respeito e mantém relações de excelente qualidade, como afirmou o representante das empresas Ecoar e AVN, “até mesmo porque o Movimento dos Focolares é caracterizado pelo seu ecumenismo institucionalizado”.

Quanto à aplicação do “princípio das sete cores” na gestão das empresas (Questão nº 9), foi verificado não ser esta, ainda, uma prática comum nas empresas entrevistadas, embora haja conhecimento por parte dos empresários do sentido de unidade imaginado por Chiara Lubich e expresso pelas cores.

Em relação à observância das linhas de gestão propostas por Ferrucci (2008), investigada na Questão nº 10, pôde-se observar que, nas empresas entrevistadas, no geral, tais princípios são observados, no entanto, em diferentes intensidades, embora todos os entrevistados considerem relevantes tais linhas de gestão.

Há em todas as empresas pesquisadas, forte preocupação quanto ao estabelecimento de boas relações internas (empresa, empresários e trabalhadores). Pôde-se observar, também, o respeito manifesto de todos os empresários com seus públicos de relacionamento externo, inclusive em relação aos concorrentes, que são considerados, pelos empresários de EdC, não como meros rivais mas como “irmãos que também estão na luta” e que, portanto, merecem todo o respeito.

A questão nº 11 procurou investigar se, e de que forma, os ideais de EdC são transmitidos aos trabalhadores, isto é, se a empresa tem em suas práticas diárias, mecanismos de difusão e compartilhamento de ideais, tais como: colóquios, reuniões de avaliação comunitária etc. Percebeu-se que, embora algumas até tenham tais práticas, a melhor forma de difusão e expressão dos ideais de EdC encontrada por todas está no exemplo e na forma com que os empresários tratam os trabalhadores, no dia a dia. A prática de reuniões periódicas com todos os membros da organização é prática comum, porém, cada empresa age de uma forma diferenciada, segundo suas necessidades e conveniências. No caso da empresa “E”, como já citado, tais encontros mensais têm sido muito valorizados.

Em todas as empresas prevalecem relações mais horizontalizadas, diretas e menos hierarquizadas. São empresas onde, no dia a dia, há um contato direto entre empresários e trabalhadores, que podem dialogar e trocar experiências, sendo esta uma prática muito comum em todas as empresas de EdC. Da mesma forma, nas empresas pesquisadas, verificou-se a existência de uma definição muito clara dos papéis e funções, que são cumpridas com comprometimento e responsabilidade, não impedindo a qualidade das relações humanas, mas, pelo contrário, gerando um clima de confiança e reciprocidade. Esse foi o aspecto investigado na questão nº 12.

Atendendo à questão 14, os entrevistados foram unânimes em responder que, como são empresas de porte reduzido e unidades concentradas, utilizam como meios de comunicação, preponderantemente, a comunicação direta (conversas, diálogos e trocas de experiências) e, quando

necessário quadros de avisos ou murais de fácil acesso aos trabalhadores. O uso de comunicações por meios eletrônicos também é adotado, porém em menores escalas, priorizando-se sempre o contato direto dos dirigentes com o público interno.

Em resposta à questão nº 15, foi relatado por vários dos entrevistados que há uma preocupação com a vida pessoal e familiar do trabalhador, tendo sido relatadas ações sociais (tais como o oferecimento de cestas básicas, vale-transporte, concessão de microcrédito e convênios odontológicos e com farmácias) viabilizados pela Associação dos Funcionários do Polo, ou mesmo pelas próprias empresas, visando a melhoria de vida de seus trabalhadores, que sem ser uma prerrogativa das empresas de EdC, no contexto do projeto tem relevância na medida em que são expressões da valorização e do respeito pelas pessoas.

Em resposta às questões 16 e 17 percebeu-se, também, uma preocupação, na maioria das empresas entrevistadas com a qualidade de vida de seus trabalhadores, o que se reflete no oferecimento, aos trabalhadores, de ambientes de trabalho limpos, organizados, seguros e agradáveis. O próprio Polo oferece de áreas de descanso e lazer, além dos benefícios oferecidos pela Associação de Funcionários do Polo, cuja participação, além de incentivada é também parcialmente custeada pelas empresas.

Uma das questões de maior relevância, a Questão nº 18 procurou investigar a visão das empresas de EdC em relação a seus clientes, fornecedores, concorrentes, administração pública, outras empresas de EdC e trabalhadores. Segundo os empresários relataram, as empresas de EdC devem, pela sua própria natureza (assim como se espera de quaisquer outras empresas), oferecer aos clientes, produtos e serviços com a melhor qualidade possível, tendo como premissa os benefícios que produzirão na vida das pessoas que os adquirirem. Muito mais que cumprir os contratos, no relacionamento com os clientes, as empresas de EdC procuram sempre satisfazê-los e encantá-los, por meio de um relacionamento pautado na confiança, na responsabilidade e no respeito. Há sempre o compromisso e o

esforço no cumprimento dos prazos de entrega de seus produtos e serviços, além de uma preocupação constante com as questões ambientais e de sustentabilidade, sobretudo quanto ao descarte de resíduos e tratamento da água utilizada no processo de produção.

Da mesma forma, os fornecedores também merecem, por parte das empresas do projeto, todo o respeito, assegurando a todos a prioridade no cumprimento dos contratos, a pontualidade dos pagamentos e a garantia de relações perenes e saudáveis. Os fornecedores são considerados, pelos empresários, “parceiros estratégicos” de seu negócio e, portanto, o sucesso de uma empresa de EdC está fortemente vinculado ao sucesso de seus fornecedores, sendo o inverso igualmente verdadeiro.

Mesmo os concorrentes são vistos de maneira diferenciada pelos empresários de EdC, considerados como parceiros que também buscam cumprir sua missão. Como tais, devem ser respeitados, não se admitindo, por parte das empresas ou empresários do projeto, nenhum tipo de postura ou ação de desmerecimento ou depreciação dos produtos e serviços oferecidos pelos seus concorrentes com o intuito de valorizar ou promover os próprios produtos e/ou serviços.

Em relação à administração pública não poderia ser diferente. As empresas de EdC, segundo prevê uma das linhas de gestão propostas por Ferrucci (2008), têm como princípio priorizar o pleno cumprimento de suas obrigações fiscais, tributárias e previdenciárias. Tal entendimento foi relatado praticamente por todos os entrevistados. As empresas de EdC devem procurar atender pronta e plenamente todas as exigências dos agentes públicos, contribuindo, na medida do possível, para que aqueles possam cumprir, também, sua missão. Devem ser rechaçadas todas as espécies de pagamentos de propinas, sonegação de impostos ou quaisquer outros atos ilegais ou imorais.

Segundo o princípio da comunhão há um perfeito entrosamento com outras empresas e instituições da EdC, com as quais há uma constante partilha de experiências. Isto se dá por meio da participação, tanto de empresários quanto de trabalhadores em congressos e encontros, sejam eles promovidos pela EdC

ou outras entidades. Todos os entrevistados comungam com os ideais do projeto e mantêm estreita ligação com a Comissão Regional de EdC e com outras instituições do Movimento dos Focolares. Todas as empresas são filiadas da ANPECOM e adotam em sua gestão princípios preconizados na “Carteira de Identidade da EdC”.

A preocupação ambiental, investigada na pergunta nº 19, é considerada em todas as fases de fabricação e comercialização dos produtos. Foram encontrados vários exemplos desse cuidado, tais como o reaproveitamento da água utilizada pelas empresas “B” e “E”. Não se nota, no âmbito do Polo Spartaco nenhum tipo de poluição (do ar, da água, sonora, visual, etc). Há consciência por parte de todos do valor dos recursos naturais e da necessidade de sua preservação, aspectos que embora também não sejam exclusividade das empresas de EdC, no contexto da pesquisa se revelam como diferenciais a serem destacados.

Conforme se apurou por meio da Questão nº 20, a localização no Polo Spartaco, é percebida por todos os empresários como vantagem competitiva, na medida em que confere às empresas uma visibilidade dentro do projeto, além de certas facilidades quanto à infraestrutura e segurança das instalações. O polo é visto, ainda, como catalizador do progresso para a região onde se encontra.

Questionadas sobre a distribuição dos lucros de acordo com a proposta de Chiara Lubich (Questão nº 21), quase todas as empresas afirmaram que estão conseguindo realizá-la nos moldes do compromisso assumido livremente com o projeto, seja destinando parte de seus lucros para a ajuda aos necessitados e parte para a formação de pessoas novas na cultura da partilha. Somente as empresas “E” e “G”, na época da pesquisa, ainda não o tinham feito, pois, como já mencionado encontravam-se na fase inicial de suas operações, sem que houvessem apurado, até então, os resultados do primeiro exercício fiscal de sua atividade.

De qualquer forma, conforme respostas dos entrevistados às questões 21 a 24, as empresas vêm cumprindo o seu papel social, trazendo melhorias à região onde se situam e, o mais importante, oferecendo oportunidades de

emprego e renda, contribuindo, assim, para o resgate da cidadania das pessoas que residem na região, especialmente do bairro Caucaia do Alto, o mais carente da cidade de Cotia.

Embora ainda nem todas as empresas entrevistadas já ofereçam programas de estágio ou de formação profissional, verificou-se estarem trabalhando para isso, sendo que a Ecoar e a AVN já possuem entre seus trabalhadores, pessoas nessas condições. A grande maioria dos trabalhadores das empresas do polo possui o ensino fundamental completo e, em algumas empresas, existem cargos de nível superior, tais como engenheiros, químicos, administradores etc. Este foi o aspecto investigado na Questão nº 25.

Da mesma forma em relação à aproximação com instituições de ensino superior ou técnico, conforme resposta à Questão nº 26, existe já uma preocupação latente em obter tal aproximação, o que, entretanto ainda não foi possível. Diversos entrevistados afirmaram incentivar seus funcionários à participação em treinamentos visando a capacitação técnica, bem como, em eventos da própria EdC, para a enculturação de valores do projeto.

Nenhuma das empresas pesquisadas é ou está vinculada a um APL, conforme verificado pelas Questões 27 e 28.

Dentre todos os resultados, um dos mais relevantes é a comprovação do esforço comum, de todos os atores das empresas de EdC, em “transformar a empresa numa verdadeira comunidade” onde prevaleçam relações harmoniosas, éticas, respeitadas, integradoras e reconhecedoras da primazia do homem nas relações econômicas e sociais. Há consenso entre os empresários de que “ninguém pode ser feliz sozinho”. Todos compartilham os ideais e acreditam no potencial da EdC como um modelo alternativo de gestão, cuja aceitação deve se dar sempre na liberdade, mediante o livre arbítrio de cada empresário. Às empresas da EdC cabe o desafio de dar o exemplo e cumprir, com dignidade, o seu papel na construção de uma nova sociedade.

5.3.8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

O estudo de caso realizado no âmbito do Polo Empresarial Spartaco (primeiro polo empresarial de EdC construído no mundo) permitiu ao pesquisador verificar, na prática de suas empresas, aspectos relacionados à EdC que, fundamentados nos achados bibliográficos sobre o tema, conferem às empresas do projeto a identidade de empresas relacionais com modelos diferenciados de gestão e cooperação.

Nessas empresas foi possível constatar o compartilhamento de valores como a centralidade no ser humano, a distribuição dos lucros conforme a proposta de Chiara Lubich, a cultura da partilha, o respeito à liberdade, a reciprocidade e a gratuidade. Verificou-se também acentuada humanização das relações entre empresas, empresários, colaboradores e demais apoiadores.

6. PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL DE CONSTITUIÇÃO, GESTÃO E COOPERAÇÃO EM APLS COM BASE NA EDC (MGC EDC/APL)

Neste capítulo é proposto um modelo conceitual, a ser aplicado nos atos de Constituição, Gestão e Cooperação, em Arranjos Produtivos Locais, com base nos princípios da Economia de Comunhão na Liberdade. Procura-se, assim: *i)* atender ao objetivo geral do estudo e *ii)* oferecer às empresas, aglomeradas, um modelo alternativo que, dentre outros, poderá contribuir para a melhoria de seus processos e relações intra e interorganizacionais.

As aglomerações de empresas e, entre elas, os APLs têm se revelado como significativas oportunidades de fortalecimento e desenvolvimento de empresas, contribuindo para a geração de empregos, inovação e expansão da renda, propiciando, ainda, às empresas vantagens como: *i)* compartilhamento de atividades comuns; *ii)* acesso à informação tecnológica; *iii)* melhoria de processos e *iv)* facilidade de acesso a créditos e financiamentos, entre outras.

Estudos têm demonstrado que mesmo a união de empresas em APLs não está isenta de riscos e desafios como, por exemplo, a pleonexia. Segundo Monteiro *et al.* (2006) a pleonexia se define como uma prática segundo a qual alguém reivindica e atribui, para si, todas as possíveis e imagináveis vantagens, em detrimento de outrem e/ou de qualquer coisa, independentemente de que, com isso, venha a prejudicar outras pessoas. Não são poucos os exemplos de APLs, que enfraquecidos pela falta de uma consciência de coletividade, por parte de seus integrantes, deixaram de existir, se não de direito, pelo menos de fato.

Operando em mercados altamente competitivos, sujeitando-se a elevadas cargas tributárias, entraves burocráticos e concorrência desleal de produtos importados, as empresas brasileiras ainda se ressentem da carência de mão de obra qualificada e têm dificuldade de lidar e reter, em seus quadros, autênticos talentos profissionais. Em muitas, ainda vigora o modelo clássico de administração, com pouco envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos e metas da empresa. Nessas empresas, relações marcadas pela

autocracia e a busca da máxima lucratividade provocam, muitas vezes, a desmotivação e, por mais que as lideranças se esforcem, os resultados não são os esperados.

É preciso, pois, repensar os modelos de gestão e de cooperação existentes, de modo que uma renovada visão da relação entre empresas, empresários, trabalhadores e demais *stakeholders*, possa surgir. Nesse sentido, tomando-se por base os achados da pesquisa bibliográfica e dos elementos identificados no estudo de caso, pode-se inferir que A EdC pode ser uma alternativa interessante para a amenização do cenário que, por si só, já é altamente desafiador.

6.1 EdC e APLS – CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS

Esta seção tem por finalidade demonstrar algumas convergências e divergências entre a EdC e os APLs, considerando-se aspectos de sua origem, contexto e perspectivas.

A aproximação entre as duas modalidades de gestão não se constitui em uma tarefa trivial. A revisão bibliográfica e os achados da pesquisa de campo parecem indicar que há, ainda, um longo caminho a ser percorrido até que esse “confronto teórico” possa indicar, harmoniosamente, compatibilidades entre a proposta de Chiara Lubich e o modelo de aglomerações empresariais do tipo APLs. Embora caminhem no mesmo sentido, suas trajetórias ora se tocam e ora se distanciam.

Enquanto a EdC surge e transita na linha da Economia Solidária, como uma das expressões da chamada Economia Civil (Zamagni, 2010), os APLs surgem no conturbado contexto da economia de mercado, como uma das inúmeras tentativas de enfrentamento da crise, sobretudo na última década do Século XX e no início do terceiro milênio, dos modelos econômicos vigentes.

Se por um lado a EdC se apresenta como uma opção a ser feita, na liberdade, por empresários, com motivações ideais e imbuídos de espiritualidade e experiências de vida coerentes com o projeto, por outro lado,

os APLs se mostram com uma alternativa oferecida às empresas e outros atores econômicos, sociais e políticos, que existentes em determinadas regiões, veem nas aglomerações a possibilidade de alcançar vantagens competitivas e outros mecanismos, que lhes permitam sobrevivência e desenvolvimento.

Pode-se afirmar que são, pois, vocações diferentes, pois se a EdC procura, de alguma forma, humanizar a economia, os APLs priorizam a racionalidade, segundo a qual as empresas têm que ser as mais eficientes, gerando lucros máximos e assim cumprindo sua vocação econômica. A compreensão da EdC exige sempre um retorno à “centelha inspiradora” do projeto, que foi a pobreza, exposta em toda sua dramaticidade a Chiara Lubich no ano de 1991. Conforme ela mesma lembraria anos mais tarde, em pronunciamento feito de 2001, “a EdC nasceu para os pobres” e é, sobretudo a eles que ela deve servir.

Como visto, a EdC valoriza muito os polos empresariais, para onde devem afluir as empresas que devem se transformar em “espaços de comunhão” e que “sirvam como faróis para outras empresas”. conforme Bruni (2005, p. 29), No entanto, esses polos empresariais, embora se constituam em locais onde ocorre a concentração geográfica de empresas do projeto, são, por natureza, distintos de outras formas de aglomerações empresariais, sobretudo dos APLs. Enquanto nos APLs prevalece, além da concentração das empresas em um mesmo território, a necessária vinculação entre elas, em torno de uma especialização produtiva, bem como a articulação, a interação, a cooperação e a aprendizagem entre as mesmas e com outros atores (SEBRAE, 2009), nos polos empresariais da EdC participam empresas de diferentes segmentos, sem qualquer vinculação quanto ao ramo de atividade ou à especialização produtiva.

Em ambos os modelos existem a interação e a cooperação, mas isso ocorre de diferentes formas. Enquanto na EdC há um único arcabouço filosófico e conceitual que orienta as formas de gestão e de cooperação (Carteira de Identidade e Linhas para a gestão de empresas de EdC), nos

arranjos a cooperação se dá muito mais no nível do compartilhamento de tecnologias, equipamentos e conhecimentos técnicos e operacionais. A “carteira de identidade das empresas de EdC” é demonstrada no Anexo C deste trabalho.

Segundo Bruni (2005), a “comunhão penetra as organizações econômicas normais e implanta-se a partir de dentro delas”, manifestando-se, nas intenções e nas formas da empresa viver o cotidiano, com maior atenção e sensibilidade às questões humanas. Por sua vez, as empresas organizadas em APLs mantém, independentemente de sua vinculação ao arranjo, o seu próprio conjunto de valores e seus próprios objetivos, que de alguma forma, deverão ser moldados aos valores da aglomeração, a fim de que o arranjo se torne capaz de atingir seus objetivos.

Para Bruni (2005), a distribuição dos lucros, nos moldes preconizados pela EdC, à qual se refere como uma mera “ponta do *iceberg*” é o “primeiro elemento da identidade das empresas do projeto e, até hoje, uma medida, um indicador concreto da qualidade e da seriedade da comunhão, que precede e sucede a repartição do lucro”. Nas empresas de APL, segundo a lógica capitalista na qual operam, nelas prevalecem como elementos de identidade a natureza econômica, a disposição para atuação em ambientes de alta competitividade e de concorrência acirrada. Ao se falar em concorrência deve-se lembrar de que, enquanto nos APLs a concorrência é um desafio a ser superado na prática de negócios, na EdC as empresas concorrentes são consideradas como “irmãos que também estão na luta”, chegando-se ao ponto de “amar a empresa alheia como se fosse a própria” (FERRUCCI, 2014).

Nas empresas de EdC, todas as decisões e ações, inclusive a própria repartição dos lucros devem ocorrer de acordo com a liberdade de seus principais atores, os empresários, em fazê-lo, lembrando que segundo Gui (1998) “se alguém se sentir constrangido, achando-se de algum modo lesado por ter que doar parte do lucro de sua empresa, não deve fazê-lo, de modo a não enfraquecer o espírito da EdC”. (COSTA *et al.*, 1998). Ao mesmo tempo, Machado (2006) considera que a distribuição dos lucros, na prática das

empresas da economia de mercado, geralmente, ocorre muito mais por imposições legais do que pelo ideal da partilha.

Segundo a autora, quando uma empresa decide operar segundo os ideais da EdC, ela deve considerar as implicações práticas desse “novo modo de agir”, tanto para si quanto para o ambiente no qual opera, o que, de certa forma, ocorre também nas empresas da economia de mercado, quando passam a operar em um aglomeração de empresas. No entanto, ainda segundo Machado (2006), às empresas de EdC se propõem o abandono da visão puramente econômica dos negócios, a ideologia meramente produtivista e os valores do consumismo, que devem ser substituída por uma cuidadosa observância das necessidades humanas, tanto no trabalho quanto na vida pessoal de seus trabalhadores.

Outro aspecto a ser considerado está na questão da partilha que, segundo o espírito da EdC, não deve ser confundida com ações de filantropia ou de caridade, pois, “não se trata de um dar apenas para ajudar, mas, de uma ação que leve aquele que recebe a ajuda a se libertar, melhorando e se desenvolvendo, a ponto de se tornar independente daquela contribuição” (MACHADO, 2006 p. 166).

De acordo Bruni (2005), a motivação de qualquer empresa de EdC está, conforme já visto, na reciprocidade. Nesse sentido, diferentes atores devem assumir papéis paritários, ou seja, às vezes atuando como doadores e outras vezes atuando como recebedores de algo. Mesmo os pobres podem dar aquilo que têm, ou seja, suas próprias necessidades (LUBICH, 2004). Há um distanciamento, na prática, das relações da economia de mercado, baseadas muito mais em relações de utilitarismo e dominação.

A forma pela qual a empresa de EdC lida com seus trabalhadores e a partilha, assumidas como componentes da cultura organizacional, são os aspectos que, segundo Gonçalves e Leitão (2001) diferenciam as empresas de EdC de outras empresas, que operam em outras lógicas. Segundo os autores, nas primeiras prevalece a convicção de que a produtividade decorre, não somente do investimento em tecnologia, mas, principalmente, da valorização

do capital social nelas existente, sendo esse considerado um importante diferencial na busca da eficiência produtiva. Os autores enfatizam que não pode haver dissociação entre a pessoa e o trabalho que executa, o que explica a ênfase dada pela EdC aos relacionamentos interpessoais e no respeito ao ser humano, ao mesmo tempo em que a maioria das empresas da economia tradicional, com algumas exceções, priorizam o processo às pessoas.

A luta pela sobrevivência em um mercado altamente competitivo afeta a todas as empresas, independentemente de pertencerem à EdC ou não, aglomeradas ou não. A questão, pois, não está tanto na identificação das dificuldades, mas, sobretudo, nas diferentes formas ou estratégias adotadas para o seu enfrentamento. Nesse sentido, para Gonçalves e Leitão (2001), um desses desafios é a transformação do ambiente de trabalho, o que nas empresas de EdC, se dá por meio da intensificação das relações entre dirigentes e trabalhadores, da capacitação de pessoas, da flexibilização das equipes e, ainda, da inspiração da própria governança empresarial à fraternidade, conforme o documento “linhas para a gestão de uma empresa EdC”. A EdC deve ser entendida como um meio e não como um fim em si mesma.

Segundo Machado (2006), decorrentes de um “novo modo de pensar”, alguns aspectos devem servir como base para o entendimento do que é, de fato, a Economia de Comunhão na Liberdade. Nesse ponto, é preciso se recordar da principal missão das empresas de EdC, cuja existência se justifica a partir da lógica do Evangelho do “dai e vos será dado”, distanciando-se da lógica da máxima rentabilidade, do acúmulo de riquezas e da cultura do ter, tão valorizadas pela economia de mercado.

Ao propor uma revisão das “linhas para a gestão de empresas da EdC”, delineadas em 1997, Ferrucci (2008) reaviva as práticas de gestão de centenas de empresários e milhares de trabalhadores que, pelo mundo vem tornando a EdC uma realidade. Esse “conjunto de práticas convertidas em princípios” é o que dá coesão ao projeto. Não há, ainda, algo similar para os APLs. Dependendo dos diferentes enfoques de sua gestão, (sustentabilidade,

tecnologia, qualidade, conhecimento etc), cada APL tem que definir os seus próprios valores e estabelecer “princípios” que possam ser norteadores de seu desenvolvimento. A cada um, isoladamente, caberá a definição de sua própria natureza e das empresas que o formarão, o perfil das lideranças que nele atuarão, as condições de inovação e cooperação e as modalidades de interação com outras entidades, enfim, suas potencialidades e limitações.

Se na EdC a liderança se apoia em relações mais diretas e não tão rígidas quanto à hierarquia (o que não quer dizer que não haja posições hierárquicas e funções bem definidas), nas empresas de APL, em geral essas relações são orientadas por estruturas hierárquicas e disciplina mais rígidas.

Enquanto nas empresas de EdC inseridas nos polos empresariais, predomina o estilo de gestão centralizado nos empresários, sem interferência de outros atores ou entidades nos destinos da empresa, os APLs dependem do estabelecimento e desenvolvimento dos mecanismos de governança ou seja, de ações viabilizadoras do planejamento, execução e coordenação do arranjo, do qual vão decorrer a definição de papéis, atribuições e responsabilidades, o gerenciamento de conflitos, a organização dos fluxos de produção e as variáveis que possibilitarão as tomadas de decisão, respeitando o grau de hierarquia entre os agentes envolvidos. Segundo o SEBRAE (2003), a governança engloba os diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos decisórios dos diferentes agentes, que podem ser estabelecidos por meio de redes de instituições públicas (estaduais e municipais) ou por organizações não governamentais e instituições privadas.

Ao considerar as questões da competição e da cooperação, para Amato Neto (2000), uma não exclui a outra e podem, até mesmo, incentivar a rivalidade, na medida em que deixa o mercado mais transparente. Nesse sentido, para Souza e Cândido (2009), o que explica o sucesso de um APL é a existência de diversas formas de cooperação entre as empresas ou de uma mistura adequada entre competição e cooperação. O mesmo ocorre nas empresas de EdC, porém, nesse caso de uma maneira bem menos agressiva.

Não há nada errado com a competição, desde que nela não faltem elementos como a ética e o respeito pelos concorrentes.

Segundo Amato Neto (2009), a competição é fundamental para as empresas constituintes de uma aglomeração industrial, na medida em que provoca a busca por mercados externos, o aumento da produtividade, redução de custos e, ainda, busca de inovação. No tocante à cooperação, Amato Neto (2000) afirma que essa ocorre em função da(do): *i*) possibilidade de combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas; *ii*) compartilhamento dos ônus na realização de pesquisas tecnológicas; *iii*) oferecimento de uma linha de produtos melhores e mais diversificados; *iv*) exercício de maior pressão no mercado; *v*) compartilhamento de recursos por ventura subutilizados; *vi*) fortalecimento do poder de compra e venda e *vii*) fortalecimento das empresas participantes do processo. Essas razões não são observadas na EdC, onde a cooperação é motivada por outras questões, tais como o sentimento de unidade, de reciprocidade e de comunhão.

Percebe-se nas empresas de EdC um elevado nível de integração entre elas, mais no nível social do que no operacional e, nesse ponto pode-se identificar relações multilaterais de cooperação, que conforme Santos, Diniz e Barbosa (2004), geralmente envolvem pequenas e médias empresas, com importante participação em alguma etapa da cadeia produtiva, tendo como pressupostos três fatores: *i*) proximidade entre empresas; *ii*) alto nível de confiança; e *iii*) senso de comunidade.

Oprime, Tristão e Pimenta (2011) afirmam que a integração e a cooperação são essenciais para o desenvolvimento de um aglomerado de empresas, uma vez que estimula a utilização dos recursos locais. Para os autores, altos níveis de integração entre as empresas podem representar altos níveis de eficiência operacional.

Ao analisar os requisitos essenciais para a cooperação em APLs, Olave e Amato Neto (2001) ressaltam a necessidade de uma: *i*) cultura de confiança (onde deve se sobressair a ética); *ii*) cultura de competência (envolvendo desde aspectos materiais, tais como instalações e equipamentos,

até imateriais, como, por exemplo, processos); e *iii*) uma cultura de tecnologia da informação (envolvendo o desenvolvimento, gestão, armazenamento e distribuição da base de informações), além das informações compartilhadas entre parceiros, condições de acesso e utilização de dados para informações futuras. Tais elementos podem ser aplicados sem restrições, tal como ocorre nas empresas de EdC, sendo esse um ponto de aproximação entre os dois modelos.

A comparação entre os dois modelos (Quadro 14), deve-se esclarecer, não visa a definição de qual é o melhor ou o pior, nem o mais ou menos adequado, porém, tem a finalidade meramente demonstrativa das características de cada um, de modo a propiciar ao leitor uma visão mais clara dos seus pontos de convergência e/ou divergência.

	ECONOMIA DE COMUNHÃO	ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS
Origens e contexto	Economia Solidária.	Economia de mercado.
Vocação	Inserção da fraternidade na economia.	Capacitação das empresas para que possam cumprir sua vocação econômica.
Motivação para vinculação	Voluntária, baseada na motivação ideal, na espiritualidade e nas experiências de vida de seus protagonistas.	Por conveniência, visando obter vantagens competitivas visando sobrevivência e desenvolvimento.
Principais objetivos	Ajudar aos necessitados, gerar oportunidades de emprego e renda e formar pessoas novas na cultura da partilha.	Garantir eficiência e eficácia às empresas.
Tipo de Aglomeração	Geográfica, nos Polos Empresariais da EdC.	Geográfica com especialização produtiva e articulações visando compartilhamento de tecnologias e conhecimentos.
Base	Filosófica e conceitual com fundamentação espiritual; Unidade de propósitos, com princípios bem definidos.	Racional com fundamentação teórica bem estruturada; Propósitos contingenciais a cada arranjo.
Elementos de identidade	Centralidade no homem com distribuição equitativa dos lucros conforme proposta de Chiara Lubich (1/3, 1/3, 1/3); Cultura da partilha; Iguaritarismo e fraternidade; Reciprocidade; Partilha; Relações interpessoais mais humanizadas.	Centralidade no Lucro, visando máxima racionalidade econômica; Cultura do ter; Utilitarismo e dominação; Relações contratuais; Ações de Filantropia; Estruturas hierárquicas e disciplinares mais rígidas.
Formas de cooperação	Comunhão de ideias, propósitos e resultados da atividade econômica;	Compartilhamento de <i>Know-how</i> , rateamento de custo com pesquisas tecnológicas, melhorias em produtos e serviços, maior poder de barganha e pressão no mercado entre outros.
Visão da concorrência	“Irmãos na luta”, a ponto de “amar a empresa alheia como se fosse a própria”.	Rivais a serem vencidos.
Estratégias	Estreitamento das relações interpessoais; Capacitação e flexibilização das	Desenvolvimento de capacidades competitivas, Inovação de produtos e serviços;

	equipes; Relações éticas e duradouras com todos os <i>stakeholders</i> ; Introdução e desenvolvimento de valores relacionais; Capacitação técnica do pessoal; Práticas diferenciadas de gestão de pessoas etc.	Fortalecimento de redes de cooperação, etc.
--	--	---

QUADRO 14 – ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS MODELOS DE EDC E DE APLS
FONTE: Elaborado pelo autor

6.2 PROPOSTA DO MODELO MGC EdC/APL

O modelo que se propõe é constituído, basicamente, por um núcleo formado por um conjunto de diretrizes e ações estruturantes voltadas para a consolidação de um modelo diferenciado de gestão e cooperação em APLs. Dessa forma, o modelo que se propõe é concebido tendo como base conceitual os pressupostos das “linhas para a gestão de uma empresa de EdC”, (FERRUCCI, 2008), bem como os princípios que dão forma à Carteira de Identidade das empresas de EdC”. As Linhas para a gestão de empresas de EdC e a “Carteira de Identidade de EdC” podem ser vistas no Anexo B e C, respectivamente.

Além do modelo propriamente dito (escopo conceitual), o qual será intitulado como Modelo de Gestão e Cooperação com base em EdC, para aplicação em APL - MGC EdC/APL, duas outras contribuições são oferecidas neste estudo: *i)* apresentação da ferramenta MCG-EdC/APL, para diagnóstico e acompanhamento da situação de cada empresa, em relação às linhas gestão das empresas de EdC e *ii)* Cartilha de Conscientização para uso dos interessados na implementação dos princípios de EdC em seus empreendimentos, cujo conteúdo envolve, ainda, a explicação de como deve ser utilizada a ferramenta MGC EdC/APL.

A figura 10 demonstra uma macrovisão do modelo MGC EdC/APL.

MODELO MGC EdC/APL

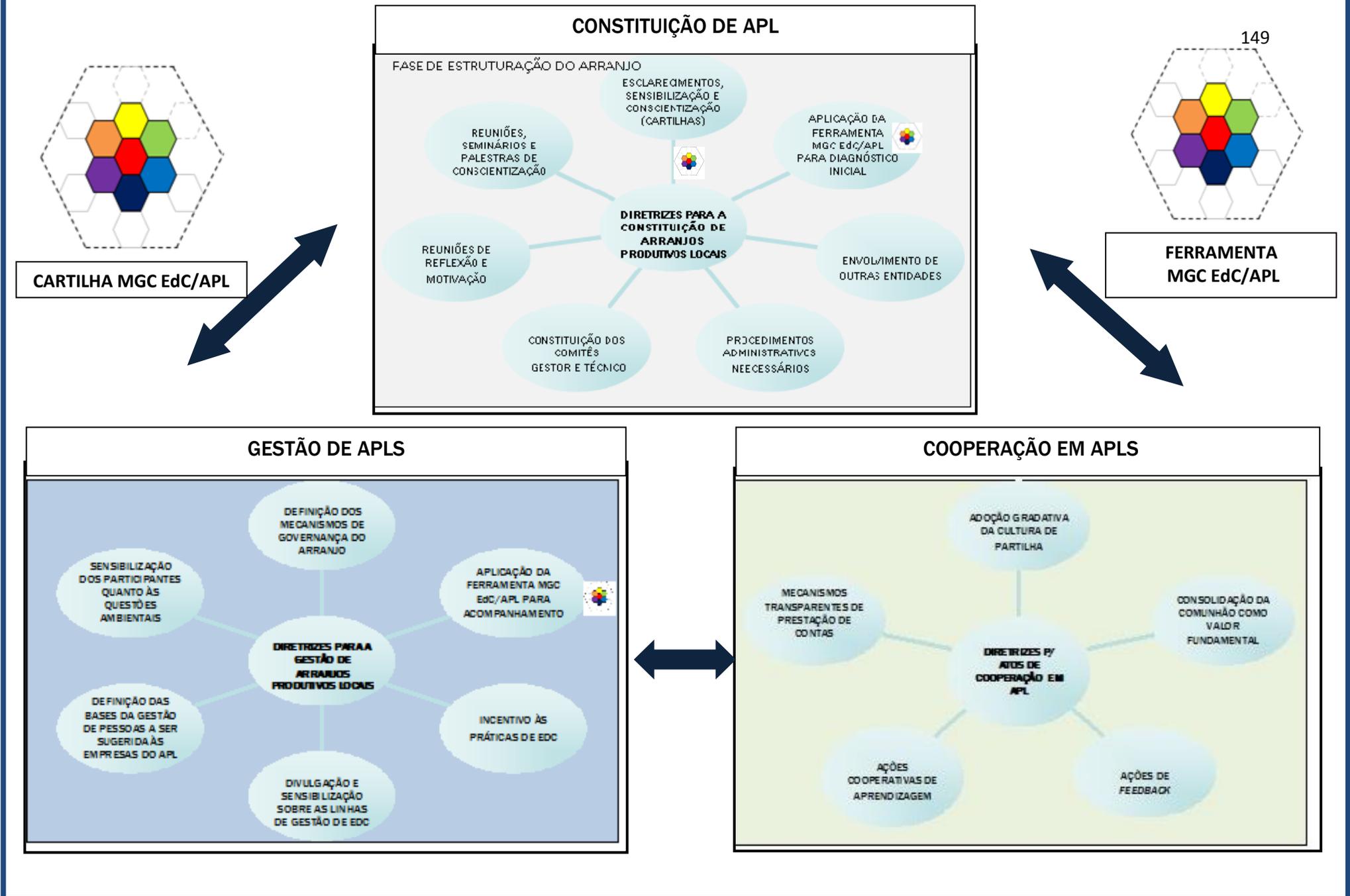


FIGURA 10 – MACROVISÃO DO MODELO MGC EdC/APL

FONTE: Elaborado pelo autor

6.2.1 DIRETRIZES E AÇÕES ESTRUTURANTES NA CONSTITUIÇÃO DE APLS

A Figura 11, apresenta as diretrizes e respectivas ações estruturantes a serem desenvolvidas na fase de estruturação do arranjo:



FIGURA 11 – DIRETRIZES E AÇÕES ESTRUTURANTES NA CONSTITUIÇÃO DE APL
 Fonte: Elaborado pelo autor

Na fase inicial ou Fase de Estruturação do Arranjo deverão ser delineadas as diretrizes para a constituição do arranjo, de modo a oferecer aos empresários, como uma possível alternativa, a adoção dos valores ideais, próprios da EdC, como base conceitual e filosófica norteadora dos rumos a serem tomados pela aglomeração. Essas diretrizes deverão ser compreendidas como uma “carta de intenções”, a partir da qual ações poderão ser desenvolvidas visando sua consolidação.

Em linhas gerais, as diretrizes a serem definidas na constituição de APLs (ou mesmo na reconfiguração de APLs já existentes) deverão priorizar, segundo o modelo que se propõe, os seguintes aspectos:

- ✓ Centralidade no ser humano, de modo que a racionalidade econômica seja amenizada por da real valorização do capital humano;
- ✓ Definição de diretrizes que contemplem, pelos menos as três dimensões da sustentabilidade, a saber sociais, econômicas e ambientais.

Mais especificamente, as diretrizes poderão ser abstraídas da “Carteira de Identidade das empresas de EdC” e das “Linhas para Gestão” que sintetizam a prática de EdC em todas as partes do mundo. Destacam-se, entre elas:

- ✓ Convicção da nobreza da missão da empresa e da importância dos valores relacionais como garantidores da satisfação e da qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Empenho para que as empresas possam se converter em “verdadeiras comunidades, não só de pessoas, mas, também de ideias”;
- ✓ Empenho no favorecimento de relações de confiança, colaboração e cooperação, como pressupostos para o sucesso do empreendimento;
- ✓ Esforço contínuo para o estabelecimento de uma gestão mais participativa, de modo que os objetivos da empresa possam ser compartilhados por todos os seus membros, os quais, com diferentes papéis e responsabilidades bem definidas deverão se sentir corresponsáveis pelos destinos do empreendimento;
- ✓ Consciência de que a produtividade decorre não somente do investimento em tecnologia (ao qual não se deve negligenciar), mas, principalmente, da capacitação e da motivação das pessoas;
- ✓ Favorecimento do uso da criatividade e da inovação de processos e produtos;
- ✓ Comprometimento quanto ao respeito integral das leis tributárias, trabalhistas e previdenciárias;
- ✓ Esforço na obtenção de condições que, de alguma maneira venham a facilitar o bem-estar e a manutenção da saúde física e mental dos trabalhadores e lhes garanta qualidade de vida;
- ✓ Preocupação constante com a manutenção da qualidade das relações com os *stakeholders* (associações de classe e políticas, clientes, fornecedores, órgãos financiadores, sociedade civil e outros sujeitos externos) que deverão ser sempre considerados como parceiros essenciais para o alcance do bem comum;
- ✓ Busca e manutenção da harmonia nos ambientes físicos e psicológicos de trabalho, de modo a valorizar o espírito de corpo e o senso de pertencimento à comunidade (empresas/arranjo);
- ✓ Abertura e democratização das comunicações, de modo a contribuir para o compartilhamento de ideias e de informações em todos os níveis de responsabilidade, tanto interna quanto externamente, entre outras.
- ✓ Conscientização sobre a finitude dos recursos naturais e da necessidade de ações de preservação e conservação ambiental, que deverão ser priorizadas pelas empresas em todas as fases do processo produtivo;
- ✓ Mentalidade de economia e de prevenção ao desperdício de material e de recursos, visando a manutenção de condições ambientais saudáveis e favoráveis à saúde e ao bem-estar do pessoal;
- ✓ Pesquisa e desenvolvimento de mecanismos de preservação ambiental, entre outros.
- ✓ Adoção de mecanismos transparentes e confiáveis de controle contábil e financeiro, de modo a garantir a saúde financeira e a perenidade das operações das empresas/arranjo;
- ✓ Esforço no fortalecimento da cultura da partilha, como meta a ser alcançada à medida que o arranjo/empresas amadureçam;

- ✓ Esforço e ética nas relações com credores e total e irrestrito respeito às leis e regras da contabilidade e da legislação tributária, de modo a se garantir um comportamento correto em relação às autoridades fiscais, aos sindicatos e aos demais órgãos institucionais;
- ✓ Recusa a todas as formas de corrupção como propinas, sonegação, favorecimentos etc;
- ✓ Destinação dos lucros segundo o que for convencionado, a exemplo do que ocorre na EdC (1/3 dos lucros destinados para o reinvestimento na própria empresa; 1/3 para a formação de pessoas na cultura da partilha e 1/3 para ajuda aos necessitados).

A partir das diretrizes anteriormente citadas, as seguintes ações estruturantes poderiam ser propostas, além dos procedimentos administrativos necessários para a constituição do APL e da definição dos comitês gestor e técnico, do conselho administrativo e da chamada de outras instituições à participação no arranjo:

a) Realização de workshops, palestras e seminários, com a participação de empresários e trabalhadores visando o desenvolvimento, por especialistas, de temas relacionados a Economia Solidária/Civil, Economia de Comunhão e APLs;

b) Sensibilização de empresários e trabalhadores das empresas envolvidas no processo de implementação do arranjo, por meio da elaboração e distribuição de cartilhas de conscientização tendo como principais temas a economia solidária, a EdC e outros temas de interesse, inclusive o modelo MGC EdC/Apl. Um modelo de cartilha para diagnóstico e acompanhamento do Modelo MGC EdC/APL é apresentado no APÊNDICE C.

c) Realização de reuniões periódicas, orientadas por pessoas devidamente qualificadas, entre os empresários e entre eles e os trabalhadores de suas empresas visando, inicialmente, a reflexão sobre temas relacionados à economia solidária e à motivação para a participação efetiva na vida da empresa/arranjo. Um diagnóstico inicial da situação de cada uma das empresas do arranjo, em relação à linhas de gestão pode ser obtido por meio da aplicação da ferramenta que acompanha a proposta do modelo MGC EdC/APL.

6.2.2 DIRETRIZES E AÇÕES ESTRUTURANTES DA GESTÃO DE APLs.

A Figura 12, na sequência, demonstra sinteticamente as ações estruturantes a serem desenvolvidas visando a gestão de APLs.

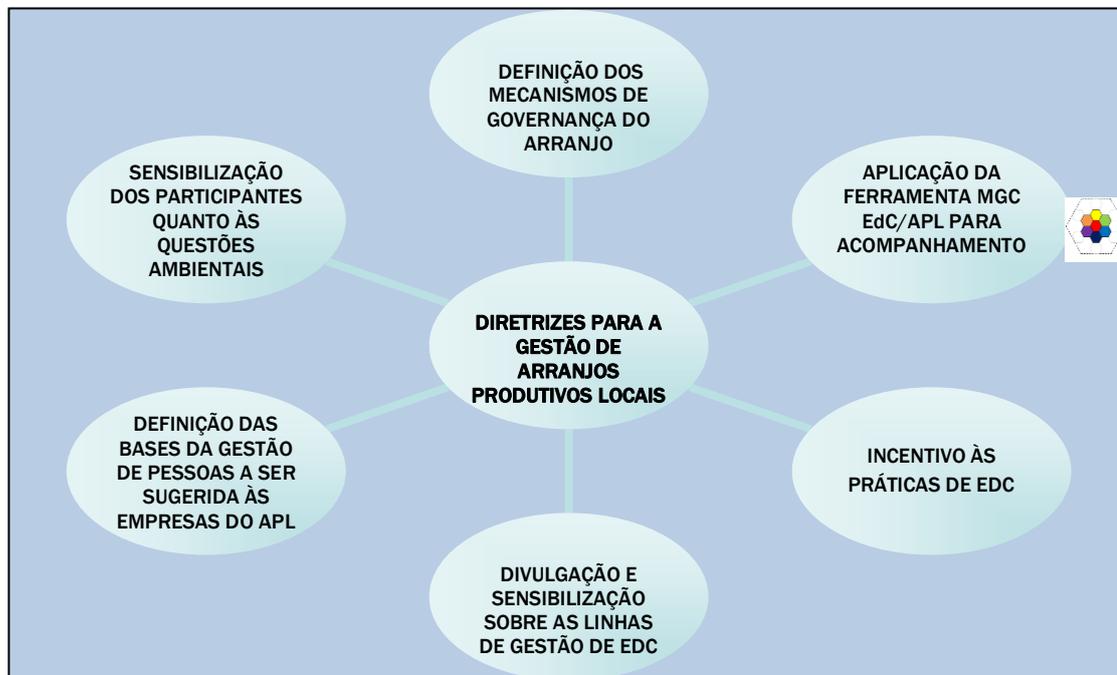


FIGURA 12 – DIRETRIZES E AÇÕES ESTRUTURANTES PARA A GESTÃO DE APLs

Fonte: Elaborado pelo autor

No que toca aos atos de gestão de APLs, as seguintes diretrizes e ações estruturantes poderão ser delineadas.

- ✓ Definição dos mecanismos de governança, que, segundo o modelo MGC EdC/APL deverão incluir pessoas com conhecimento e prática dos princípios de EdC, que atuarão no sentido de orientar os participantes quanto à possibilidade de sua aplicação na vida do arranjo.
- ✓ Delineamento das bases de um modelo de Gestão de Pessoas pautado na ética e na transparência, de modo que todas as ações relacionadas aos seus diversos sistemas (suprimento, manutenção, desenvolvimento, remuneração etc) sejam realmente equitativos e justos e contemplem princípios da gestão de empresas de EdC que possam contribuir para melhor harmonização da relação entre empresas aglomeradas e seus colaboradores.
- ✓ Disseminação entre todos os participantes do arranjo das linhas de gestão de EdC e da aplicação de seus pressupostos, sobretudo daqueles que se referem ao relacionamento externo, na vida do APL.
- ✓ Definição e incentivo a políticas de aprendizado e gestão da informação e do conhecimento, nos moldes da dimensão “formação e instrução”.
- ✓ Sensibilização dos participantes quanto à finitude dos recursos naturais e questões relacionadas à sustentabilidade e responsabilidade social;

- ✓ Definição e incentivo a políticas de gestão ambiental, responsabilidade social e sustentabilidade, nos moldes propostos pela EdC.

Dentre as ações a serem implementadas pode-se citar:

a) Inserção de valores como gratuidade, reciprocidade e felicidade nos mecanismos de Cooperação, bem como opção pela Comunhão como principal catalizador dessa colaboração entre empresas;

b) Adoção de mecanismos transparentes de prestação de contas e ações de *feedback* e de aprendizagem compõem o rol de ações a serem efetivadas visando a cooperação entre empresas do arranjo.

c) Substituição gradativa da ideologia meramente produtivista por uma cuidadosa observância das necessidades dos trabalhadores, não somente no âmbito do trabalho como também na vida como um todo;

d) Realização de palestras, seminários e encontros visando o reforço e o desenvolvimento e consolidação acerca dos valores relacionais como base do relacionamento nas empresas do arranjo;

e) Aplicação periódica da ferramenta MGC EdC/APL visando o acompanhamento da evolução do arranjo em relação aos princípios e práticas de EdC.

6.2.3 DIRETRIZES E AÇÕES DE COOPERAÇÃO EM APLS

À medida que o arranjo atinge sua maturidade ações de cooperação entre empresas e entre estas e outras instituições podem ser implementadas.

De acordo com o modelo proposto, dentre essas ações incluem as ações de *feedback*, ou seja, a utilização de ferramentas de monitoramento e mecanismos de *feedback* à comunidade e à sociedade, como por exemplo, os Balanços Sociais e outras metodologias utilizadas para avaliar qualitativamente a dinâmica do arranjo.

O *feedback* poderá indicar resultados tanto positivos quanto negativos, mas o que realmente importa, é a aprendizagem resultante desse processo, da qual poderão surgir necessárias ações estratégicas visando a excelência do arranjo.

As visualizações dos resultados alcançados podem proporcionar melhorias na dinâmica de cooperação, bem como, fazer toda a diferença no ambiente do APL. As diretrizes e as ações relativas à cooperação em APLs são demonstradas na Figura 13.

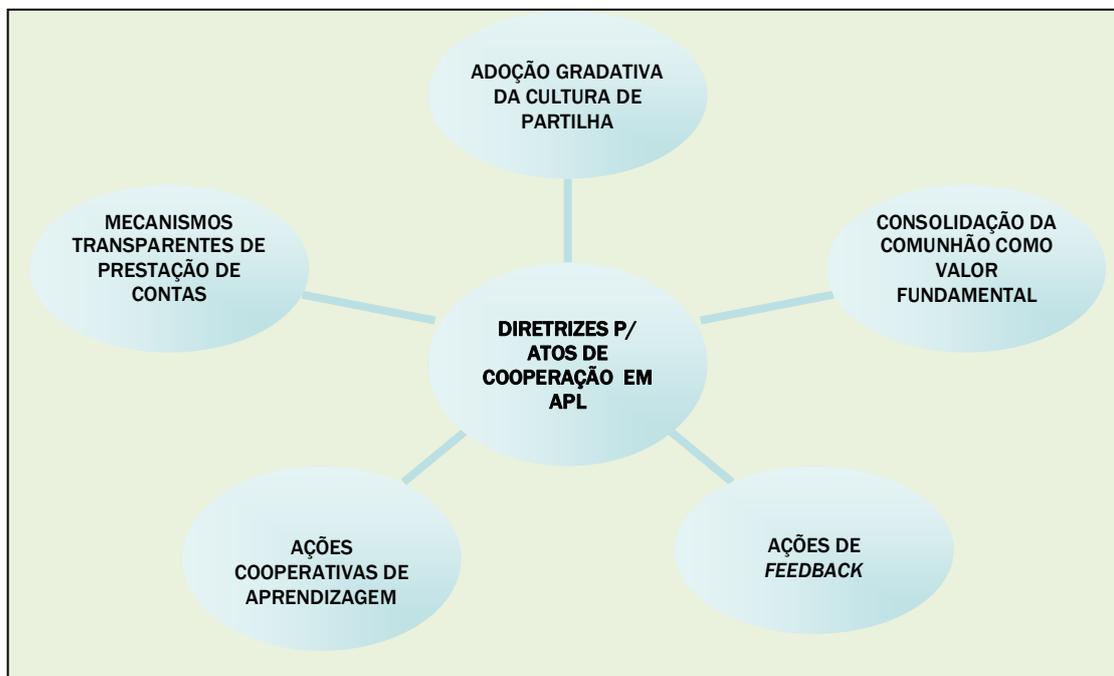


FIGURA 13 – DIRETRIZES E AÇÕES DE COOPERAÇÃO EM APLS

Fonte: Elaborado pelo autor

As seguintes diretrizes podem ser delineadas quanto à cooperação em APLs:

- ✓ Definição da cultura de partilha como modelo orientador das relações de cooperação e colaboração no arranjo;
- ✓ Consolidação da comunhão como valor a ser observado nas relações entre empresas e outras instituições;
- ✓ Consolidação do arranjo como um modelo de gestão e cooperação fundamentado nos princípios de EdC e, portanto, distinto dos demais modelos em que prevalecem, exclusivamente, as leis da economia de mercado.

Dentre possíveis ações podem se destacar, dentre outras:

a) Inserção de valores como gratuidade, reciprocidade e felicidade nos mecanismos de Cooperação, bem como opção pela Comunhão como principal catalizador dessa colaboração entre empresas;

b) Consolidação da cultura da partilha;

c) Adoção de mecanismos transparentes de prestação de contas e

ações de feedback e de aprendizagem compõem o rol de ações a serem efetivadas visando a cooperação entre empresas do arranjo.

d) Consolidação da cultura como valor fundamental para a vida do arranjo.

O Quadro 15 demonstra um resumo das principais intervenções do modelo MGC EdC/APL nos atos de constituição, gestão e cooperação em APLs.

ATOS DE	ASPECTOS RELACIONADOS	INTERVENÇÕES DO MODELO MGC EdC/APL
CONSTITUIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO	BASES OU PRINCÍPIOS NORTEADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Busca da Eficiência Coletiva pautada em relações éticas e cooperativas; • Busca e da sinergia por meio da competição, da colaboração e da <u>comunhão de valores</u> entre empresas constituintes de um APL; • Garantia da união, integração, cooperação e força conjunta como resultantes <u>da introdução de valores relacionais</u>, extrapolando as obrigações previstas em acordos ou contratos formais.
	TIPO DE MOTIVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação ECONÔMICA , porém, com a <u>proposta de que valores ideais também possam ser considerados</u> nos processos decisórios dos APLs.
	DIRETRIZES	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer aos empresários, nas fases de estruturação ou mesmo de consolidação de APLs, a alternativa para a adoção dos valores ideais, próprios da EdC, como base conceitual e filosófica norteadora dos rumos a serem tomados pela aglomeração; • Estabelecimento de diretrizes voltadas para o tripé da sustentabilidade, a saber: econômicas, sociais e ambientais.
	AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de workshops, palestras e seminários, com a participação de empresários e trabalhadores visando o desenvolvimento, por especialistas, de temas relacionados a Economia Solidária/Civil, Economia de Comunhão e a APLs; • Sensibilização de empresários e trabalhadores das empresas envolvidas no processo de implementação do arranjo, por meio da elaboração e distribuição de cartilhas de conscientização tendo como principais temas a economia solidária, a EdC e outros temas de interesse, inclusive o modelo MGC EdC/Apl; • Realização de reuniões periódicas, orientadas por pessoas devidamente qualificadas, entre os empresários e entre eles e os trabalhadores de suas empresas visando, inicialmente, a reflexão sobre temas relacionados à economia solidária e à motivação para a participação efetiva na vida da empresa/arranjo.
	VALORES COMPARTILHADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Priorização da centralidade no ser humano de modo que a <u>racionalidade econômica</u> possa ser <u>amenizada por uma mentalidade de valorização do capital humano</u>; • <u>Reciprocidade genuína</u> nos relacionamentos interpessoais e interempresariais; • Máxima <u>produtividade</u>, porém, sempre <u>com qualidade de vida no trabalho</u>.

	APOIO POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço no sentido da obtenção de apoio político para empresas do projeto incluindo mecanismos legais de distribuição e de destinação dos lucros de acordo com a proposta de Chiara Lubich.
GESTÃO	GOVERNANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Assim como ocorreu na fase anterior, diretrizes e ações estruturantes voltadas para a gestão do APL também podem ser propostas. Dentre elas, a definição dos mecanismos de governança, que, segundo o modelo MGC EdC/APL deverão incluir pessoas com conhecimento e prática dos princípios de EdC, que atuarão no sentido de orientar os participantes quanto à possibilidade de sua aplicação na vida do arranjo. • Supõe-se nessa fase, ainda, a aplicação periódica da ferramenta MGC EdC/APL visando o acompanhamento da evolução do arranjo em relação aos princípios e práticas de EdC.
	GESTÃO DE PESSOAS Relações com os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Outra contribuição do modelo MGC EdC/APL consiste na proposta de um modelo de Gestão de Pessoas pautado na ética e na transparência, de modo que todas as ações relacionadas aos seus diversos sistemas (suprimento, manutenção, desenvolvimento, remuneração etc) sejam realmente equitativos e justos e contemplem princípios da gestão de empresas de EdC que possam contribuir para melhor harmonização da relação entre empresas aglomeradas e seus colaboradores.
	RELAÇÕES EXTERNAS Relações com demais <i>stakeholders</i> e com outras empresas ou instituições	<ul style="list-style-type: none"> • Outra ação estruturante da gestão de APL diz respeito à disseminação entre todos os participantes do arranjo das linhas de gestão de EdC e da aplicação de seus pressupostos, sobretudo daqueles que se referem ao relacionamento externo, na vida do APL.
	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Definição e incentivo a políticas de aprendizado e gestão da informação e do conhecimento, nos moldes da dimensão “formação e instrução”.
	GESTÃO AMBIENTAL, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização dos participantes quanto à finitude dos recursos naturais e questões relacionadas à sustentabilidade e responsabilidade social; • Definição e incentivo a políticas de gestão ambiental, responsabilidade social e sustentabilidade, nos moldes propostos pela EdC.
	FORMAS DE COOPERAÇÃO	ENTRE EMPRESAS

QUADRO 15 - SÍNTESE DAS PROPOSTAS DE INTERVENÇÕES DO MODELO MGC EdC/APL NOS ATOS DE CONSTITUIÇÃO, GESTÃO E COOPERAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

FONTE: Elaborado pelo autor

6.3 – A FERRAMENTA MGC EdC/APL

Construída com a finalidade de facilitar e contribuir para implementação do Modelo MGC EdC, em APLs, a ferramenta de nome idêntico ao do modelo a

que se refere, pode ser aplicada com diferentes propósitos, servindo a um só tempo como instrumento útil tanto para o diagnóstico quanto para a tomada de decisões quanto às estratégias a serem adotadas, pela empresa, visando sua aproximação dos ideais da EdC. Podendo ser utilizada em diferentes momentos, ao longo da existência da empresa ou do arranjo, poderá oferecer aos empresários a possibilidade de uma visão comparativa do grau de comprometimento na assimilação dos propósitos do projeto. Poderá, inclusive, servir como um possível *checklist* para as empresas no momento da implantação do modelo.

Trata-se de uma ferramenta de fácil e rápida aplicação, que ao mesclar elementos das sete dimensões ou linhas de gestão das empresas de EdC (FERRUCCI, 2008), às sete cores do arco-íris (conforme intuiu Chiara Lubich), permite fácil interpretação da situação da empresa em relação a cada uma das dimensões avaliadas. O uso das cores na EdC se fundamenta no princípio de que, a exemplo do disco de Newton, “onde todas as cores concorrem para o branco (portanto, unidade perfeita), da mesma forma, todas as áreas de uma mesma empresa devem também concorrer para sua unidade”, sendo esse um dos valores fundamentais da proposta de Lubich (1991).

Partindo da premissa de que todas as áreas da empresa são igualmente importantes e, ainda, de que as decisões tomadas em uma área específica afetam a empresa como um todo, propõe-se um instrumento capaz de demonstrar, a um só tempo, a interação entre todas as dimensões, (consideradas como áreas estratégicas da empresa), bem como a situação de cada uma em relação às demais. Enquanto “cada uma faz parte do todo”, ao mesmo tempo, “o todo está presente em cada uma das partes”.

A ideia é que a empresa, na sua integralidade, possa ser representada por uma figura que represente a união de todas as dimensões de sua gestão, conforme demonstra a Figura 14:

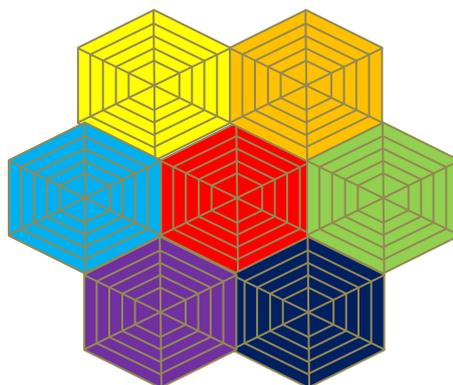


FIGURA 14 - A EMPRESA NA CONCEPÇÃO DO MGC EdC/APL.

Fonte: Elaborado pelo autor

Cada hexágono acima corresponde a uma linha de gestão ou dimensão a ser trabalhada, conforme se demonstra a seguir:

-  Dimensão das Relações Internas, envolvendo a relação entre empresa, empresários e colaboradores;
-  Dimensão das Relações Externas, contemplado o relacionamento entre a empresas e seus clientes, fornecedores, concorrentes, instituições públicas e outras;
-  Dimensão da Espiritualidade e da Ética;
-  Dimensão da qualidade de vida, felicidade e relações;
-  Dimensão da harmonia no ambiente de trabalho;
-  Dimensão da formação e da instrução; e
-  Dimensão da comunicação.

Propõe-se, a cada uma das dimensões a atribuição de indicadores de desempenho, ou seja, aspectos essenciais a serem observados em cada uma das linhas de gestão (FERRUCCI, 2008), conforme demonstra a Figura 15.

Dimensões da Ferrucci (2008)	Indicadores	Critérios (Forma como o indicador é percebido)				
		1. Irrelevante ou não existente. 2. Não importante ou, existente mas não praticado ou considerado. 3. Em implantação ou elaboração. 4. Praticado ou considerado apenas parcialmente. 5. Importante, ou seja, existente e observado integralmente.				
Relações Internas: Empresários, trabalhadores e empresa Cor: Vermelho 	1. Adoção da comunhão como valor fundamental da organização, em todos os níveis;	1	2	3	4	5
	2. Clara definição de funções e papéis, que deverão ser exercidos com espírito de serviço e responsabilidade;	1	2	3	4	5
	3. Administração participativa, de forma que os objetivos empresariais sejam compartilhados e verificados de forma transparente;	1	2	3	4	5
	4. Atenção particular para a qualidade das relações entre todos os sujeitos envolvidos (<i>stakeholders</i>);	1	2	3	4	5
	5. Comunhão com os outros empresários de EdC, com a comissão regional e com as associações EdC locais e internacionais.	1	2	3	4	5
	6. Tríplex destino dos lucros, quando auferidos, nos moldes propostos por Chiara Lubich em 1991.	1	2	3	4	5
Relacionamento com clientes, fornecedores, financiadores, sociedade civil e sujeitos externos Cor: alaranjado 	1. Lealdade e civilidade no relacionamento com concorrentes;	1	2	3	4	5
	2. Lealdade e civilidade no relacionamento com Fornecedores e clientes,	1	2	3	4	5
	3. Lealdade e civilidade no relacionamento com sociedade civil e administração pública, que devem ser considerados como parceiros essenciais para o alcance do bem comum;	1	2	3	4	5
	4. Promoção do espírito e da mensagem do projeto, por meio da apresentação de ideias e experiências em congressos, seminários e encontros;	1	2	3	4	5

	5. Esforço para não somente viver a EdC, mas, também, torná-la conhecida de muitos;	1	2	3	4	5
	6. Atenção especial aos jovens, a quem a empresa deve acolher também em períodos de formação ou de estágio.	1	2	3	4	5
Espiritualidade e Ética Cor: amarelo 	1. Empenho da empresa no respeito integral das leis, em relação às quais deve trabalhar para a sua mudança e melhoramento;	1	2	3	4	5
	2. Manutenção de um comportamento correto em relação às autoridades fiscais, aos sindicatos e aos demais órgãos institucionais;	1	2	3	4	5
	3. Consciência de que a qualidade de vida no trabalho é dimensão essencial para a realização da pessoa e para o desenvolvimento da sua vocação como trabalhador e como ser humano;	1	2	3	4	5
	4. Quem trabalha nas empresas de EdC deve aprender a valorizar também as dificuldades e o sofrimento nos lugares de trabalho, fazendo desses aspectos oportunidades preciosas de crescimento e de amadurecimento;	1	2	3	4	5
	5. Empenho quando da definição da natureza e da qualidade dos próprios produtos, no cumprimento das obrigações contratuais;	1	2	3	4	5
	6. Empenho na avaliação dos efeitos dos produtos no bem-estar das pessoas às quais são destinados e sobre o ambiente.	1	2	3	4	5
Qualidade de vida, felicidade e relações Cor: verde 	1. Realização de encontros periódicos para verificar a qualidade dos relacionamentos interpessoais e para ajudar a resolver situações de conflito com, por exemplo "colóquios";	1	2	3	4	5
	2. Utilização dos colóquios como momentos de correção fraterna entre todos os membros da empresa que experimentarão, dessa forma, a fraternidade, que antecede as necessárias diferenças de funções e responsabilidades;	1	2	3	4	5
	3. Empenho na manutenção de mecanismos de atenção por parte dos gestores de eventuais protestos e desacordos, bem como de sugestões;	1	2	3	4	5

	4. Troca de experiências durante momentos de encontro previstos para tal;	1	2	3	4	5
	5. Atenção especial à saúde física, ao esporte e ao cuidado com o ambiente, já que a comunhão abraça também a natureza e a corporeidade;	1	2	3	4	5
	6. Valorização dos momentos de confraternização também nas atividades empresariais do dia-a-dia (aniversários, nascimentos, partidas...) em que se reforçam os relacionamentos e a sentimento de pertença à comunidade de trabalho, recursos preciosos, principalmente em momentos de crise.	1	2	3	4	5
Harmonia no ambiente de trabalho  Cor: Azul	1. Cuidado e esmero na conservação dos ambientes de trabalho, que são expressão da harmonia dos relacionamentos, bem como, parte das relações empresariais;	1	2	3	4	5
	2. A higiene, a limpeza e a ordem são parte da cultura da EdC. Assim, a empresa deverá favorecer a harmonia de modo a fazer os trabalhadores, proprietários, clientes, fornecedores e visitantes sentirem-se bem;	1	2	3	4	5
	3. Esforço na garantia do respeito das normas de segurança do trabalho;	1	2	3	4	5
	4. Esforço na manutenção de condições ambientais saudáveis e agradáveis para o trabalho (ventilação necessária, níveis toleráveis de ruídos, iluminação adequada e tudo o que facilita a qualidade das relações dentro e fora da empresa);	1	2	3	4	5
	5. Manutenção de ambientes adequados para o descanso e lazer do pessoal;	1	2	3	4	5
	6. Esforço na manutenção de ambientes favoráveis para a alimentação do pessoal.	1	2	3	4	5
Formação e Instrução  Cor: Anil	1. A empresa deve favorecer, entre os seus membros, a instauração de um clima de confiança recíprocos, no qual seja natural colocar livremente os próprios talentos, ideias e competências em favor do crescimento profissional dos colegas e do progresso da empresa;	1	2	3	4	5
	2. Esforço no desenvolvimento da consciência de que a primeira	1	2	3	4	5

	escola de formação é sempre a comunidade empresarial, nos seus diversos relacionamentos;					
	3. Adoção de critérios de seleção de pessoal e de programação do desenvolvimento profissional para os trabalhadores a ponto de facilitar a criação de uma atmosfera de bem-estar;	1	2	3	4	5
	4. A empresa deverá propiciar oportunidades de atualização e de aprendizagem contínua, favorecendo a formação profissional e para a cultura de comunhão do próprio pessoal, com atenção particular aos jovens de dentro e de fora da empresa;	1	2	3	4	5
	5. Incentivo à participação dos empresários e trabalhadores da EdC em escolas e congressos para desenvolverem a própria visão empresarial; e	1	2	3	4	5
	6. Incentivo à participação dos empresários e trabalhadores da EdC em escolas e congressos para desenvolverem a própria visão e cultura de EdC.	1	2	3	4	5
Dimensão Comunicação Cor Violeta 	1. Os empresários que aderem à EdC devem trabalhar constantemente para criar um clima de comunicação aberta e sincera, que ajude na troca de ideias e de informações em todos os níveis de responsabilidade;	1	2	3	4	5
	2. Esforço na adoção de instrumentos oportunos de prestação de contas periódica, ao público interno;	1	2	3	4	5
	3. Esforço na adoção de instrumentos oportunos de prestação de contas periódica, ao público externo (ex. "balanço social"),	1	2	3	4	5
	4. Utilização de instrumentos de comunicação que mostrem nos atos (nas ações) o valor social gerado pelos diversos sujeitos envolvidos na atividade empresarial;	1	2	3	4	5
	5. Mecanismos de comunicação abertos e democráticos com todos os níveis da empresa;	1	2	3	4	5
	6. Utilização dos mais modernos meios de comunicação, de forma a garantir o espírito de ajuda recíproca e de solidariedade, a fim de contribuir, sinceramente, para um mundo mais justo, fraterno, unido.	1	2	3	4	5

FIGURA 15 – DIMENSÕES E INDICADORES DE DESEMPENHO

Fonte: Elaborado pelo autor

Cada indicador deverá ser avaliado segundo critérios pré-definidos, de modo que a cada um seja atribuído um valor (1 a 5), refletindo a percepção do empresário em relação ao indicador, conforme a métrica demonstrada no Figura 16, a seguir:

Critérios	
(Forma como o indicador é percebido)	
1.	Irrelevante ou não existente.
2.	Não importante ou, existente mas não praticado ou considerado.
3.	Em implantação ou elaboração.
4.	Praticado ou considerado apenas parcialmente.
5.	Importante, ou seja, existente e observado integralmente.

FIGURA 16 – CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DOS INDICADORES
 Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez definidos os valores a serem atribuídos a cada um dos indicadores, os mesmos deverão ser assinalados na matriz correspondente a cada dimensão. Esses pontos nortearão a construção de uma figura hexagonal, a qual refletirá a situação daquela dimensão em comparação ao ideal e, às demais dimensões da empresa. Para a marcação dos pontos se estabelece, como padrão, posições para cada um dos indicadores, conforme Figura 17:

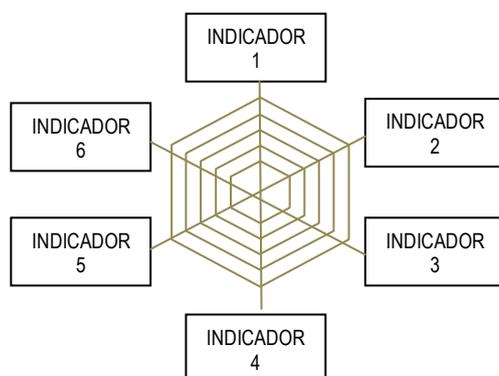


FIGURA 17 – POSIÇÕES DOS INDICADORES NO MODELO SIG-EDC:
 Fonte: Elaborado pelo autor

Idealmente, a figura a ser obtida após a marcação dos pontos na matriz deveria ser a mais harmônica possível. No entanto, sabe-se que a figura não será tão perfeita como se imagina, e, provavelmente, apresentará diversas deformações, as quais refletirão as defasagens verificadas, na realidade de cada empresa, em relação às diferentes dimensões, de modo que os pontos divergentes do ideal deverão ser considerados na análise das estratégias e linhas de ações a serem adotadas visando a adequação da empresa às expectativas, o que, refletirá no realinhamento das figuras representativas das dimensões.

Utilizando-se de cores e figuras de fácil reconhecimento, a situação de cada empresa se revelará visualmente, propiciando ao gestor uma ferramenta ao mesmo tempo eficiente e eficaz, sendo resultante de uma análise conjunta de 42 indicadores de desempenho relacionados às sete linhas de gestão.

A título de ilustração, apresenta-se na sequência uma aplicação simulada do modelo. A fim de facilitar a compreensão propõe-se a seguinte sequência de passos para a utilização da ferramenta:

1º passo: marcar na planilha, os pontos a serem atribuídos a cada um dos indicadores da dimensão, de acordo com a percepção da pessoa que está avaliando;

2º passo: assinalar na matriz correspondente os respectivos pontos de cada indicador;

3º passo: unir os pontos de cada indicador, obtendo-se um novo contorno para a matriz;

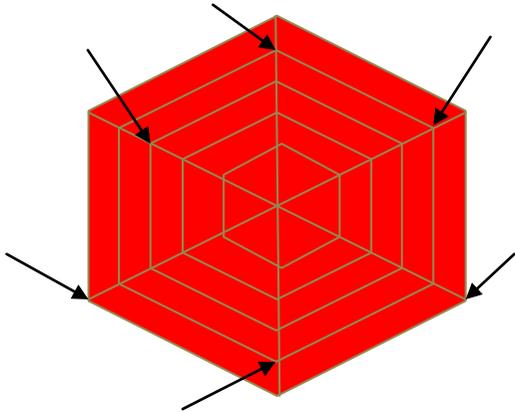
4º passo: anexar a nova matriz da dimensão à matriz geral, obtendo-se finalmente, uma visão da situação da dimensão em análise em relação às demais.

Os passos mencionados são comuns para todas as dimensões.

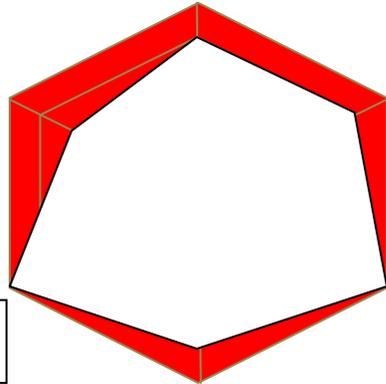
1º PASSO: Marcação na Planilha.
--

Dimensões da Ferrucci (2008)	Indicadores	Critérios (Forma como o indicador é percebido)				
		1.	2.	3.	4.	5.
Relações Internas: Empresários, trabalhadores e empresa Cor: Vermelho 	1. Adoção da comunhão como valor fundamental da organização, em todos os níveis;	1	2	3	X	5
	2. Clara definição de funções e papéis, que deverão ser exercidos com espírito de serviço e responsabilidade;	1	2	3	X	5
	3. Administração participativa, de forma que os objetivos empresariais sejam compartilhados e verificados de forma transparente;	1	2	3	4	X
	4. Atenção particular para a qualidade das relações entre todos os sujeitos envolvidos (<i>stakeholders</i>);	1	2	3	X	5
	5. Comunhão com os outros empresários de EdC, com a comissão regional e com as associações EdC locais e internacionais.	1	2	3	4	X
	6. Tríplex destino dos lucros, quando auferidos, nos moldes propostos por Chiara Lubich em 1991.	1	2	X	4	5

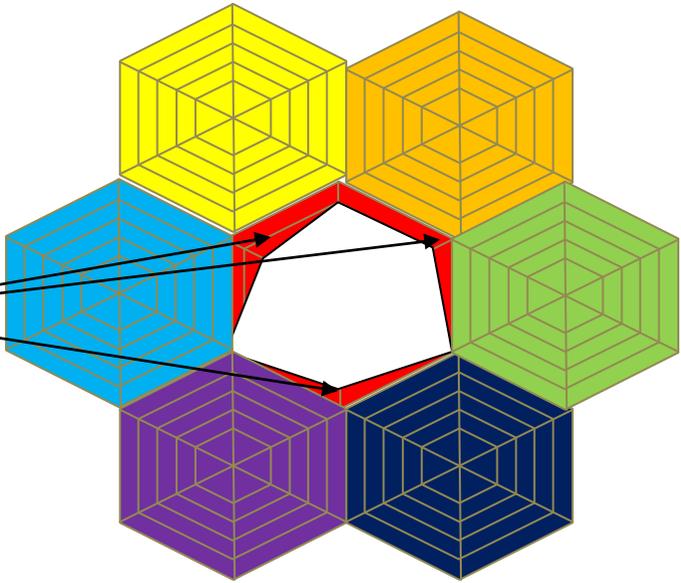
2º Passo: assinalar na matriz



3º Passo: unir os pontos



4º Passo: anexar à matriz geral



ÁREAS A SEREM TRABALHADAS
NA DIMENSÃO

A deformação da figura indica possíveis ações a serem adotadas visando a correção da dimensão e sua interação com as demais dimensões.

Infere-se finalmente, que uma vez aplicada a ferramenta MGC EdC/Apl nas várias empresas do APL, os resultados obtidos permitirão ao gestor do arranjo um eficiente instrumento para o acompanhamento visual, sistêmico e simultâneo, da realidade de todas as empresas aglomeradas.

6.4 PROPOSTA DE UMA CARTILHA DE ORIENTAÇÃO PARA A APLICAÇÃO DA FERRAMENTA MGC EdC/APL

O modelo pode ser sistematizado e visualiza-se o potencial para a elaboração de uma possível “Cartilha do Modelo MGC EdC/Apl”, com significativa utilidade para micro e pequenos empresários que desejem aderir, ou mesmo se aprofundar no projeto de Chiara Lubich.

A cartilha a ser proposta deverá oferecer aos interessados informações básicas acerca da Economia de Comunhão na Liberdade e das empresas que decidem operar sob a égide de sua proposta. Deverá também apresentar o Modelo MGC EdC/APL, incluindo informações detalhadas sobre a ferramenta de mesmo nome, tais como, qual sua utilidade, como deve ser aplicada etc.

Um protótipo dessa cartilha pode ser vislumbrado no APÊNDICE C.

6.5 DIFERENCIAIS E CONTRIBUIÇÕES DESSA PROPOSTA

O modelo MGC EdC/APL, concebido a partir dos constructos teóricos sobre a EdC e APLs se apresenta como a principal contribuição deste estudo para os atos de constituição, gestão e cooperação em APLs.

Variadas são as oportunidades de intervenção da EdC adotada como base filosófica e conceitual dos mecanismos citados e aplicados em arranjos produtivos em fase de implantação ou mesmo, naqueles que já consolidados, estivessem a procuram de uma “maneira nova de ser”, priorizando o ser humano e colocando o homem no centro das relações de produção e consumo.

O Quadro 16 demonstra um comparativo entre os modelos de EdC, de APLs e a proposta deste estudo.

ATOS DE	ASPECTOS RELACIONADOS	ECONOMIA DE COMUNHÃO	ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS	 MODELO MGC EdC/APL
CONSTITUIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO	BASES OU PRINCÍPIOS NORTEADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Centralidade no ser humano; • Simbiose entre os princípios de eficiência, produtividade e lucratividade baseados em gerenciamento mais humano de pessoas; • Gratuidade, felicidade e reciprocidade; • Carteira de identidade da EdC; • Linhas para a gestão de empresas de EdC; • Associação de cores a cada dimensão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca da Eficiência Coletiva; • Busca e da sinergia por meio da competição e da colaboração entre empresas; • União, integração, cooperação e força conjunta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca da Eficiência Coletiva pautada em relações éticas e cooperativas; • Busca e da sinergia por meio da competição, da colaboração e da <u>comunhão de valores</u> entre empresas constituintes de um APL; • Garantia da união, integração, cooperação e força conjunta como resultantes <u>da introdução de valores relacionais</u>, extrapolando as obrigações previstas em acordos ou contratos formais.
	TIPO DE MOTIVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação IDEAL visando a geração de emprego e renda e a inserção da fraternidade nas relações econômicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação ECONÔMICA, visando a capacitação das empresas para a obtenção de vantagens competitivas, sobrevivência e desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação ECONÔMICA, porém, com a <u>proposta de que valores ideais também possam ser considerados</u> nos processos decisórios dos APLs.
	DIRETRIZES	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação de empreendimentos individuais, por iniciativa voluntária de pessoas que querem imprimir em seus negócios a espiritualidade de EdC. A instalação dessas empresas nos Polos Empresariais é opcional. Empresas inseridas são aquelas localizadas nos polos de EdC e empresas coligadas são aquelas localizadas em locais distantes daqueles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação do arranjo, a partir da união e da organização de empresas e outras instituições já existentes, formalizando uma aglomeração geográfica, com especialização produtiva e propósitos comuns bem definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer aos empresários, nas fases de estruturação ou mesmo de consolidação de APLs, a alternativa para a adoção dos valores ideais, próprios da EdC, como base conceitual e filosófica norteadora dos rumos a serem tomados pela aglomeração; • Estabelecimento de diretrizes voltadas para o tripé da sustentabilidade, a saber: econômicas, sociais e ambientais.
	AÇÕES A SEREM	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos administrativos de abertura nos 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituição do Comitê Gestor e definição do Gestor Geral e de um 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de workshops, palestras e

	DESENVOLVIDAS	<p>âmbitos federal, estadual e municipal;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalização do compromisso em cumprir, na liberdade, os pressupostos éticos, morais e filosóficos de uma empresa de Ed; • Filiação à Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (não obrigatória). 	<p>vice-diretor;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituição do Comitê Técnico, do qual deverão participar representantes das empresas, das organizações sociais e da comunidade local; • Conscientização dos empresários acerca das vantagens e da finalidade da ação coletiva, como pressuposto do estabelecimento dos objetivos e metas a serem delineados pelo Comitê Gestor; • Envolvimento de outras instituições que servirão como fornecedores do apoio necessário à consolidação dos arranjos; 	<p>seminários, com a participação de empresários e trabalhadores visando o desenvolvimento, por especialistas, de temas relacionados a Economia Solidária/Civil, Economia de Comunhão e a APLs;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização de empresários e trabalhadores das empresas envolvidas no processo de implementação do arranjo, por meio da elaboração e distribuição de cartilhas de conscientização tendo como principais temas a economia solidária, a EdC e outros temas de interesse, inclusive o modelo MGC EdC/Apl;. • Realização de reuniões periódicas, orientadas por pessoas devidamente qualificadas, entre os empresários e entre eles e os trabalhadores de suas empresas visando, inicialmente, a reflexão sobre temas relacionados à economia solidária e à motivação para a participação efetiva na vida da empresa/arranjo.
	VALORES COMPARTILHADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Centralidade no ser humano; • Propósito de distribuição equitativa dos lucros segundo a proposta de Chiara Lubich (1/3, 1/3. 1/3); • Cultura da partilha; • Reciprocidade e gratuidade; • Relações interpessoais mais humanizadas, entre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralidade no lucro; • Racionalidade econômica; • Relações contratuais; • Cultura de consumo (ter); • Máxima produtividade, entre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorização da centralidade no ser humano de modo que a <u>racionalidade econômica</u> possa ser <u>amenizada por uma mentalidade de valorização do capital humano</u>; • <u>Reciprocidade genuína</u> nos relacionamentos interpessoais e interempresariais ; • Máxima <u>produtividade</u>, porém, sempre <u>com qualidade de vida no trabalho</u>.

	APOIO POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Não identificadas, no Brasil, formas de apoio político exclusivamente endereçadas às empresas de EdC, além das particularidades previstas nas legislações fiscal e tributária aplicáveis às demais empresas brasileiras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção dos APLs nos Planos Plurianuais a partir do ano 2000; • Programa de Cooperação Científica e Tecnológica para o Desenvolvimento Regional; • Iniciativas governamentais, por meio do MDIC, no sentido da definição e na elaboração de políticas públicas destinadas a Arranjos Produtivos Locais • Grupo de Trabalho Permanente para APLs – GTP APL e • Núcleo de Apoio Estaduais a APLs – NEA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço no sentido da obtenção de apoio político para empresas do projeto incluindo mecanismos legais de distribuição e de destinação dos lucros de acordo com a proposta de Chiara Lubich.

GESTÃO	GOVERNANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Individualizada, refletindo valores e competências de cada empresário na gestão de seu próprio negócio. • Mesmo se localizadas nos polos empresariais, cada empresa mantém sua própria governança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formas alternativas de governança, com distanciamento do conceito de empresa como unidade isolada e fechada em si mesma e possibilidades de diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos decisórios; • No caso de arranjos em fases embrionárias, a gestão deverá ter um enfoque mais conceitual, visando a consolidação do mesmo. Se já em fase adulta, a gestão deverá ter um enfoque mais estratégico, podendo assumir diferentes enfoques, entre eles: enfoque na sustentabilidade, na tecnologia, na qualidade e no conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assim como ocorreu na fase anterior, diretrizes e ações estruturantes voltadas para a gestão do APL também podem ser propostas. Dentre elas, a definição dos mecanismos de governança, que, segundo o modelo MGC EdC/APL deverão incluir pessoas com conhecimento e prática dos princípios de EdC, que atuarão no sentido de orientar os participantes quanto à possibilidade de sua aplicação na vida do arranjo. • Supõe-se nessa fase, ainda, a aplicação periódica da ferramenta MGC EdC/APL visando o acompanhamento da evolução do arranjo em relação aos princípios e práticas de EdC.
---------------	-------------------	---	--	--

	<p>GESTÃO DE PESSOAS Relações com os colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relação entre patrões e empregados baseada em valores como respeito, confiança e comunhão de bens como forma de alavancar a empresa; • Diferentes formas de relações, ricas de virtudes sociais, valorizando a relação entre o capital social e os valores humanos; • Estreitamento das relações interpessoais gerando maiores níveis de satisfação entre os trabalhadores; • Cultura organizacional e modelo de gestão com base na EdC são considerados como possíveis amenizadores do “sofrimento psíquico no trabalho”; • Capacitação e flexibilização das equipes de trabalho; • Incentivo à capacitação técnica e enculturação nos valores de EdC (para aqueles que o desejarem); • Empresa vista como “espaço de comunhão”, com maior sensibilidade às questões humanas, o que imprime identidade às empresas do projeto; • Introdução na cultura organizacional de valores como amor ao próximo, integridade, honestidade, companheirismo, bondade e altruísmo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não identificado um modelo de gestão de pessoas a ser aplicado indistintamente a todas as empresas de uma APL. Cada empresa mantém sua própria gestão de pessoas, independentemente da gestão de pessoas adotadas por outras empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Outra contribuição do modelo MGC EdC/APL consiste na proposta de um modelo de Gestão de Pessoas pautado na ética e na transparência, de modo que todas as ações relacionadas aos seus diversos sistemas (suprimento, manutenção, desenvolvimento, remuneração etc) sejam realmente equitativos e justos e contemplem princípios da gestão de empresas de EdC que possam contribuir para melhor harmonização da relação entre empresas aglomeradas e seus colaboradores.
--	---	---	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Administração participativa e clara definição de papéis e funções. 		
	<p>RELAÇÕES EXTERNAS Relações com demais <i>stakeholders</i> e com outras empresas ou instituições</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relações éticas e duradouras com todos os <i>stakeholders</i>; • Diferencial das empresas de EdC no que toca aos relacionamentos interpessoais e interinstitucionais (Teoria dos <i>Stakeholders</i>); • Lealdade nos relacionamentos com concorrentes, fornecedores, clientes, sociedade civil; • Relações que extrapolam os contratos e se estabelecem a partir do respeito e do amor, tendo como princípio que “ninguém pode ser feliz sozinho”; • Repartição dos lucros segundo os ideais do projeto; • Lealdade e civilidade nos relacionamentos com concorrentes, fornecedores, clientes, sociedade civil e instituições públicas; • Estrita observância da legalidade e da legitimidade nas ações empresariais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de ideias e experiências, as quais geram cunho inovador nos produtos ou serviços; 	<ul style="list-style-type: none"> • Outra ação estruturante da gestão de APL diz respeito à disseminação entre todos os participantes do arranjo das linhas de gestão de EdC e da aplicação de seus pressupostos, sobretudo daqueles que se referem ao relacionamento externo, na vida do APL.
	<p>GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relações mais humanizadas são consideradas como facilitadores da aprendizagem, com implicações diretas na gestão do conhecimento e na mudança organizacional; • Mentalidade de aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmissão de informações por meio de: cursos, palestras e serviços de consultoria, permitindo o desenvolvimento de competências e habilidades coletivas, agregando conhecimento, conceitos, métodos, maneiras de abordagem da gestão, permitindo adoção de novas tecnologias e canais de informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição e incentivo a políticas de aprendizado e gestão da informação e do conhecimento, nos moldes da dimensão “formação e instrução”.

		contínua.		
	GESTÃO AMBIENTAL, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade e desenvolvimento harmonioso com o meio ambiente inseridos na proposta original de EdC, devendo fazer parte do planejamento estratégico e da missão das empresas do projeto; • Preocupação com o descarte de resíduos sólidos industriais; • EdC vista como uma “possível e potencial terceira via” entre o capitalismo e o estatismo. • Ações voltadas para a erradicação da pobreza e para a geração de empregos e renda em comunidades mais carentes; • Uso de tecnologias sustentáveis e não agressoras do meio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de indicadores para a gestão de APLs abrangendo nove dimensões, a saber: <ul style="list-style-type: none"> • -Econômica; • -Social; • -Geográfica; • -Tecnológica; • -Apoio Institucional; • -Capacidade Gerencial; • -Internacionalização; • -Governança e • -Ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização dos participantes quanto à finitude dos recursos naturais e questões relacionadas à sustentabilidade e responsabilidade social; • Definição e incentivo a políticas de gestão ambiental, responsabilidade social e sustentabilidade, nos moldes propostos pela EdC.

FORMAS DE COOPERAÇÃO	ENTRE EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção da comunhão com um valor fundamental no relacionamento com outras empresas de EdC; • Demais empresas, mesmo as concorrentes devem ser consideradas como parceiras essenciais da empresa de EdC; 	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculos entre as empresas, mesmo que incipientes; • Valorização das dinâmicas de competição na busca de vantagens competitivas para as empresas participantes; • Existência de interação, cooperação e aprendizagem; • Compartilhamento de Know-how; • Rateamento de custos com pesquisas tecnológicas; • Melhorias em produtos e serviços; • Maior poder de barganha e pressão no mercado, entre outros; 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção de valores como gratuidade, reciprocidade e felicidade nos mecanismos de Cooperação, bem como opção pela Comunhão como principal catalizador dessa colaboração entre empresas; • Consolidação da cultura da partilha; • Adoção de mecanismos transparentes de prestação de contas e ações de <i>feedback</i> e de aprendizagem compõem o rol de ações a serem efetivadas visando a
-----------------------------	-----------------------	---	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> Modelos de cooperação por meio da incorporação da inteligência competitiva. 	cooperação entre empresas do arranjo.
	COM OUTRAS INSTITUIÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> Esforço na manutenção de um relacionamento correto em relação às autoridades fiscais, sindicatos e demais órgãos estaduais, com as quais devem sempre colaborar; Comunhão como valor fundamental também nos relacionamento entre outras instituições da própria EdC ; Transparência nos mecanismos de prestação de contas perante a sociedade em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> Quando inseridas em uma rede cooperação, empresas que adotam ações coletivas adquirem confiabilidade entre si, ampliam o poder de negociação (com os fornecedores), e o cenário passa a ser mais favorável à gestão das diversas etapas da cadeia de valor. 	

QUADRO 16 – SÍNTESE COMPARATIVA DOS CONSTRUCTOS TEÓRICOS SOBRE EdC, APLS e MODELO MGC EdC/APL

FONTE: Elaborado pelo autor

7. CONCLUSÃO

Tomada como tema desse estudo, a EdC se revelou como um modelo com forte motivação ideal e baseada em valores relacionais, contrapondo-se à lógica da racionalidade que impera nas empresas da economia de mercado.

A revisão bibliográfica e os achados da pesquisa de campo (estudo piloto e Polo Spartaco) indicam que há, ainda, um longo caminho a ser percorrido até que um “confronto teórico” pacífico e harmonioso possa ser estabelecido entre as lógicas da EdC e dos APLs.

Enquanto a EdC surge e transita na linha da Economia Solidária, como expressão da chamada Economia Civil, os APLs surgem no conturbado contexto da economia de mercado.

Se, por um lado a EdC se apresenta como uma opção a ser feita, na liberdade, por empresários com motivações ideais coerentes com o projeto, por outro lado, os APLs surgem da necessidade e da quase obrigatoriedade imposta às empresas e outros atores econômicos, sociais e políticos, na busca de vantagens competitivas e outros mecanismos, que lhes permitam sobrevivência e desenvolvimento.

Retomando-se o objetivo geral da pesquisa, que foi o de propor um modelo de gestão e cooperação baseado na EdC, para aplicação em APLs, composto de diretrizes e ações estruturantes a serem experimentadas em arranjos em formação ou que, já estruturados, estejam em busca de uma nova identidade, este estudo procurou contribuir na construção do embasamento teórico da EdC, confirmando-a, uma vez mais, como um modelo viável de gestão de empresas.

O método de pesquisa, incluindo a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo no formato de estudos de caso, realizado em empresa isolada (estudo piloto) e nas empresas do Polo Empresarial Spartaco, permitiram a

confirmação da viabilidade da aplicação, nas empresas organizadas em APLs, de princípios, diretrizes e técnicas específicas das empresas inseridas ou coligadas ao projeto de Chiara Lubich, tornando possível a proposta de um modelo de gestão a ser implantado e acompanhado durante as diferentes fases de vida do arranjo, de uma ferramenta para sua aplicação e de uma cartilha orientadora.

O Modelo MGC EdC/APL abrange os aspectos de constituição, gestão e cooperação a partir de uma concepção não cronológica aplicável a diferentes ações na vida de um APL. Inclusive, no capítulo 6, no qual se apresenta em detalhes o modelo, há alguns quadros-síntese que ilustram essa afirmação.

Há que se ressaltar que o modelo MGC EdC/APL é conceitual e necessita ainda ser experimentado e aperfeiçoado em sua estrutura e dinâmica. Conclui-se, finalmente, pelo alcance dos objetivos específicos da pesquisa, reconhecendo-se suas limitações e possibilidades de melhorias futuras.

7.1 – PROPOSTAS PARA TRABALHOS FUTUROS

Ao finalizar esse estudo, várias possibilidades de trabalhos futuros podem ser apontadas, dentre elas:

- efetiva aplicação do modelo MGC EdC/APL em um APL em formação ou que esteja em um processo de revisão de sua vocação.
- aplicação da EdC em outras formas de aglomerações empresariais também pode ensejar pesquisas semelhantes a essa, realizada especificamente visando os APLs.
- extrapolando os limites dos APLs, o modelo pode ser testado em micro e pequenas empresas não aglomeradas ou incubadas.
- outros aspectos podem ser contemplados em pesquisas semelhantes, tais como os relacionados a uma dimensão específica da gestão de

empresas.

- finalmente, pesquisas relacionadas à investigação da gestão e da cooperação em APLs específicos, também parecem se mostrar interessantes.

De fato, várias possibilidades se abrem para novas investigações que possam de fato, dar à EdC a importância e o valor que ela merece.

Ainda em plena evolução e com um futuro ainda incerto, se há quem duvide de sua potencialidade, há também quem nela acredite como é o caso deste simples “aprendiz e simpatizante” da Economia de Comunhão na Liberdade (EdC).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, S; BRITO, J. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Rio de Janeiro: **REDESIST**, 2003.

ALBERTIN, M. R.; ARAGAO JR, D. P.; SILVA, V. M. D.; LOUREIRO, S. A. Sistema de benchmarking através da internet - SIMAP: histórico, características, benefícios e lições aprendidas. In: VI Simpósio de Sistemas de Informação e Engenharia de Produção (SIEP), 2010.

ALMEIDA, M. A. **As empresas de economia de comunhão**: possibilidade e valorização da racionalidade substantiva na organização econômica. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica (PUC-Rio). Rio de Janeiro: Rio de Janeiro. 2002.

ALVES, M. M. **Arranjos Produtivos Locais**: O caso das indústrias de Calçados Femininos de Jaú. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Metodista de Piracicaba - Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo. Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção. Piracicaba: São Paulo. 2006.

AMARAL FILHO, J. É Negócio ser pequeno, mas em grupo. In: CASTRO, A.C. (Org.). **Desenvolvimento em debate, painéis do desenvolvimento brasileiro II**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais – Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

_____. **Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ARAÚJO, V. Economia de Comunhão e Comportamentos Sociais. In: COSTA, R; ARAUJO, V; BIELA, A; SORGI, T; GUI, B; FERRUCCI, A. **Economia de Comunhão**: projeto, reflexões e propostas para uma cultura de partilha. 2ª Ed. Traduções: José Maria de Almeida, João Batista Florentino e Rui Costa. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 1998. p.9-20.

ARAUJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBIERI, E; DI TOMMASO, M. R; BONNINI. Industrial development policies and performances in Southern China: Beyond the specialized industrial cluster program. **China Economic Review**, v. 23, n. 3, p. 613–625, sep .2012.

BARROS, W. M. **Economia de comunhão**: novos paradigmas propostos para a organização do trabalho. 2005.244f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Departamento de Psicologia da Universidade de Fortaleza. Fortaleza: Ceará. 2005.

BARTHOLO, Fernando. **Empresa de participação comunitária**: aspectos teóricos e práticos. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Mackenzie. São Paulo: São Paulo, 2003.

BECATTINI, G. **Rediscovery of the Marshallian Industrial Districts in Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research International Studies in Entrepreneurship**, Cap 8. Hans Landström, Ed Springer US, 2005.

BNDS – Banco Nacional do Desenvolvimento Social. Disponível em <www.bnds.gov.br>. Acesso em 10 de outubro de 2013.

BERTTO, P. T.; CAMPOS, F. C. Economia de Comunhão e Engenharia de Produção: Uma análise bibliométrica: em busca de um panorama de relação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXII, 2012, Bento Gonçalves. **Anais....** Bento Gonçalves: ABEPRO. 2012. p.1-19.

BIELA, A. Uma “revolução copernicana” para as ciências sociais. In COSTA, R; ARAUJO, V; BIELA, A; SORGI, T; GUI, B; FERRUCCI, A. **Economia de Comunhão**: projeto, reflexões e propostas para uma cultura de partilha. 2ª Ed. Traduções: José Maria de Almeida, João Batista Florentino e Rui Costa. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova. 1998. p.21-29.

BISPO, A. C. K; MENDES, N. M. D; DE SÁ, M. A. D. Economia de Comunhão (EdC): Adorável Mundo Desconhecido. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**. Vol.3, n. 3, Edição Especial, p. 22-43. 2013.

BRANDILISE, L. A. **A finalidade do lucro para as empresas de Economia de Comunhão**. 2003. 242f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: São Paulo. 2003.

BRITTO, Jorge. Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: em busca de um referencial analítico. **IE/UFRJ**, 2004.

BRUNI, L.(Org.) **Economia de Comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões**. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2002.

_____. **Comunione e Le nuove parole dell'economia** (*Comunhão e as novas palavras em economia*) – Tradução de José Eustáquio Rosa. São Paulo: Editora Cidade Nova, 2005.

_____. ZAMAGNI, S. **Economia Civil: eficiência, equidade, felicidade publica**. São Paulo: Cidade Nova, 2010.

BUCKEYE, Jeanne G.; GALLAGHER, John B. Mundell & Associates, Inc.: Managing When Faith Really Matters. **Case Research Journal**, 2011. 31(2): 41–55.

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

CAMP, R. C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CAMPEÃO, P.; MARQUES, E. F.; GEHLEN, M. A. A gestão da informação em arranjos produtivos locais: uma reflexão inicial sobre o caso da piscicultura da região de dourados/MS. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVIII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Abepro, 2008. p. 1-13.

_____. P; SPROESSER, R. L; MARQUES, E. F. M. Sistema de Informação Gerencial: Um Modelo Conceitual para Sistemas Locais de Produção. .In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVII, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Abepro, 2007.p. 2-9.

CARMO, B. B. T.; ARAGAO, D. P.; PONTES, H. L. J.; ALBERTIN, M. R. Proposição de um sistema de benchmarking para cadeias produtivas. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA REGIÃO NORDESTE IV, 2009, Fortaleza. **Anais...**Fortaleza: Ufersa, 2009. V. 1.

CARROLL, M; REID, N; SMITH, B. Location quotients versus spatial autocorrelation in identifying potential cluster regions, **Annals of Regional Science**, v.42, n. 3, p. 449–463.oct.

2008.

CARVALHO, M. L. **Economia de Comunhão**: Representações Sociais e Ideologia de uma nova proposta de responsabilidade social. 2007. 131f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Rio Grande do Sul. 2007.

CASAROTTO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com base na Experiência Italiana**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E. O foco em Arranjos Produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H. M. M; MACIEL M. L. (orgs.) **Pequena Empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

_____. SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H. M. M; MACIEL M. L. (orgs.) **Pequena Empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

_____. LASTRES, H. M. M. Sistemas De Inovação e Desenvolvimento: as implicações de política. **São Paulo Em Perspectiva**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 34-45, Jan./Mar. 2005.

CAVALCANTI, G. A; MELO, M. O. RIBEIRO, A. Ética e Responsabilidade Social na Gestão das Empresas: Considerações sobre a Economia de Comunhão. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVI, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Abepro, 2006. p. 1-9.

CENTRO CHIARA LUBICH. Disponível em <centrochiaralubich.org/pt>. Acesso em 18 de janeiro de 2014.

CHIOCHETTA, J. C; HATAKEYAMA, K. Implementação de um APL – o caso do setor metal mecânico da região sudoeste do estado do Paraná. **Revista Produção On Line**, Florianópolis, p. 1 - 13, 01 abr. 2007.

CIRAVEGNA, L. Linkages in the New ICT Clusters of Latin America: Evidence from Costa Rica. **Journal of Latin American Studies**. Vol. 44, i. 3, pp 553 580. 2012.

COSTA, R; ARAUJO, V; BIELA, A; SORGI, T; GUI, B; FERRUCCI, A. **Economia de Comunhão: projeto, reflexões e propostas para uma cultura de partilha**. 2ª Ed. Traduções: José Maria de Almeida, João Batista Florentino e Rui Costa. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova. 1998.

CRAWFORD, R. Na era do capital humano. São Paulo: Atlas, p. 186, 1994.

CRAWLEY, Andrew; BEYNON, Malcolm; MUNDAY, Max. Making Location Quotients More Relevant as a Policy Aid in Regional Spatial Analysis. **Urban Studies**, v. 50, n. 9, p. 1854-1869, 2012.

CRUZ, J. A. W.; QUANDT, C. O. Empreendedorismo em redes: um estudo de caso em uma rede de associações de carrinheiros de Curitiba. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVII, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Abepro, 2007. p. 1-10.

DUARTE, L. C. S.; SACKSER, G.; KOTLINSKI, E.; SANTOS, A. R. J.; ECKHARDT, M. A influência do sistema de gestão da qualidade no laboratório de metrologia elétrica da Unijuí. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVII, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Abepro, 2007. p. 1-10.

ECONOMIA DE COMUNHÃO – EDC. **Relatório EdC 2009/2010**. Disponível em: <<http://www.edc-online.org/br/quem-somos/partilha-dos-lucros/1312-rapporto-edc-2009-2010.html>>. Acesso em: 10 de setembro de 2013.

_____. **Relatório EdC 2010/2011**. Disponível em <<http://www.edc-online.org/br/publicacoes/relatorios-edc/2965-il-rapporto-economia-di-comunione-2010-2011-e-online-pt-br-1.html>>. Acesso em 22 de outubro de 2013.

_____. **Relatório EdC 2011/2012**, Disponível em <<http://www.edc-online.org/br/publicacoes/relatorios-edc/relatorio-edc-2011-2012.html>>. Acesso em 15 de março de 2014.

_____. **Relatório EdC 2012/2013**, Disponível em <<http://www.edc-online.org/br/publicacoes/relatorios-edc/relatorio-edc-2012-2013.html>>. Acesso em 10 de abril de 2014.

FERNANDES, V; SANT'ANNA, F. S. P. A racionalidade da economia de comunhão e responsabilidade. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Curitiba. 21, p. 157-171, jan./jun. 2010.

FERRUCCI, Antonella. Linhas para a gestão de uma empresa de Economia de Comunhão. Noticiário da EdC nº 28. Dezembro de 2008. Disponível em <<http://www.edc-online.org/br/publicacoes/noticiarios-edc-pt-br-1/n-28-pt-br-1.html>>. Acesso em 15 de outubro de 2013.

FERRUCCI, A. Amar a empresa alheia como própria. In. Relatório Anual da EdC 2012-2013, 2014.

FESER, E; ISSERMAN, M. The rural role in national value chains, *Regional Studies*, 43 (1), pp. 89–109. (2009).

FRANÇA FILHO, G. C. A temática da Economia Solidária e suas implicações originais para o campo dos estudos organizacionais. *RAP - Revista de Administração Pública*. FGV, 37(1): 11-31, jan. /fev., 2003

FUJITA, M; KRUGMAN, P; VENABLES, A. J. *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*, 1999.

GAMELEIRA, C. S. L. **A solidariedade como fundamento do desenvolvimento local sustentável do município alagoano de Branquinhos**. 2000. Dissertação (Mestrado) – Programa Regional de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Universidade Federal de Alagoas. Maceió: Alagoas. 2000.

GEBREEYESUS, M; MOHNEN, P. Innovation Performance and Embeddedness in Networks: Evidence from the Ethiopian Footwear Cluster. **World Development** Vol. 41, pp. 302–316, 2013.

GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. edição. São Paulo: Atlas, 2010.

GODBOULT, J. Homo donator versus homo economicus. In Martins, P.H. (Org). *A dívida entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social*. Petrópolis, Vozes. 2002

GONÇALVES, H.H. G. Descortinando perspectivas para um novo agir ético: geografando redes e corporificando a cultura da partilha na Economia de Comunhão – Tese de Doutorado. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro 2009.

GONÇALVES, H. H. A. B. Q. A responsabilidade ambiental de uma empresa de Economia de Comunhão. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2004, Niterói. **Anais....** Niterói: UFRJ, 2004. p. 1-9.

_____. LEITÃO, M. P. Empresas de Economia de Comunhão: o caso Femaq. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, nº 6, p. 33-59, nov/dez. 2001.

_____. MEDEIROS, M. G.; ROCHA, M.G. Engenharia de Produção e Economia de Comunhão: Trabalhar é Preciso. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XII., 2005, Bauru. Anais do SIMPEP. Bauru: Unesp. p. 1-10.

GONÇALVES, A. T. P; LEITE, M. S. A; SILVA, R. M. A Preliminary Study On The Definitions And Differences Of Main Types Of Business Arrangements. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v.12, n. 3, p. 827-854, jul./set. 2012.

GORAYEB, **D.S. Políticas para aglomerações setoriais de pequenas empresas: algumas reflexões.** Campinas: IE/UNICAMP, 2002.

GUI, B. Empresa e Economia de Comunhão: algumas reflexões. In COSTA, R; ARAUJO, V; BIELA, A; SORGI, T; GUI, B; FERRUCCI, A. **Economia de Comunhão: projeto, reflexões e propostas para uma cultura de partilha.** 2ª Ed. Traduções: José Maria de Almeida, João Batista Florentino e Rui Costa. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova. 1998. p.93-106.

GÜNTHER, H. F; PEREIRA, M. F; LOCH, M; COSTA, A. M. Governança e implementação da estratégia em arranjos produtivos locais para melhoras no desempenho. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, vol.9, n. 2, p.99-114, mai/ago.2010.

GUITIÁN, G.; Integral Subsidiarity and Economy of Communion. **Journal of Markets and Morality**, v. 13, n. 2, p. 279-295, ago 2010.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. The Triple C approach to local industrial policy. **World Development, Oxford**, v.24, n.12, p.1859-1877, Dec. 1998.

HOBBSAWN, E. J. Era dos Extremos: o breve século XX; 1914-1991. Traduzido por Marcos Santarrita. São Paulo, Companhia das Letras, 1995.

HUBER, F. Do clusters really matter for innovation practices in Information Technology? Questioning the significance of technological knowledge spillovers. **Journal of Economic Geography**, v 12, n. 1, pp. 107–126. feb.2011.

JIN, X; WEBER, K; BAUER, T. Impact of clusters on exhibition destination attractiveness: Evidence from Mainland China. **Tourism Management**, v 33 – pp. 1429-1439. 2012

KETELS, C. Clusters of Innovation in Europe, in Structural Change in Europe 3 – **Innovative City and Business Regions**. Bollschiweil: Hagbarth Publications, 2004. Disponível em: http://www.isc.hbs.edu/pdf/Ketels_European_Clusters_2004.pdf. Acesso em 10 de abril de 2013.

KOTLER, P. **Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** São Paulo: Atlas, 1997.

KOVACS, Jason F. e SHIPLEY, Robert. “Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience”. **Corporate Governance**, v. 8, n. 2, p.214-228, 2008.

KURTZ, R. G. M. **Relacionamentos interpessoais e aprendizagem organizacional na economia de comunhão.** 2005. 123f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da PUC-Rio. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro. 2005.

KWASNICKA, E. L. Em direção a uma teoria sobre redes de negócios. In: BOAVENTURA, J. M. G. (org). **Redes de negócios**: tópicos em estratégia. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

LADAIN, M. C. V; COSTA, I. S. A; SALLES, D. M. R. As práticas de gestão de pessoas nas empresas de economia de comunhão: estudo de caso no Polo Spartaco. **CAD. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, nº 4, artigo 5, p. 858-882, dez. 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. 2003.

LEIBHOLZ, R. Projeto Espri 2010. São Paulo: Cidade Nova, 2002.

LEITE, K. C. A economia de comunhão: construção da reciprocidade nas relações entre capital, trabalho e estado. 2005. 371f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Universidade Federal de São Carlos. São Carlos: São Paulo. 2005.

_____. **A economia de comunhão: construção da reciprocidade nas relações entre capital, trabalho e estado**. São Paulo: Editora Annablume; 2007.

LEITÃO, S.P.; SPINELLI, R.A. Economia de comunhão no Brasil: a produção acadêmica em administração de 1991 a 2006. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.3, p. 451-469, 2008.

_____. KURTZ, R. G. M. Relacionamentos interpessoais e aprendizagem na economia de comunhão: o caso Femaq. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 4, p. 913-938, jul./ago. 2005.

_____. FORTUNATO, G; FREITAS, A. S. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 883-907, Set./Out. 2006.

LIN, H-M.; HUANG, H-; LIN, C-P; HSU, W-C. How to manage strategic alliances in OEM-based industrial clusters: Network embeddedness and formal governance mechanisms. **Industrial Marketing Management**. v. 41, p. 449–459. 2012

LINARD, K. T.; Economy of Communion: Systemic Factors in the Rise of a New Entrepreneurship. *Systems Research and Behavioral Science*, Austrália, v. 20, p. 163-175. 2003.

LINQING, L; LIWEN, T; HAIYAN, M. “Two-dimensional governances and industrial international competitiveness: A view from global value chains”, **Nankai Business Review International**, vol.2, n. 3, p. 325-344. 2011.

LOPES, A. P. V. B. V.; CARVALHO, M. M. de. Evolução da literatura de inovação em relações de cooperação: um estudo bibliométrico num período de vinte anos. **Gestão & Produção**, v.19, n.1, p. 203-217, 2012.

LOPEZ, K.J; MARTÍNEZ, Z. L; SPECHT, L. B. The Economy of Communion Model A Spirituality-Based View of Global Sustainability and its Application to Management Education. **Journal of Management for Global Sustainability**, v. 1, n. 1, p. 71–90, 2013.

LUBICH, C. **Economia de Comunhão** história e profecia. 2ª Ed. Vargem Grande Paulista. Editora Cidade Nova. 2004.

_____. 29 de maio de 1991: nasce a Economia de Comunhão. 1991. In: LUBICH C. **Economia de Comunhão: história e profecia**. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2004.p. 11-16.

_____. C. A Economia de Comunhão: rumo a um agir econômico voltado para a pessoa. In: LUBICH, C. **Economia de Comunhão: história e profecia**. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2004.

_____. A experiência Economia de Comunhão: da Espiritualidade da Unidade, uma proposta de agir econômico. In: LUBICH, C. **Economia de Comunhão: história e profecia**. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2004. p.29-35.

_____. Quatro aspectos da Economia de Comunhão a serem sublinhados. In: LUBICH, C. **Economia de Comunhão: história e profecia**. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2004. p.37-47.

_____. A Economia de Comunhão é a Economia do Dar. In: LUBICH, C. **Economia de Comunhão: história e profecia**. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2004. p.51.

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

MACHADO, A.C.M. **Economia de Comunhão: elementos para uma teoria organizacional**. 2006. 266f. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro. 2006.

MACHADO, A. C. M.; MELO, M. A. C.; DESIDERI, P. E. S. Economia de Comunhão: Razão Substantiva na Gestão? In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIV., 2004, Florianópolis. **Anais**. . Florianópolis: Abepro, 2004. p. 3888-3895.

_____. DESIDERI, P. E. S. Projeto de Economia de Comunhão: uma porta para se repensar a gestão empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIII., 2003, Ouro Preto. **Anais... Enegep**. Ouro Preto: Abepro, 2003. p. 1-8.

MAGALHÃES, J. M; DAUDT, C. G; PHONLOR, P. R. Vantagens Proporcionadas às Pequenas e Médias Empresas por meio da União em Redes de Cooperação no Contexto do Venture Capital. RAC - Revista de Administração Contemporânea [On-line] 2009, 13 (cot.). Disponível em <<http://www.redalyc.org.articulo.oa?id=84012364005>>. Acesso em: 28 fev 2014.

MANO, Y; IDDRISU, A; YOSHINO, Y; SONOBE, T. How Can Micro and Small Enterprises in Sub-Saharan Africa Become More Productive? The Impacts of Experimental Basic Managerial Training. **World Development** Vol. 40, No. 3, pp. 458–468, 2012

MARSHALL, A. Principles of Economics: An Introductory volume, traduzido em Princípios de Economia: tratado introdutório, São Paulo, SP, Abril Cultural, 1982.

MARTINS, C. H.; FRANCO, D. D. F.; SILVA, J. M. Desenvolvimento sustentável no contexto do desenvolvimento econômico e a contribuição da Economia de Comunhão. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XIII., 2006, Bauru. **Anais...** Bauru: Unesp, 2006.. p. 1-12.

MASCENA, K. M. C.; FIGUEIREDO, F. C.; BOAVENTURA, J. M. G. *Clusters*, Sistemas e Arranjos Produtivos Locais: Análise das publicações nacionais no período de 2000 a 2011. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, XV., 2012, São Paulo. **Anais do SIMPOI**. São Paulo: FGV, 2012. p. 1-16.

MASQUIETTO, C. D; SACOMANO NETO, M; GIULIANI, A. C. Identificação de Arranjos Produtivos Locais: O Caso Do Arranjo Produtivo Local Do Álcool De Piracicaba. *Gestão & Regionalidade*, Vol. 26. p.75-77. 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 2014.

MAUSS, M. Ensaio sobre a dádiva. Forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In: *Sociologia e Antropologia*. Edusp. 1974.

MCT – Ministério da Ciência e da Tecnologia – Disponível em <[http:// www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)>. Acesso em 10 de janeiro de 2014.

MDIC – Portalapli.ibict.br – disponível em <<http://www.portalapli.ibict.com>> – acesso em 11 de fevereiro de 2013.

MEDEIROS, M. G. G. A.; MARTINS, R. C. Valores humanos e capital social nas organizações de trabalho: Estudo de caso em duas empresas coligadas ao projeto Economia de Comunhão. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVII., 2007, Fortaleza. **Anais do ...7** Fortaleza: Abepro, 2007. p. 1-10.

_____. GONÇALVES, H. H. A. B. Q. Índícios de capital social nas empresas de comunhão é um novo problema para Engenharia de Produção? In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XIII., 2006, Bauru. **Anais do Simpep**. Bauru, Unesp 2006. p. 1-11.

MEIRELLES JUNIOR, J. C.; VILLELA, L. E. Análise dos Conceitos de Arranjos Produtivos Locais sob a Ótica da Gestão Social. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, IX., 2012, Resende, **Anais do Seget**. Resende: AEDB, 2012. p.1-16.

MELO, M. O. B. C; CAVALCANTI, G. A; SANTOS, A; VERGOLINO, R. Gestão De Empresas na Economia de Comunhão: Estudo de Caso no Nordeste do Brasil. *Revista Gestão Industrial*. ISSN 1808-0448 / v. 4, n. 4: p. 76-91, 2008.

MENDES, N. D. **Relações interpessoais**: um estudo de caso das empresas de EdC. 2003. 198p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa. Paraíba. 2003.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na Engenharia de Produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Revista Produção*. v.17 n.1 São Paulo. jan./abr. 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO. Informações disponíveis em <http://www.desenvolvimento.gov.br/>. Acesso em 14 de maio de 2013.

MOLTENI, M. in BRUNI, L. (Org) *Economia de Comunhão: uma cultura econômica em varias dimensões*. Editora Cidade Nova. Vargem Grande Paulista. 2002.p. 89-110.

MORAES, S. C. S.; PAGANI, R. N.; RESENDE, L. M.; PILATTI, L. A. Liderança compartilhada na era da conectividade: uma análise em um arranjo produtivo local. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVII, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Abepro, 2007. p. 1-10.

MOVIMENTO DOS FOCOLARES. Disponível em <www.focolare.org> Acesso em 27 de fevereiro de 2014.

MOVIMENTO VIDA CRISTÃ. Disponível em <www.vidacrista.org.br> – acesso em 28 de fevereiro de 2014.

NASCIMENTO, E. M. S. Globalização E Democracia: A Democracia Como Paradigma De Transformação Do Mundo Em Globalização. Revista Jurídica, v. 16, n. 31, p. 93-120, 2012.

NOCE, A. F. S. **O processo de implantação e operacionalização de um parque tecnológico**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Santa Catarina. 2002.

NORONHA, E. G. & TURCHI, L. "**Política Industrial e Ambiente Institucional na Análise de Arranjos Produtivos Locais**". Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/>>. Acesso em: 15 junho 2013.

NORONHA, D. P.; FERREIRA, S. M. S. P. **Revisões da Literatura**. In: Campello, B.S., Cendón, B.V. e Kremer, J.M. Fontes de Informação para Pesquisadores e Profissionais. Belo Horizonte: Ed. UFMG, p. 191-198, 2000.

OBRA DE MARIA. Estatutos Gerais da Obra de Maria. Disponível em <www.obrademaria.wordpress.com> Acesso em: 27 fev. 2014.

OLAVE, M. E. L; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão e Produção**. v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

OLIVEIRA, M. C.; FANDIÑO, A. M. Empresas da Economia de comunhão como uma proposta de implementação da gestão do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIV., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Abepro, 2004. p.1057-1064.

OPRIME, P. C.; GONZÁLEZ, M. O. A.; SILVA, S. L. TQM e a Competitividade de arranjos produtivos locais (APLs): estudo de caso do setor de folheados e bijuterias de Limeira – SP. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVI, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: 2006. p. 1-9

_____. TRISTÃO, H. M; PIMENTA, M. L. Relationships, cooperation and development in a Brazilian industrial cluster. **International Journal of Productivity and Performance Management**, V.60 n. 2, p.115-131. 2011.

PAIVA, C. A. O que são sistemas locais de produção (e por que eles são tão importantes na estratégia de desenvolvimento do governo democrático e popular no Rio Grande do Sul). Porto Alegre: Secretaria de Coordenação e Planejamento do Estado do Rio Grande de Sul, 2004.

PARKER, R. Evolution and change in industrial clusters: an analysis of Hsinchu and Sophia Antipolis. *European Urban and Regional Studies*, Thousand Oaks, v. 17, n. 3, p. 245-260, 2010.

PINTO, M. C. S. **A economia de comunhão sob o olhar da teoria dos stakeholders**. 2004. 337f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração da PUC-Rio. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro. 2004.

_____. LEITÃO, S. P. **Economia de Comunhão: empresas para um capitalismo transformado**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2006.

PORTER, M.E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais (on competition). Rio de Janeiro: Campus. (1999).

_____. **The Competitive Advantage of Nations**. Basingstoke: Macmillan.1990.

_____. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, November/December, pp. 77–90. 1999.

_____. Location, competition and economic development: local clusters in a global economy, **Economic Development Quarterly**, 14, pp. 15–24.2000.

REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS E ARRANJOS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS – REDESIST. [Fechamento da consulta 19 novembro 2013]. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>

RICHARDSON, C; YAMIN, M, SINKOVICS, R. R. Policy-driven clusters, interfirm interactions and firm internationalization: Some insights from Malaysia's Multimedia Super Corridor. **International Business Review** 21. Pp. 794–805. 2012

RING, P. S. and VAN DE VEN, A. H. " Formal and informal dimensions of transactions. In: Van de Ven, A.H., Angle, H.L., & Poole, M.S. (Eds.), Research on the management of innovation: **The Minnesota studies**. 171-192. New York: Oxford University Press, 2000.

RITA, L. P. S.; PEIXOTO, F. J. R.; NASCIMENTO, T. C.; COSTA, C. B. S.; MENDONÇA, A. T. B. B. Análise da cadeia produtiva de flores do estado de Alagoas sob a ótica do desenvolvimento regional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVII., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...Foz do Iguaçu**: Abepro, 2007. p. 1-10.

SAMPAIO, M. A. L. **Economia de comunhão e o conceito de organização de aprendizagem**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da PUC-RJ, Rio de Janeiro: Rio de Janeiro. 2006.

SANTANA, S. C. **Princípios para um modelo de gestão ambiental sobre o duplo enfoque de tecnologias limpas e economia de comunhão**. 2003. 174f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio ambiente) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão. Sergipe. 2003.

SANTOS, Milton. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. 2000.

SANTOS, F. L. Evidências empíricas do papel das exportações na sustentabilidade socioeconômica dos sistemas produtivos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVII., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais... Foz do Iguaçu**, Abepro, 2007. 1-9.

SANTOS, Gustavo; DINIZ, Eduardo; BARBOSA, Eduardo. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais. Revista do BNDES, v.11, n.22, p. 151-179, 2004.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Disponível em <<http://sebrae.com.br>>. Acesso em 15 de fevereiro de 2014.

SELLAR, C; EMILOVA, M; PETKOVA-TANCHEVA, C. D; MCNEIL, K. Cluster Policies in Bulgaria: European Integration, Post Socialist Dynamics and Local Level Initiatives Volume 35.2 p. 358–78 **International Journal of Urban and Regional Research**. 2011.

SEN, Amartya. On ethics and economics. OUP Catalogue, 1999.

SERAFIM, M.C. **Sobre esta Igreja edificarei minha empresa**: organizações religiosas e empreendedorismo. 2008. 257f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2008.

_____. Movimento dos Focolares e a Economia De Comunhão: Expressão De Economia Plural originada da Religião. In: XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. Salvador. 2009.

_____. Economia de Comunhão como uma expressão de economia plural de origem religiosa. Revista Eletrônica da Economia de Comunhão – REDEC – nº 3, 2013. Disponível em http://www.clfc.puc-rio.br/redec/resumo_artigo3_3.html. Acesso em: 12 mar 2014.

_____. M. C; ANDION, C. Capital espiritual e as relações econômicas: empreendedorismo em organizações religiosas. **Cad. EBAPE.BR** [on-line], v. 8, n. 3, p. 564- 579, 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/aLsHK>.> Acesso 10/09/2013.

_____. MARTES, A. C. B; RODRIGUEZ, C. L. Segurando Na Mão De Deus: Organizações Religiosas e Apoio Ao Empreendedorismo. **RAE**. São Paulo. v. 52 n. 2. p. 217-231 227. mar/abr. 2012.

SCHMITZ, H Collective efficiency: growth path for small-scale industry. **Journal of Development Studies**, London, v.31, n.4, p.529-566, Apr. 1995.

SCHNEIDER, V. “Redes de políticas públicas e a condução de sociedades complexas”. Civitas, Porto Alegre, Vol. 5 Nº 1 p.29-58, 2005.

SILVA, A. P. **Proposta de Aplicação da Inteligência Competitiva em uma Rede de Cooperação**. 2012. 117f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba. Santa Bárbara D'Oeste: São Paulo. 2012.

SILVA, G. V. Poder e Decisão em Empresas de Economia de Comunhão: Um Estudo de Caso. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro. 2008.

_____. LACERDA, D. P. Relações de Poder no Projeto Economia de Comunhão. e Decisão em Empresas de Economia de Comunhão: **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, p. 76-93, jan./abr. 2010.

SINGER, P. Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas. São Paulo: Contexto, 2000.

SINGER, Paul & SOUZA, André Ricardo de A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

SORGI, T. A Cultura do Dar. In COSTA, R; ARAUJO, V; BIELA, A; SORGI, T; GUI, B; FERRUCCI, A. **Economia de Comunhão: projeto, reflexões e propostas para uma cultura de partilha**. 2ª Ed. Traduções: José Maria de Almeida, João Batista Florentino e Rui Costa. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova. 1998. p.31-68.

SIQUEIRA, E. S; SPERS, V. R. E. Religião e Organizações: antagonismo aparente, proximidade latente. Uma reflexão sobre a economia de comunhão. Revista Impulso, Piracicaba, v. 19 n. 48. p. 73-84, jul. – dez. 2009.

SOUZA, M. C. **Modelo para viabilização de ações de cooperação entre micro e pequenas empresas no Arranjo Produtivo Local de Vila Velha (ES)**. 2010. 180f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Metodista de Piracicaba. Programa de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo. Santa Bárbara D'Oeste: São Paulo. 2010.

_____. Campos, F. C; Oliveira, R. D; Vasconcelos, R. M. A cooperação em arranjo produtivo local: uma proposta para estruturação das ações nas empresas. InterSciencePlace, 22ª Edição - Julho/Setembro. 2012.

SOUZA, S. D; ARICA, J. Mudança tecnológica e estratificação competitiva em um arranjo

produtivo do setor ceramista. **Revista Produção**, v. 16, n. 1, p. 088-099, jan./abr. 2006.

SOUZA, S. M. A.; CÂNDIDO, G. A. Relações entre as formas de governança de arranjos produtivos com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v.5, n.1, p.161-187, 2009.

SPERS, V. R. E. Organização e Economia de Comunhão: relações sociais e subjetivas permeadas pela religiosidade? Tese. Doutorado em Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2004.

STEJSKAL, J; HAJEK, P. Competitive advantage analysis: a novel method for industrial clusters identification (report). *Journal of Business Economics and Management*, April, 2012, Vol.13(2), p.34.

SUZIGAN, W. Identificação, Mapeamento e Caracterização Estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil. Relatório Consolidado. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2006.

_____. GARCIA, R; FURTADO, J. **Clusters ou sistemas locais de produção e inovação**: identificação, caracterização e medidas de apoio. São Paulo: IEDI. 2002.

TÁLAMO, J. R; CARVALHO, M. M. Redes de cooperação com foco em inovação: um estudo exploratório. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 747-760, 2010.

TIRONI, L.F. “*Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais*”, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Brasília, 2001.

UELMEN, A.J. Caritas in Veritate and Chiara Lubich: Human development from the vantage point of unity. **Theological Studies**. n.7. p. 36-45. 2010.

VALÉRY, F, D.; GOMES, L. L. M. Responsabilidade Social Empresarial e Economia de Comunhão: Convergências e divergências entre as duas teorias. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVIII., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Abepro, 2008. p. 1-10.

VENTURA, Paulo Cezar Santos. Por uma Pedagogia de projetos: uma síntese introdutória. **Educação & Tecnologia**, CEFET-MG. Belo Horizonte, V.7, N.1 - Jan. a Jun./2002.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VILARDI, B. Q; LEITÃO, S. P; MARQUES, D. Economia de comunhão e aprendizagem: uma perspectiva epistêmica. **RAP**. Rio de Janeiro. v.41 n. 5. p.835-861, Set./Out. 2007

VILPOUX, O. F; OLIVEIRA, E. J. **Revista de Economia Contemporânea**, Vol.14, p.85-111. 2010.

YIN, R. K. *Applications of Case Study Research*. 3ª Ed. London: Sage Publication Ltd, 2012.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. Competição, colaboração, cooperação e coopeção: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. *Revista ADM - Gestão Estratégica*, v. 4, n. 1, 2011.

ZACCARELLI, S.B.; TELLES; R. SIQUEIRA, J.P.L.; BOAVENTURA, J.M.G.; DONAIRE,D. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZENG, D. Z. China's Special Economic Zones and Industrial Clusters: The Engines For Growth. **Journal of International Commerce, Economics and Policy**. v. 3, n. 3. 2012.

ZETTINIG, P.; VINCZE, Z. How clusters evolve: Competitiveness Review: An International Business Journal. v. 22 n. 2, p. 110-132. 2012.

ANEXO A- LUCROS COMPARTILHADOS PELA EDC EM 2013.

LUCROS DAS EMPRESAS (Valores em Euros)								
PAÍSES	Entradas	Saídas para os necessitados					Saídas para a cultura	
		Atividades Produtivas	Educação	Complemento de renda	Tratamentos médicos	Moradia	Formação	Estruturas e Mídia
ÁFRICA DO SUL	0	0	163	140	372	163	0	0
ALBÂNIA	0	0	2.607	838	1.862	543	0	0
ALEMANHA	41.300	0	0	0	0	0	0	0
ANGOLA	0	500	579	559	465	1.086	0	0
ARGENTINA	117.555	0	4.281	10.354	10.000	6.370	0	0
AUSTRÁLIA	0	0	0	0	0	0	0	0
ÁUSTRIA	8.205	0	0	0	0	0	0	0
BÉLGICA	314.000	0	0	0	0	0	0	0
BRASIL	49.505	34.978	25.877	37.749	39.095	2.441	10.000	0
CANADÁ	0	0	0	0	0	0	0	0
CHILE - BOLÍVIA	2.876	25.000	5.443	0	5.733	724	0	0
COLÔMBIA	0	0	4.561	4.960	1.422	1.154	0	6.000
COREIA	46.886	0	1.991	1.676	0	0	0	0
COSTA DO MARFIM	3.054	0	824	426	931	163	0	15.000
EGITO	0	0	815	815	465	507	3.500	0
EL SALVADOR	0	0	1.559	8.536	5.237	1.234	4.500	0
ESLOVÁQUIA	420	0	761	2.482	226	0	0	0
ESLOVÊNIA	650	0	0	0	0	0	0	3.000
ESPAÑHA	15.502	0	0	0	0	0	0	0
EUA	36.796	0	0	0	0	0	0	0
FILIPINAS	37.749	0	10.951	9.625	4.532	2.107	31.600	5.000
FRANÇA	50.366	0	0	0	0	0	0	0
GRÃ-BRETANHA	590	0	0	0	0	0	0	0
HAITI	0	0	0	0	2.258	0	0	0
HOLANDA	2.465	0	0	0	0	0	0	0
HUNGRIA	4.560	0	0	0	0	0	0	0
ÍNDIA	0	0	1.346	582	739	314	0	0
IRLANDA	2.900	0	0	0	0	0	0	0
ITÁLIA	116.750	0	72	140	0	3.678	0	0
JAPÃO	550	0	0	0	0	0	0	0
JORDÂNIA	0	0	232	652	400	471	0	0
LÍBANO	0	0	608	1.590	1.590	1.062	0	0
MADAGASCAR	0	0	362	372	0	72	0	0
MÉXICO	0	0	2.444	1.420	954	0	7.000	0
NIGÉRIA	0	800	0	326	233	181	0	0
PAÍSES BÁLTICOS	0	0	308	745	163	507	0	0
PAQUISTÃO	1.219	0	0	0	0	0	0	5.000
POLÓNIA	3.666	0	1.448	2.327	1.629	3.077	0	0
PORTUGAL	1.500	0	0	0	0	0	0	0
QUÊNIA	0	0	507	2.947	1.909	1.104	0	0
REP. DOS CAMARÕES	0	0	727	2.139	1.477	72	0	0
REP. CHECA	0	0	452	493	354	1.028	0	4.806
REP. DEM. CONGO	22	0	1.846	3.002	7.913	2.317	18.075	0
RÚSSIA	0	0	1.412	2.467	1.443	760	10.800	0
SUDESTE ASIÁTICO	0	0	843	2.338	431	383	0	0
SUDESTE EUROPEU	10.785	0	21.004	29.099	11.715	13.166	7.200	9.500
SUIÇA	101.787	0	0	0	0	0	0	0
TERRA SANTA	0	0	398	140	2.421	362	0	0
TAILÂNDIA	1.026	0	2.896	0	326	217	0	0
TURQUIA	0	0	315	365	0	188	0	0
URUGUAI	1.525	11.381	1.340	186	5.727	0	0	5.000
VENEZUELA	0	0	3.715	4.511	1.990	619	0	0
Do ano anterior	31.027	0	0	0	0	0	0	0
Centros Mov. Focolares	6.200	0	0	0	0	0	0	0
INST. UN. S.OPHIA	0	0	0	0	0	0	200.000	0
TOTAL	1.011.436	72.659	102.687	134.001	114.012	46.074	292.675	53.306
Administração	0	21.833	14.967	0	0	0	0	21.833
Noticiário - Site	0	0	0	0	0	0	0	39.000
TOTAL	1.011.436	94.491	117.654	134.001	114.012	46.074	292.675	114.139
Ainda não atribuído					98.390			

Fonte: Relatório Anual de EdC 2012-2013 (2014).

ANEXO B – LINHAS PARA A GESTÃO DE UMA EMPRESA DE EDC

Linhas para gestão Ferrucci (2008)	Pressupostos de cada linha
<p>Empresários, trabalhadores e empresa</p> <p>Dimensão Econômica Cor: Vermelho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção da comunhão como valor fundamental da organização, em todos os níveis; • Clara definição de funções e papéis, que deverão ser exercidos com espírito de serviço e responsabilidade; • Administração participativa, de forma que os objetivos empresariais sejam compartilhados e verificados de forma transparente; • Atenção particular para a qualidade das relações entre todos os sujeitos envolvidos (<i>stakeholders</i>) e, de modo especial, à comunhão com os outros empresários de EdC, com a comissão regional e com as associações EdC locais e internacionais. • Tríplice destinação dos lucros, quando auferidos, nos moldes propostos por Chiara Lubich em 1991.
<p>Relacionamento com clientes, fornecedores, financiadores, sociedade civil e sujeitos externos</p> <p>Dimensão Política Cor: alaranjado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lealdade e civilidade no relacionamento com concorrentes, fornecedores, clientes, sociedade civil e administração pública, que devem ser considerados como parceiros essenciais para o alcance do bem comum; • O empresário e os trabalhadores das empresas de EdC devem promover o espírito e a mensagem do projeto, apresentando as suas ideias e experiências em congressos, seminários e encontros, já que consideram parte da própria “vocação” difundir essa nova visão econômica; • Esforço para não somente viver a EdC, mas, também torná-la conhecida de muitos, com uma atenção especial aos jovens, a quem acolhem também em períodos de formação ou de estágio.
<p>Espiritualidade e Ética</p> <p>Dimensão Espiritual Cor: amarelo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empenho da empresa no respeito integral das leis, em relação às quais deve trabalhar para a sua mudança e melhoramento; • Manutenção de um comportamento correto em relação às autoridades fiscais, aos sindicatos e aos demais órgãos institucionais; • Consciência de que a qualidade de vida no trabalho é dimensão essencial para a realização da pessoa e para o desenvolvimento da sua vocação como trabalhador e como ser humano; • Quem trabalha nas empresas de EdC deve aprender a valorizar também as dificuldades e o sofrimento nos lugares de trabalho, fazendo desses aspectos oportunidades preciosas de crescimento e de amadurecimento; • Empenho quando da definição da natureza e da qualidade dos próprios produtos, no cumprimento das obrigações contratuais; • Empenho na avaliação dos efeitos dos produtos no bem-estar das pessoas às quais são destinados e sobre o ambiente.
<p>Qualidade de vida, felicidade e relações</p> <p>Dimensão Ambiental Cor: verde</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de encontros periódicos para verificar a qualidade dos relacionamentos interpessoais e para ajudar a resolver situações de conflito com, por exemplo, “colóquios”, que devem ser momentos de avaliação comunitária e de “correção fraterna” entre todos os membros da empresa que experimentarão, dessa forma, a fraternidade, que antecede as necessárias diferenças

	<p>de funções e responsabilidades;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empenho na manutenção de mecanismos de atenção por parte dos gestores de eventuais protestos e desacordos, bem como de sugestões; • Troca de experiências durante momentos de encontro previstos para tal; • Atenção especial à saúde física, ao esporte e ao cuidado com o ambiente, já que a comunhão abraça também a natureza e a corporeidade; • Valorização dos momentos de confraternização também nas atividades empresariais do dia-a-dia (aniversários, nascimentos, partidas...) em que se reforçam os relacionamentos e a sentimento de pertença à comunidade de trabalho, recursos preciosos, principalmente em momentos de crise.
<p>Harmonia no ambiente de trabalho Dimensão Estética Cor: Azul</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os ambientes são expressão da harmonia dos relacionamentos, bem como, parte das relações empresariais; • A higiene, a limpeza e a ordem são parte da cultura da EdC. Assim, a empresa deverá favorecer sua harmonia de modo a fazer os trabalhadores, proprietários, clientes, fornecedores e visitantes sentirem-se bem; • Esforço na garantia do respeito das normas de segurança, da ventilação necessária, na manutenção de níveis toleráveis de ruídos, iluminação adequada e tudo o que facilita a qualidade das relações dentro e fora da empresa; • A dimensão da beleza é tida com máxima consideração, mesmo quando a empresa entra, direta ou indiretamente, em contato com a pobreza.
<p>Formação e Instrução Dimensão Conhecimento E Sabedoria Cor: Anil</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa deve favorecer, entre os seus membros, a instauração de um clima de confiança recíprocos, no qual seja natural colocar livremente os próprios talentos, ideias e competências em favor do crescimento profissional dos colegas e do progresso da empresa; • Esforço no desenvolvimento da consciência de que a primeira escola de formação é sempre a comunidade empresarial, nos seus diversos relacionamentos, portanto a direção deverá adotar critérios de seleção de pessoal e de programação do desenvolvimento profissional para os trabalhadores a ponto de facilitar a criação de uma atmosfera de bem-estar; • A empresa deverá propiciar oportunidades de atualização e de aprendizagem contínua, favorecendo a formação profissional e para a cultura de comunhão do próprio pessoal, com atenção particular aos jovens de dentro e de fora da empresa; • Incentivo à participação dos empresários e trabalhadores da EdC em escolas e congressos para desenvolverem a própria visão empresarial e cultural.
<p>Comunicação Dimensão Comunicação Cor Violeta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os empresários que aderem à EdC devem trabalhar constantemente para criar um clima de comunicação aberta e sincera, que ajude na troca de ideias e de informações em todos os níveis de responsabilidade; • Esforço na adoção de instrumentos oportunos de prestação de contas periódica, seja dentro da empresa, seja externamente (ex. "balanço social"), instrumentos que mostrem nos atos (nas ações) o valor social gerado pelos diversos sujeitos envolvidos nesta atividade empresarial; • Utilização dos mais modernos meios de comunicação, de forma

	a garantir o espírito de ajuda recíproca e de solidariedade, a fim de contribuir, sinceramente, para um mundo mais justo, fraterno, unido.
--	--

Fonte: Adaptado de Ferrucci (2008).

ANEXO C – “CARTEIRA DE IDENTIDADE” DA EdC

Base, conceito ou Princípio	Descrição
Carisma da Unidade	<p>Contribuir para o nascimento de empresas fraternas, que têm a missão de erradicar a miséria e a injustiça social e edificar um sistema econômico e uma sociedade humana de comunhão.</p> <p>Quem adere à EdC, seja qual for o nível de adesão, empenha-se em viver à luz do carisma da unidade, os valores e a cultura da comunhão, seja individualmente, seja nas organizações nas quais trabalha, e a tornar-se seu animador e promotor.</p> <p>A EdC coopera com as várias iniciativas das Igrejas, das diversas religiões e das sociedades civis e políticas, das quais se sente expressão vital e instrumento de unidade.</p> <p>Partilha dos objetivos do projeto e das finalidades do carisma da Unidade do qual a EdC é expressão.</p> <p>A EdC contribui para “que todos sejam um” (Jo 17,21).</p>
Princípio da Subsidiariedade	<p>A EdC é uma realidade una e mundial, coordenada por uma Comissão Central e por Comissões Locais operando com base no princípio de subsidiariedade.</p> <p>Concretamente, trata-se de um princípio segundo o qual a Comissão Central só deve atuar quando a sua ação for mais eficaz do que a ação desenvolvida pelas Comissões Regionais, exceto quando se trate de domínios da sua competência exclusiva.</p>
Cultura da Comunhão, do dar e da reciprocidade	<p>Compromisso de quem adere à EdC com as ideias e com a ação, para que a cultura da comunhão, do dar e da reciprocidade modele e penetre sempre mais no mundo da economia em todos os níveis. .</p> <p>A EdC faz nascer também um movimento de pensamento e de ideias, num diálogo autêntico com a cultura contemporânea e com a economia civil, solidária e social a nível local e internacional.</p> <p>Sério compromisso da parte do(s) empresário(s) em trilhar um caminho de comunhão com a comissão local e com todo o movimento EdC local e internacional, não somente de forma pessoal mas como expressão da comunidade empresarial.</p>
Espinha dorsal formada por empresas e outras organizações produtivas de várias formas jurídicas	<p>Adoção, na própria prática, da cultura e dos valores da EdC.</p> <p>Comprometimento com a gerar de novas riquezas e com a criar de novos postos de trabalho e geração de emprego, com criatividade e inovação e, portanto, partilha dos lucros de acordo com as finalidades do Projeto EdC.</p>
Polos Industriais	<p>Os polos produtivos situados principalmente nas proximidades das Mariápolis, delas são parte integrante, sinais de testemunho e concretização do projeto.</p>
Tripla destinação dos lucros de acordo com os objetivos do projeto:	<p>Destinação dos lucros empresariais, quando esses existirem, conforme os três objetivos do projeto, que são:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ajuda concreta aos pobres, 2) a formação de “homens novos”, 3) o desenvolvimento da empresa e/ou distribuição aos sócios; <p>Concepção da empresa e/ou atividade como um lugar e um</p>

	instrumento para reduzir a pobreza, a miséria e a injustiça, seja no próprio contexto local seja a nível global.
Fraternidade	Inspiração da própria governança empresarial à fraternidade, conforme o documento “linhas para a gestão de uma empresa EdC”; Concepção e vivência do relacionamento com as pessoas em situação de pobreza sob um plano de substancial dignidade, respeito, igualdade, reciprocidade e de comunhão;

ANEXO D - INSTITUIÇÕES COMPONENTES DO GTP APL

SIGLA	INSTITUIÇÃO
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos;
BASA	Banco da Amazônia S.A.
BB	Banco do Brasil S.A.
BNB	Banco do Nordeste do Brasil S.A.
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRABESCO	Banco Bradesco S.A.
CAIXA	Caixa Econômica Federal
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CODEVASF	Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba
CONSECTI	Conselho Nacional de Secretários Estaduais para assuntos de Ciência, Tecnologia e Informação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IEL	Instituto Evaldo Lodi (iniciativa da CNI)
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MBC	Movimento Brasil Competitivo
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário

MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEC	Ministério da Educação
MOVIMENTO DOS FOCOLARES	Ministério da Fazenda
MI	Ministério da Integração Nacional
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MME	Ministério das Minas e Energia
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
MTur	Ministério do Turismo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e
SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus

ANEXO E – SISTEMA DE INDICADORES PARA A GESTÃO DE APLS

DIMENSÃO	ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS
<p>1. ECONÔMICA (Considera a estrutura de mercado e a dinâmica competitiva da aglomeração produtiva, destacando a importância e representatividade do cluster para a economia regional e nacional)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Localização dos concorrentes; • Peso do APL sobre as empresas do mesmo • Participação do maior cliente no faturamento das empresas do APL • Peso relativo dos custos de mão de obra para as empresas do APL; • Potencial de geração de renda e ocupação; • Impactos positivos no desenvolvimento local e • Adensamento da cadeia produtiva na economia local/regional, dentre outros.
<p>2. SOCIAL (Considera fundamentalmente o capital social da comunidade onde está inserido o APL e o impacto que o arranjo traz para a comunidade em termos de geração de empregos, potencial de atração de novos investimentos e novas oportunidades de qualificação profissional.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de escolaridade dos trabalhadores do arranjo; • Oportunidades de investimento e qualificação profissionais, dentre outros
<p>3. GEOGRÁFICA (Considera os elementos relativos às vantagens competitivas advindas das externalidades incidentais e derivadas existentes no APL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de “indústrias correlatas” na região; • Proximidade de fornecedores de matéria prima; • Proximidade de mão de obra especializada; • Proximidade de portos e aeroportos; • Disponibilidade e qualidade das malhas de transporte; • Presença de uma demanda especial localizada, dentre outros.
<p>4. TECNOLÓGICA (Considera a capacidade inovadora das empresas que compõem uma dada aglomeração produtiva, incluindo-se aí a capacidade de inovação dos produtos, processos produtivos e organizacionais, além de ações conjuntas de difusão tecnológica e nível de desenvolvimento do APL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de capacitação técnica das empresas; • Serviços tecnológicos compartilhados; • Investimentos conjuntos em pesquisa e desenvolvimento; • Capacidade de inovação; • Existência de certificações da qualidade, dentre outros.
<p>5. APOIO INSTITUCIONAL (Relacionada à importância da atuação de entidades externas tais como as instituições públicas (locais, estaduais e federais), entidades de classe,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Níveis de atuação do poder público; • Níveis de atuação das entidades de classe; • Existência de entidades representativas das empresas; • Existência de algum tipo de selo ou forma de identificação nos produtos do cluster • Existência de ações de apoio ao cluster por parte de

agências de fomento, instituições de suporte e associações, que podem se constituir importantes)	entidades (FIESP, SEBRAE, SENAI etc); • Presença de sindicatos
6. CAPACIDADE GERENCIAL (Considera os vários aspectos relacionados à capacidade de gestão, buscando revelar as principais deficiências gerenciais encontradas nas empresas que compõe uma dada aglomeração)	Em relação à: • Produção; • Finanças, • Marketing e • Gestão de Pessoas
7. INTERNACIONALIZAÇÃO (Considera uma série de questões específicas referentes ao processo de internacionalização das locais e nacionais, que impõem desafios cada vez mais severos à competitividade das empresas e nações)	• Exportações (volume e formas); a) Investimentos diretos no exterior; b) Participação em feiras internacionais.
8. GOVERNANÇA (Considera as diversas formas de coordenação das atividades econômicas e as ações de governança realizadas pelos diversos agentes públicos e privados em uma dada aglomeração)	• Presença ativa de um agente; • Liderança local; • Grau de legitimidade do agente, etc.
9. AMBIENTAL (Considera os aspectos relativos à preservação ambiental, que podem ser identificados tanto nas iniciativas das próprias empresas quanto pela presença de organizações não governamentais especializadas)	• Ações mitigadoras dos efeitos negativos do processo produtivo ao meio ambiente; • Consumo racional da água, energia e matérias-primas; • Reutilização e reciclagem de materiais, dentre outros.

Fonte: Amato Neto (1998)

APÊNDICE A – Instrumento De Coleta De Dados – 1ª Versão

I – IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social:

Endereço completo: (Rua/avenida/rodovia, etc) (nº/km) (bairro) (CEP) (Cidade/UF)

Telefone(s):

Endereço eletrônico:

Ramo de Atividade:

- Nº atual de: () a) sócios proprietários
 () b) colaboradores da área de produção
 () c) colaboradores da área administrativa
 () d) acionistas (se houver)
 () e) outros (terceirizados, etc, se houver)

Data de constituição da empresa (DD/MM/AAAA): / /

Natureza Jurídica

- () Empresário individual () Sociedade Empresária Limitada
 () Soc. Anônima Aberta () Sociedade Anônima Fechada
 () Cooperativas () Outras naturezas

() MICROEMPRESA () EPP () NORMAL

Forma de apuração de lucros:

- () Optante pelo Simples Nacional
 () Lucro Presumido
 () Lucro Real

Forma de escrituração () Fiscal () Contábil

II - A EMPRESA E SUA VINCULAÇÃO COM A ECONOMIA DE COMUNHÃO

01. Data de filiação ao projeto: / /

02. A empresa, no projeto EdC enquadra-se na categoria de empresa:

- () inserida () coligada

03. Associada da ANPECOM? () Sim () Não

ANPECOM – Associação Nacional por uma Economia de Comunhão

04. O(s) proprietário(s) da empresa são

- () focolarinos(as).
 () simpatizantes do Movimento dos Focolares.

05. A adesão da empresa à Economia de Comunhão se deu

- () desde sua abertura.
 () quando a empresa já estava funcionando.

06. O que levou o(s) dirigente(s) a constituir(em) e/ou vincular a empresa à Economia de Comunhão foi (foram) a(s)

- () percepção de possíveis vantagens competitivas.
 () comunhão com os ideais do projeto de Chiara Lubich.
 () experiências empresariais anteriores regidas pela ótica capitalista tradicional.
 () Outras razões: _____

07. A adesão à EdC se deu

- () Por iniciativa própria.
 () Por convite recebido.

08. A empresa possui declarações de missão e visão definidas?

- () Sim () Não () Está elaborando

09. Em caso positivo na questão nº 08, nas declarações de missão e visão da empresa estão implícitos ou explícitos valores da EdC?

- () Sim. Apenas implicitamente.

() Sim. Implícita e explicitamente. () Não.

10. A empresa está vinculada a algum Arranjo Produtivo Local (APL)?

() Sim () Não

Em caso positivo, a qual APL está vinculada? _____

III – INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO DA EMPRESA

As questões a seguir têm por objetivo investigar práticas de GESTÃO nas empresas vinculadas ao projeto da Economia de Comunhão, incluindo aspectos Administrativos (questões 08 a 14), de Produção (questões 15 a 20), Geográficos (questões 21 a 26), Sociais (Questões 27 a 31) e Ambientais (questões 32 a 41).

INDICADORES ADMINISTRATIVOS

11. Trata-se de empresa “familiar”?

() Sim () Não

12. São administradores da empresa:

() proprietário(s).

() administradores (contratados).

13. Há, por parte da empresa alguma forma de preocupação em saber se as outras empresas com as quais se relaciona também pertencem à EdC?

() Sim () Não () Isto é irrelevante para a empresa.

14. A empresa externaliza, de alguma forma, aos seus públicos de relacionamento (clientes, fornecedores, sociedade em geral) a sua opção pela adesão aos princípios da EdC?

() Sim () Não () Não há interesse em fazer isso.

Em caso positivo, como isso é feito?

15. A comunhão com os ideais do projeto da EdC, é, de alguma forma considerada nos processos de seleção de pessoal praticados pela empresa?

() Sim. () Não

16. A empresa inclui em suas políticas de treinamento/desenvolvimento de pessoal a disseminação dos ideais da EdC entre seus colaboradores?

() Sim () Não

Em caso positivo, como isto ocorre?

17. Quais os critérios utilizados pela empresa da EdC, quanto à escolha de seus fornecedores?

() Preço;

() Qualidade;

() Desempenho das entregas;

() Flexibilidade;

() Saúde financeira do fornecedor;

() Administração;

() Competências essenciais;

() Segurança e respeito ao meio ambiente.

() Pertencimento ao projeto da EdC.

18. No relacionamento entre a empresa e seus colaboradores, prevalecem relações do tipo

() horizontais.

() verticais.

19. Na empresa os trabalhadores são, normalmente, tratados como

() empregados.

() funcionários.

() colaboradores.

20. A comunicação interna (entre gestores e colaboradores) se dá principalmente por meio de

() memorandos/comunicação por escrito

() conversas diretas (diálogos)

() e-mails e outras formas de comunicação

21. Existe, por parte da empresa, alguma forma de preocupação com a vida particular das pessoas que

trabalham na empresa?

Sim Não

Em caso positivo, como isto ocorre?

22. Existe um plano de benefícios oferecido aos colaboradores?

Sim Não

Em caso positivo, poderia citar os principais benefícios oferecidos?

23. Além das instalações de produção e administração, existem áreas para o descanso e/ou do lazer das pessoas que trabalham na empresa?

Sim Não

Em caso positivo, poderia especificar?

INDICADORES DA PRODUÇÃO

24. A empresa utiliza processos de produção

não automatizados.

semi automatizados.

totalmente automatizados.

25. A empresa possui alguma certificação da qualidade de seus produtos?

Não Sim.

Em caso positivo, qual a(s) certificações que possui?

26. Há algum tipo de selo ou forma de identificação nos produtos comercializados, que demonstre se tratar de uma empresa da EdC?

Sim Não.

27. Valores gastos em Pesquisa e Desenvolvimento (em relação ao faturamento bruto):

Insignificante Menor que 10% 10 a 25%

25 a 50% Acima de 50%

28. Número médio de produtos novos lançados a cada ano (considerando-se os últimos 5 anos)

Nenhum 1 a 2 2 a 3 3 a 4

29. É adotada, na empresa alguma ferramenta de gestão específica para medir o resultado do desempenho operacional?

Ciclo PDCA;

BSC Balanced Scorecard;

Outras.

Não são adotadas ferramentas de gestão na empresa.

INDICADORES GEOGRÁFICOS

30. Onde se encontram os principais concorrentes da empresa?

No exterior No país No Estado Na região

31. Distância média (em Km) dos principais fornecedores:

Mais de 200 100-200 50-100 0-50

32. Abrangência do mercado consumidor

Município; Municípios vizinhos

Outros municípios; Outros Estados;

Várias regiões do país.

33. Disponibilidade e qualidade da infraestrutura da região, relativa a telecomunicações, saúde, saneamento básico e fornecimento de energia.

Insuficiente; Fraca Regular Boa Muito boa

34. Disponibilidade e qualidade da malha rodoviária na região

- () Sofrível () Ruim () Regular () Boa () Muito boa
 35. Disponibilidade e qualidade do transporte ferroviário na região
 () Sofrível () Ruim () Regular () Boa () Muito boa

INDICADORES SOCIAIS

36. Porcentagem de funcionários não alfabetizados:
 () Até 10% () 10-25% () 25-50% () Acima de 50%
37. Porcentagem de funcionários que possuem somente o ensino fundamental completo:
 () Até 10% () 10-25% () 25-50% () Acima de 50%
38. Porcentagem de funcionários que possuem o ensino médio completo?
 () Até 10% () 10-25% () 25-50% () Acima de 50%
39. Porcentagem de funcionários que possuem o ensino superior completo?
 () Até 10% () 10-25% () 25-50% () Acima de 50%
40. Porcentagem de trabalhadores por sexo: (Por favor, preencha com um número)
 Homens (%)
 Mulheres (%)

INDICADORES AMBIENTAIS

41. A empresa se localiza em área atendida pelo abastecimento de água e esgoto?
 () Sim. () Não.
42. A empresa realiza algum tipo de emissão de poluentes na água?
 () Sim. () Não.
43. A empresa realiza algum tipo de tratamento do esgoto ou da água?
 () Sim. () Não. () Não se aplica a esta empresa
44. A empresa se preocupa em captar água da chuva?
 () Sim. () Não. () Não se aplica a esta empresa
45. A empresa realiza algum tipo de emissão de poluentes no ar?
 () Sim. () Não.
46. As empresas realizam algum tipo de tratamento da emissão de poluentes no ar?
 () Sim. () Não. () Não se aplica a esta empresa
47. A empresa utiliza matéria-prima reciclada em sua produção?
 () Sim. () Não utiliza
48. A empresa realiza algum tipo de separação (coleta seletiva) do lixo produzido?
 () Sim. () Não.
49. A empresa utiliza em seus processos algum tipo elemento que produza resíduos tóxicos ou perigosos?
 () Sim. () Não.
50. As empresas realizam, de forma sistemática, algum tipo de atividade preservação ambiental na comunidade?
 () Sim. () Não.

IV – INFORMAÇÕES SOBRE A COOPERAÇÃO NAS EMPRESAS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO

(As questões 42 a 59 têm por objetivo investigar aspectos relacionados às ações de cooperação entre as empresas da Economia de Comunhão). A questão nº 60 visa dar oportunidade de sugestões para a melhoria do instrumento de coleta de dados.

51. A empresa compartilha com outras empresas da EdC, conhecimentos e inovações tecnológicas, de gestão e de processos?
 () Sim. () Não
52. Existem mecanismos sistemáticos de transmissão dos conhecimentos e experiências entre as empresas do projeto (por exemplo, encontros, seminários, congressos e outros eventos)?
 Sim Não raramente frequentemente
53. A empresa se beneficia ou já se beneficiou de ações promovidas por entidades do tipo FIESP, SEBRAE, SENAI e outras?
 () Não () Sim.
54. A empresa se utiliza de serviços compartilhados com outras empresas da EdC ou não (tais como contabilidade, consultorias etc)?
 () Não () Sim. Poderia especificar?

55. Sendo a empresa filiada à EdC, recebe alguma forma de assessoria ou acompanhamento de algum órgão do projeto?

Não Sim.

Em caso positivo, que tipo de assessoria recebe?

56. Existe alguma aproximação sistemática (convênios, parcerias, etc) da empresa do projeto com instituições de ensino?

Sim Não

57. A empresa realiza ações conjuntas em atividades do tipo: aquisição de matéria-prima e outros insumos, compartilhamento de infraestrutura e/ou canais de distribuição e vendas?

- Não existe;
 Sim, porém raramente;
 Sim, às vezes;
 Sim, frequentemente)

58. A empresa se utiliza de algum mecanismo de marketing coletivo utilizado pelas empresas do Projeto EdC no que se refere a(ao)

- Fortalecimento da imagem;
 Associação da marca EdC ao produto;
 Exploração dos mercados interno e externo;
 Prospecção de novos parceiros;
 Outros;
 Não existem.

59. A empresa participa de alguma estratégia logística comum às empresas do projeto ou do APL onde se encontra?

- Ponto comum de armazenagem;
 Roteirização para entrega.
 Utilização de canais comuns de distribuição;
 Plano comum para entrega de produtos;
 Parcerias estratégicas;
 Outras;
 Não existem.

60. A empresa já havia participado de alguma pesquisa de mestrado ou doutorado antes desta pesquisa?

- Sim.
 Não.

Poderia contribuir para o aperfeiçoamento deste instrumento de coleta de dados?

FIM DA PESQUISA.

Agradecemos sua colaboração e valiosa participação.

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – 2ª VERSÃO

I – IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social:

Nome do respondente:

Cargo do respondente:

Endereço eletrônico:

Ramo de Atividade:

Indústria Comércio Prestação de Serviços

Nº atual de: a) sócios proprietários

b) colaboradores da área de produção

c) colaboradores da área administrativa

Ano de constituição da empresa:

Natureza Jurídica:

Empresário individual

Sociedade Empresária Limitada

Outras

Enquadramento na Receita Federal:

MICROEMPRESA EPP NORMAL

Forma de apuração de lucros:

Simples Nacional Lucro Presumido Lucro Real

Trata-se de empresa “familiar”?

Sim Não

São dirigentes da empresa:

Proprietário(s).

Gestores ou administradores (contratados).

II - A EMPRESA E SUA VINCULAÇÃO COM A ECONOMIA DE COMUNHÃO

01. Ano de filiação à EdC:

02. A empresa, no projeto EdC enquadra-se na categoria de empresa:

inserida - Polo Spartaco coligada

03. A empresa é associada da ANPECOM?

Sim Não

ANPECOM – Associação Nacional por uma Economia de Comunhão

04. O(s) proprietário(s) da empresa são

focolarinos(as) internos.

focolarinos aderentes ao MF*

simpatizantes do MF

* MF - Movimento dos Focolares

05. A vinculação da empresa à Economia de Comunhão se deu por

iniciativa própria.

w convite recebido.

06. Os valores da EdC constam, de alguma forma, nas declarações de missão e visão da empresa?

Sim. Implicitamente.

Sim. Explicitamente.

Não constam.

A empresa não tem declarações de missão e visão definidas.

07. A empresa externaliza, de alguma forma, aos seus públicos de relacionamento (clientes, fornecedores, sociedade em geral) a sua opção pela adesão aos princípios da EdC?

Sim Não Não há interesse em fazer isso.

Em caso positivo, como isso é feito?

Resp:

08. A comunhão com os ideais do projeto da EdC, é, de alguma forma considerada ou influencia nos

processos de seleção de pessoal praticados pela empresa?

() Sim () Não

Como isso ocorre?

09. Na empresa são empregados, de alguma forma, os sete princípios (representados pelas 7 cores do arco-íris) da EdC?

() Não

() Sim. Como isso ocorre?

Resp:

10. Segundo as linhas para a gestão de empresas da EdC, a administração deve ser participativa? De que forma isto ocorre na prática, no caso desta empresa?

11. De que forma os ideais da EdC são transmitidos aos colaboradores da empresa? (colóquios, reuniões, avaliações comunitárias etc)

12. No relacionamento entre a direção da empresa e os trabalhadores, prevalecem relações do tipo

() horizontais, ou seja, mais informais, diretas e menos hierarquizadas.

() verticais, ou seja, mais formais, com hierarquia bem definida e respeitada.

13. Na empresa qual é a expressão comumente utilizada para definir os trabalhadores?

14. Na comunicação interna (entre gestores e os demais membros da organização) prevalecem comunicações

() por escrito, por meio de memorandos, e-mails ou comunicados internos.

() diretas, (conversas, diálogos, trocas de experiências etc).

15. Existe, por parte da empresa, alguma forma de preocupação com as condições de vida (fora do âmbito da empresa) das pessoas que trabalham na empresa?

() Sim () Não

Em caso positivo, como isto ocorre?

16. O plano de benefícios oferecido aos trabalhadores, de alguma forma, tem relação com os ideais da EdC?

() Sim () Não

Em caso positivo, poderia citar os principais benefícios oferecidos?

17. A empresa dispõe/oferece aos seus colaboradores áreas para a alimentação, descanso e/ou do lazer das pessoas que trabalham na empresa?

() Sim () Não

Em caso positivo, poderia especificar o que é oferecido?

18. Qual a visão da empresa (em poucas palavras) em relação a(aos)

a) Clientes _____

b) Fornecedores _____

c) Concorrentes _____

d) Adm. Pública _____

e) Outras empresas da EdC _____

f) Colaboradores _____.

19. A empresa participa de encontros, seminários, congressos e outros eventos a fim de compartilhar com outras empresas suas experiências de EdC?

- () Não.
 () Sim, raramente.
 () Sim, frequentemente.

20. A localização no Polo empresarial é percebida, de alguma forma, como vantagem competitiva?

- () Sim. () Não
- _____
- _____

21. Considerando-se os últimos cinco anos, pode-se dizer que a empresa tem conseguido fazer a doação de seus lucros de acordo com a proposta de Chiara Lubich?

- () Não
 () Sim

22. Como se pode definir a relação da empresa com sindicatos e outras instituições representativas de categorias econômicas e/ou trabalhistas?

23. Como se pode classificar a relação da empresas com outras empresas, com a comissão regional e com as demais instituições da EdC?

24. De que forma a empresa expressa sua preocupação com questões ambientais?

25. A empresa oferece oportunidades de trabalho a jovens, a título de estágio ou programas de formação?

- () Não. () Sim.
- _____

26. Existe alguma aproximação sistemática (convênios, parcerias, etc) da empresa com alguma(s) instituição(ões) de ensino superior ou técnico?

- () Sim () Não

Qual?

27. A empresa pertence a algum Arranjo Produtivo Local (APL) ou a algum arranjo setorial?

- () Sim () Não

Em caso positivo, a qual APL está vinculada?.

28. Em relação ao número total de colaboradores, pode-se dizer que

- _____ % são não alfabetizados.
 _____ % possuem somente o ensino fundamental completo.
 _____ % possuem ensino médio completo:
 _____ % tem ensino superior completo.
 _____ % são pós graduados.

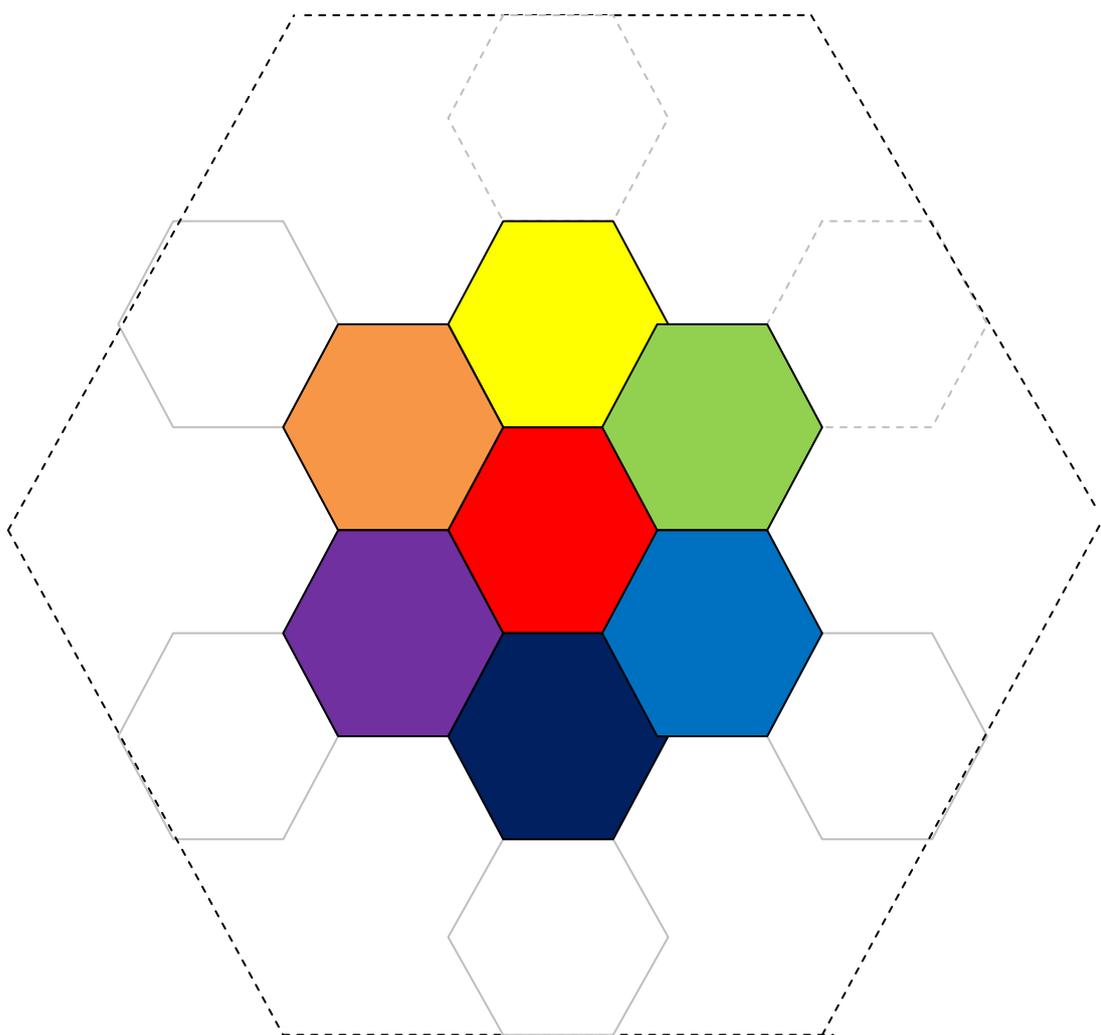
29. Poderia dar seu testemunho pessoal sobre algum fato ou aspecto relevante da EdC em sua vida /pessoal e profissional?

30. Existe algum aspecto importante que, por ventura, não tenha sido questionado e que gostaria de acrescentar?

Fim da entrevista. Muito obrigado!

**APÊNDICE C – PROTÓTIPO DA CARTILHA DE CONSCIENTIZAÇÃO DO
MODELO MGC EDC/APL.**

**A ECONOMIA DE COMUNHÃO COMO MODELO
ALTERNATIVO DE GESTÃO E COOPERAÇÃO EM APLS**



MODELO -APL/EdC



APRESENTAÇÃO

Esta cartilha foi elaborada com o intuito de auxiliar os empresários organizados em Arranjos Produtivos Locais, a conhecerem a Economia de Comunhão na Liberdade, visando oferecer subsídios que possam leva-los a considerá-la como uma possível alternativa para a gestão e para as ações de cooperação em APLs.

SUMÁRIO

O que é a Economia de Comunhão na Liberdade?	4
Qual é o papel das empresas na EdC?	5
A Economia de Comunhão existe só no Brasil?	6
Qual é a novidade da EdC?	6
Qual deve ser o maior compromisso das empresas da Economia de Comunhão?	7
O que são e qual a finalidade dos polos produtivos da EdC?	8
De que forma a EdC pode contribuir com as empresas de APL?	9
Quais os princípios e valores da EdC?	10
Quais são as linhas para a gestão de uma empresa de EdC?	11
O que é o modelo MGC-EDC/APL?	12
E o que é a ferramenta MGC-EDC/APL?	14
Como aplicar a ferramenta MGC-EDC/APL?	17
Para saber mais sobre a EdC	28



Olá! Meu nome é Formy e eu sou a mascote da EdC!

O que é a Economia de Comunhão na Liberdade (EdC)?



É um projeto nascido a partir da proposta feita por Chiara Lubich, em maio/1991, a empresários e membros do Movimento dos Focolares reunidos em assembleia na Mariápolis Ginetta, situada na região metropolitana de São Paulo.

Envolve empresários, trabalhadores, gestores, consumidores, fornecedores, cidadãos, estudiosos e demais operadores econômicos e tem como objetivo a construção de uma sociedade na qual, à imitação da primeira comunidade de Jerusalém, " não haja necessitados".

QUAL O PAPEL DAS EMPRESAS NA EDC?

As empresas são a espinha dorsal do projeto e livremente decidem colocar em comum os lucros da empresa segundo três finalidades de igual importância:

✓ **ajudar as pessoas que estão em dificuldade, criando novos postos de trabalho e satisfazendo suas necessidades básicas por meio de projetos de desenvolvimento, começando com aqueles que partilham o espírito do projeto;**

✓ **difundir a "cultura do dar" e da reciprocidade, sem a qual é impossível realizar uma Economia de Comunhão;**

✓ **desenvolver a empresa, que deve permanecer eficiente e competitiva, enquanto se abre à gratuidade.**



A Economia de Comunhão

existe só no Brasil?

Não. O projeto está presente, atualmente, nos cinco continentes, portanto, nas mais variadas regiões do planeta. Dois países concentram o maior número de empresas da EdC : O Brasil e a Itália.



Qual é a novidade da EdC?

- A EdC nasce de uma espiritualidade de comunhão, expressão do carisma da unidade na vida civil;
- Conjuga eficiência e fraternidade;
- Acredita na força do dar e da espiritualidade para transformar o comportamento econômico;
- Não considera os pobres como um problema, mas como um valioso recurso para o Bem Comum.

Qual deve ser o maior compromisso das empresas de Economia de Comunhão?

As empresas que aderem à Economia de Comunhão devem se dispor a, livremente, colocar em comum o seu lucro, destinando-o a três objetivos precisos:

- i) um terço para reinvestimento na própria empresa;***
- ii) outro, para a formação de “homens novos”, ou seja, para a difusão da “cultura da partilha” e da comunhão; e***
- iii) um terço para o auxílio aos necessitados (pobres), optando-se, prioritariamente, por aqueles que frequentam as comunidades dos Focolares.***

O que são e qual a finalidade dos polos produtivos da EdC?

Esses polos funcionam como condomínios empresariais, que oferecem uma estrutura básica (galpões, construções de apoio, saneamento, instalações hidráulicas, telefonia etc.) para que empresas da EdC possam se reunir e apresentar juntas um novo estilo de gestão econômica.

Devem servir como laboratórios vivos da EdC. No Brasil existem dois desses polos, já prontos e um, o terceiro, em fase de implantação.



POLO SPARTACO
V G PAULISTA /SP

POLO GINETTA
IGARASSU/PE



De que forma a EdC pode contribuir com as empresas de APL?

Oferecendo às micro e pequenas empresas constituídas em Arranjos Produtivos Locais um conjunto de princípios e valores que poderão contribuir nos seus modelos de gestão, levando a um **novo agir econômico.**



Quais são as linhas para a gestão de uma empresa de EdC?

- 1. Relacionamento entre empresas, empresários e colaboradores.**
- 2. Relacionamento com clientes, fornecedores, poder público e outras instituições.**
- 3. Espiritualidade e ética.**
- 4. Qualidade de vida, felicidade e relações.**
- 5. Harmonia no ambiente de trabalho.**
- 6. Formação, Instrução e Sabedoria.**
- 7. Comunicação.**

O QUE É O MODELO MGC EDC/APL?

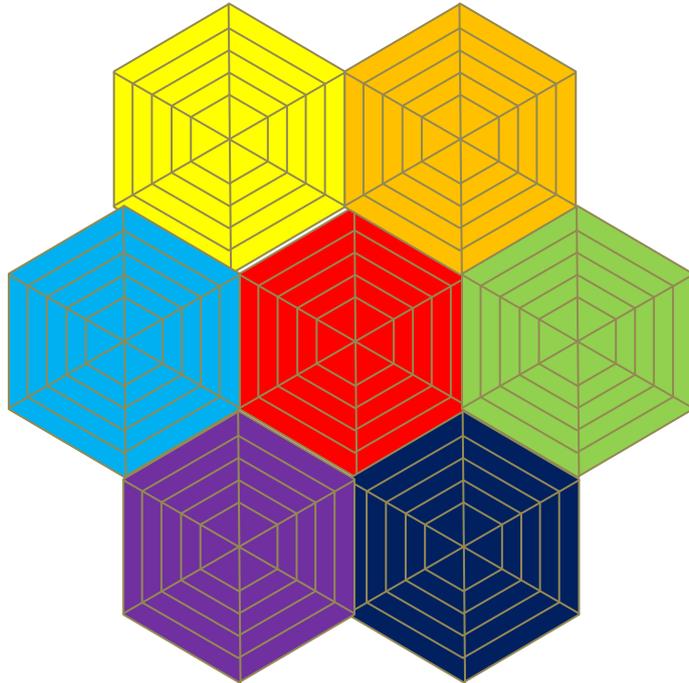
Conceitualmente, trata-se de um modelo de gestão e cooperação, para aplicação em MPEs pertencentes a um determinado APL, com fundamentos teóricos e filosóficos embasados na cultura da Economia de Comunhão, constituindo-se, assim, em um conjunto de valores a serem observados e incorporados às políticas e à cultura das empresas que vierem, na liberdade, a aderir ao projeto de Chiara Lubich. Para a assimilação dos valores de EdC será fundamental a participação no Comitê Gestor de um especialista ou profundo conhecedor da EdC, que possa orientar os demais atores quanto à observância de seus princípios e de sua incorporação à cultura organizacional do próprio APL.

Na prática, o MGC EdC/APL se constitui na aplicação, de uma ferramenta própria e específica, que contemplando as sete dimensões ou linhas de gestão das empresas de EdC (Ferrucci, 2008), associadas às sete cores do arco-íris permite tanto o diagnóstico quanto o planejamento estratégico, a partir da situação verificada, em relação a cada uma das dimensões. O uso das cores se fundamenta no princípio de que, a exemplo do disco de Newton, “onde todas as cores concorrem para o branco, da mesma forma, todas as áreas de um empresa que opere nos moldes da EdC também concorrem para a unidade”, sendo essa um dos valores fundamentais da proposta de Lubich (1991).

E O QUE É A FERRAMENTA SIGC-EDC/APL?

Partindo da premissa de que todas as áreas da empresa são igualmente importantes e, ainda, de que as decisões tomadas em uma área específica afetam a empresa como um todo, imagina-se uma ferramenta capaz de demonstrar, a um só tempo, a interação entre as todas dimensões, (consideradas como áreas estratégicas da empresa), bem como a situação de cada uma em relação às demais, entendendo que, enquanto “cada uma faz parte do todo”, ao mesmo tempo, “o todo está presente em cada uma das partes”.

A ideia é que a empresa, como um todo, possa ser representada por uma figura composta pelas diversas dimensões de sua gestão, da seguinte forma:



Na qual:

Cada hexágono representa uma das dimensões da gestão;

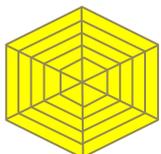
A cada dimensão se associa uma das cores do arco-íris.



Dimensão das Relações Internas:
empresários, trabalhadores e
empresas;



Dimensão das Relações Externas:
clientes, fornecedores, concorrentes,
instituições públicas e outras;



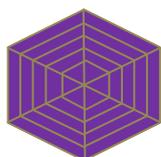
Dimensão da Espiritualidade e da
Ética;



Dimensão da qualidade de vida,
felicidade e relações;



Dimensão da harmonia no ambiente
de trabalho;



Dimensão da formação e da
instrução;



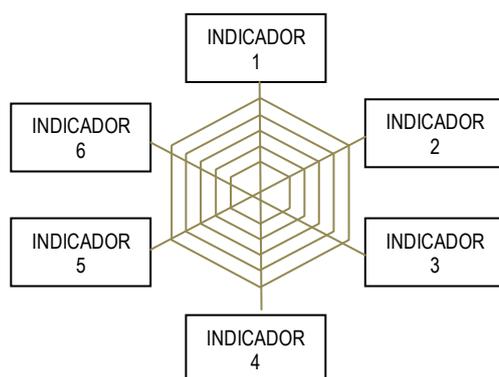
Dimensão da comunicação.

COMO APLICAR A FERRAMENTA SIGC-EDC/APL?

1. A cada uma das dimensões deverão ser atribuídos indicadores de desempenho ou seja, aspectos essenciais a serem observados em cada uma das linhas de gestão
2. Cada indicador deverá ser avaliado segundo critérios pré-definidos, de modo que a cada um seja atribuído um valor (1 a 5), de acordo com a percepção do empresário, conforme a seguinte métrica.

Critérios
(Forma como o indicador é percebido)
1 - Irrelevante ou não existente.
2 -Não importante ou, existente mas não praticado ou considerado.
3 -Em implantação ou elaboração.
4 -Praticado ou considerado apenas parcialmente.
5 -Importante, ou seja, existente e observado integralmente.

Uma vez atribuídos valores a cada um dos indicadores, a ideia é que sejam marcados sobre a matriz correspondente a cada dimensão, pontos que nortearão a construção de uma figura hexagonal, a qual refletirá a situação daquela dimensão em comparação ao ideal e, às demais dimensões da empresa. Para a marcação dos pontos se estabelece, como padrão, as seguintes posições para cada um dos indicadores:



Passos para a aplicação da ferramenta

1º passo: marcar na planilha, os pontos a serem atribuídos a cada um dos indicadores da dimensão, de acordo com a percepção da pessoa que está avaliando;

2º passo: assinalar na matriz correspondente os respectivos pontos de cada indicador;

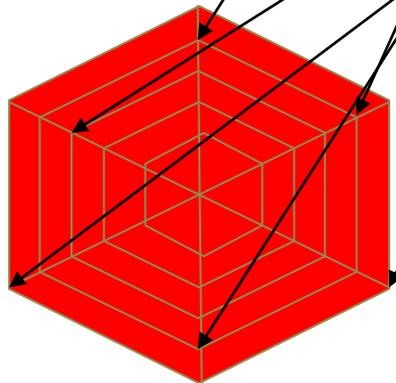
3º passo: unir os pontos de cada indicador, obtendo-se um novo contorno para a matriz;

4º passo: anexar a nova matriz da dimensão à matriz geral, obtendo-se finalmente, uma visão da situação da dimensão em análise em relação às demais. Os passos mencionados são comuns para todas as dimensões.

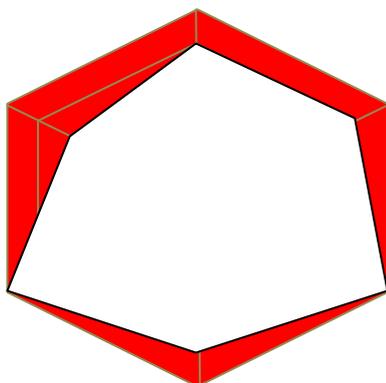
1º Passo

Dimensões da Ferrucci (2008)	Indicadores	Critérios (Forma como o indicador é percebido)				
		6. Irrelevante ou não existente. 7. Não importante ou, existente mas não praticado ou considerado. 8. Em implantação ou elaboração. 9. Praticado ou considerado apenas parcialmente. 10. Importante, ou seja, existente e observado integralmente.				
Relações Internas: Empresários, trabalhadores e empresa Cor: Vermelho 	7. Adoção da comunhão como valor fundamental da organização, em todos os níveis;	1	2	3	X	5
	8. Clara definição de funções e papéis, que deverão ser exercidos com espírito de serviço e responsabilidade;	1	2	3	X	5
	9. Administração participativa, de forma que os objetivos empresariais sejam compartilhados e verificados de forma transparente;	1	2	3	4	X
	10. Atenção particular para a qualidade das relações entre todos os sujeitos envolvidos (<i>stakeholders</i>);	1	2	3	X	5
	11. Comunhão com os outros empresários de EdC, com a comissão regional e com as associações EdC locais e internacionais.	1	2	3	4	X
	12. Tríplex destino dos lucros, quando auferidos, nos moldes propostos por Chiara Lubich em 1991.	1	2	X	4	5

2º Passo



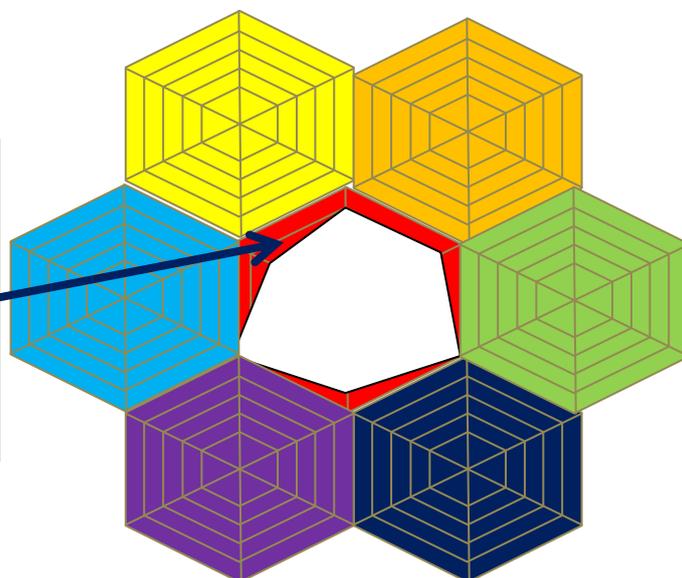
3º Passo



4º Passo

**ÁREAS A SEREM TRABALHADAS
NA DIMENSÃO**

A deformação da figura indica possíveis ações a serem adotadas visando a correção da dimensão e sua interação com as demais dimensões.

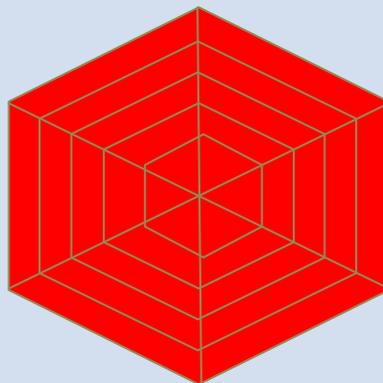


Na sequência são fornecidas as planilhas para cada dimensão, bem como as figuras necessárias para seu preenchimento (que podem ser livremente reproduzidas).

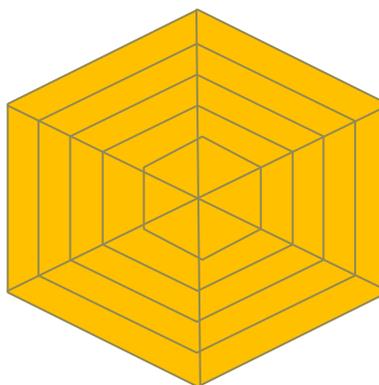
E agora, mãos à obra!



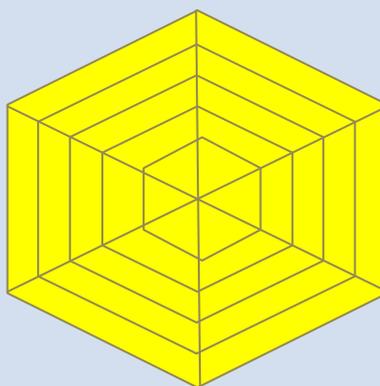
Dimensões da Ferrucci (2008)	Indicadores	Critérios (Forma como o indicador é percebido)				
Relações Internas: Empresários, trabalhadores e empresa  Cor: Vermelho	1. Adoção da comunhão como valor fundamental da organização, em todos os níveis;	1	2	3	4	5
	2. Clara definição de funções e papéis, que deverão ser exercidos com espírito de serviço e responsabilidade;	1	2	3	4	5
	3. Administração participativa, de forma que os objetivos empresariais sejam compartilhados e verificados de forma transparente;	1	2	3	4	5
	4. Atenção particular para a qualidade das relações entre todos os sujeitos envolvidos (<i>stakeholders</i>);	1	2	3	4	5
	5. Comunhão com os outros empresários de EdC, com a comissão regional e com as associações EdC locais e internacionais.	1	2	3	4	5
	6. Trílice destinação dos lucros, quando auferidos, nos moldes propostos por Chiara Lubich em 1991.	1	2	3	4	5



Relacionamento com clientes, fornecedores, financiadores, sociedade civil e sujeitos externos Cor: alaranjado	1. Lealdade e civilidade no relacionamento com concorrentes;	1	2	3	4	5
	2. Lealdade e civilidade no relacionamento com fornecedores e clientes,	1	2	3	4	5
	3. Lealdade e civilidade no relacionamento com sociedade civil e administração pública, que devem ser considerados como parceiros essenciais para o alcance do bem comum;	1	2	3	4	5
	4. Promoção do espírito e da mensagem do projeto, por meio da apresentação de ideias e experiências em congressos, seminários e encontros;	1	2	3	4	5
	5. 5. Esforço para não somente viver a EdC, mas, também torná-la conhecida de muitos;	1	2	3	4	5
	6. 6. Atenção especial aos jovens, a quem a empresa deve acolher também em períodos de formação ou de estágio.	1	2	3	4	5



Espiritualidade e Ética Cor: amarelo 	1. Empenho da empresa no respeito integral das leis, em relação às quais deve trabalhar para a sua mudança e melhoramento;	1	2	3	4	5
	2. Manutenção de um comportamento correto em relação às autoridades fiscais, aos sindicatos e aos demais órgãos institucionais;	1	2	3	4	5
	3. Consciência de que a qualidade de vida no trabalho é dimensão essencial para a realização da pessoa e para o desenvolvimento da sua vocação como trabalhador e como ser humano;	1	2	3	4	5
	4. Quem trabalha nas empresas de EdC deve aprender a valorizar também as dificuldades e o sofrimento nos lugares de trabalho, fazendo desses aspectos oportunidades preciosas de crescimento e de amadurecimento;	1	2	3	4	5
	5. Empenho quando da definição da natureza e da qualidade dos próprios produtos, no cumprimento das obrigações contratuais;	1	2	3	4	5
	6. Empenho na avaliação dos efeitos dos produtos no bem-estar das pessoas às quais são destinados e sobre o ambiente.	1	2	3	4	5

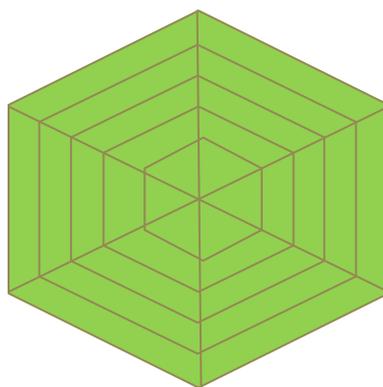


**Qualidade de vida,
felicidade e
relações**

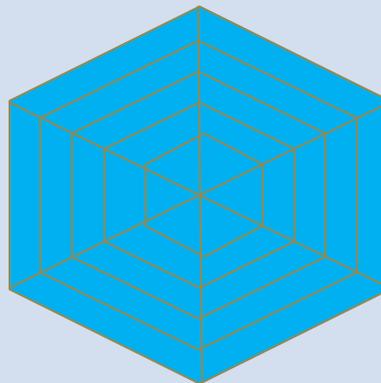
Cor: verde



1. Realização de encontros periódicos para verificar a qualidade dos relacionamentos interpessoais e para ajudar a resolver situações de conflito com, por exemplo "colóquios";	1	2	3	4	5
2. Utilização dos colóquios como momentos de correção fraterna entre todos os membros da empresa que experimentarão, dessa forma, a fraternidade, que antecede as necessárias diferenças de funções e responsabilidades;	1	2	3	4	5
3. Empenho na manutenção de mecanismos de atenção por parte dos gestores de eventuais protestos e desacordos, bem como de sugestões;	1	2	3	4	5
4. Troca de experiências durante momentos de encontro previstos para tal;	1	2	3	4	5
5. Atenção especial à saúde física, ao esporte e ao cuidado com o ambiente, já que a comunhão abraça também a natureza e a corporeidade;	1	2	3	4	5
6. Valorização dos momentos de confraternização também nas atividades empresariais do dia-a-dia (aniversários, nascimentos, partidas...) em que se reforçam os relacionamentos e a sentimento de pertença à comunidade de trabalho, recursos preciosos, principalmente em momentos de crise.	1	2	3	4	5



<p>Harmonia no ambiente de trabalho</p> <p>Cor: Azul</p> 	<p>1. Cuidado e esmero na conservação dos ambientes de trabalho, que são expressão da harmonia dos relacionamentos, bem como, parte das relações empresariais;</p>	1	2	3	4	5
	<p>2. A higiene, a limpeza e a ordem são parte da cultura da EdC. Assim, a empresa deverá favorecer a harmonia de modo a fazer os trabalhadores, proprietários, clientes, fornecedores e visitantes sentirem-se bem;</p>	1	2	3	4	5
	<p>3. Esforço na garantia do respeito das normas de segurança do trabalho;</p>	1	2	3	4	5
	<p>4. Esforço na manutenção de condições ambientais saudáveis e agradáveis para o trabalho (ventilação necessária, níveis toleráveis de ruídos, iluminação adequada e tudo o que facilita a qualidade das relações dentro e fora da empresa);</p>	1	2	3	4	5
	<p>5. Manutenção de ambientes adequados para o descanso e lazer do pessoal;</p>	1	2	3	4	5
	<p>6. Esforço na manutenção de ambientes favoráveis para a alimentação do pessoal.</p>	1	2	3	4	5

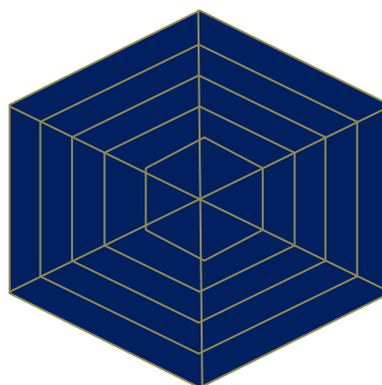


**Formação e
Instrução**

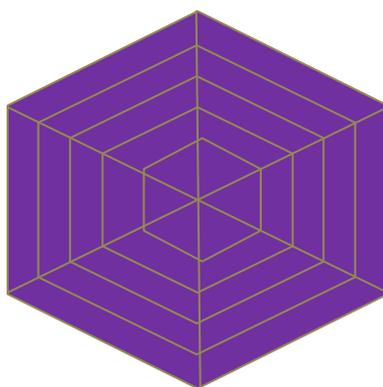
Cor: Anil



1. A empresa deve favorecer, entre os seus membros, a instauração de um clima de confiança recíprocos, no qual seja natural colocar livremente os próprios talentos, ideias e competências em favor do crescimento profissional dos colegas e do progresso da empresa;	1	2	3	4	5
2. Esforço no desenvolvimento da consciência de que a primeira escola de formação é sempre a comunidade empresarial, nos seus diversos relacionamentos;	1	2	3	4	5
3. Adoção de critérios de seleção de pessoal e de programação do desenvolvimento profissional para os trabalhadores a ponto de facilitar a criação de uma atmosfera de bem-estar;	1	2	3	4	5
4. A empresa deverá propiciar oportunidades de atualização e de aprendizagem contínua, favorecendo a formação profissional e para a cultura de comunhão do próprio pessoal, com atenção particular aos jovens de dentro e de fora da empresa;	1	2	3	4	5
5. Incentivo à participação dos empresários e trabalhadores da EdC em escolas e congressos para desenvolverem a própria visão empresarial; e	1	2	3	4	5
6. Incentivo à participação dos empresários e trabalhadores da EdC em escolas e congressos para desenvolverem a própria visão e cultura de EdC.	1	2	3	4	5

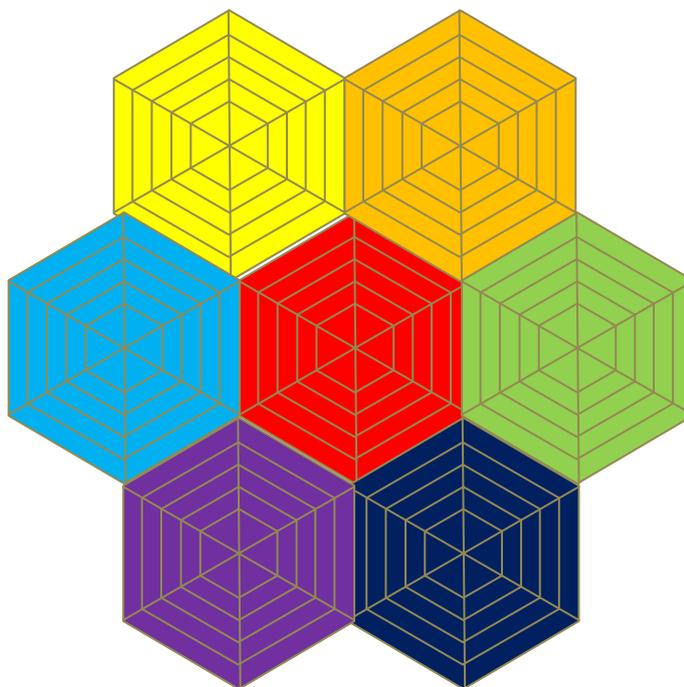


Dimensão Comunicação Cor Violeta 	1. Os empresários que aderem à EdC devem trabalhar constantemente para criar um clima de comunicação aberta e sincera, que ajude na troca de ideias e de informações em todos os níveis de responsabilidade;	1	2	3	4	5
	2. Esforço na adoção de instrumentos oportunos de prestação de contas periódica, ao público interno;	1	2	3	4	5
	3. Esforço na adoção de instrumentos oportunos de prestação de contas periódica, ao público externo (ex. "balanço social"),	1	2	3	4	5
	4. Utilização de instrumentos de comunicação que mostrem nos atos (nas ações) o valor social gerado pelos diversos sujeitos envolvidos na atividade empresarial;	1	2	3	4	5
	5. 5. Mecanismos de comunicação abertos e democráticos com todos os níveis da empresa;	1	2	3	4	5
	6. 6. Utilização dos mais modernos meios de comunicação, de forma a garantir o espírito de ajuda recíproca e de solidariedade, a fim de contribuir, sinceramente, para um mundo mais justo, fraterno, unido.	1	2	3	4	5



Ao transferir para a matriz a seguir, os resultados obtidos para cada uma das dimensões, obter-se-á uma visão sistêmica da situação da empresa, onde surgirão pontos a serem trabalhados visando a aproximação ao modelo ideal. A

ferramenta poderá ser aplicada quantas vezes forem necessárias, permitindo, assim, um histórico da empresa e de sua evolução em relação à proposta de Chiara Lubich.



Para saber mais sobre a EdC, acesse os seguintes endereços:

www.focolares.com

www.edc-online.org/br/