

Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”

UNIGRANRIO

Paulo Andre Ferreira

**A sustentabilidade e a Economia de Comunhão: um olhar sobre as práticas
sustentáveis**

Rio de Janeiro

2014

Paulo Andre Ferreira

A sustentabilidade e a Economia de Comunhão: um olhar sobre as práticas sustentáveis

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy” como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Denise Franca Barros

Rio de Janeiro

2014

F383s Ferreira, Paulo Andre.

A sustentabilidade e a Economia de Comunhão: um olhar sobre as práticas sustentáveis / Paulo Andre Ferreira. – 2014.

117 f. : il. ; 31 cm.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

“Orientador: Prof^a. Dr^a. Denise Franca Barros.”

Bibliografia: f. 95-102.

Paulo André Ferreira

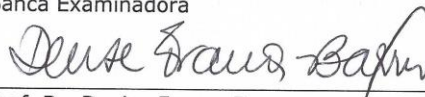
"A sustentabilidade e a Economia de Comunhão: um olhar sobre as práticas sustentáveis".

Dissertação apresentada à
Universidade do Grande Rio
"Prof. José de Souza Herdy",
como parte dos requisitos
parciais para obtenção do grau
de Mestre em Administração.

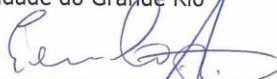
Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovado em 21 de março, de 2014.

Banca Examinadora



Prof. Dr. Denise Franca Barros,
Universidade do Grande Rio



Prof. Dr. Eduardo André Teixeira Ayrosa
Universidade do Grande Rio



Prof. Dr. Marcus Wilcox Hemais
PUC/RJ – Pontifícia Universidade Católica

Paulo Andre Ferreira

A sustentabilidade e a Economia de Comunhão: um olhar sobre as práticas sustentáveis

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy” como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar e sempre, pela serenidade, força, compreensão e sabedoria nos momentos necessários.

Agradeço à minha família por ter me apoiado e incentivado nos momentos mais difíceis.

A todos os membros do Movimento dos Focolares, em especial àqueles que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

Agradeço à minha orientadora, prof.^a Doutora Denise Barros, pela paciência e sabedoria em todos os momentos.

Aos professores das bancas de qualificação e defesa final pelas críticas, comentários e sugestões que certamente contribuíram para a melhoria deste trabalho.

Ao prof. Doutor Aldo Barreto por acreditar neste desafio desde o início.

Agradeço pelo espírito de equipe e motivação dos meus colegas de mestrado.

A todos aqueles que contribuíram de alguma forma.

RESUMO

Este trabalho pesquisou o significado da sustentabilidade para as empresas da Economia de Comunhão sob a ótica das práticas de mercado segundo o modelo de Kjellberg e Helgesson (2007). Além disso, foi realizado uma análise sobre as possíveis influências da Associação Nacional por uma Economia de Comunhão nas práticas de mercado das empresas selecionadas. A metodologia utilizada foi o estudo de casos múltiplos, configurando assim uma abordagem qualitativa apoiada em entrevistas, questionários eletrônicos, pesquisas de conteúdo nos sítios eletrônicos das empresas selecionadas, da Associação Nacional por uma Economia de Comunhão, da Economia de Comunhão e da Revista Eletrônica de Economia de Comunhão. Também foram utilizadas como coleta de dados as fotos registradas (na única empresa em que foi possível realizar estas fotos), e a análise de conteúdo de um documento recebido de uma das empresas estudadas. Para que o objetivo precípua fosse alcançado, foram realizadas visitas a duas empresas, com o intuito de entrevistar os donos destas. Além das entrevistas pessoais, foi realizado um questionário eletrônico respondido por dois funcionários de uma das empresas. Para diagnosticar as possíveis influências da referida Associação nas práticas de mercado das empresas, foi preparado um questionário eletrônico respondido por um representante da Associação, assim como efetuou-se uma análise de conteúdo do sítio eletrônico desta organização. Quanto às possíveis influências desta Associação nas práticas de mercado das empresas associadas, não foi possível diagnosticar uma prática que tivesse uma influência direta nas práticas de mercado das empresas da Economia de Comunhão. Entretanto, a partir da identificação da prática representativa envolvendo a construção de um cenário compartilhado sobre o significado da Economia de Comunhão, há uma possibilidade não comprovada de que esta prática gere alguma influência nas práticas de mercado das empresas abordadas. O trabalho conclui com a identificação de algumas práticas de mercado comuns às duas empresas, sinalizando para um novo caminho sustentável, apesar de existirem limitações a serem superadas.

Palavras-chave: Economia de Comunhão, Sustentabilidade e Práticas de Mercado.

ABSTRACT

This paper researched the meaning of sustainability for businesses in the Economy of Communion from the viewpoint of market practices on the model of Kjellberg and Helgesson (2007). Furthermore, an analysis of the possible influences of the National Association for an Economy of Communion on market practices of selected companies was conducted. The methodology used was a multiple case study, thus configuring a qualitative approach supported by interviews, electronic questionnaires, research content in the websites of the selected companies, the National Association for an Economy of Communion Economy of Communion and Electronics Magazine economy of Communion. Were also used as data collection photos copyrighted (the only company that was possible to carry out these pictures), and content analysis of a document received from one of the companies studied. For the primary objective was reached, visits were made to two companies, in order to interview the owners of these. In addition to personal interviews, an electronic questionnaire answered by two employees of the companies was conducted. To diagnose the possible influences of the said Association on market practices of companies, was prepared an electronic questionnaire completed by a representative of the Association, and we performed a content analysis of the electronic website of this organization. Regarding the possible influence of this Association on market practices of member companies, it was not possible to diagnose a practice that had a direct influence on market practices of companies in the Economy of Communion. However, from the identification of representative practice involving the construction of a shared meaning about the Economy of Communion, there is a possibility that this unproven practice manages some influence on market practices of the companies discussed scenario. The paper concludes by identifying some practices common to both companies market, signaling a new sustainable path, although there are limitations to overcome.

KEY WORDS: Economy of Communion, Sustainability and Market Practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A Evolução no tempo do Número de Empresas EdC	17
Figura 2: Relatório Técnico de Assistência Social na EdC	39
Figura 3: Destinação do Lucro das Empresas da EdC aos Pobres.....	39
Figura 4: Práticas de Mercado a nível empresarial	49
Figura 5: Agrupamento ecológico em torno de uma fazenda de café colombiana.....	50
Figura 6: Práticas de Mercado da Empresa Alfa.....	71
Figura 7: Práticas de Mercado da Empresa Gama.....	76
Figura 8: Mercado da ANPECOM.....	79
Figura 9: Práticas de Mercado da ANPECOM.....	80
Figura 10: Conjuntos Representando a Sustentabilidade através das Práticas de Mercado.....	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo da Coleta de Dados.....	57
Quadro 2: Resumo da Coleta de Dados das Instituições Pesquisadas.....	60
Quadro 3: Quadro Referencial da Economia de Comunhão.....	62
Quadro 4: Quadro Comparativo dos Conceitos da EdC.....	63
Quadro 5: Quadro Referencial das Práticas de Mercado.....	64
Quadro 6: Quadro Referencial da Sustentabilidade.....	65
Quadro 7: Práticas de Troca Sustentáveis da Empresa Alfa.....	68
Quadro 8: Práticas Normativas Sustentáveis da Empresa Alfa	69
Quadro 9: Práticas de Representação Sustentáveis da Empresa Alfa.....	70
Quadro 10: Práticas de Troca Sustentáveis da Empresa Gama.....	72
Quadro 11: Práticas Normativas Sustentáveis da Empresa Gama.....	73
Quadro 12: Práticas de Representação Sustentáveis da Empresa Gama.....	74
Quadro 13: Missão, Visão e Valores da ANPECOM.....	77
Quadro 14: Conceitos da EdC na literatura e na ANPECOM	81
Quadro 15: Semelhanças encontradas entre os conceitos da EdC.....	84
Quadro 16: Diferenças encontradas entre os conceitos da EdC.....	85
Quadro 17: A Sustentabilidade através das Práticas de Mercado.....	91

SUMÁRIO

SUMÁRIO	11
1 O PROBLEMA	12
1.1 INTRODUÇÃO.....	12
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA.....	19
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	19
1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	20
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 A SUSTENTABILIDADE	22
2.1.1 O CONTEXTO HISTÓRICO DA SUSTENTABILIDADE	22
2.1.2 TRIPLE BOTTOM LINE: O CONCEITO DOS TRÊS PILARES	28
2.1.3 ALGUMAS DIFERENTES VISÕES DA SUSTENTABILIDADE	31
2.1.4 A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E A SUSTENTABILIDADE	35
2.2 A ECONOMIA DE COMUNHÃO.....	37
2.3 AS PRÁTICAS DE MERCADO	44
2.3.1 AS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS.....	49
3 METODOLOGIA	53
3.1 DEFINIÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS	54
3.3 COLETA DE DADOS.....	55
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE	60
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	66
4 ANÁLISE DOS DADOS	68
4.1 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DA EMPRESA ALFA.....	68
4.2 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DA EMPRESA GAMA	72
4.3 ANÁLISE DA ANPECOM.....	76
4.4 SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENCONTRADAS NA TEORIA ENTRE A SUSTENTABILIDADE E A ECONOMIA DE COMUNHÃO.....	83
4.5 INFERÊNCIAS RESULTANTES DA ANÁLISE	87
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
7 ANEXOS.....	103

1 O PROBLEMA

Neste capítulo são apresentados de forma resumida a contextualização e os fatores que levaram à composição deste trabalho. Há uma divisão em quatro tópicos: introdução, objetivo da pesquisa subdividido em objetivo geral e objetivos intermediários, delimitação da pesquisa e a relevância deste trabalho. Ao final deste capítulo o leitor deve ter compreendido as motivações que levaram à realização desta pesquisa assim como as ideias principais que irão nortear todo o trabalho.

1.1 INTRODUÇÃO

O conceito contemporâneo do progresso que se consolidou com o trabalho de Darwin na obra *Origem das Espécies* publicada em 1859 (DUPAS, 2006), inspirou uma ideia de evolução praticamente infinita na ciência e na técnica (LIPOVETSKY, 2007). Os resultados do progresso indubitavelmente proporcionaram muitos benefícios para a humanidade no decorrer de sua história: o avanço da medicina melhorou a qualidade e o tempo de vida, o advento das novas tecnologias de informação superou os obstáculos da distância e velocidade possibilitando uma comunicação e compartilhamento da informação em ‘tempo real’ com a internet de banda larga, o desenvolvimento de novos métodos de produção que possibilitam a produção em larga escala e também a redução do tempo de manufatura e entrega quase imediata como as cadeias *just in time*, e outros.

Em um período histórico mais recente, na área social ocorreram avanços sensíveis como uma maior liberdade de expressão e participação popular nas decisões políticas de alguns países por exemplo. Todavia, com as últimas crises do sistema capitalista neoliberal gerando desemprego e agravando a desigualdade social nos países ricos (UNCTAD, 2012), apesar de alguns pequenos avanços na área social dos países da América Latina e da Ásia que historicamente apresentam um quadro de desigualdades sociais agudas (UNCTAD, 2012), é possível ser observado um crescente pessimismo em relação ao progresso nas sociedades daqueles países (LIPOVETSKY, 2007).

Alguns setores sociais dos países desenvolvidos criticam um retrocesso na mobilidade social afirmando que o “... elevador social está provisoriamente enguiçado.” (LIPOVETSKY, 2007, pág. 11). A degradação ambiental também está no centro do debate global devido à natureza consumista e acumulativa da economia capitalista (M. SANTOS, 2011; VIZEU;

MENEGHETTI; SEIFERT, 2012; BOFF, 2012): semeando elevados desequilíbrios ecológicos e ameaça de extinção muitas espécies da fauna e da flora, além de comprometer a qualidade de vida e até mesmo a sobrevivência de alguns povos humanos pela falta de insumos básicos como a água potável (UNEP, 2012).

A sustentabilidade, sendo considerada como um conceito originado para se buscar o equilíbrio do homem com a natureza (BOFF, 2012), é um tema que tem sido estudado e debatido com bastante frequência dentro do ambiente acadêmico e empresarial, especialmente a partir da década de 1970 com a criação do Clube de Roma (LIMA, 2012). Neste, a conclusão resultante de alguns estudos foi a de que os recursos globais se esgotariam em menos de cem anos se o consumo continuasse em constante crescimento (LIMA, 2012). Também contribuíram para a popularidade do tema as descobertas de que algumas substâncias seriam capazes de destruir a camada de ozônio além de causar diversos males ao meio ambiente e à saúde humana (BRASIL, 2013).

No campo da Administração, pesquisas recentes sinalizam uma apropriação do conceito da sustentabilidade no paradigma econômico dominante criando "... uma falsa noção de conciliação entre o capitalismo e a questão ecológica." (VIZEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012, pág. 569) e que "... não pode ser visto como uma alternativa que realmente protege os ambientes locais." (BARROS; SAUERBRONN; COSTA, 2014, pág. 22). Justen e Neto (2012) também trilham nesta linha ao afirmar que o conceito da sustentabilidade é incorporado pelo setor empresarial sob uma ótica economicista e por uma matriz antropocêntrica dos estudos organizacionais, ou seja, há uma ideia de superioridade do ser humano em relação aos demais seres vivos. Esta matriz também possui outras características como o "...corpus discursivo da superioridade técnica e da virtude moral das organizações..." (JUSTEN; NETO, 2012, pág. 741).

A competitividade, peça fundamental do discurso capitalista (M. SANTOS, 2011), aponta para si mesma como se fosse um dos principais motores geradores da evolução das ciências, do mercado, e até da humanidade (M. SANTOS, 2011), quando, na realidade "... a competitividade acaba por destroçar as antigas solidariedades, frequentemente horizontais, e por impor uma solidariedade vertical, cujo epicentro é a empresa hegemônica, ..." (M. SANTOS, 2011, pág. 68).

A popularidade do tema sustentabilidade gerou conceituações distintas e até mesmo opostas. Alguns afirmam que sustentabilidade deve ter como cuidado principal o meio ambiente (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011; KRAEMER; SILVEIRA; ROSSI, 2012), enquanto outros defendem a sustentabilidade corporativa ou organizacional como a questão

primordial (SANTANA; GUEDES; VILLELA, 2011; THIBES; NETO, 2011). Há autores (MACEDO; CRUZ; FERREIRA, 2011; NASCIMENTO; MENDONÇA; CUNHA, 2012) que procuram conciliar o crescimento empresarial com o aumento da lucratividade junto com a preocupação ambiental e social, sofrendo uma influência do conceito de uma das maiores autoridades da sustentabilidade no campo empresarial – John Elkington (2012). Outros pensadores distinguem os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável (BARBIERI; SILVA, 2011), um grupo de pesquisadores nem se preocupa com a definição do conceito de sustentabilidade (DEMAJOROVIC et al., 2011; BERNARDES; VARELA; SOARES, 2012; PACE; OLIVEIRA; ALKMIM, 2012) enquanto que outros não consideram o cuidado com o meio ambiente dentro do conceito de sustentabilidade (THIBES; NETO, 2011; JUNIOR; LIMA; DALMAU, 2011; OLIVEIRA; WADA, 2012)... No entanto, grande parte da pesquisa sobre sustentabilidade usa a definição do Relatório Brundtland que afirma ser o "... desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades." (WCED, 1987, tradução nossa).

Considerando a grande relevância da sustentabilidade para a comunidade acadêmica apresentada pelo Relatório Brundtland (WCED, 1987) conforme acima, este trabalho optou pela adoção da definição do Relatório Brundtland (WCED, 1987) em conjunto com a definição de Boff (por transmitir uma ideia de reconciliação e harmonia na relação homem-natureza) para a coleta dos dados, análise e conclusão deste trabalho conforme pode ser visualizado a seguir¹:

"... o conjunto dos processos e ações que se destinam a manter a vitalidade e a integridade da Mãe Terra, a preservação de seus ecossistemas com todos os elementos físicos, químicos e ecológicos que possibilitam a existência e a reprodução da vida, o atendimento das necessidades da presente e das futuras gerações, e a continuidade, a expansão e a realização das potencialidades da civilização humana em suas várias expressões." (BOFF, 2012, pág. 14)

As empresas possuem um papel fundamental em relação à sustentabilidade devido ao seu papel coletivo humano e sua relação com a natureza tanto na retirada de insumos que são utilizados como fonte de matéria-prima ou no consumo direto, no espaço físico de despejo dos resíduos da produção, no descarte de componentes dos produtos não reutilizados etc. Sendo o mercado como a constituição de práticas resultantes de esforços organizados (ARAÚJO;

¹ No Referencial Teórico apresentaremos os motivos da adoção da sustentabilidade segundo o Relatório Brundtland (WCED, 1987).

FINCH; KJELLBERG, 2010) e a empresa como a estrutura básica de organização coletiva, podemos inferir que as práticas das empresas possuem um vínculo com a sustentabilidade (BOFF, 2012).

Com o advento da produção em larga escala, a nova cultura do consumismo e a concentração de renda (BOFF, 2012; LIPOVETSKY, 2007; M. SANTOS, 2011; UNCTAD, 2012), está sendo desenhado um panorama de insustentabilidade planetária (BOFF, 2012). Porém, já existem iniciativas que procuram trilhar por um caminho da sustentabilidade onde o esforço coletivo humano e novas práticas de mercado podem colaborar para uma reconciliação entre o homem e a natureza (BOFF, 2012; CAPRA, 2005).

Neste trabalho, o intuito de se investigar as práticas de mercado partiu do pressuposto que todas as ações diretas ou indiretas destinadas a realizar trocas colaboram para formar a configuração de mercado(s) (STORBACKA; NENONEN, 2010; ARAUJO; FINCH; KJELLBERG, 2010; KJELLBERG; HELGESSON, 2007). Agrupadas em três conjuntos - troca, representação e normativa, as práticas são influenciadas e influenciáveis em diversos níveis por questões sociais e psicológicas como a cultura, as ideologias, os desejos e as necessidades que refletem no comportamento individual e coletivo (ARAUJO; FINCH; KJELLBERG, 2010; KJELLBERG; HELGESSON, 2007; NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2012; STORBACKA; NENONEN, 2010). Os comportamentos coletivos em ação através das práticas de mercado criam um cenário, uma realidade plástica influenciável por externalidades, onde eventos como catástrofes ambientais e crises econômicas mundiais podem afetar os mercados (KJELLBERG; HELGESSON, 2007). Por este motivo, os mercados e suas práticas podem sofrer alterações durante a sua existência (KJELLBERG; HELGESSON, 2007).²

O conjunto de práticas sustentáveis de vários atores – consumidores, vendedores, distribuidores, agentes fiscalizadores e reguladores, entre outros – como o cuidado com o descarte do bem utilizado destinando-o à reciclagem, o emprego da logística reversa para reutilização dos produtos, a composição química com menor impacto ambiental e não prejudicial à saúde como fonte de matéria-prima no ciclo produtivo, a utilização de uma matriz energética limpa na planta industrial, o cuidado com a saúde do trabalhador, a criação

2 Os conceitos das práticas de mercado compreendidas pelas práticas de troca, normativas e representativas serão explicadas com mais detalhes no Referencial Teórico.

de modelos de mercados ecologicamente corretos e com uma participação mais isonômica da comunidade na distribuição dos produtos e resultados, e, também, o estabelecimento de leis e normas de forma a inibir os danos sócio ambientais são exemplos de práticas que no seu conjunto contribuem para a definição de uma formatação ou configuração sustentável dos mercados.

Retomando a problemática da sustentabilidade apresentada anteriormente, alguns autores defendem a Economia de Comunhão (LEITE, 2005; SANTANA, 2003; E. M. SANTOS, 2011; FAIA, 2011; BARROS, 2006) como um caminho possível para a solução dos problemas sociais e ambientais que são dois elementos componentes da sustentabilidade (BOFF, 2012; ELKINGTON, 2012).

A Economia de Comunhão, um projeto econômico inspirado em valores religiosos, especialmente a partilha dos bens materiais e espirituais (ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2013), pode ser uma alternativa para alcançar o objetivo da sustentabilidade definido no Relatório Brundtland, pois um caminho possível para atender às necessidades presentes sem comprometer o futuro deve ir além da única preocupação economicista e, assim como a Economia de Comunhão se propõe, é importante agregar “... outros aspectos da vida em sociedade, tais como a dignificação do trabalho, a qualidade de vida, a ética, o respeito à natureza, fundamentando-se principalmente na solidariedade...” (FERNANDES, 2007, pág. 135).

A Economia de Comunhão surgiu no ano de 1991 (BRUNI, 2005) através de um desafio lançado por Chiara Lubich (1920-2008), fundadora do Movimento dos Focolares (uma organização não governamental de caráter cristão/religioso), quando pediu que surgissem empresas ancoradas pelos valores cristãos colocando em prática a comunhão/distribuição dos lucros às pessoas que estivessem passando por privações econômicas (ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2013). O projeto, na sua origem, nasceu principalmente de práticas de comunhão, reciprocidade e participação social. A preocupação ambiental também foi inserida como um dos pilares da Economia de Comunhão (CONGRESSO EDC, 2013).

O projeto cresceu e “Em Outubro de 2012 havia 861 empresas das mais variadas dimensões: 501 empresas na Europa (das quais 242 em Itália), 257 na América do Sul, 35 nos Estados Unidos, 25 na Ásia e 43 na África.” (ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2012). Uma das características do projeto é a localização em polos industriais com a finalidade de possíveis benefícios: proximidade entre as empresas com a redução de despesas de transporte, a possibilidade de troca de experiências, tecnologia e conhecimento, e outros resultantes de

uma cooperação entre as empresas. No Brasil existem dois polos produtivos: o Polo Empresarial Spartaco na cidade de Cotia-SP com seis empresas que empregam atualmente 143 trabalhadores e possuem 4.050 quotistas e um capital de 3,32 milhões de reais, e na cidade de Igarassú-PE encontra-se o Polo Ginetta com um capital) de 1,75 milhões de reais (ambos os polos são de capital fechado), 1.138 sócios e quatro empresas instaladas com 24 trabalhadores (ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2012). Em outras partes do mundo é possível identificar outros polos da Economia de Comunhão: na Argentina, Croácia, Bélgica, Portugal e Itália (ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2012).

A seguir, na Figura 1, é possível visualizar a relação de empresas ligadas ao projeto da Economia de Comunhão em todo o mundo por ano:

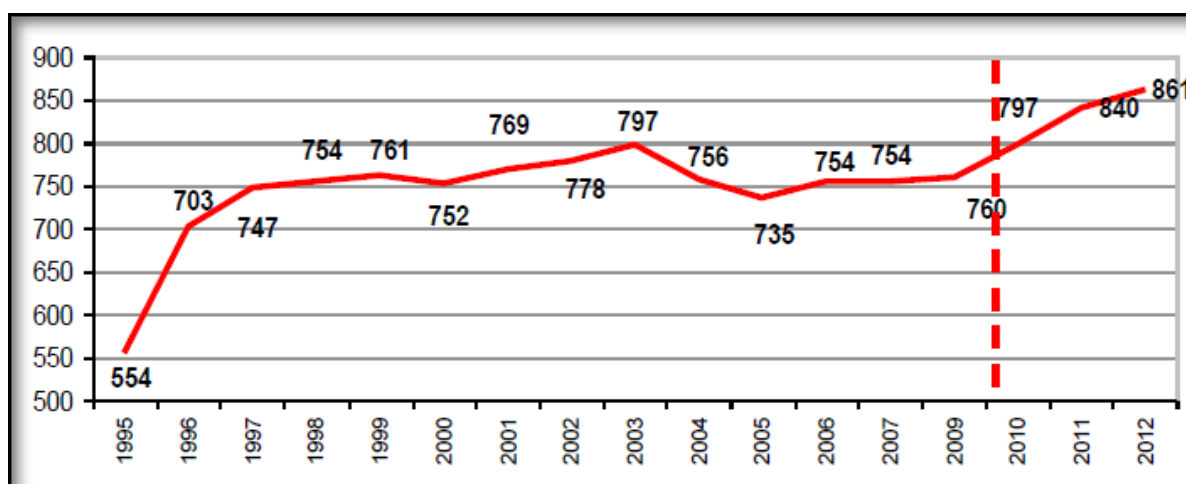


Figura 1: A Evolução no tempo do Número de Empresas EdC
Fonte: Adaptado de Relatório EdC 2011 – 2012, pág. 5

Entre as empresas presentes no Polo Empresarial Spartaco é possível citar a Ecoar Indústria e Comércio Ltda. que fabrica produtos de limpeza tais como detergente, amaciante, desinfetante, água sanitária, alvejante etc. (ECOAR, 2012), a Rotogine que produz estações como tanques e reservatórios para tratamento de efluentes orgânicos (ROTOGINE, 2012), a Unibem Fomento Mercantil Ltda. no setor de *factoring* que proporciona apoio a empresas de pequeno e médio porte e a compra de direitos (créditos) gerados pelas vendas mercantis realizadas por suas empresas-clientes (ESPRI, 2012), a Prodiet Nutrição Clínica que trabalha na linha de complementos alimentares/nutritivos, e a AVN Embalagens que produz “...embalagens plásticas de polietileno e polipropileno de alta e baixa densidade, produzidas por processo de sopro.” (AVN, 2012).

Algumas empresas como a Gama já existiam e posteriormente aderiram ao projeto da Economia de Comunhão, enquanto que outras como a Ecoar Indústria e Comércio Ltda. nasceram com a idealização do referido projeto (PINTO, 2004). A Gama trabalha com produtos resultantes de fundição, modelagem, solda, estampas automobilísticas, cilindros secadores, tampas de cilindros etc.

Tanto o setor fabril da Ecoar como o da Gama apresentam um histórico de elevados impactos negativos ambientais e social-trabalhista: segundo Soares (2013), a fabricação de produtos de limpeza está no ranking dos dez maiores poluentes que mais causam mortes em todo o mundo devido à utilização de componentes químicos altamente insalubres utilizados durante o processo de produção. O impacto ambiental destes setores é preocupante, pois, não sendo dado o tratamento correto dos resíduos, os elementos químicos podem infiltrar o subsolo e contaminar o lençol freático. Há, ainda, a possibilidade de evaporação dos resíduos químicos e, através das chuvas, a contaminação de todo o ecossistema. Os setores das fábricas supracitadas também são conhecidos pelos elevados riscos ambientais e sociais resultando em condições ambientais de trabalho agressivas à saúde do trabalhador (CORRÊA, 2009; SOARES; 2013).

O discurso de sustentabilidade, como visto anteriormente, nem sempre é coerente com a prática (BARROS; SAUERBRONN; COSTA, 2014; BOFF, 2012; JUSTEN; NETO, 2012; M. SANTOS, 2011; VIZEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012). E quando um conceito não possui uma precisão na sua definição existe o risco de perder a sua essência, que no caso da sustentabilidade pode significar a proteção do meio ambiente. Isto torna-se um fator preocupante pois existe a possibilidade de se utilizar do discurso para levar a ilusão e negligenciar realidades importantes (como a poluição, o desmatamento, extinção de espécies...). As práticas normativas, representativas e de troca, ou apenas práticas de mercado, constituem um modelo teórico com raízes na sociologia econômica que procura investigar como funcionam os mercados sob a ótica da interação social, isto é, analisando o comportamento e interação entre os agentes formadores dos mercados através das referidas práticas (KJELLBERG; HELGESSON, 2007). A Economia de Comunhão traz propostas relevantes como o cuidado com o meio ambiente e a distribuição do lucro a pessoas com dificuldades que teoricamente poderiam alcançar os dois pilares da sustentabilidade – ambiental e social – ambos componentes do Relatório Brundtland (WCED, 1987). Mas, como será a realidade das empresas aderentes à Economia de Comunhão em relação à sustentabilidade? Além disso ou anterior a essa questão, qual é o conceito de sustentabilidade adotado e posto em prática pelas empresas da Economia de Comunhão? De que forma a

sustentabilidade se insere ou não nas práticas de mercado destas empresas? Assim, identificar quais práticas normativas, representativas e de troca das empresas da Economia de Comunhão, que teoricamente podem contribuir para a formação de um mercado sustentável, constituem o objeto desta pesquisa.

Em seguida, no Referencial Teórico, serão dissertados os conceitos que fundamentarão este trabalho: a sustentabilidade, as práticas de mercado de Kjellberg e Helgesson (2007) e a Economia de Comunhão. Devido à grande amplitude do termo sustentabilidade no campo da administração, foi realizado uma pesquisa minuciosa sobre a sustentabilidade, procurando abranger a maior quantidade de artigos científicos encontrados, alguns estudos sobre a realidade da sustentabilidade global e algumas iniciativas voltadas para o alcance da sustentabilidade. A seguir será apresentado a Economia de Comunhão que é adotada por algumas empresas privadas com algumas características de solidariedade e a sua relação com a sustentabilidade. A posteriori serão apresentadas em maior profundidade as práticas normativas, representativas e de troca, ou simplesmente práticas de mercado, que é um modelo conceitual de análise da formação dos mercados, sua formação e configuração (KJELLBERG; HELGESSON, 2007). Por fim, serão apresentados alguns constructos, exemplificações de enquadramentos teóricos, objetivando relacionar as práticas de mercado e a sustentabilidade.

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como as empresas da Economia de Comunhão definem o que é sustentabilidade a partir das suas práticas normativas, representativas e de troca (KJELLBERG; HELGESSON, 2007).

As seguintes etapas elencadas no Referencial Teórico contribuíram para elucidar o objetivo geral:

- a) apresentação e debate sobre o conceito da sustentabilidade;
- b) definição do conceito da Economia de Comunhão;
- c) explanação do modelo conceitual de práticas de mercado: representativas, normativas e de troca (KJELLBERG; HELGESSON, 2007);
- d) ilustração através de enquadramentos teóricos o que seriam as práticas sustentáveis, associando o modelo de práticas de mercado ao conceito de sustentabilidade.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Foram selecionadas duas empresas ligadas ao projeto da Economia de Comunhão: Alfa e Gama (nomes fictícios pelo motivo que não obtivemos autorização para citá-las e/ou referenciá-las).

Dentre as práticas de mercado – normativas, representativas e de troca (KJELLBERG; HELGESSON, 2007) – foram selecionadas para a composição de análise desta dissertação apenas as práticas de mercado relacionadas à sustentabilidade.

O corte geográfico se deu com empresas localizadas próximas da residência do pesquisador que foi: a empresa Alfa região norte/noroeste do Estado do Rio de Janeiro, a empresa Gama localizada no interior do Estado de São Paulo.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este trabalho traz contribuições a distintos públicos: ao legislador preocupado com as futuras gerações pode refletir de forma a elaborar leis que assegurem as condições socioambientais necessárias para se viver com dignidade, ao poder executivo também pela competência de enviar projetos de leis sustentáveis além de ser um dos agentes responsáveis pelos impactos socioambientais, aos empresários por serem os agentes principais da situação atual e futura da sustentabilidade e, também, são capazes de reverter o quadro atual e proporcionar uma mudança gerando mais justiça ambiental e social ao planeta, aos consumidores conscientes que podem fazer a diferença ao adquirir apenas produtos sustentáveis e assim obrigar o mercado a aderir definitivamente às práticas sustentáveis, aos cientistas e estudiosos do campo da administração pela responsabilidade de não negligenciarem as questões ambientais e sociais no conceito da sustentabilidade, assim como aprofundar estudos nesse campo de forma a desenvolver este conceito criando uma maior consistência, amadurecimento e solidificação, à sociedade em geral que, atuando em unidade e de maneira organizada, pode decidir os rumos da humanidade, trilhando os passos de sua preservação em harmonia com todos os seres vivos através da sustentabilidade.

Também é relevante demonstrar que apesar de terem sido encontrados 321 mil resultados no Google com o termo 'economia de comunhão' no dia 17 de maio de 2013, no mesmo dia foi realizada outra pesquisa sobre economia de comunhão no sítio eletrônico da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD – onde

foram identificados apenas três trabalhos distintos publicados em todas as edições de todos os eventos da ANPAD. Destes três trabalhos nenhum abordava o tema da sustentabilidade.

Sobre a sustentabilidade, no dia 01 de maio de 2013, utilizando a ferramenta de busca do *Ebsco Host* para a palavra '*sustainability*' (sustentabilidade), foram encontrados 52.761 artigos. Pesquisando a palavra '*sustainability*' no dia 06 de abril de 2014 na ferramenta de busca do Google, foram encontrados aproximadamente 42.000.000 resultados.

Pode ser concluído pela apresentação acima que apesar da Economia de Comunhão e a sustentabilidade serem temas frequentemente abordados, no campo da administração curiosamente essa frequência não é localizada quando os dois temas estão juntos nos eventos da ANPAD. Porém, há que se considerar o quantitativo relevante de trabalhos acadêmicos existentes: 352 trabalhos no período de 1992 a 2012 (monografias, dissertações de mestrado e teses de doutorado) aprovados e publicados em alguns países, com destaque para o Brasil (129 trabalhos) e Itália (163 trabalhos) que possuíam o maior quantitativo, segundo informações do site *Economia di Comunione* em uma pesquisa efetuada em 07/04/2013.

Historicamente os setores industriais de Alfa (confeção de brindes) e Gama (fundição de peças) possuem condições ambientais e sociais insustentáveis (CORRÊA, 2009; SOARES; 2013). Outro fator de relevância é a natureza da atividade de fundição que normalmente traz consequências negativas para a saúde do trabalhador operário, constituindo assim uma elevação do grau de dificuldade para o alcance do pilar social de sustentabilidade, além da poluição ambiental característica deste negócio.

No Referencial Teórico que será apresentado em seguida, os fatores sociais (incluindo os mercados) e ambientais, que são vitais à geração da sustentabilidade, serão analisados com mais detalhes e conteúdo. Por fim, também será abordado a seguir a relação humana de interdependência com a natureza e que muitas vezes não é dada a importância devida.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1A SUSTENTABILIDADE

Na introdução, foi observado que o conceito da sustentabilidade é amplo e divergente, gerando por isto algumas divergências entre a sobrevivência ambiental defendida por alguns autores versus a sobrevivência do capital das empresas por outros. Um aspecto a ser abordado se voltará ao contexto histórico da sustentabilidade que será uma análise da realidade sobre o discurso construído a nível global assim como a situação dos últimos anos e atual da sustentabilidade, com maior destaque ao meio ambiente devido à sua ligação desde a origem no seio da sustentabilidade (BOFF, 2012). Porém, sendo o *Triple Bottom Line* de Elkington (2012) o conceito de sustentabilidade adotado por muitos estudiosos na seara da administração, assim como também possui um largo reconhecimento na esfera empresarial, será dado uma maior atenção ao conceito de Elkington. Logo em seguida serão apresentadas outras linhas de pensamento envolvendo a sustentabilidade com a finalidade de ampliar o debate também com autores que possuem diferentes visões sobre o tema, na tentativa de contribuir com a riqueza deste conceito. Por fim, ao final deste tema, serão apresentados os argumentos que levaram à adoção do conceito de sustentabilidade conforme o Relatório *Brundtland* (WCED, 1987) e Leonardo Boff (2012) para a pesquisa de campo, análise dos dados e conclusões.

2.1.1 O CONTEXTO HISTÓRICO DA SUSTENTABILIDADE

Há informações (BOFF, 2012) que no ano de 1560 a palavra 'sustentabilidade' era utilizada na Alemanha, na Província da Saxônia, através da palavra alemã *Nachhaltigkeit* (sustentabilidade) segundo BOFF, 2012. Na mesma província alemã, no ano de 1713, o Capitão Hans Carl von Carlowitz escreveu um tratado científico criando o conceito da Silvicultura Oeconômica na temática *nachhaltig wirtschaften* que se traduz em organizar de forma sustentável, abordando uma utilização sustentável da madeira, estimulando o plantio das áreas desmatadas para o reflorestamento (BOFF, 2012). A importância deste tratado foi tão relevante que a essência do seu conteúdo permanece até os dias atuais "..., pois o discurso ecológico atual usa praticamente os mesmos termos de então." (BOFF, 2012, pág. 33)

No ano de 1795, o livro de Carl Geog Ludwig Hartig – *Anweisung zur Taxation und Beschreibung der Foste* – Indicações para a avaliação e a descrição das florestas, foi tão importante que influenciou a geração de uma nova ciência: a silvicultura (*Forstwissenschaft* em alemão). Segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa a palavra silvicultura significa "1. Ciência da cultura das matas e suas plantações. 2. Tratado dessa cultura." e "1 Cultura de árvores florestais. 2 Ciência que trata do cultivo, reprodução e desenvolvimento de árvores florestais." conforme o Dicionário de Português Online (UOL).

A silvicultura estuda o planejamento e execução de projetos de produção de sementes, o conhecimento dos fatores ambientais que atuam na reprodução de espécies arbóreas, os processos de colheita, análise e armazenamento de sementes, a implantação e manejo de áreas e pomares de produção de sementes, as condições necessárias para a germinação, a estrutura e planejamento de viveiros, dos sistemas de propagação de espécies arbóreas por sementes, o planejamento da implantação florestal, conhecimento de métodos, equipamentos e máquinas para limpeza de área e preparo do solo, realiza operações de implantação e tratos culturais, e projeta o reflorestamento, entre outros (FURB).

Entretanto, foi a partir da década de 1970 que a preocupação com o meio ambiente teve destaque no debate internacional (VIZEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012). O avanço de pesquisas e comprovações de resultados de substâncias danosas utilizadas em lavouras como o diclorodifeniltricloreto (DDT), e também a fundação do Clube de Roma em 1968 com a preocupação do desenvolvimento econômico dos países subdesenvolvidos e o reflexo disso na sustentabilidade planetária (LIMA, 2012), fizeram o debate da sustentabilidade emergir na comunidade internacional.

A comprovação de resultados prejudiciais à saúde em produtos que continham o pesticida diclorodifeniltricloreto (DDT), utilizado em lavouras para o combate de insetos transmissores da malária e tifo foi um dos fatores que impulsionou o discurso da sustentabilidade a nível global (LIMA, 2012; MMA, 2013). O diclorodifeniltricloreto é capaz de contaminar o solo e os lençóis freáticos através de um processo de evaporação e absorção, além de ser possível contaminar a atmosfera percorrendo grandes distâncias através de um ciclo prolongado de evaporação, tendo sido constatado a contaminação em animais até mesmo nas longínquas regiões polares do Planeta Terra (Círculo Polar Ártico e Antártico) conforme apontado pelo U.S. Department of Health and Human Services em seu relatório Toxicological Profile for DDT, DDE, and DDD (2002). Ainda no mesmo relatório, a referida agência discorre sobre os efeitos do DDT em casos testados em animais e que podem afetar também a humanidade: pode afetar o sistema nervoso, causar tremores, sudorese, dor de

cabeça, náuseas, vômitos e tonturas e até mesmo câncer. Em ambos os casos a contaminação pode se dar pela respiração de partículas de DDT no ar, pelo contato da pele com quantidades elevadas de DDT ou através da ingestão de alimentos também com os níveis elevados de DDT (U.S. DEPARTMENT OF HEALTH AND HUMAN SERVICES, 2002). No Brasil, no ano de 2009, foi sancionada a Lei Federal nº 11.936 (BRASIL, 2009), proibindo a fabricação, importação, exportação, manutenção em estoque, comercialização e o uso de diclorodifeniltricloreto (DDT).

A fundação do Clube de Roma em 1968 por políticos, físicos, industriais e cientistas foi articulada pelo empresário italiano Aurelio Peccei (1908-1984), presidente honorário da Fiat e ex-presidente da Olivetti, e o cientista escocês Alexander King (1909-2007) segundo informações de Caio Lima (2012). Desta forma, foi estabelecido o "... primeiro grupo a discutir sustentabilidade, meio ambiente e limites de desenvolvimento,..." (LIMA, 2012) que, após quatro anos, em conjunto com cientistas e pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), utilizando sistemas de informática (LIMA, 2012) e modelos matemáticos (VIZEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012) na tentativa de simular a interação do homem com o meio ambiente, levando em consideração o número de habitantes e o esgotamento dos recursos naturais, concluíram que os recursos globais se esgotariam em menos de 100 (cem) anos se o crescente consumo continuasse na mesma intensidade daquela época (LIMA, 2012).

Ainda na década de 1970 (MMA, 2013), alguns cientistas descobriram outras substâncias danosas ao meio ambiente, como por ex. os Clorofluorcarbonos (CFCs), HFCs (Hidroclorocarbonos), HBFCs (Hidrobromofluorcarbonos), Halons, CTC (Tetracloreto de Carbono) e o brometo de metila além de halons, CTCs (tetracloreto de carbono), HCFC (hidroclorofluorcarbonos) e brometo de metila, os chamados SDOs – Substâncias Químicas que Destroem a Camada de Ozônio (MMA, 2013). Essas substâncias são utilizadas em vários produtos fabricados e comercializados pelo ser humano, tais como: espumas, aerossóis, refrigeração comercial, doméstica e industrial, limpeza de elementos de precisão e eletrônica, extintores de incêndio, solventes, emulsões para limpeza de couros, fumigação de solos, tratamentos em quarentena e pré-embarque e outros (MMA, 2013).

Além de destruir a camada de ozônio, causam diversos danos tanto ao homem como ao meio ambiente: "... queimaduras e câncer de pele; catarata; alteração no sistema imunológico; redução das colheitas; degradação do ecossistema dos oceanos (destruição do fito plâncton); alteração dos processos de fotossíntese; e redução dos estoques pesqueiros." (MMA, 2013).

Em resposta a estes problemas, foi instituído no ano de 1987 com entrada em vigor a partir de 1989, o Protocolo de Montreal (UNEP, 2012) que corresponde a um tratado internacional que obteve a adesão de 196 países (PNUD, 2010) com o objetivo de reduzir as substâncias que destroem a camada de ozônio (MMA). A comunidade internacional desta vez colaborou de forma surpreendente, reduzindo "... 99,7% entre o ano anterior ao protocolo, 1986, e 2008: de 1,07 milhões de toneladas para 2.746, de acordo com dados do PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente." (PNUD, 2010) Com uma atuação exemplar, o Brasil está situado "... entre os cinco países que cumprem metas do Protocolo de Montreal com maior excelência. Os esforços nacionais desenvolvidos desde os anos 1980 resultaram em um corte de 95,4% no uso de CFCs no País." (MMA, 2007, pág. 8)

Definindo o conceito de desenvolvimento sustentável pelas Nações Unidas como o "... desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades." (WCED, 1987, tradução nossa), o Relatório *Brundtland* ou *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum) afirma a importância do crescimento econômico nos países em desenvolvimento, porém, alerta para a questão de que o simples desenvolvimento econômico não garante uma melhor distribuição de renda, podendo até mesmo manter ou aumentar as desigualdades sociais e impor restrições de acesso aos mantimentos básicos das camadas sociais mais pobres. A proposta deste documento inclui a questão da equidade e o interesse comum, apontando algumas respostas para esta questão através da educação, desenvolvimento institucional e aplicação da lei. Um dos fatores de incremento de complexidade em relação ao meio ambiente que envolve duas ou mais regiões ou países distintos gira em torno da interdependência, onde exemplos como uma pesca predatória em um local pode afetar a pesca em outro, a contaminação de uma parte de um rio pode poluir toda a sua extensão, assim como a poluição do ar, solo e lençóis freáticos etc.; sendo a cooperação internacional articulada pelos interesses comuns como a chave para lidar com estas perturbações (WCED, 1987).

O Relatório desenvolvido pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento pela Organização das Nações Unidas - *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum) – estabeleceu estratégias políticas amplas de desenvolvimento sustentável tais como o renascimento do crescimento econômico, mudança da qualidade de crescimento, reunião de necessidades humanas essenciais, garantia de um nível sustentável de população, conservação e reforço da base de recursos, reorientação da tecnologia e gestão de risco e mescla de ambiente e economia em tomada de decisão (WCED, 1987). Em suma, o documento sinaliza de maneira ampla a necessidade de retomada do crescimento econômico aliado à equidade e

ao interesse comum, em harmonia com o meio ambiente, como resposta às demandas de serviços e bens fundamentais para a sobrevivência e dignidade do enorme contingente de pobreza e miséria humana (WCED, 1987). Finalmente, o Relatório Brundtland estabelece conceitos amplos, gerais e abstratos de forma a respeitar a especificidade de cada país:

"2. Assim, os objetivos de desenvolvimento econômico e social devem ser definidos em termos de sustentabilidade para todos os países - desenvolvidos ou em desenvolvimento, orientados para o mercado ou centralizados. Interpretações podem variar, mas devem compartilhar certas características gerais e devem fluir a partir de um consenso sobre o conceito básico de desenvolvimento sustentável e de um quadro estratégico abrangente para alcançá-lo." (WCED, 1987, pág. 41, tradução nossa)

Outros documentos resultantes de eventos como o Protocolo de Quioto lançado em 1997 (MMA, 2007), a Eco-92 ou Rio-92 (IPEA, 2012), a Rio+20 (BBC BRASIL, 2012), entre outros, procuraram alertar os governantes mundiais sobre a relação entre a humanidade e o meio ambiente nos problemas globais como pode ser observado, por exemplo, no período de 20 anos transcorridos entre Rio-92 no ano de 1992 e a Rio+20 em 2012 (UNEP, 2012): crescimento de um bilhão e quatrocentos e cinquenta pessoas desde 1992 representando um aumento de 26%, mais da metade da população vivendo em área urbana (acima de 3 bilhões e 500 milhões de pessoas), o número de megalópoles (acima de 10 milhões de habitantes) mais do que dobrou, passando de 10 no ano de 1990 para 21 em 2010 cuja cidade de São Paulo está em terceiro lugar com 20,3 milhões de habitantes (atrás apenas de Delhi na Índia com 22,2 milhões de habitantes e Tóquio no Japão com 36,7 milhões de habitantes), o número de pessoas morando em favelas aumentou de 656 milhões para 827 milhões, o crescimento da população idosa – acima dos 65 anos – a uma taxa maior que as demais faixas etárias, houve um aumento no consumo de carne por pessoa – na média mundial – de 9 quilogramas por ano, passando de 34 kg em 1992 para 43 kg em 2007, também houve um aumento no consumo de 32% de peixe e comidas derivadas do mar no mesmo período(UNEP, 2012). Com uma taxa de crescimento constante de 3,2% ao ano, a média global do Produto Interno Bruto – PIB – subiu de 36 para 63 milhões de 1992 a 2010 significando um incremento de 75%, já o PIB per capita cresceu 40% no mesmo período, a demanda por matéria-prima como combustíveis fósseis, minérios e madeira por ex., aumentou 42% de 1992 e 2005, o aumento da emissão de CO₂ – gás carbônico – aumentou 36% de 1992 a 2008, sendo que apenas 19 países (boa tarde com altos índices de desenvolvimento) respondem por 80% da emissão, a concentração de CO₂ na atmosfera cresceu mais de 9% de 1992 a 2011, a temperatura global aumentou 0,4°C

no período de 1992 a 2010 (UNEP, 2012). Também houve um aumento na temperatura do oceano de 0,22°C em 1992 para aproximadamente 0,5°C em 2010, aumentando a emissão de CO₂ no ar, ocorre a redução do PH no mar (reduzindo de 8,11 em 1992 para 8,06 em 2007), o que gera um aumento na acidez dos oceanos, afetando a sobrevivência de vários organismos vivos marítimos (UNEP, 2012).

Ainda sobre as degradações planetárias, foi constatado (UNEP, 2012) que a elevação do degelo das montanhas glaciais aumentou de 0,4 metros por ano medido início de 1990 para 0,7 metros por ano observado em 2009, podendo gerar aumento do nível do mar e prejudicar a vida de aproximadamente 1/6 da população mundial que dependem da geleira e da neve sazonal para a manutenção de seus recursos hídricos durante as estações de secas, houve uma redução de 35% de 1992 a 2010 da extensão do gelo marinho do Ártico, elevando o nível dos oceanos (UNEP, 2012), significando uma redução de 300 milhões de hectares, uma área pouco maior que a Argentina. Continuando nessa linha, foi registrado um declínio da taxa de controle global da biodiversidade (redução da biodiversidade) em 12% de 1992 até os dias atuais, com destaque para a redução de aproximadamente 30% da biodiversidade nos trópicos e, 52 espécies de vertebrados se aproximam da lista vermelha (perto da extinção) a cada ano (UNEP, 2012). Houve um aumento de 130% da produção de plástico de 1992 a 2010, apenas 13% dos recursos energéticos são oriundos de energia renováveis (hidrelétricas, geotérmicas, solar, eólica e biomassa), e, finalmente, compete destacar a caça exploratória de peixes que tem aumentado vertiginosamente e que representa por isto um perigo ao ecossistema marítimo com possíveis consequências desastrosas para as populações humanas que dependem desta alimentação para a sua sobrevivência (UNEP, 2012).

Compreendendo melhor o impacto do CO₂ ou gás carbônico, assim como o CH₄ – metano por ex., afirma-se que estes são responsáveis pela contenção do calor, ou melhor, absorção de parte dos raios solares recebidos na Terra de forma a manter uma temperatura média no planeta que atualmente está em torno de 15° C (USP, 2013). À reação destes gases dá-se o nome de Efeito Estufa e "Se não existisse o efeito estufa a temperatura média na Terra seria em torno de -15°C e não existiria água na forma líquida, nem vida." (USP, 2013). Tendo como uma dos principais fatores de emissão de gás carbônico resultante da queima de combustíveis fósseis e queimadas de florestas, é preocupante o aumento médio de 0,76°C nos últimos 140 anos, pois, mantendo este ritmo, algumas catástrofes poderão surgir: desertificações de algumas regiões gerando grandes períodos de seca, derretimento das calotas polares resultando em inundações em larga escala, extinção de algumas espécies da fauna e flora etc. (USP, 2013).

2.1.2 *TRIPLE BOTTOM LINE*: O CONCEITO DOS TRÊS PILARES

No ano de 1994, John Elkington (2004) definiu o famoso conceito de sustentabilidade - o Triple Bottom Line (TBL) – composto pelos pilares social, econômico e ambiental (PPL em português significando pessoas, planeta e lucro, ou 3P em inglês: *people, planet and profit*). Este conceito teve uma grande repercussão internacional no campo empresarial por utilizar uma linguagem de mercado e por ser um “...modelo passível de ser parametrizado.” (JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011, pág. 5).

O pilar econômico (Profit) compreende a necessidade de sustentação de lucro tradicional pela empresa capitalista, utilizando-se de ferramentas como a contabilidade tradicional, responsabilidade compromissada (publicação de um relatório financeiro anual auditado “..., com observações dos diretores e auditores e com suas remunerações e sugestões para o pagamento de dividendos.” (ELKINGTON, 2012, pág. 112), relatórios, questões e indicadores econômicos, auditorias, avaliação de risco e *benchmarking*. No pilar econômico situa-se o capital que contempla quatro formas distintas: capital físico (incluindo maquinário e fábrica), capital financeiro, capital humano que significa “... uma medida de experiência, capacidade e outros ativos com base em conhecimento de indivíduos que fazem a organização se movimentar.” (ELKINGTON, 2012, pág. 112) e o capital intelectual (ELKINGTON, 2012).

Justen e Neto (2012) argumentam que os pilares ambientais (planeta) e sociais (pessoas) são inseridos nos objetivos empresariais “...na medida em que propiciem a continuidade econômico-instrumental.” (pág. 739). Assim, obedecendo às regras do capital: “O objetivo de maximização do lucro, portanto, permanece reificado, ...” (JUSTEN; NETO, 2012, pág. 739). Sob uma análise crítica, é possível afirmar que na lógica capitalista o pilar econômico continua sendo o objetivo principal do empresariado, permanecendo os demais pilares como meros coadjuvantes.

Ao abordar o conceito de eco eficiência, John Elkington (2012) repete basicamente as mesmas ferramentas como a contabilidade, responsabilidade compromissada, relatórios, questões e indicadores, auditoria, avaliação de risco e *benchmarking* para o pilar ambiental (Planet), objetivando o gerenciamento deste através da medição, controle, acompanhamento e alcance de metas estipuladas. Porém, desta vez, com uma “roupagem verde”, Elkington (2012) versa sobre uma abordagem instrumental preocupada com o meio-ambiente, surgindo assim novos “embriões” tendo como exemplos a contabilidade ambiental, os indicadores ou

padrões de gerenciamento ambiental internacional como a ISO 14001, “... o Esquema para o Ecogerenciamento e Auditoria (EMAS), que já deu um passo à frente da ISO 14001, solicitando que as empresas produzam um relatório ambiental para cada unidade de produção registrada.” (ELKINGTON, 2012, pág. 120). O EMAS é utilizado na Europa e a criação de novas empresas de auditorias ambientais como a *SustainAbility* (cujo próprio John Elkington é Co-fundador) contribuem para o avanço da eco eficiência (ELKINGTON, 2012). Entretanto, Munck, Galleli e Souza (2012) ressaltam que “... a ecoeficiência, quando trabalhada isoladamente, não desenvolve de forma plena a sustentabilidade.” (pág. 278)

Eco eficiência é um conceito que Elkington (2012) remete ao Business Council for Sustainable Development definido no Workshop sobre eco eficiência na Antuérpia em 1993:

"Na definição normalmente aceita, ela envolve o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos e que satisfaçam as necessidades humanas e traga qualidade de vida, enquanto reduz progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade de recursos durante o ciclo de vida, a um nível próximo ao suportável pela Terra." (ELKINGTON, 2012, pág. 116 apud BCSD, 1993).

Sobre o capital natural, Elkington (2012) realiza uma distinção entre dois formatos: ““capital natural crítico” e capital natural renovável ou substituível” (ELKINGTON, 2012, pág. 117). Como o próprio nome sugere, capital natural crítico se dá pela essencialidade vital da continuidade dos biomas e da própria vida humana, enquanto que o capital natural renovável ou substituível pode ser renovado, recuperado ou substituído seja através do replantio ou reflorestamento de áreas desmatadas, seja pela evolução tecnológica como a utilização de energia elétrica no lugar do carvão (ELKINGTON, 2012). Para Justen e Neto (2012), “A dimensão ambiental ou ecológica preocupa-se com o impacto das atividades empresariais sobre o meio ambiente, ...” (pág. 739) e “Implica, grosso modo, além do monitoramento, a análise do ciclo de vida do produto e a administração integrada da cadeia de produção.”

People (pessoas) é o nome em inglês para o terceiro pilar da sustentabilidade de Elkington (2012): o pilar social. Abordando de forma superficial a relação empresarial com as questões sociais, culturais ou éticas, Elkington (2012) discorre sobre a importância da empresa sustentável reconhecendo o capital social como “... o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação, mas também deve abranger medidas mais amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza.” (ELKINGTON, 2012, pág. 123). Contudo, o referido autor e consultor destaca a confiança da empresa com a sociedade para a manutenção deste capital social com dois benefícios principais: diminuição do atrito social e redução dos

custos de negócios (ELKINTON, 2012), já que adquirindo a confiança os consumidores poderão consumir mais questionando menos, pode haver um menor número de reclamações na empresa, e também provavelmente irão reduzir os processos na justiça contra a empresa etc. Na opinião de Munck, Galleli e Souza (2012): “Para as organizações, a dimensão social refere-se a seu impacto no sistema social onde elas operam.” (pág.277)

Novamente Elkington repete os métodos de gerenciamento deste pilar social, adotando a “roupagem” característica do pilar, ou seja, a social: contabilidade, responsabilidade compromissada, relatórios, indicadores, auditoria, avaliação de risco e benchmarking com o famoso discurso - “aquilo que não pode ser medido não pode ser gerenciado” (ELKINGTON, 2012). Mas o referido consultor aponta para um elemento vital deste pilar: o investimento maciço em tecnologia da informação e comunicação, pois alega que a publicidade deixou de ser uma opção e tornou-se um imperativo para a manutenção do pilar social.

Para alcançar a sustentabilidade, Munck, Galleli e Souza (2012) defendem uma gestão integrada dos três pilares combinando competência organizacional e eco eficiência: gerando riqueza para a sociedade por meio do fornecimento de bens e serviços, otimizando a conservação e o manejo dos recursos naturais de forma a minimizar os impactos ambientais, e lidando com a sociedade representada pelos diversos *stakeholders* (governo, fornecedores, colaboradores, contratados e consumidores principalmente).

Apesar de já terem transcorridos 18 anos desde a publicação pela primeira vez do livro que versa sobre Triple Bottom Line em 1994 até a sua republicação no ano de 2012, John Elkington (2012) afirma que a integração dos três pilares – social, ambiental e econômico – ainda se encontra em estágio embrionário, admitindo a complexidade de lidar com a sustentabilidade no campo empresarial.

Uma das críticas ao Triple Bottom Line se dá em função de um certo ‘modismo’ deste conceito no âmbito empresarial através de uma “...apropriação do termo sustentabilidade à atividade empresarial, marcada pela perspectiva economicista, ...” (JUSTEN; NETO, 2012, pág. 739). De outra forma, alguns estudos verificaram a ascensão do acúmulo de capital (JUSTEN; NETO, 2012) em detrimento dos meios ambientais e sociais, agravando as mazelas planetária e caminhando na contramão da sustentabilidade (UNCTAD, 2012). Assim, o perigo da incorporação da sustentabilidade no discurso empresarial (BARROS; SAUERBRONN; COSTA, 2014; JUSTEN; NETO, 2012; VIZEU; MENEGETTI; SEIFERT, 2012) ocorre, por exemplo: “...quando empresas causadoras de desastres ambientais de grande proporção se dizem sustentáveis porque algumas de suas unidades obtiveram a certificação de seu sistema de gestão ambiental;...” (BARBIERI; SILVA, 2011, pág. 68), ou “...quando empresas

produtoras de armas bélicas se dizem sustentáveis por terem programas de controle de poluição exemplares;...” (BARBIERI; SILVA, 2011, pág. 68), ou ainda “...quando as forças armadas de um país beligerante e destrutivo como a dos Estados Unidos são consideradas sustentáveis por economizar energia e coletar os resíduos que produzem para efeito de reciclagem,...” (BARBIERI; SILVA, 2011, pág. 68).

2.1.3 ALGUMAS DIFERENTES VISÕES DA SUSTENTABILIDADE

Algumas críticas surgiram frente ao *mainstream* capitalista ao questionar alguns de seus fundamentos como o crescimento e acumulação financeira infinitos, pois a princípio não seria possível ser sustentável esta lógica pelo fato de haver uma limitação – finitude - de alguns recursos como o petróleo e os minérios, por exemplo:

"Desenvolvimento, na prática, é sinônimo de crescimento material. Não nos iludamos: no mundo empresarial e dos negócios, o negócio é ganhar dinheiro, com o menor investimento possível, com a máxima rentabilidade possível, com a concorrência mais agressiva possível e no menor tempo possível." (BOFF, 2012, pág. 44)

Assim, o pilar da sustentabilidade financeira apresenta sérios problemas como a competitividade do sistema capitalista (M. SANTOS, 2011), pois enquanto a sustentabilidade na vertente biológica norteia-se pela preservação de todas as espécies e biomas em conjunto (BOFF, 2012), a competitividade pressupõe um vencedor (ou alguns vencedores) e um derrotado (ou derrotados), podendo ser observado nas frases de Eike Batista (um dos maiores empresários do Brasil) segundo o sítio eletrônico Pensador.Info: ““Meu objetivo é desbancar o Bill Gates em cinco anos. O Brasil tem de ser o número 1.””, ““Eu tenho de competir com Slim. Eu não sei se vou ultrapassá-lo pela esquerda ou pela direita, mas eu vou ultrapassá-lo.””, e ““Ousadia é uma das qualidades do empreendedor! O mundo pertence aos ousados.””

É necessário distinguir a diferença entre os verbos concorrer e competir: o Dicionário de Português Online (UOL) define competir como “(*lat competere*) **vti** 1 Concorrer com outrem na mesma pretensão; rivalizar: *Americanos competem com russos na Astronáutica.*” e concorrer como “(*lat concurrere*) **vti** 1 Juntar-se para uma ação ou fim comum; contribuir, cooperar: *Tudo concorre a prejudicar os seus planos. Estudou a forma por que havia de concorrer para defendê-lo.*” O substantivo feminino competitividade é “Uma qualidade do

que é competitivo.” (PRIBERAM) e que deriva do adjetivo competitivo - “*adj* (*competir+tivo*) Diz-se do produto que tem capacidade para competir com similares, em preço e/ou qualidade.” (UOL) – que, por sua vez, tem no verbo competir a sua origem (UOL; PRIBERAM). O geógrafo Milton Santos explica a diferença entre concorrer e competir comentando que enquanto o primeiro pode proporcionar resultados benéficos para a sociedade, pois “... exige o respeito a certas regras de convivência preestabelecidas ou não.” (M. SANTOS, 2011, pág. 43), “A competitividade tem a guerra como norma. Há, a todo custo, que vencer o outro, esmagando-o, para tomar o seu lugar.” (M. SANTOS, 2011, pág. 35). Como se trata de uma guerra pela sobrevivência, pois “A sobrevivência está sempre por um fio.” (M. SANTOS, 2011, pág. 43), a gravidade da luta pela sobrevivência é afetada pelos 'valores de mercado' que transbordam para além do mundo dos negócios e imiscui-se nos valores sociais de convivência. O resultado disto acaba culminando em uma sociedade de mercado (POLANYI, 2012), da qual Milton Santos (2011) conclui que:

"Criam-se, desse modo, novos "valores" em todos os planos, uma nova "ética" perversa e operacional em face dos mecanismos da globalização." [...] "..., sua prática provoca um afrouxamento dos valores morais e um convite ao exercício da violência." [...] "..., a competitividade acaba por destroçar as antigas solidariedades, frequentemente horizontais, e por impor uma solidariedade vertical, cujo epicentro é a empresa hegemônica, ..." (M. SANTOS, 2011, págs. 43, 44 e 68).

Boff (2012) continua sua crítica ao afirmar algumas lógicas contraditórias do capitalismo como: individualismo e coletividade, competição e cooperação, e evolução dos vitoriosos pela competitividade enquanto prega também a evolução de todos juntos e inter-relacionados.

Outro argumento apresentado por Boff (2012) é a visão antropocêntrica em relação à natureza. Segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa antropocentrismo significa “Sistema filosófico que considera o homem como o centro do universo.” e, de maneira similar, a palavra ‘antropocêntrico’ significa para o Dicionário de Português Online (UOL)” **Filos 1** Que considera o homem como fato central ou mais significativo do universo. **2** Que considera o homem o objetivo último do universo.” Para Boff (2012), com a evolução da ciência e da razão, o ser humano passou de uma relação de igualdade com a natureza para uma relação de superioridade, agindo com arrogância, dominação e até mesmo agressividade ilustradas em pesquisas de laboratórios com animais em experiências extremas de testes psicológicos e fisiológicos como a realização de choques elétricos, testes de segurança de

novos produtos de consumo, testes de operações intestinais, vasculares, cerebrais, transplantes, testes de imunidade, obesidade, câncer, cicatrização, inflamação, úlceras gástricas etc. segundo Andy Petroianu (2013). A frase de Francis Bacon que é considerado uma das principais figuras da ciência moderna, 'pai' do empirismo e criador do método indutivo – no qual “a experimentação atuaria como um juiz, decidindo acerca dos dados relevantes e corrigindo as informações que são coletadas através dos sentidos.” (CASTILHO, 2008), captura bem um sentido extremado do antropocentrismo científico que diz: **“devemos tratar a natureza como o inquisidor da Santa Inquisição trata o inquirido: deve torturá-la até ela entregar todos os seus segredos”** (BOFF, 2012, apud BACON, pág. 93, grifo nosso).

A sustentabilidade social no sistema capitalista ainda é uma utopia: segundo dados da Organização das Nações Unidas – ONU – a concentração de renda aumentou a partir da década de 1980 (UNCTAD, 2012). Até mesmo os países ditos 'desenvolvidos', os mais ricos de fato, que possuem a distribuição de renda mais equânime, apresentaram uma elevação na deterioração na distribuição da renda no período de 1980 a 2000, acompanhado esse quadro em todas as regiões do mundo e medido pelo Coeficiente de Gini (UNCTAD, 2012).

O percentual de 1% da população mais rica (*Top 1%*) nos países ricos obtém uma renda muito superior quando comparado a 50% da população destes países que possuem uma renda menor (*Lowest 50%*): o relatório *Global Wealth Databook 2011* do *Credit Suisse*, demonstrou que na comparação entre o *Top 1%* e *Lowest 50%* nos EUA o primeiro detém uma parte da riqueza equivalente a 33,8% enquanto o segundo apenas 2,5%. Na França a relação é de 24% para 4% e na Irlanda os resultados foram de 23% em comparação a 5% conforme consta na *Table* (Tabela) 1-4 da página 14 (SUISSE, 2011).

O relatório *Trade and Development Report* (Relatório de Comércio e Desenvolvimento) de 2012 da *United Nations Conference On Trade and Development* (Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento) – UNCTAD - vinculado à Organização das Nações Unidas (ONU), argumenta que nos países das Europas Ocidental e Oriental a distribuição de renda era mais igualitária até o início dos anos 1990, porém, após essa data, estes países iniciaram uma concentração de renda aguda em decorrência de uma transição de suas economias para uma economia de mercado, relacionando o fator da desigualdade com a concentração de renda (UNCTAD, 2012).

A diferença da concentração de renda está relacionada a duas questões distintas entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento: naquele grupo destaca-se a concentração de ativos financeiros enquanto que neste a concentração é aguda nos ativos não-financeiros (com

destaque para a terra ou território) pelas peculiares de cada grupo (UNCTAD, 2012). Por exemplo: as condições históricas de povoamento (colonizadores e colonizados, colonização através do povoamento ou de exploração etc.), características da economia atual (no grupo dos países ricos o mercado financeiro é mais robusto enquanto que nos subdesenvolvidos a comercialização de *commodities* normalmente é preponderante), questões como o nível de educação (UNCTAD, 2012)... Outro elemento importante para o agravamento da concentração de renda nos países em desenvolvimento possui conexão com as privatizações:

"Enquanto nos países desenvolvidos o aumento da concentração da riqueza é largamente ligado aos mercados financeiro e imobiliário, em algumas economias em desenvolvimento e em transição a elevação da concentração é parcialmente atribuída às privatizações em grande escala nas décadas de 1980 e 1990." (UNCTAD, 2012, pág. 67, tradução nossa).

Ainda na perspectiva histórica, nos países em desenvolvimento, a UNCTAD (2012) sugere uma explicação para o baixo nível de escolaridade e saúde públicas relacionada aos interesses das classes dominantes dos respectivos países, pois enquanto os burgueses donos de indústrias nos países ricos interessavam em ter uma mão de obra qualificada para operacionalizar a manufatura dos produtos de suas fábricas, a aristocracia rural dos países subdesenvolvidos não possuía o mesmo interesse por não ser necessário um elevado grau de qualificação/educação para atuar no ramo agropecuário.

A perpetuação das desigualdades sociais que estão ligadas à concentração de renda ou riqueza é uma preocupação apontada pela UNCTAD (2012) com três aspectos mais relevantes que são: a herança substancial proporcionada pela geração anterior, os mais ricos possuem condições de investir melhor na sua educação e de seus filhos, netos bisnetos etc., e o poder de influência política que o capital proporciona refletindo em um regime plutocrático.

Com a concentração de riqueza e o aumento das desigualdades, a UNCTAD (2012) sinaliza para o surgimento de espiral de crises econômicas e sociais principalmente pelo fato do sistema capitalista estar ancorado pelo consumo, sendo que a população com menor renda gasta mais proporcionalmente do que a elite rica. Assim, com a elevação da concentração de renda nas elites, pode ocorrer a diminuição da demanda agregada, a privação de muitas pessoas do acesso à educação e ao crédito, e a expansão dos problemas sociais gerando convulsões sociais que podem minar o investimento produtivo e o crescimento econômico (UNCTAD, 2012).

Os dados do agravamento dos danos ambientais já explanados anteriormente demonstram a insustentabilidade ecológica do sistema capitalista na forma que se encontra: a lógica da acumulação ilimitada utilizando recursos naturais finitos na base produtiva comercial (VIZEU; MENEGETTI; SEIFERT, 2012), a visão antropocêntrica científica que imagina os seres humanos sendo superiores aos demais seres vivos e que se aproveita destes de forma utilitarista (BOFF, 2012), e, por fim, a incorporação do mercado no seio da sociedade gerando uma sociedade de mercado (POLANYI, 2012) cujo comportamento gira em torno do consumo refletindo por sua vez no hiperconsumismo (LIPOVETSKY, 2007). Ao invés disso, deveria ser adotado uma cooperação horizontal, isto é, em uma posição de igualdade e respeito com a natureza (BOFF, 2012). Desta forma, os valores como gratuidade, solidariedade e altruísmo foram substituídos pelo individualismo, competitividade e oportunismo (SANTOS, 2011). Isto não quer dizer que as sociedades antigas eram perfeitas e que a modernidade só trouxe malefícios à humanidade e ao planeta, mas significa que junto com as conquistas vieram as mazelas do modernismo que não devem ser ignoradas.

Apesar de toda a crítica sobre a sustentabilidade, Guimarães e Feichas (2009) apontam que “...há um consenso sobre a qualidade multidimensional da sustentabilidade, sem que haja concordância sobre quais dimensões devem ser mensuradas.” (pág. 320), significando dizer que o conceito da sustentabilidade é visto como um conjunto de fatores e, por consequência, indo além do alcance de um fator único.

2.1.4 A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E A SUSTENTABILIDADE

Com o intuito de diagnosticar o “estado da arte” dos artigos científicos da área da administração (e áreas correlatas como por ex. marketing e contabilidade) sobre sustentabilidade, foi realizada uma pesquisa envolvendo 54 artigos utilizando a ferramenta de pesquisa do *Ebsco Host*. Na tentativa de abranger a maior amplitude do tema a pesquisa foi realizada em duas etapas: na primeira foi selecionada a palavra 'sustentabilidade' como fonte de pesquisa e o resultado foi de 492 artigos no dia 24 de abril de 2013. Destes artigos, o autor selecionou os 43 artigos mais recentes. A segunda etapa constituiu-se na busca da palavra 'sustainability' (sustentabilidade) e 52.761 artigos foram encontrados no dia 01 de maio de 2013. Devido às limitações temporais, como o prazo para a apresentação deste trabalho, o autor selecionou os 11 artigos mais relevantes. Totalizando as duas etapas, foram 54 artigos pesquisados. No Anexo 1 pode-se visualizar a listagem de artigos pesquisados na *Ebsco Host*.

Os resultados da análise dos artigos comprovaram que não há consenso sobre o conceito da sustentabilidade, porém, apenas uma minoria não considerou o cuidado com o meio ambiente fazendo parte da definição de sustentabilidade: apenas 12 artigos (incluindo os autores que não apresentaram nenhum conceito sobre este tema). Desta análise, foi constatado que a maioria preocupa-se em inserir a preocupação ambiental neste conceito e um pouco mais da metade (23 artigos) citou o conceito do Relatório *Brundtland* (WCED, 1987) fazendo parte da sustentabilidade. Em seguida, o modelo conceitual de Elkington (2012) – *Triple Bottom Line* – obteve destaque com 16 citações diretas como sendo a definição da sustentabilidade. A atenção com as práticas sustentáveis também é um tema frequente tendo sido identificadas em 16 artigos.

Em um dos maiores eventos da Administração no Brasil, a EnANPAD, Encontro da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), no ano de 2013, apresentou um quadro similar à pesquisa supracitada: um dissenso em relação à definição da sustentabilidade onde a grande maioria dos estudos oscilaram entre o conceito do Relatório *Brundtland* (WCED, 1987) e o *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2012). A sustentabilidade é pesquisada em uma grande variedade de subáreas que podem ser visualizadas na tabela disponível no Anexo 2.

Considerando a grande relevância para a comunidade acadêmica sobre o Relatório *Brundtland* conforme a pesquisa acima, neste trabalho foi adotado o conceito de sustentabilidade defendido por este Relatório como o “... desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades.” (WCED, 1987). Compreendemos o desenvolvimento como uma etapa além do desenvolvimento econômico, mas também o desenvolvimento humano na sua plenitude, os direitos humanos compreendendo o “...o direito à vida e à liberdade, à liberdade de opinião e de expressão, o direito ao trabalho e à educação, entre e muitos outros.” (ONU, 2014), e o desenvolvimento ecológico como uma forma de proteção a todos os biomas e elementos químicos e físicos deste planeta que assegurem o equilíbrio entre o homem e Gaia. Apesar da relevância econômica e social que a empresa capitalista possui, a opção por este conceito de sustentabilidade (que necessariamente envolve o cuidado ambiental e humano) atende a uma preocupação de maior envergadura: a sustentabilidade planetária. Desta forma, o foco da sustentabilidade neste trabalho não está voltado à sustentabilidade financeira da empresa, mas sim:

"... o conjunto dos processos e ações que se destinam a manter a vitalidade e a integridade da Mãe Terra, a preservação de seus ecossistemas com todos os elementos físicos, químicos e ecológicos que possibilitam a existência e a reprodução da vida, o atendimento das necessidades da presente e das futuras gerações, e a continuidade, a expansão e a realização das potencialidades da civilização humana em suas várias expressões." (BOFF, 2012, pág. 14)

2.2A ECONOMIA DE COMUNHÃO

A relevância de se estudar a Economia de Comunhão (EdC) consiste por ser uma proposta que objetiva ‘humanizar’ a economia e por ter o cuidado com a natureza como um de seus principais alicerces (ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2012; DALLABRIDA, 2004), possibilitando teoricamente uma nova estrada para a sustentabilidade.

O projeto da Economia de Comunhão nasceu como fruto de uma prática dos Movimentos dos Focolares, uma organização não governamental de caráter cristão (religioso), cujos integrantes procuravam partilhar os bens de forma que não faltasse o mínimo necessário para se viver com dignidade (ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2012). Norteados pelas palavras do Evangelho: “Dai e vos será dado.”, entre outras, os focolarinos, membros dos Focolares (sendo esta uma palavra de origem italiana com o significado de lareira, um ambiente acolhedor, confortável e protetor do inverno da Itália), e decididos a colocarem em prática, começaram a ajudar todas as pessoas que passavam por necessidades materiais e espirituais em uma época hostil – durante a Segunda Guerra Mundial na cidade de Trento, norte da Itália (TORNO, 2011):

"Pediam, então, e a Providência não parava de se manifestar: ganhavam frutas, compotas, farinha, leite em pó, lenha... O corredor da casa de Chiara ficava abarrotado. Tudo o que chegava era logo distribuído, e de novo o corredor se enchia." [...] "Se encontravam alguém no caminho, anotavam numa caderneta que sempre levavam no bolso o nome e as necessidades daquela pessoa, e procuravam atendê-las. Eram incansáveis. Não pensavam em outra coisa." [...] "Quando um pobre ia procurá-las, escolhiam a toalha de mesa mais bonita, os melhores pratos e talheres. Tentavam ajudá-lo em todas as necessidades." (TORNO, 2011, págs. 25, 27, 29 e 30)

Através destas práticas, a fundadora do Movimento dos Focolares, a italiana Chiara Lubich, junto com os seus seguidores, inspiraram a vida de muitas pessoas que decidiram viver neste carisma cristão renovado e hoje se encontra difundido em 182 países nos cinco continentes (FOCOLARES, 2013).

Alguns anos depois da Segunda Guerra Mundial, ao chegar ao Brasil no ano de 1991 na cidade de São Paulo, Chiara Lubich constatou a enorme discrepância social entre os complexos comerciais sofisticados envolvidos por um cinturão de extrema pobreza (BRUNI,

2005). Lubich intuiu que este abismo social era derivado de uma cultura na qual o ter suprimia o ser, o consumismo estimulava a acumulação de bens para poucas pessoas em detrimento da miséria de muitos. Nesta cultura do consumismo a dignidade humana declinava-se ao segundo plano frente aos bens materiais que assim elevaram-se a uma esfera suprema. Assim, Chiara intuiu que era necessário que surgisse uma economia fundamentada em valores humanos como a gratuidade, cooperação, felicidade e reciprocidade (BRUNI, 2005). Ou seja, era necessário ““humanizar a economia”” (SAMPAIO, 2006, pág. 73).

Com base nesses valores, surgiu a Economia de Comunhão: um projeto econômico inspirado em valores religiosos, especialmente a partilha dos bens, isto é, comunhão. Inicialmente os integrantes do Movimento dos Focolares já possuíam uma cultura de colocar em comum todos os bens que eram considerados supérfluos para estes conforme vimos acima. Portanto, estes bens eram colocados à disposição de outras pessoas que estivessem precisando de forma que não faltasse a ninguém o mínimo para se viver com dignidade. E, sobre a questão ambiental: “É dada uma atenção especial à saúde física, ao esporte e ao cuidado com o ambiente, já que a comunhão abraça também a natureza e a corporeidade.” (ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2012)

De uma forma concreta, as empresas da Economia de Comunhão deveriam compartilhar o lucro de forma espontânea, não obrigatória, destinando-o a três objetivos (BRUNI, 2005):

- a) um terço para o reinvestimento para o desenvolvimento da empresa;
- b) um terço para a propagação da cultura da partilha e da comunhão;
- c) um terço para os pobres, começando pelos participantes do Movimento dos Focolares que se encontram em difícil situação financeira.

É importante esclarecer que a doação de parte do lucro das empresas aderentes a este projeto não é algo impositivo, nem mesmo o percentual doado, pelo contrário, para ser uma empresa aderente ao Projeto Economia de Comunhão na Liberdade (nome original) é necessário a adesão dos valores como a gratuidade, a ênfase no relacionamento saudável e honesto com todos os *stakeholders* (PINTO, 2004), com destaque aos concorrentes, clientes, fornecedores e Governo. A liberdade na doação de parte do lucro é uma especificidade importante das empresas da Economia de Comunhão porque é necessário ter uma flexibilidade na gestão de forma a ser possível administrar as finanças tanto em tempos de prosperidade como em períodos de crise (ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2012). Práticas lesivas comuns na economia de mercado como o suborno, formação de cartel, sonegação fiscal, *dumping* (prática de vender com o preço muito abaixo do mercado de forma a eliminar os concorrentes) etc. não são permitidas (PINTO, 2004).

Na figura a seguir é possível visualizar a quantidade de pessoas (por região) ajudadas pela EdC através de doações pessoais e das empresas da EdC entre os anos de 1992 e 2012:

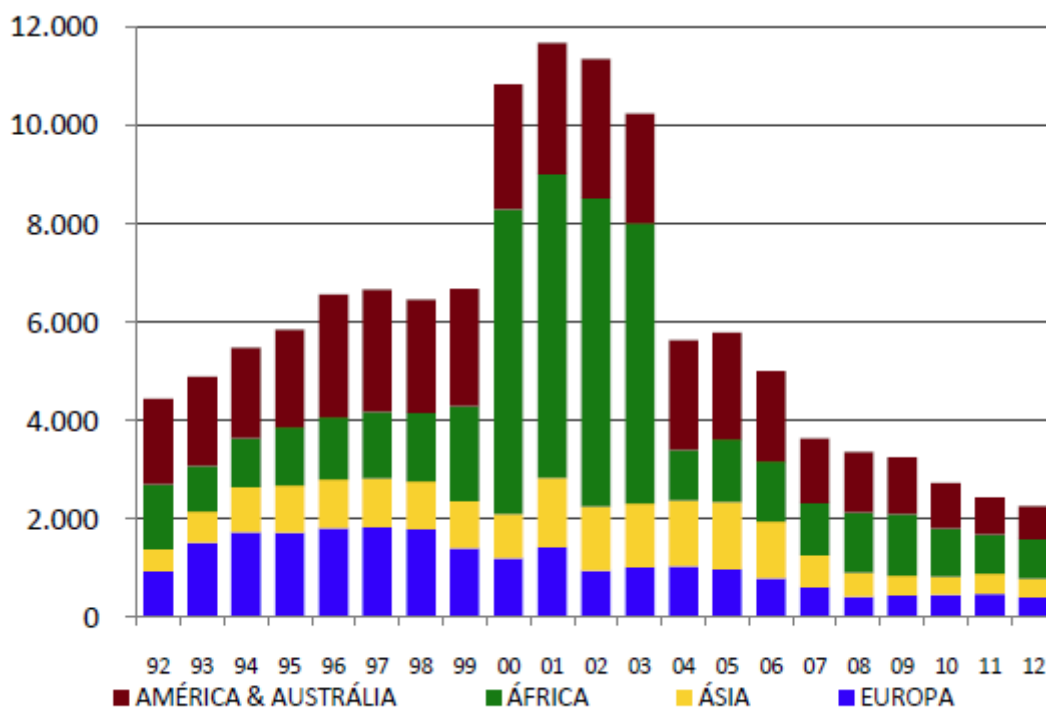


Figura 2: Relatório Técnico de Assistência Social na EdC

Fonte: Adaptado de Relatório EdC 2012 – 2013, pág. 5 apud J. Debbane e C. Viano (2013)

Apenas para ilustrar os valores enviados pelas empresas da EdC às pessoas em dificuldades também ligadas ao projeto EdC, o pesquisador criou um gráfico com base nas informações disponíveis nos Relatórios EdC de 2009-2010, 2011-2012 e 2012-2013:

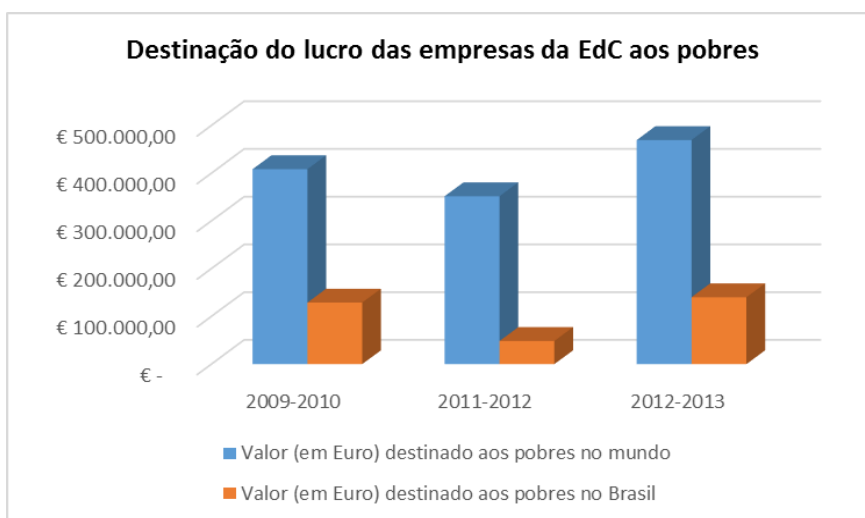


Figura 3: Destinação do Lucro das Empresas da EdC aos Pobres

Fonte: Elaborado com base nos Relatórios EdC de 2009-2010, 2011-2012 e 2012-2013

A destinação final deste lucro às pessoas com dificuldades financeiras dividia-se em: recebimento de bolsas de estudo (a maior parte), atividades produtivas, complementação de renda, habitação e tratamento médico (ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2009-2010, 2011-2012 e 2012-2013).

O cuidado com os pobres na visão da Economia de Comunhão possui um diferencial do filantropismo e do altruísmo pois enquanto estes se realizam através do “...dar *para* os outros.” (PINTO, 2004, pág. 57), aquela se concretiza na ação de “...dar *com* o outro.” (PINTO, 2004, pág. 57). Bruni (2005) explica que em primeiro lugar vem a comunhão com os pobres participantes da comunidade do Movimento dos Focolares, mas também com os pobres que possuam algum relacionamento com esta. O auxílio pregado pela Economia de Comunhão não se limita ao simples assistencialismo, mas “...procura-se emprego e para eles criam-se projetos de desenvolvimento, sem se limitar a assisti-los financeiramente (embora isso aconteça como medida de emergência e, portanto, provisoriamente).” (BRUNI, 2005, pág. 27). Outro aspecto importante no relacionamento com os pobres é que estes também são protagonistas na Economia de Comunhão assim como são vistos numa relação de igualdade com os demais (BRUNI, 2005).

Mas o que seria a cultura da partilha ou da comunhão? Conforme já citado, a comunhão faz parte das práticas do Movimento dos Focolares desde o seu início, com forte sustentação religiosa (TORNO, 2011; PINTO, 2004).

Segundo informações do site *Economia di Comunione*, no momento da pesquisa efetuada em 07/04/2013, havia 352 trabalhos no período de 1992 a 2012 (monografias, dissertações de mestrado e teses de doutorado) aprovados e publicados em alguns países, com destaque para o Brasil (129 trabalhos) e Itália (163 trabalhos) que possuíam o maior quantitativo. Foi localizado apenas um trabalho de origem nos EUA: um Bacharelado em Artes de Elisabeth Garlow publicado no ano de 2007. Apesar disso, a quantidade de artigos científicos publicados é pouca (LEITÃO; SPINELLI, 2008), tendo sido identificados apenas três trabalhos publicados em todas as edições de todos os eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD. Porém, nenhum destes trabalhos versa sobre sustentabilidade. Esta pesquisa foi realizada em 17/05/2013 no sítio eletrônico desta instituição – ANPAD - utilizando o termo 'economia de comunhão' na ferramenta de busca.

Dallabrida (2004) afirma que a Economia de Comunhão:

“...consiste em direcionar a firma ou empresa a constituir-se como comunidade de pessoas altamente responsáveis e motivadas – voltada à produção de bens e serviços – e em vista de uma sociedade solidária e por livre decisão comum tornar os lucros disponíveis aos necessitados, dando-lhes condições de vida e possibilidades de trabalho.” (pág. 71)

Enquanto que para Fernandes (2007) a proposta da Economia de Comunhão é:

“...uma concepção de um agir econômico que transcenda o objetivo puramente econômico e vise abranger outros aspectos da vida em sociedade, tais como a dignificação do trabalho, a qualidade de vida, a ética, o respeito à natureza, fundamentando-se principalmente na solidariedade...” (pág. 135)

Dallabrida (2004) afirma que a Economia de Comunhão (EdC) caminha em direção à sustentabilidade, pois “...**a preocupação com a sustentabilidade é uma tônica.**” (pág. 77, grifo nosso). Também caminham nesta linha, pelo menos teoricamente, Fernandes (2007), tendo concluído em seu trabalho que o cuidado ambiental é um dos valores da EdC pois “...os empresários reconhecem que o compromisso com a conservação da natureza (ou com o Desenvolvimento Sustentável) está formalmente inserido nos princípios da EdC enquanto estilo produtivo e econômico.” (pág. 133), ao passo que Santana (2003) sugere três princípios que as empresas podem adotar para caminhar na estrada da sustentabilidade, sendo a adoção da EdC um destes: "1. Considerar a empresa como um organismo vivo (Princípio Gerencial); 2. Adotar os Princípios de Economia de Comunhão (Princípio Filosófico); 3. Utilizar as Tecnologias Limpas apropriadas (Princípio Tecnológico)." (SANTANA, 2003, pág. 96)

Em pesquisa realizada na Metalsul Ltda., uma empresa situada em Joinville – SC, cuja produção “É especializada na fabricação de ferramentas para profissionais das indústrias metal-mecânica, da construção civil, marcenarias e serviços em geral.” (DALLABRIDA, 2004, pág. 95), a Metalsul Ltda. vai além da comunhão do lucro com os pobres e emprega:

“...em seu quadro funcional: dependentes químicos em recuperação, portadores de necessidades especiais, trabalhadores com idade superior aos 50 anos e grande número de pessoas com baixo nível de escolaridade (segundo dados da empresa, 15% dos funcionários são analfabetos).” (DALLABRIDA, 2004, pág. 99).

Desta forma, a empresa possuía um relevante impacto local contribuindo para uma verdadeira inclusão social apesar de seu pequeno porte com 53 funcionários (DALLABRIDA, 2004).

Sobre o cuidado ambiental Dallabrida (2004) defende que as empresas da EdC “Ao adotarem uma gestão ecocêntrica, as empresas vinculadas ao projeto da Economia de Comunhão, assumem fazer parte do ambiente e não seu centro de interesse.” (pág. 78).

Nos estudos de Fernandes (2007) o autor concluiu que teoricamente todos os empresários aderentes ao projeto da Economia de Comunhão concordam que o cuidado ecológico deve fazer parte de uma empresa ligada a este projeto, apesar de ter constatado na realidade uma aplicação um tanto “tímida” nas palavras do pesquisador. Porém, deve-se levar em consideração os esforços dos empresários neste pilar e também as muitas dificuldades encontradas como o alto custo de aquisição de instrumentos mais ecológicos, o dimensionamento ou porte pequeno de boa parte das empresas e também a falta de incentivo governamental para este investimento (FERNANDES, 2007).

Em relação ao cuidado social, os aderentes da EdC se esforçam ativamente na construção de uma sociedade mais justa e igualitária e concretamente atuam nesse sentido principalmente com a partilha do lucro aos mais necessitados (DALLABRIDA, 2004). Também Fernandes (2007), Santana (2003) e Pinto (2004) estão de acordo sobre o importante papel relacional e substantivo encontrado nas empresas da EdC que vão além da distribuição do lucro, cujas diversas experiências observadas nestes trabalhos comprovam o cuidado com os trabalhadores indo além da dimensão puramente profissional e trilhando os passos de uma nova fraternidade, assim como o relacionamento honesto, transparente e ético com os demais stakeholders (PINTO, 2004).

Leitão e Spinelli (2008) refletem que nos trabalhos sobre a produção acadêmica em administração de 1991 a 2006 sobre a Economia de Comunhão (EdC), havia uma grande diversidade de linhas de pesquisa com pouco aprofundamento em um tema específico, constatando a falta de uma continuidade para o amadurecimento científico específico de um tema. Afirmam também que na produção acadêmica "... ainda está distante a formulação de uma teoria integrada de EdC, inclusive no campo específico a uma teoria organizacional de EdC." (LEITÃO; SPINELLI, 2008, pág. 465)

Algumas considerações foram apontadas pelos autores:

"..., os estudos já produzidos permitem perceber, independentemente do objetivo do estudo, que baixo nível de conflito, visão comunitária da empresa e maior sentido de pertencimento social são características muito presentes no conjunto das empresas do projeto que representam sua vanguarda. O que não está evidente é se isso tem

maior vinculação com a presença dos focolarinos ou não." (LEITÃO; SPINELLI, 2008, pág. 464)

Sob uma visão ontológica, a Economia de Comunhão empenha em ter como um fundamento a centralidade do homem e não do lucro como fator primordial (BRUNI, 2005; DALLABRIDA, 2004; FERNANDES, 2007; PINTO, 2004; SANTANA, 2003; SAMPAIO, 2006). A religiosidade e a ética cristã são as bases que norteiam as práticas de relacionamentos e a centralidade homem que se reflete em um “amor ao próximo” no sentido fraterno conforme esclarece Fernandes (2007, pág. 134):

“O “amar a todos” é o eixo central identificado em todas as entrevistas e, segundo os empresários, é o que deve guiar a EdC. Este “distintivo” como os próprios empresários e demais membros do Movimento dos Focolares definem, está muito presente nos discursos. [...] O amor cristão, segundo os empresários, é que os motiva a serem solidários, doando inclusive parte dos seus lucros para finalidades de ajuda financeira aos “pobres” cadastrados pelo Movimento dos Focolares. Motiva-os também a contribuir com a “coletividade”, através de práticas como pagar em dia e integralmente os impostos (uma das exigências do projeto EdC), ainda que tenham a consciência de que muitas vezes são valores mal utilizados pelos governantes...”

Em relação ao princípio filosófico, Santana (2003) propôs a adoção de princípios da Economia de Comunhão, dentre eles: a visão da centralidade do homem e não do lucro como fator primordial, adoção de relacionamentos de comunhão (transparência, lealdade, ética, comprometimento) com os stakeholders e inclusive os concorrentes, promover e vivenciar o respeito ao meio ambiente, estimular um ambiente criativo com a participação dos funcionários, "Buscar constantemente a otimização do processo tecnológico, visando sobretudo a uma maior produtividade aliada à menor geração de resíduos" (SANTANA, 2003, pág. 114), entre outros. É válido o esclarecimento que a centralidade do homem aqui é muito divergente do antropocentrismo, pois, enquanto o primeiro se volta a uma valorização de uma vida humana fraterna e solidária (SANTANA, 2013), o segundo versa sobre a arrogância e supremacia do homem em relação aos demais seres vivos do planeta (BOFF, 2012).

Para Bruni (2005) a Economia de Comunhão (EdC) “...mira transformar a cultura por um humanismo autenticamente "humano" e fraterno." (pág. 28), onde "...a comunhão é muito mais exigente do que a mera repartição do lucro." (pág. 31), pois "A comunhão do lucro é a expressão final de uma vida de comunidade que envolve a vida empresarial inteira." (pág. 31) Desta forma, as empresas da Economia de Comunhão deveriam adotar uma cultura de comunhão com todos os stakeholders (PINTO, 2004) e construindo relacionamentos com o Governo, respeitando e seguindo as legislações (especialmente as tributárias e

socioambientais), na honestidade e bom relacionamento pautados pela ética com os concorrentes, clientes e fornecedores, além de zelar por um clima de harmonia dentro da empresa (BRUNI, 2005). Concluindo, o autor afirma que "...a experiência da EdC vincula-se à tradição clássica, humanista e cristã da economia civil e assume o desafio de conjugar mercado e virtudes civis, eficiência e solidariedade, economia e comunhão." (BRUNI, 2005, pág. 36, grifo nosso)

A Economia de Comunhão (EdC) procura se firmar mais como uma nova cultura do que um novo conceito econômico ou administrativo (BRUNI, 2005). Tendo completado 22 anos no ano de 2013, a EdC difundiu-se por quase todos os continentes e foi objeto de análise por aproximadamente havia 352 trabalhos no período de 1992 a 2012 compostos por monografias, dissertações de mestrado e teses de doutorado (COMUNIONE, 2013). Apesar da relevância deste projeto rumo a uma economia capitalista mais humana (BRUNI, 2005) e substantiva (FERNANDES, 2007), não foi identificada nenhuma empresa cujos sócios não fossem participantes do Movimento dos Focolares, revelando uma limitação para a expansão da Economia de Comunhão.

2.3 AS PRÁTICAS DE MERCADO

Kjellberg e Helgesson (2007) formularam um modelo conceitual de mercados constituídos por práticas estabelecidas por sujeitos específicos, criando, mantendo e moldando, assim, as estruturas de funcionamento dos mercados. Os autores definiram três principais práticas: *normalizing practices* (práticas normativas), *exchange practices* (práticas de troca) e *representational practices* (práticas representativas), que seriam as três grandes esferas instituidoras dos mercados.

Definindo o mercado como uma "...prática em um sentido amplo como todas as atividades que contribuem para constituir os mercados" (KJELLBERG; HELGESSON, 2007, pág. 141, tradução nossa), ou ainda o significado de mercado como a constituição de práticas resultantes de esforços organizados (ARAUJO; FINCH; KJELLBERG, 2010), os autores ancoram-se na sociologia econômica que considera além do campo econômico como objeto de estudo, o campo social como objetos construtores dos mercados. Storbacka e Nenonen (2010) complementam elucidando que os mercados são compostos por artefatos humanos que, constituídos socialmente em um contexto espacial/temporal e com recursos específicos: "...são ideias e atividades que existem porque os atores em um contexto procuram ter acesso a novos recursos que possam ser integrados com os seus próprios recursos sócio-culturais, e

almejando criar valor neste contexto.” (STORBACKA; NENONEN, 2010, pág. 256, tradução nossa).

Na sociologia econômica há o conceito de que os mercados são incrustações sociais (POLANYI, 2012) significando que as relações sociais estão no cerne do mercado, divergindo do pensamento dominante que considera apenas as características econômicas como estruturas dos mercados. Isto significa que os seres humanos são movidos não apenas com interesses econômicos acumulativos, mas “...para salvaguardar sua situação social, suas exigências sociais, seu patrimônio social.” (POLANYI, 2012, pág. 48) Um exemplo simplificado de como os mercados são construções sociais pode ser retratado nos grandes *shoppings centers* de algumas cidades do Brasil: há pessoas que frequentam para namorar, outras para fazer negócios, alguns vão para vender bens e/ou serviços, outros vão para comprá-los, alguns marcam com amigos para interagir socialmente em um restaurante, existem aqueles que vão apenas para passear etc.

Outra premissa conceitual aborda o mercado como um coletivo híbrido (MEDEIROS; NOGAMI, 2012; ARAUJO; FINCH; KJELLBERG, 2010): resultado de uma combinação de diversos agentes/atores conectados que empregam recursos humanos e materiais para viabilizar o mercado. Esta premissa considera que além da relação entre vendedor e comprador existem outros agentes que contribuem para a formatação dos mercados tal qual o Estado e seus agentes reguladores, as empresas de consultoria e normatização, toda a cadeia logística, os concorrentes, as organizações civis etc. O emprego de dispositivos híbridos – humanos e materiais – amplia largamente o campo de estudo e mesmo a complexidade da formação dos mercados, implicando em uma multiplicidade de fatores qualitativos e quantitativos decisivos para a obtenção do sucesso ou fracasso do(s) ator(es). Assim, modelos mentais, modelos de negócio e práticas de mercado são elementos interdependentes, possuem uma configuração específica podendo variar de um mercado para outro, e são essenciais para o desempenho do ator no mercado (STORBACKA; NENONEN, 2010).

A terceira premissa baseia-se na afirmação que os mercados são práticas resultantes de esforços organizados (ARAUJO; FINCH; KJELLBERG, 2010). Isto significa dizer que é possível compreender a construção dos mercados como um resultado capaz de mobilizar diversos dispositivos incluindo a medição, tamanho, tempo, espaços, atores, representação e regras em um contexto sócio-técnico (STORBACKA; NENONEN, 2010; ARAUJO; FINCH; KJELLBERG, 2010). Interdependência, integração entre vários dispositivos e atores e êxito na mobilização destes fatores são práticas constituintes de mercados (STORBACKA; NENONEN, 2010).

O conhecimento em marketing sendo performativo refere-se a uma premissa que significa “...o modo em que as teorias e tecnologias intervêm na construção dos mercados” (STORBACKA; NENONEN, 2010, pág. 254, tradução nossa). Tendo um conhecimento profundo em marketing é possível identificar os elementos (modelos mentais, modelos de negócios e práticas) e dispositivos sócio-técnicos (medição, tamanho, tempo, espaço, atores, representação e regras) que formatam o mercado, assim como obter o poder/influência de formatar e configurar o mercado ao seu favor (STORBACKA; NENONEN, 2010; ARAUJO; FINCH; KJELLBERG, 2010).

A última premissa proposta por Araujo, Finch e Kjellberg (2010) consiste na ideia que as trocas de mercado precisam de um *framing* (construção): o pilar desta premissa fundamenta-se em uma dinâmica relacional envolvendo as dimensões espaciais e temporais entre os diversos agentes envolvidos na troca econômica. Por ser uma estrutura frágil, parcial e temporária, os distúrbios externos eventualmente acabam por interferir na estabilidade do enquadramento gerando assim um *overflowing* (transbordamento), ou seja, uma alteração na configuração do *framing*. Externalidades econômicas positivas e negativas como crises econômicas mundiais, inflações, deflações, crescimento econômico e recessão são exemplos de *overflows* (ARAUJO; KJELLBERG; 2010).

As práticas que criam, modelam e formatam mercados são compreendidas por Kjellberg e Helgesson (2007) como as práticas normativas, práticas representativas e práticas de troca, ampliando o campo de estudo para além da economia e inserindo as questões socioculturais neste modelo conceitual (STORBACKA; NENONEN, 2010). Partindo do pressuposto que os mercados são construções simbólicas (cenários) formadas por diversos atores/agentes com dispositivos sócio técnicos específicos (medição, tamanho, tempo, espaço, atores, representação e regras) e que se relacionam com o intuito de efetuar trocas, tendo por base um *framing* (construção) frágil capaz de sofrer *overflowings* (transbordamentos resultantes de externalidades), as práticas de representação são visões compartilhadas resultantes de esforços coletivos capazes de gerar e moldar o caráter plástico das realidades dos mercados (MEDEIROS; VIEIRA, 2012; STORBACKA; NENONEN, 2010; ARAUJO; FINCH; KJELLBERG, 2010; KJELLBERG; HELGESSON, 2007).

Ideias e iniciativas de construção de mercados ideais, projeção estatística de vendas, projeção do futuro para elaboração do planejamento estratégico, elaboração e esforços de reforço de uma marca, reuniões e encontros com os funcionários de uma empresa para a solidificação de sua imagem atual e futura, participação em eventos, congressos, seminários e feiras de negócio, o investimento em publicidade e propaganda etc., todas estas contribuem

para modelar ou remodelar a imagem compartilhada do mercado (seja no nível da empresa, seja no nível coletivo) e por isto são exemplos de práticas de representação mercados (MEDEIROS; VIEIRA, 2012; STORBACKA; NENONEN, 2010; ARAUJO; FINCH; KJELLBERG, 2010; KJELLBERG; HELGESSON, 2007).

Para compreender o significado das práticas de troca, Storbacka e Nenonen (2010, pág. 257, tradução nossa) elucidam que: “Práticas de troca estão envolvidas em consumir o intercâmbio econômico individual de bens, causando impacto sobre como o objeto de troca está sendo definido e como a interação entre comprador e vendedor é configurada.” Além da questão puramente econômica estudada pelo pensamento econômico dominante, a Sociologia Econômica também considera os fatores sociais como o segundo alicerce de investigação: “Os valores pessoais, sociais e culturais, bem como os significados também fazem parte das trocas, ...” (NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2012, pág. 4) É interessante destacar a pesquisa desenvolvida por Nogami, Vieira e Medeiros (2012) onde os pontos de venda foram formatados para atrair a atenção do público de baixa renda consumidor de notebooks: “...com muitas decorações, cartazes, cores e música alta, variando entre sertanejo, axé e pop rock nacional.” (NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2012, pág. 9) Outro detalhe importante neste estudo de Nogami, Vieira e Medeiros (2012) foi a conclusão que a disponibilidade para o prazo (parcelamento) do pagamento (prática de troca) é o valor mais importante na configuração deste mercado (consumo de notebooks para a população de baixa renda). Desta maneira, os canais de venda (loja, ponto de venda, internet, atacado ou varejo) as formas e condições de pagamento (parcelamento, dinheiro, cheque, moeda, cartão de crédito ou débito, boleto bancário, duplicatas, troca direta ou indireta etc), os objetos de troca em questão, e o relacionamento entre os agentes envolvidos no intercâmbio de bens (programas de fidelização, atendimento direto ou indireto via meios eletrônicos, centrais de relacionamento com os clientes...) são exemplos de práticas de troca.

As práticas normativas são práticas que contribuem para regular e servir de orientação para a conduta (comportamento) dos agentes do mercado: a legislação, as normas emitidas pelos agentes do Governo que regulamentam um setor específico, os certificados emitidos por empresas de consultoria amplamente aceitos pelos agentes como a *International Organization for Standardization* – ISO (Organização Internacional para Padronização), manuais gerenciais, regras gerais de marketing e competição em casos específicos, e o estabelecimento de objetivos e metas derivadas do planejamento estratégico por atores individuais são alguns exemplos de práticas normativas (NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2012; STORBACKA; NENONEN, 2010; KJELLBERG; HELGESSON, 2007).

Todas as práticas de formação de mercado – representação, normatização e troca – estão inter-relacionadas em graus elevados ou menos intensos (KJELLBERG; HELGESSON, 2007). A conexão entre as práticas acontece por processo de translação: é um processo social básico de segmentação através do qual algo como uma ideia, uma regra, um texto, uma tecnologia, por exemplos, através de uma extensão temporal e espacial, cria associações entre as práticas (KJELLBERG; HELGESSON, 2007). Um exemplo hipotético pode ser analisado através do desenlace do comportamento do mercado em torno da nova legislação ambiental federal brasileira, a Lei nº 12.651, de 25 de maio de 2012: as práticas representativas sobre as limitações do setor de agronegócio (toda a cadeia produtiva agrícola e pecuária) em relação ao meio-ambiente no Congresso Nacional resultaram em um grande debate composto basicamente por duas bancadas opostas: a bancada ruralista que defendia os interesses do agronegócio *versus* a bancada ambientalista defensora dos ecossistemas. Ao mesmo tempo em que eram definidos os artigos que iriam culminar na referida lei (práticas normativas), os atores do mercado representados pela sociedade e comerciantes rurais procuravam influenciar o Congresso conforme os seus interesses. Por sua vez, a legislação veio a estabelecer regras de limitação da exploração da natureza pelo setor do agronegócio. O resultado foi a criação de uma lei que ampliou a área de exploração em áreas de proteção e anistiou os desmatamentos ilegais, porém, estes dispositivos foram vetados pelo executivo com a finalidade de se garantir a sustentabilidade (MMA; 2012). Como consequência, possivelmente surgiram representações que reforçaram a imagem negativa do Congresso na sociedade brasileira. Neste exemplo hipotético, pois não dispomos de instrumentos para verificar a opinião popular antes e depois da nova legislação ambiental, a imagem do Congresso (prática representativa) possivelmente sofreu alguma influência negativa (reconfiguração) em função da aprovação desta legislação (prática normativa).

Outras práticas como a interpretação do futuro que serve de fonte para o planejamento estratégico, esta prática, o planejamento tático, operacional e seus desdobramentos como metas de vendas e políticas e ferramentas de relacionamento com os clientes, assim como a análise das vendas e suas projeções estatísticas permeiam as três práticas de mercado conforme a seguinte ilustração:

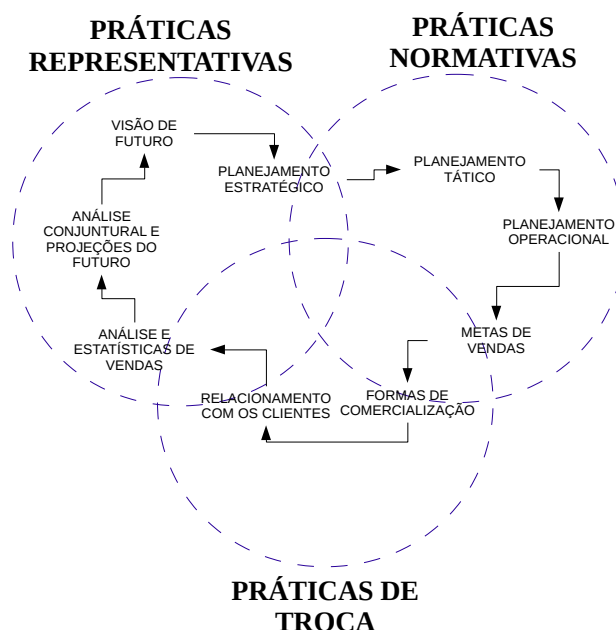


Figura 4: Práticas de Mercado a nível empresarial

Fonte: Elaboração do autor

Além da importância da compreensão dos fatores que contribuem para o funcionamento dos mercados no ambiente acadêmico, para a sociedade é relevante o entendimento das práticas de mercados que possibilitem a construção de mercados que satisfaçam os interesses coletivos com justiça social e em harmonia com a natureza. Descobrir quais mercados são desejáveis e como construí-los são desafios estimulantes (KJELLBERG; et al., 2012). E, enquanto atores constituintes de práticas de mercado, compreender como os administradores pensam sobre estas práticas seria de uma grande relevância para o avanço na compreensão sobre o funcionamento do mercado, porém, "Nós ainda sabemos muito pouco sobre como os administradores conceitualizam, descrevem e representam os mercados..." (KJELLBERG; et al., 2012, pág. 221, tradução nossa).

2.3.1 AS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Este item objetivou a criação de exemplos de enquadramentos teóricos envolvendo as práticas de mercado e sustentabilidade. O intuito principal foi desenvolver uma linha de raciocínio que permitisse ao leitor compreender como a interação das diferentes práticas (normativas, representativas e de troca) geram uma configuração final que pode se aproximar de um modelo sustentável.

A ideia do agrupamento ecológico de indústrias (CAPRA, 2005) onde os resíduos/dejetos de uma indústria sejam utilizados como fonte de ‘matéria-prima’ na produção da manufatura de outra, gerando um ciclo virtuoso de eficiência e um mínimo ou nenhum impacto ambiental, é um dos indicadores de esperança para a estrada da sustentabilidade. Um dos exemplos concretos alcançados pela *Zero Emissions Research & Initiatives – ZERI* (Pesquisas e Iniciativas de Emissão Zero) pode ser constatado em uma fazenda de café colombiana onde todos os dejetos orgânicos são aproveitados de forma a incrementar outros negócios como a criação de aves, suínos e bovinos, cultivo de cogumelos, verduras e legumes com uma taxa de emissão zero de poluentes (CAPRA, 2005), conforme a imagem abaixo:

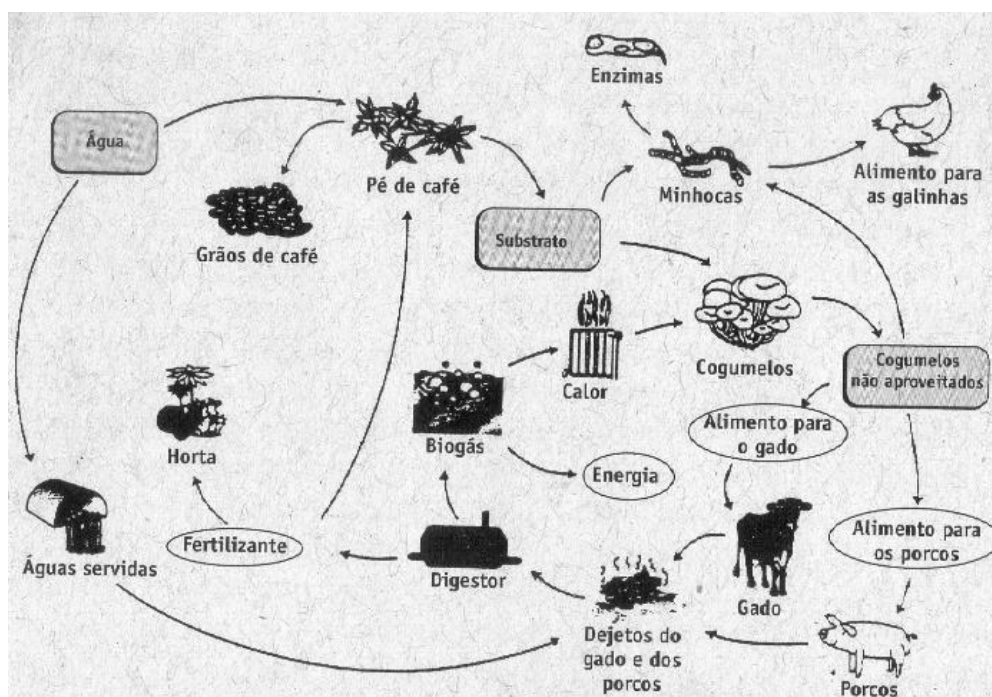


Figura 5: Agrupamento ecológico em torno de uma fazenda de café colombiana
Fonte: Adaptado de CAPRA, 2005, pág. 244 apud ZERI

Na fazenda de café colombiana todos os produtos e subprodutos (resíduos) são aproveitados, saindo da produção linear poluidora da indústria comum e se aproximando da cadeia ecológica onde tudo é aproveitado dentro de um ciclo de vida contínuo (CAPRA, 2005). Conforme ilustra o cientista Fritjof Capra (2005), cada resíduo se torna uma fonte de alimentação na etapa seguinte:

“Os resíduos ou dejetos produzidos pelos componentes do sistema proporcionam recursos para outros componentes. De maneira simplificada, podemos dizer que, quando os grãos de café são colhidos, as folhas e os galhos que se desprenderam são

usados no cultivo de cogumelos shiitake (uma iguaria de alto preço); os restos dos cogumelos (ricos em proteínas) são usados para alimentar minhocas, porcos e gado bovino; as minhocas alimentam as galinhas; os dejetos do gado e dos porcos são usados para a produção de biogás e lodo; esse lodo fertiliza a plantação de café e as hortas que a circundam, enquanto a energia do biogás é usada no processo de cultivo dos cogumelos.” (CAPRA, 2005, pág. 245)

Com base na imagem da fazenda de café colombiana podem ser observadas algumas práticas de mercado que contribuem para o alcance da sustentabilidade. A criação de um mercado ecologicamente correto possuindo um ciclo retroalimentativo em várias etapas produtivas, o conceito de máxima eficiência (CAPRA, 2005), isto é. o desperdício próximo a zero espelhado no princípio da emissão zero (ZERI), o impacto ambiental praticamente nulo de um conjunto de atividades comerciais, tudo isto compõem as práticas representativas sustentáveis no exemplo supracitado. Nas práticas de troca destacam-se a aquisição de alguns insumos decorrentes de um processo residual gerado em uma etapa anterior, assim como a comercialização do café, dos cogumelos shiitake, das galinhas, porcos, gado, legumes e verduras. Também as práticas normativas ainda que de forma tácita estão presentes no exemplo ilustrado da fazenda de café colombiana: como resultado do princípio da emissão zero, existe a meta de eliminar todo o desperdício, aproveitar todos resíduos e alcançar um consumo material zero. Sobre este tipo de consumo significa não introduzir nenhum outro material “novo”, apenas se alimentando e retroalimentando dos subprodutos (resíduos) gerados durante o ciclo produtivo assim como as fontes naturais renováveis como água, terra e energia solar (CAPRA, 2005). Outra prática normativa apontada por Capra (2005) neste exemplo, consiste em garantir o equilíbrio do ciclo produtivo, proibindo assim, as unidades de operarem em uma escala máxima de produção, fato que poderia desequilibrar todo o sistema: “Ao contrário, a meta é a de otimizar processos de produção de cada um dos componentes, elevando ao máximo a produtividade e a sustentabilidade ecológica do todo.” (CAPRA, 2005, pág. 245).

Todas as práticas de formação de mercado – representação, normatização e troca – estão inter-relacionadas em graus elevados ou menos intensos (KJELLBERG; HELGESSON, 2007): voltando mais uma vez ao exemplo da fazenda de café colombiana sustentável (CAPRA, 2005), é possível identificar que as práticas de representação ecológicas geraram um mercado com práticas de troca sustentáveis em ciclo, onde cada resíduo era aproveitado em outro componente do ciclo produtivo. Uma legislação em um mercado qualquer proibindo um elemento nocivo ao ambiente (prática normativa) possivelmente influenciaria as práticas

de troca, pois os produtos com o elemento proibido não poderia ser vendido. De maneira análoga podemos pensar nos consumidores ‘verdes’ preocupados com o meio ambiente ao criarem práticas representativas sustentáveis irão adquirir (práticas de troca) com preferência os bens que satisfaçam os seus interesses, ou seja, que não tenha nenhum ou pouco dano ambiental.

O elo entre os conceitos do agrupamento ecológico de indústrias (CAPRA, 2005) e as práticas de mercado (KJELLBERG; HELGESSON, 2007) analisado no exemplo supracitado da fazenda de café colombiana, reflete nas práticas de sustentabilidade originadas a princípio no plano das ideias e operacionalizadas com as práticas de representação sustentáveis, germinando um ciclo sustentável com outros segmentos (cultivo de cogumelos, legumes e verduras e criação de bois, aves e suínos) através de práticas de troca completamente sustentáveis, sem nenhum dano ao bioma local e ainda gerando emprego para a comunidade local.

3 METODOLOGIA

Convém relembrar o objetivo principal desta pesquisa de forma a não se perder o foco deste trabalho, consiste em analisar como as empresas da Economia de Comunhão definem o que é sustentabilidade a partir das práticas normativas, representativas e de troca (práticas de mercado).

O objetivo deste capítulo é demonstrar os métodos adotados para a coleta e análise dos dados, assim como explicar as características e motivos que levaram a adoção de tais métodos.

Pensando numa forma de facilitar a compreensão do leitor, este capítulo foi dividido didaticamente em cinco tópicos: 3.1 Definição da Pesquisa – versando sobre a classificação da pesquisa em relação aos meios e fins (VERGARA, 2007), 3.2 Seleção do Sujeito – os fatores que levaram à seleção dos sujeitos, 3.3 Coleta de Dados – os métodos utilizados para coletar os dados, 3.4 Método de Análise – as formas de tratamento dos dados, e, finalmente, no item 3.5 Limitações do Método – foram explanados os principais limites dos métodos utilizados.

3.1 DEFINIÇÃO DA PESQUISA

Adotando o critério de classificação proposto por Vergara (2007), classificamos esta pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa foi de caráter exploratório (VERGARA, 2007) porque objetivou-se auferir informações que permitissem descobrir o significado de sustentabilidade para as empresas da Economia de Comunhão e também porque haviam poucos estudos sobre as práticas de mercado no modelo de Kjellberg e Helgesson (2007) voltadas à sustentabilidade.

Quanto aos meios de investigação (VERGARA, 2007) foram realizadas: pesquisas de campo, análise documental e análises bibliográficas.

As pesquisas de campo consistiram em entrevistas pessoais presenciais semiestruturadas com os proprietários das empresas Alfa e Gama, o envio de questionários através de correio eletrônico aos funcionários da empresa Alfa e ao representante da ANPECOM (Associação Nacional por uma Economia de Comunhão), e a observação não participante com algumas fotos registradas (somente na empresa Gama).

A pesquisa documental consistiu na análise de conteúdo de documentos recebidos das empresas: o pesquisador recebeu somente um texto produzido pelo proprietário da empresa Gama.

As pesquisas bibliográficas foram realizadas através dos sítios eletrônicos das empresas selecionadas (Alfa e Gama), da ANPECOM (Associação Nacional por uma Economia de Comunhão), EdC (Economia de Comunhão) e REDEC (Revista Eletrônica de Economia de Comunhão).

3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

As empresas selecionadas para este trabalho foram: Alfa (nome fictício em função da proprietária desta não autorizar a identificação de sua empresa, sua própria identificação e tampouco de seus funcionários), e empresa Gama (nome fictício pelos mesmos motivos da empresa anterior). Foram selecionadas estas empresas por atuarem em setores de produção tradicionalmente insustentáveis (CORRÊA, 2009; SOARES, 2013): setor de confecção de brindes e acessórios (bolsas, mochilas, estojos, pastas...), fundição de metais e fabricação de produtos de limpeza respectivamente.

A empresa de fundição de metais Gama é uma empresa que possuía os seguintes dados no mês de setembro de 2013 (data em que foi realizada a pesquisa): com 48 anos de existência empregava 70 funcionários, produzia uma média de 250 toneladas por mês e um faturamento anual na casa dos milhões de reais. Sua relevância é reconhecida pelos estudiosos da Economia de Comunhão (FERNANDES, 2007; PINTO, 2004) e também ganhou diversos prêmios e destaques como: exemplo de empresa ecologicamente responsável pela SETESB (órgão do meio ambiente do Estado de São Paulo) e a premiação de inovação tecnológica de destaque na Associação Brasileira de Ferro e Aço no ano de 2010.

Alfa, como já mencionada, é uma empresa de confecção de brindes e acessórios para vestuário como mochilas, bolsas, estojos, pastas etc. que possuía no ano da pesquisa (2013): 30 funcionários atuando na fábrica e em torno de 25 costureiras terceirizadas na zona rural da cidade. Um fator relevante é que a empresa Alfa, tendo surgida no ano de 2000 e cuja proprietária é a senhora JFA, surgiu nos fundos do quintal de sua casa e depois se mudou para uma sede maior localizada no centro da cidade. Na época da pesquisa a empresa possuía uma grande produção e contava com 55 funcionários (contando com as terceirizadas), mas encontrava muitos problemas administrativos em função de um crescimento rápido e não planejado.

A princípio foram escolhidos como sujeitos das entrevistas pautadas presenciais os donos das empresas da Economia de Comunhão selecionadas. Entre os motivos pensados, a seguir destacamos os principais: foi suposto que, sendo pequenas e médias empresas com caráter familiar, estes empresários têm um conhecimento de toda a sua empresa. E, de fato, em uma das empresas onde foi possível realizar a entrevista com o proprietário, a empresa Alfa, frequentemente durante a período da entrevista a sua presença era solicitada para orientar os funcionários e tomar decisões em diversos setores, especialmente na produção. Porém, na empresa Gama, o proprietário desta permaneceu o tempo todo com o pesquisador, onde este percebeu que esta empresa possuía mais recursos e era mais estruturada que a anterior.

Os sujeitos dos questionários eletrônicos foram os funcionários responsáveis pela área de produção e relacionamento com os clientes. O ideal seria o envio a todos os funcionários, mas, não sendo possível, foram selecionados estes funcionários pela importância dessas áreas (produção e relacionamento com os clientes) para a manutenção da empresa no mercado.

O sujeito da ANPECOM foi o professor Fernando Testa, que, apesar de não trabalhar diretamente nesta Associação, foi indicado como o representante para a resposta do questionário enviado à ANPECOM. Compete destacar que o professor Testa é o Editor da Revista Eletrônica de Economia de Comunhão (REDEC) que possui um vínculo com a ANPECOM.

3.3 COLETA DE DADOS

Os métodos de coleta selecionados – entrevista pessoal presencial semiestruturada com os proprietários das empresas Alfa e Gama, envio de questionários através de correio eletrônico aos funcionários da empresa Alfa e ao representante da ANPECOM (Associação Nacional por uma Economia de Comunhão), pesquisa nos sítios eletrônicos das empresas selecionadas (Alfa e Gama) e da ANPECOM (Associação Nacional por uma Economia de Comunhão), EdC (Economia de Comunhão) e REDEC (Revista Eletrônica de Economia de Comunhão), fotos registradas (na única empresa em que foi possível realizar estas fotos), e a análise de conteúdo de documentos das empresas (o pesquisador recebeu somente um texto produzido por um dos empresários) – são complementares e favorecem na triangulação dos dados.

Sobre a triangulação, Stake (2011) explica que é composta de diversas práticas onde: “A mais simples delas, provavelmente, é “observar e observar novamente inúmeras vezes”.”

(pág. 138). Este autor explica que a triangulação consiste em observar e ouvir “... a partir de mais de um ângulo.” (STAKE, 2011, pág. 139) possibilitando alguma forma de diferenciação. A análise a partir de diversos métodos de coleta podem gerar tipos de ‘angulações’ distintas de forma a termos mais confiança “... de que determinamos corretamente o significado ou pode nos dar mais confiança de que precisamos analisar as diferenças para enxergar significados múltiplos e importantes.” (STAKE, 2011, pág. 139).

As entrevistas pessoais presencial e pautadas (semiestruturadas) foram escolhidas porque permitem uma coleta de dados mais enriquecedora do que outros métodos como o envio de um questionário eletrônico, o método de coleta através da captura e armazenamento de dados publicizados (sítios eletrônicos, revistas e jornais por exemplos), a observação não participante ou o registro de imagens fotográficas realizadas no local de trabalho. É mais enriquecedora porque possibilita uma análise de múltiplos dados simultaneamente: possibilita a captura de dados sensoriais como a visão, a audição e o olfato, possibilita a percepção de elementos do discurso como a hesitação, a firmeza, a velocidade, a construção das palavras e frases etc.

Tanto a observação não participante, a análise documental, o registro de fotografias do ambiente de trabalho assim como dados coletados dos sítios eletrônicos podem fornecer novas informações em relação às entrevistas e questionários eletrônicos: informações que podem agregar ou incrementar um dado coletado, podem reafirmar ou até mesmo negar o dado coletivo e gerar um ponto de inflexão que necessita de um estudo mais aprofundado em uma etapa posterior.

Foram realizadas duas entrevistas pessoais presenciais com os proprietários das empresas Alfa e Gama, sendo que em Alfa houve uma divisão com um funcionário pelo motivo que a dona da empresa precisou se ausentar para auxiliar na produção da empresa. As entrevistas ocorreram nas visitas dentro das empresas no dia 28 de agosto de 2013 totalizando 1 hora e 05 minutos em Alfa, e, no dia 02 de setembro de 2013 totalizou em 23 minutos a entrevista com o dono de Gama.

Na empresa Alfa foi realizado a aplicação do piloto da entrevista pessoal presencial que serviria de teste para a empresa Gama em uma etapa posterior e, devido à qualidade dos dados coletados em Alfa, o pesquisador optou por incluir também os dados desta na pesquisa. Em um período posterior, alguns meses após a realização das entrevistas pessoais presenciais, foi levantado uma necessidade de se buscar um olhar dos funcionários responsáveis pelos setores de produção e relacionamento com os clientes que poderiam trazer novas informações, concordar ou ir de encontro com os dados coletados na etapa anterior. Assim, foi elaborado

um questionário eletrônico mais simplificado e objetivo, e em seguida buscou-se os contatos dos funcionários. Porém, obtivemos êxito apenas com a empresa Alfa, pois, apesar das inúmeras tentativas, não foi possível retomar o contato com o dono da empresa Gama de forma a obter a sua autorização para o envio do questionário aos funcionários.

Foram enviados dois questionários que foram respondidos por dois funcionários: JMA responsável pelo relacionamento com os clientes e MFA responsável pelo setor de produção da empresa Alfa. Os dois questionários foram enviados no dia 30 de janeiro de 2014 e recebidos na mesma data: 14 de fevereiro de 2014.

Objetivando conhecer a relação, isto é, o mercado e as práticas de mercado da ANPECOM com as empresas e demais associados vinculados à Economia de Comunhão, o pesquisador entrou em contato via correio eletrônico com a representante desta Associação pedindo respostas para um questionário elaborado. Por sua vez, a representante encaminhou o questionário para o professor Fernando Testa que não trabalha em nenhuma da EdC e também não faz parte da ANPECOM, mas ocupa o cargo de Editor da Revista Eletrônica de Economia de Comunhão (REDEC) e trabalha na divulgação acadêmica e comunitária da EdC. É válido destacar que a REDEC possui um vínculo com a ANPECOM através do Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação da Economia de Comunhão, da qual a ANPECOM é a mantenedora deste Centro de Estudos (ANPECOM, 2014).

Foram selecionados os seguintes sítios eletrônicos com o objetivo de se compreender melhor o significado da Economia de Comunhão: Associação por uma Economia de Comunhão (ANPECOM), Economia de Comunhão (EdC) e Revista Eletrônica de Economia de Comunhão (REDEC). Sobre a ANPECOM, buscou-se a compreensão do conceito de Economia de Comunhão assim como o entendimento da relação da ANPECOM com as empresas da Economia de Comunhão (EdC) e demais associados.

A seguir pode-se ver um quadro resumindo as siglas atribuídas aos sujeitos, as ferramentas (métodos) de coleta utilizadas, o tempo realizado para coletar os dados, os locais das coletas, as datas das coletas e a quantidade de ferramentas atribuídas a cada sujeito:

Siglas	Ferramenta de Coleta	Tempo de Coleta dos Dados	Local da Coleta	Data da Coleta	Quantidade
---------------	-----------------------------	----------------------------------	------------------------	-----------------------	-------------------

JMA (funcionário da Alfa)	Entrevista Individual e Questionário Eletrônico	14min e 49seg	Na região norte/noroeste do Estado do Rio de Janeiro e na divisa com o Estado do Espírito Santo (dentro da sala de trabalho da Sr ^a JFA)	28/08/2013 e 14/02/2014	1 entrevista e 1 questionário eletrônico
JFA (proprietária da Alfa)	Entrevista Individual	49min e 55seg	Na região norte/noroeste do Estado do Rio de Janeiro e na divisa com o Estado do Espírito Santo (dentro da sala de trabalho da Sr ^a JFA), e posteriormente por e-mail	28/08/13	1 entrevista
MFA (funcionária da Alfa)	Questionário Eletrônico	N.A.	E-mail	14/02/14	1 questionário eletrônico
SA (Site de Alfa)	Computador via internet	N.R.	Site da empresa	29/01/2014 e 09/02/2014	39 imagens e 2 textos
RMG (proprietário de Gama)	Entrevista Individual	23min e 19s	No interior do Estado de São Paulo - SP dentro da sala de trabalho do Sr RMG	02/09/2013	1 entrevista, 14 fotos na empresa e 1 texto enviado por e-mail
SG (Site de Gama)	Computador via internet	N.R.	Site da empresa	29/01/2014	29 imagens e 3 textos

	FMAnp (Fernando Testa representante ANPECOM)	Computa dor via internet	N.A.	E-mail	10/02/2014	1 questionário eletrônico
	SAnp (Site da ANPECOM)	Computa dor via internet	N.R.	Site da organização	27, 28, 29 e 30/01/2014	88 imagens e 9 textos
	SEdC (Site da Economia de Comunhão)	Computa dor via internet	N.R.	Site da organização	27, 29 e 30/01/2014	4 imagens e 12 textos
TOTAL	2 sites de empresas da Economia de Comunhão, 3 funcionários entrevistados, 1 representante da ANPECOM, e os sites da ANPECOM e EdC	3 ferrament as de coleta	N.R.	4 "locais"	9 dias	3 entrevistas, 3 questionários eletrônicos, 14 fotos registradas em Gama, 26 textos e 176 imagens colhidas dos sites e 1 texto enviado pelo Sr. RMG

Abreviações: N.R.: Não Registrado, N.A.: Não se Aplica

Quadro 1: Resumo da Coleta de Dados

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise das organizações pesquisadas, foi criado o seguinte quadro resumido:

Organização	Características	Método coleta	Informantes
Alfa	Confecção de Brindes, 30 funcionários atuando na fábrica e em torno de 25 costureiras terceirizadas, e localizada no na região norte/noroeste do Estado do RJ e na divisa com o Estado do Espírito Santo	1 entrevista com o dono e um funcionário (que substituiu o dono em algumas perguntas); 1 visita, 2 questionários eletrônicos (e-mail) respondidos por 2 funcionários e download de documentos do site	Dono e 2 funcionários
Beta	Fundição de metais (produção de peças para a indústria automobilística), 70 funcionários e localizada no interior do Estado de SP	1 entrevista com o dono da empresa, 1 visita, 1 documento cedido pelo dono e download de documentos do site	Somente o proprietário
Anpecom	Associação, 1 funcionário remunerado, 45 empresas associadas, localizada no interior do estado de SP	1 questionário eletrônico (e-mail) respondido pelo representante e download de documentos do site	1 representante

Quadro 2: Resumo da Coleta de Dados das Instituições Pesquisadas
Fonte: Elaboração própria

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE

Foi selecionado como método de tratamento dos dados a análise de conteúdo com a utilização de uma grade mista (BARDIN, 2011) como forma de viabilizar e facilitar a referida análise.

A análise de conteúdo objetiva a superação da incerteza, isto é, uma análise reflexiva que procura ir além da aparência visualizada em uma primeira leitura rápida e superficial, e, além disso, e não menos importante, consiste na indagação se a compreensão do pesquisador é partilhada com outros leitores, sendo possível de ser generalizada (BARDIN, 2011). Assim, a análise de conteúdo será o método científico para análise dos dados coletados e que:

“... refere-se ao estudos de textos, documentos e verbalizações orais. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição dos conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas, Pratica tanto a hermenêutica, quanto as categorias numéricas.” (VERGARA, 2011, pág. 5).

Para inferir as informações desejadas foram adotadas as frases, palavras-chave e parágrafos como unidades de análise e a interpretação do resultado por meio do

emparelhamento (pattern-matching), isto é, comparando as informações coletadas com o referencial teórico (VERGARA, 2005) da Economia de Comunhão, sustentabilidade e práticas de mercado. Como forma de análise da natureza do levantamento, será adotado o corte transversal, isto é, a inferência de conhecimento momentânea similar a uma fotografia de um momento específico (CRESWELL, 2010); desta forma, a análise temporal não fará parte deste trabalho.

Na análise de conteúdo há um estudo comparativo entre blocos de significação onde se procura investigar se ocorre “... uma correspondência entre as estruturas semânticas ou linguísticas e as estruturas psicológicas ou sociológicas (por exemplo: condutas, ideologias e atitudes) dos enunciados.” (BARDIN, 2011, pág. 47).

A análise de conteúdo basicamente consistiu em três escalas: a descrição compreendida como “...a enumeração das características do texto, resumida após tratamento...” (BARDIN, 2011, pág. 45), a inferência que consistiu na transição de uma etapa para outra através da captação de elementos significantes mas sem uma análise aprofundada, e, por último, a interpretação concebida dos elementos significantes extraídos da inferência (BARDIN, 2011).

Como forma de categorizar as informações foi criado uma tabela de grade mista porque agrega algumas características das grades fechadas e abertas: estabelece categorias a priori, isto é, preestabelecidas, e permite uma flexibilização para, se necessário, criar categorias durante a análise (VERGARA, 2005).

As unidades de registro, que existiam “...no ponto de interseção de unidades perceptíveis (palavra, frase, documento material, personagem físico) e de unidades semânticas (temas, acontecimentos, indivíduos), ...” (BARDIN, 2011, pág. 136), foram basicamente as frases, palavras e expressões significativas dispostas nos quadros referenciais a seguir, enquanto que as unidades de contexto foram os locais das entrevistas realizadas (Norte do Estado do Rio de Janeiro e interior do Estado de São Paulo), assim como os documentos eletrônicos (sites e questionários recebidos por e-mail). Como regra de enumeração, em um quadro separado, foi adotado a frequência por ser o método mais utilizado (BARDIN, 2011) e pela simplicidade no tratamento dos dados.

A categorização foi realizada através de análises semânticas, onde foram agrupados os dados por categorias temáticas (práticas de troca, práticas representativas, práticas normativas, Economia de Comunhão e sustentabilidade) definidas a priori: sendo distribuídas em um sistema de categorias à medida que foram encontradas (BARDIN, 2011). Para a definição dos quadros referenciais das práticas de mercado e da Economia de Comunhão foi utilizado o referencial teórico apresentado numa etapa anterior a esta, onde foram buscadas as definições,

palavras e expressões-chave através da experiência adquirida e do conhecimento desenvolvido pelo autor deste trabalho durante as suas pesquisas.

Inicialmente foi criado um Quadro Referencial sobre a Economia de Comunhão possibilitando auferir dados sobre o significado do conceito da Economia de Comunhão (código EdC) dos sujeitos pesquisados. Este Quadro serviu de base para a elaboração do Quadro Comparativo dos Conceitos da EdC, sendo neste inserido os dados coletados e realizado numa etapa posterior a análise destes dados.

QUADRO REFERENCIAL DA ECONOMIA DE COMUNHÃO			
Categorias Principais	Conceito(s)	Palavras e expressões-chave	Código
	“...consiste em direcionar a firma ou empresa a constituir-se como comunidade de pessoas altamente responsáveis e motivadas – voltada à produção de bens e serviços – e em vista de uma sociedade solidária e por livre decisão comum tornar os lucros disponíveis aos necessitados, dando-lhes condições de vida e possibilidades de trabalho.” (DALLABRIDA, 2004, pág. 71) “...uma concepção de um agir econômico que transcenda o objetivo puramente econômico e vise abranger outros aspectos da vida em sociedade, tais como a dignificação do trabalho, a qualidade de vida, a ética, o respeito à natureza, fundamentando-se principalmente na solidariedade...” (FERNANDES, 2007, pág. 135) Para Bruni (2005) a Economia de Comunhão (EdC) “...mira transformar a cultura por um humanismo autenticamente "humano" e fraterno." (pág. 28), onde "...a comunhão é muito mais exigente do que a mera repartição do lucro." (pág. 31), pois "A comunhão do lucro é a expressão final de uma vida de comunidade que envolve a vida empresarial inteira." (pág. 31), e "...a experiência da EdC vincula-se à tradição clássica, humanista e cristã da economia civil e assume o desafio de conjugar mercado e virtudes civis, eficiência e solidariedade, economia e comunhão."	EdC, Economia de Comunhão, solidariedade, fraternidade, ajuda aos pobres, partilha ou distribuição dos lucros, cultura da comunhão, cultura da partilha, amar o próximo, amar a todos, amor cristão, centralidade do homem, respeito à natureza, qualidade de vida, dignificação do trabalho, ética, “Dai e vos será dado.”, providência, cooperação, felicidade, reciprocidade, liberdade, livre-arbítrio, gratuidade, inclusão social, ética cristã, humanizar a economia, eficiência, preocupação com a sustentabilidade	EdC

	(BRUNI, 2005, pág. 36). Por fim, a Economia de Comunhão (EdC) procura se firmar mais como uma nova cultura do que um novo conceito econômico ou administrativo (BRUNI, 2005).		
--	--	--	--

Quadro 3: Quadro Referencial da Economia de Comunhão

Fonte: Elaborado com base em Bruni (2005), Dallabrida (2004) e Fernandes (2007).

A pesquisa do conceito de Economia de Comunhão foi analisada separadamente objetivando-se comparar (*pattern-matching*) a teoria com a realidade encontrada nas empresas. A finalidade de se analisar em separado se deu pelos motivos de não se cometer um engano entre sustentabilidade e Economia de Comunhão por haver algumas similaridades entre ambas.

A análise do conceito da Economia de Comunhão foi a primeira etapa por ser menos complexa que a identificação das práticas sustentáveis. A seguir apresentamos o Quadro Comparativo tendo como base o Quadro anterior:

Teoria da EdC	Resultados da Pesquisa de Campo
	Conceitos:
“...consiste em direcionar a firma ou empresa a constituir-se como comunidade de pessoas altamente responsáveis e motivadas – voltada à produção de bens e serviços – e em vista de uma sociedade solidária e por livre decisão comum tornar os lucros disponíveis aos necessitados, dando-lhes condições de vida e possibilidades de trabalho.” (DALLABRIDA, 2004, pág. 71)	
Por fim, a Economia de Comunhão (EdC) procura se firmar mais como uma nova cultura do que um novo conceito econômico ou administrativo (BRUNI, 2005).	
“...a experiência da EdC vincula-se à tradição clássica, humanista e cristã da economia civil e assume o desafio de conjugar mercado e virtudes civis, eficiência e solidariedade, economia e comunhão.” (BRUNI, 2005, pág. 36).	
“A comunhão do lucro é a expressão final de uma vida de comunidade que envolve a vida empresarial inteira.” (BRUNI, 2005, pág. 31)	
“...a comunhão é muito mais exigente do que a mera repartição do lucro.” (BRUNI, 2005, pág. 31)	
A Economia de Comunhão (EdC) “...mira transformar a cultura por um humanismo autenticamente “humano” e fraterno.” (BRUNI, pág. 28)	

“...uma concepção de um agir econômico que transcenda o objetivo puramente econômico e vise abranger outros aspectos da vida em sociedade, tais como a dignificação do trabalho, a qualidade de vida, a ética, o respeito à natureza, fundamentando-se principalmente na solidariedade...” (FERNANDES, 2007, pág. 135)	
---	--

Quadro 4: Quadro Comparativo dos Conceitos da EdC

Fonte: Elaborado com base em Bruni (2005), Dallabrida (2004) e Fernandes (2007).

A segunda etapa consistiu no Quadro a seguir que foi elaborado com base no referencial teórico onde foram auferidas as palavras e expressões-chave de cada prática (representativa, normativa e de troca). Em seguida foi elaborado um código para classificar cada prática: ‘PR’ para as práticas representativas, ‘PN’ para as práticas normativas e ‘PT’ para as práticas de troca:

QUADRO REFERENCIAL DAS PRÁTICAS DE MERCADO			
Categorias Principais	Conceito(s)	Palavras e expressões-chave	Código
Práticas Representativas	As práticas de representação são visões compartilhadas resultantes de esforços coletivos capazes de gerar e moldar o caráter plástico das realidades dos mercados. (MEDEIROS; VIEIRA, 2012; STORBACKA; NENONEN, 2010; ARAUJO; FINCH; KJELLBERG, 2010; KJELLBERG; HELGESSON, 2007).	Conceito, modelo, projeção do futuro, planejamento estratégico, criação de cenários, visão compartilhada, ideias e iniciativas de construção de mercados ideais, projeção estatística de vendas, marca, esforços para solidificação da imagem atual e futura da empresa ou do mercado, participação em eventos, congressos, seminários e feiras de negócio, investimento em publicidade e propaganda.	PR
Práticas Normativas	As práticas normativas são práticas que contribuem para regular e servir de orientação para a conduta (comportamento) dos agentes do mercado (NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2012; STORBACKA; NENONEN, 2010; KJELLBERG; HELGESSON, 2007).	Leis, regulamentos, metas, objetivos, resultados, manuais, códigos de conduta, normas, valores, certificados emitidos por empresas de consultoria amplamente aceitos pelos agentes como a <i>International Organization for Standardization – ISO</i> (Organização Internacional para Padronização), e regras gerais de marketing e competição em casos específicos.	PN
Práticas de Troca	“Existem a partir do intercâmbio econômico individual de bens, causando	Matéria-prima, logística reversa, reutilização de resíduos, compra, os canais de venda (loja, ponto de	PT

	impacto sobre como o objeto de troca está sendo definido e como a interação entre comprador e vendedor é configurada.” Adaptado de STORBACKA e NENONEN (2010, pág. 257, tradução nossa)	venda, internet, atacado ou varejo) as formas e condições de pagamento (parcelamento, dinheiro, cheque, moeda, cartão de crédito ou débito, boleto bancário, duplicatas, troca direta ou indireta), os objetos de troca em questão, e o relacionamento entre os agentes envolvidos no intercâmbio de bens (programas de fidelização, atendimento direto ou indireto via meios eletrônicos, centrais de relacionamento com os clientes)	
--	---	--	--

Quadro 5: Quadro Referencial das Práticas de Mercado

Fonte: Elaborado com base em Nogami, Vieira e Medeiros (2012), Storbacka e Nenonen (2010), e Kjellberg e Helgesson (2007).

De maneira análoga foi desenvolvido o Quadro Referencial da Sustentabilidade do qual os fundamentos do conceito da sustentabilidade (código S) foram: o Relatório Brundtland (WCED, 1987) e o conceito apresentado por Leonardo Boff (2012):

QUADRO REFERENCIAL DA SUSTENTABILIDADE			
Categorias Principais	Conceito(s)	Palavras e expressões-chave	Código
Sustentabilidade	“... desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades.” (WCED, 1987), e “... o conjunto dos processos e ações que se destinam a manter a vitalidade e a integridade da Mãe Terra, a preservação de seus ecossistemas com todos os elementos físicos, químicos e ecológicos que possibilitam a existência e a reprodução da vida, o atendimento das necessidades da presente e das futuras gerações, e a continuidade, a expansão e a realização das potencialidades da civilização humana em suas várias expressões.” (BOFF,	Meio ambiente, ecologia, ecossistema, sustentabilidade, preservação ecológica, proteção ambiental, proteção social, justiça social, cuidado ambiental, inclusão social, cuidado social, isonomia, distribuição de riquezas, cuidado planetário, proteção de Gaia ou Mãe Terra, preservação da vida, integridade humana, direitos humanos, integridade animal, desenvolvimento sustentável, realização humana, plenitude, gerações futuras, preservação dos recursos.	S

	2012, pág. 14)		
--	----------------	--	--

Quadro 6: Quadro Referencial da Sustentabilidade

Fonte: Elaborado com base em WCED (1987) e Boff (2012)

Na terceira etapa, de forma progressiva, foi desenvolvida uma grade mista para a análise onde o autor criou um esquema de análise cujo objetivo consistiu na identificação das conexões envolvendo as práticas de mercado e a sustentabilidade.

As grades em anexo possibilitaram uma análise qualitativa através das seguintes fontes: 05 sítios eletrônicos (duas empresas mais a Associação Nacional por uma Economia de Comunhão - ANPECOM, o próprio sítio da Economia de Comunhão – EdC - e o site da Revista de Economia de Comunhão – REDEC). Foram realizadas 03 gravações de entrevistas de duas empresas (em uma empresa houve uma divisão da entrevista entre a empresário e um funcionário pelo motivo da empresária não poder estar presente durante toda a entrevista), 03 questionários eletrônicos respondidos (por dois funcionários de uma empresa mais um representante da ANPECOM), e, finalmente, 01 texto recebido de um dos empresários da EdC que foi utilizado em uma de suas palestras.

Tanto o Quadro Referencial das Práticas de Mercado quanto o Quadro Referencial da Sustentabilidade serviram para a criação dos Quadros Mistos das Práticas Sustentáveis (Anexo 3). Ou seja, aqueles Quadros foram uma etapa prévia para a geração dos Quadros Mistos das Práticas Sustentáveis onde foram correlacionadas as práticas de mercado (normativa, representativa e de troca) com a sustentabilidade.

Nos Quadros Mistos das Práticas Sustentáveis representados pelo Quadro das Práticas de Troca Sustentáveis, Quadro das Práticas Normativas Sustentáveis e Quadro das Práticas de Representação Sustentáveis, na coluna dos Dados Correlacionados foram auferidos as palavras ou expressões-chave correlacionando a prática (normativa, representativa ou de troca conforme o quadro). Na coluna da Frequência foram registradas a quantidade de palavras ou expressões encontradas referentes à coluna anterior. E, na terceira coluna denominada Exemplos relevantes, foram inseridas as principais expressões encontradas relacionadas à primeira coluna (Dados Correlacionados).

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A impossibilidade de se alcançar todo o universo, restringindo a generalização do estudo, é uma das maiores limitações. Assim, o estudo de casos múltiplos foi a alternativa

encontrada para esta limitação e que permite um diagnóstico profundo da amostra selecionada.

Todos os métodos aplicados (entrevista pessoal presencial semiestruturada, questionários eletrônicos, análise de conteúdo de sítios eletrônicos, observação não participante com o registro de fotografias) são limitados. Porém, como eles se completam, há uma tendência de superar algumas limitações inerentes a cada método.

Limitação temporal em virtude do prazo de entrega deste trabalho, assim como limitação de pessoal na qual o autor da dissertação era responsável por tudo (desde a definição da metodologia, coleta dos dados, tratamento destes, análise e conclusão), também foram fatores limitadores.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo foi realizado uma divisão de tópicos por empresa cuja análise foram as práticas sustentáveis, outro tópico sobre o diagnóstico do mercado da ANPECOM em relação às empresas e demais associados da EdC de uma forma geral, um tópico para as semelhanças e diferenças encontradas entre a sustentabilidade e a EdC, e, por último, as inferências resultantes da análise.

4.1 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DA EMPRESA ALFA

Foram observadas quatro práticas sustentáveis da empresa Alfa: a construção de um relacionamento Fraternal com os clientes, reciclagem de algumas sobras da produção (mas não todas), doação de algumas sobras às costureiras da fábrica e opção de compra de matéria-prima reciclável para alguns produtos (a empresa oferece aos clientes a possibilidade de utilização de materiais reciclados como fonte de matéria-prima). A seguir podem ser identificadas as práticas de troca sustentáveis auferidas:

Práticas de Troca Sustentáveis da Empresa Alfa	
PTS	
Dados Correlacionados	Exemplos relevantes
A empresa procura ter um Relacionamento Fraternal com os clientes	"... que a gente já deu passos largos com elas nesses últimos meses em termos de práticas de relacionamento mesmo né. [...] Aí eu falei assim: mas gente, o que eu não quero pra mim não quero pro outro. [...] Porque é meu “irmão”, é Jesus pra mim que tô vendo naquele irmão." (JFA, 2013)
Reciclagem de algumas sobras da produção	"os rolos de material que vem, enrolados em cano de papel, papelão, esses canos de papel agente costuma mandar para a reciclagem. O que dá para mandar para a reciclagem a gente separa e manda. [...] Mas em grande parte são plásticos, eh, sintéticos que a própria cidade não tem um recurso do que fazer com esse lixo." (JMA, 2013)

Doação de algumas sobras às costureiras da fábrica	"... tem até costureira nossa que leva pra casa que faz fuxico, essas coisinhas assim." (JMA, 2013)
Opção de compra de matéria-prima reciclável para alguns produtos	"Na verdade a gente começou trabalhar até com, tecido pet 100% reciclável. [...] Então, esse tecido pet a gente não consegue achar com muita facilidade e um preço acessível. Então é algo difícil ainda da gente estar utilizando. Aí a gente acaba alternando pra outros materiais por exemplo o tnt, as ecobags, de lonas de algodão, essas coisas assim, mas em termos de, por exemplo, aqui na região a gente não encontra os próprios catadores, a gente tem que comprar de alguma indústria. [...] É sempre mais caro." (JMA, 2013)

Quadro 7: Práticas de Troca Sustentáveis da Empresa Alfa

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa

Em relação às práticas normativas sustentáveis da empresa Alfa, foram auferidas quatro práticas: treinamento e cursos de formação com os funcionários sobre comprometimento e mudança de mentalidade, a intenção de se manter um relacionamento interno fraterno, e cuidado com a saúde e segurança do trabalhador exemplificados abaixo:

Práticas Normativas Sustentáveis da Empresa Alfa	
PNS	
Dados Correlacionados	Exemplos relevantes
Treinamento e cursos de formação com os funcionários sobre comprometimento e mudança de mentalidade	"... falo muito aqui na fábrica, eu trabalho muito formação humana aqui, a gente tem treinamentos. Eh, teve uma época que eu contratei um curso aqui pra empresa e nós paramos a fábrica por 15 dias na parte da tarde pra fazer treinamento de produtividade, mudança de mentalidade. Um treinamento que o Ceticti dá, não só no Brasil mas no exterior também. [...] E, trimestralmente eu tenho treinamento de uma manhã. E, já fiz um treinamento sobre resiliência, sobre comprometimento. E, quase que semanalmente a gente tem uma palestra aqui na empresa de parar pra pensar, parar pra conversar." (JFA, 2013)

A empresa procura manter um Relacionamento interno fraterno	“Considero o relacionamento muito bom (nota 10), claro que existe os momentos ruins, assim como na nossa casa, mas procuramos sempre ajudar um ao outro o que faz esse relacionamento deixar de ser profissional e se tornar mais familiar, tanto entre colaboradores e superiores. [...] Na verdade buscamos viver o amor ao próximo...” (JMA, 2014)
Cuidado com a saúde e segurança do trabalhador	“... temos exames periódicos que a gente costuma fazer que eles sempre tão eh, passando pra gente o que a gente mais precisa, os setores. [...] Essa questão de segurança a gente tem sim. [...] como aumentou a quantidade de máquinas, a quantidade de barulho, aí eles mesmo reivindicaram pra gente, eh, que pra segurança dos funcionários seria melhor que a gente adquirisse os protetores.” (JMA, 2013)

Quadro 8: Práticas Normativas Sustentáveis da Empresa Alfa

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa

Por último, foram detectadas as seguintes práticas de representação sustentáveis da empresa Alfa: responsabilidade Social, estudo compartilhado de formação (dos valores) da EdC realizado na e com os funcionários, estímulo à participação em encontros da EdC e a intenção de transmitir uma imagem da empresa em harmonia com a natureza. O quadro abaixo informa os dados correlacionados, a frequência e os exemplos relevantes:

Práticas de Representação Sustentáveis da Empresa Alfa	
PRS	
Dados Correlacionados	Exemplos relevantes
Responsabilidade Social	"Eu descobri que tinha um jovem de cadeira de rodas que ele tava em casa, ele tinha sofrido um acidente a 8 anos, a mãe cuidava dele. A mãe tomou um tombo no banheiro, ficou cadeirante também. Aí como não dava pra tomar conta da mãe dele, ele ficou com o irmão aqui e ela foi pra irmã lá do Rio e ele tava ficando deprimido em casa. Eu fui lá e convidei ele pra trabalhar aqui. [...] . E ele fez um bem danado. Daí a pouco era aniversário do MMA, a fábrica se mobilizou pra fazer um aniversário surpresa pra ele. Nossa, ele chorou de emoção.” (JFA, 2013)
Estudo compartilhado de formação (dos valores) da EdC realizado na e com os funcionários	"Para concretizar seu projeto de nova gestão segundo a Economia de Comunhão, a empresa vem estudando e aprofundando os valores da cultura sobre a qual se desenvolve a Economia de Comunhão. O estudo e o aprofundamento acontecem através de encontros de formação na própria empresa bem como na participação dos eventos formadores promovidos por uma equipe ..." (ALFA, 2014)

Estímulo à participação em encontros da EdC	"... nesses dias a vai ter um encontro lá em Vitoria, eu faço parte dos internos da Obra... [...] aí o JMA foi pro encontro da Economia de Comunhão nesse mês agora aí o tema era a Ferida do Outro." (JMA, 2013). "A empresa vem participando também dos Congressos Anuais da EdC em São Paulo." (ALFA, 2014)
Intenção de transmitir uma imagem da empresa em harmonia com a natureza (imagens do site da empresa)	Análise das imagens do site de Alfa: foram observados 2 inferências às ecobags com 11 produtos dentro das linhas das ecobags sem nenhuma informação adicional. Também foram auferidas 11 imagens de produtos com imagens (estampas) de animais silvestres (onça-pintada, beija-flor, borboletas e corujinha).

Quadro 9: Práticas de Representação Sustentáveis da Empresa Alfa

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa

Reunindo as informações apresentadas, é possível apresentar uma imagem que retrata de forma conjunta as práticas de mercado identificadas de Alfa:

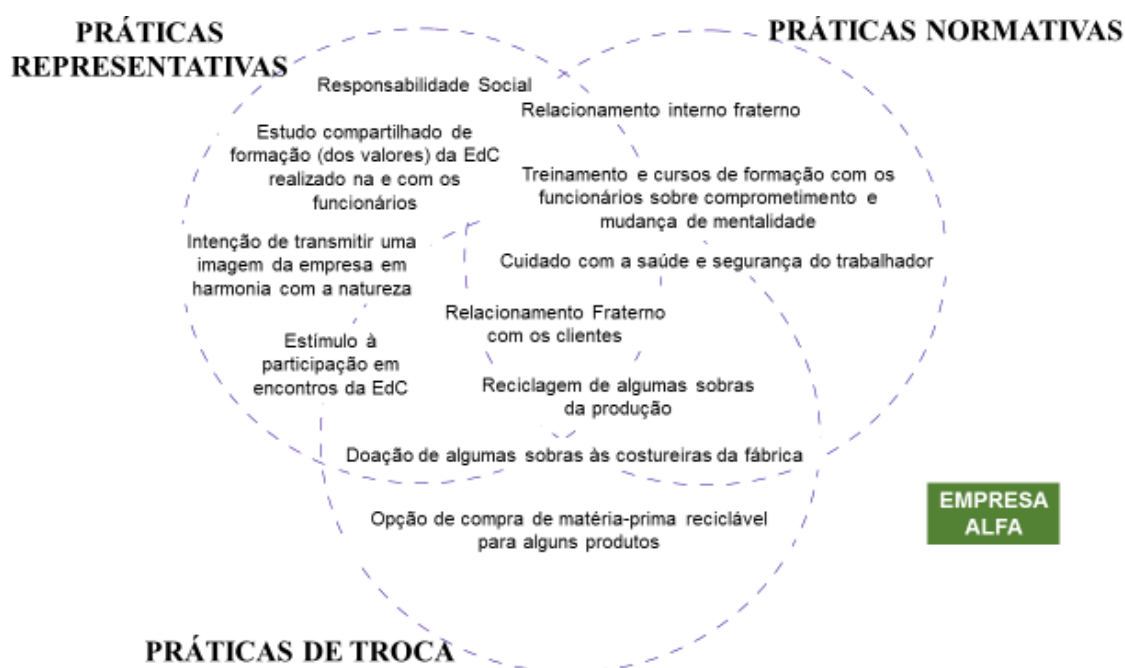


Figura 6: Práticas de Mercado da Empresa Alfa

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa

Conforme já mencionado, a empresa Alfa, no momento da pesquisa, apresentava problemas administrativos (financeiro, dependência quase que exclusiva de um único cliente, descarte dos resíduos da produção, tributário...) em função de um crescimento não planejado e das dificuldades encontradas no mercado. Portanto, a expectativa das práticas distribuição de parte de lucro às pessoas necessitadas, assim como o reaproveitamento dos resíduos da

produção, não corresponderam à realidade pelos motivos explicados. Mas, apesar de todas as limitações e dificuldades, a empresa Alfa dedica muitos esforços para se tornar uma empresa da Economia de Comunhão sustentável em todos os seus aspectos, principalmente na construção coletiva dos valores e significado de ser Economia de Comunhão.

4.2 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DA EMPRESA GAMA

Na empresa Gama foram identificadas três práticas de troca sustentáveis: a construção de um relacionamento honesto com os clientes, o reaproveitamento de subprodutos dos processos industriais (reciclagem), e a doação de resíduos (areia) a outra indústria que reaproveita como matéria-prima (reciclagem). No quadro a seguir foram auferidas estas práticas:

Práticas de Troca Sustentáveis da Empresa Gama	
PTS	
Dados Correlacionados	Exemplos relevantes
Construção de um relacionamento honesto com os clientes	"Algumas vantagens em relação, por exemplo, quando alguém sabe que você tem princípios honestos tal e ele acaba comprando em você mas existe mais desvantagens que vantagens quando você, por exemplo, não aceita subornar, para você vender o seu produto. Nos últimos 5 anos de crise isso se acentuou. Quer dizer, hoje a dificuldade é grande, qualquer concorrência que você entra, se você não tiver aquele subornozinho, não molhar a mão fica difícil. Nós ainda estamos seguindo de não fazer, então a dificuldade com o mercado é maior, eu acho. A curto prazo. A longo prazo você vê que nós estamos vivos a 48 anos. Então a longo prazo ele se torna vantagem saber que é uma firma que tem valores. [...] . O plano de fidelidade que nós fazemos é sempre estar oferecendo produtos novos, custos menores, que nem essa pesquisa que nós fizemos reduz em torno 20% produto final. Então há um grande interesse, [...], mais atendimento bom, mais que isso nada." (RMG, 2013)
Reaproveitamento de subprodutos dos processos industriais (reciclagem)	"A empresa ..." [...] "... visa desenvolver e implementar processos que permitam uso racional de matérias primas, bem como o processamento e o reaproveitamento de subprodutos dos processos industriais. Ações como o uso de embalagens retornáveis para produtos e insumos e embalagens com menos material, particularmente madeira, são práticas cotidianas na empresa, assim como o incentivo e o apoio a programas de reciclagem e coleta seletiva." (GAMA, 2014)

Doação de resíduos (areia) a outra indústria que reaproveita como matéria-prima (reciclagem)	" . Nós geramos um resíduo sólido que é areia descartada de fundição então os móveis que são feitos em areia nós recuperamos areia mas sobram 20% que não dá para recuperar para fundição. Então nós desenvolvemos um processo de usar essa areia como matéria prima para o asfalto. [...] Não vendemos, nós damos." (RMG, 2013)
--	--

Quadro 10: Práticas de Troca Sustentáveis da Empresa Gama

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa

Em relação às práticas normativas sustentáveis da empresa Gama foram diagnosticadas as Certificações NBR ISO 9000:2008, AD 2000 e SAP Business One, práticas de segurança e bem estar de seus colaboradores, Programa de saúde e bem estar aos funcionários e a eliminação de desperdícios e a prevenção da poluição. O quadro a seguir ilustra estas práticas:

Práticas Normativas Sustentáveis da Empresa Gama	
PNS	
Dados Correlacionados	Exemplos relevantes
Certificações NBR ISO 9000:2008, AD 2000 e SAP Business One	A empresa "...recebeu certificações como a NBR ISO 9000:2008, expedida pela certificadora alemã BRTUV e a certificação AD 2000 – Merkblatt W0, da também alemã TÜV NORD. Para alcançar estes objetivos, a empresa sempre se preocupou com sua tecnologia de gerenciamento empresarial. Por isso, utiliza o software SAP Business One, a fim de estar atualizada mercadologicamente." (GAMA, 2014)
Práticas de segurança e bem estar de seus colaboradores	A empresa "...investe no desenvolvimento de novos processos, [...], a segurança e bem estar de seus colaboradores..." (GAMA, 2014)

Programa de saúde e bem estar aos funcionários	"... nós tínhamos um programa muito extenso para o bem estar. Nós pagávamos faculdade, pessoal, estudo, plano de saúde, nós tínhamos uma caixa beneficente que a gente fala, assim que é uma empresa deles, que parte do lucro da empresa ia para essa caixa beneficente, eles, não é ninguém da empresa diretor, eles que dirigiam essa empresa com a finalidade de ver problemas que os funcionários têm. Essa caixa existe ainda mas ela está enfraquecida. O plano de saúde que nós temos é o básico hoje e outras coisas, por exemplo, nós tínhamos uma chácara aqui com um restaurante, um clube de recreação, vendemos pra injetar dinheiro na empresa. Então hoje, esse bem estar se faz mais com pessoas, contato, mas nós ainda pagamos cursos pro pessoal fazer mas diminuiu muito devido à dificuldade financeira. Então por isso que eu disse pra você que quando um dos princípios cai, ele mexe com tudo. Isso foi o que aconteceu mas ainda temos plano de saúde, pagamos estudos, algumas coisas nós fazemos ainda." (RMG, 2013)
Eliminação de desperdícios e a prevenção da poluição	"Além disso, a eliminação de desperdícios, a prevenção da poluição e todas as oportunidades de conciliar ecologia com economia, financeiramente viáveis, são assumidas como compromissos permanentes da empresa." (GAMA, 2014)

Quadro 11: Práticas Normativas Sustentáveis da Empresa Gama

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa

Por último, foi localizado uma prática de representação sustentável da empresa Gama: a gestão de uma Responsabilidade Social e Ambiental em equilíbrio. A seguir está o quadro explicando esta prática:

Práticas de Representação Sustentáveis da Empresa Gama	
PRS	
Dados Correlacionados	Exemplos relevantes

Gestão de Responsabilidade Social e Ambiental em equilíbrio	"Vou explicar para você qual é o tipo de administração que nós bolamos para EDC. [...] A gestão de valores seria o seguinte, você faz um plano estratégico para você que deseja o equilíbrio da gestão. O primeiro valor seria o financeiro, então você tem que gerir que a empresa dê lucro. Depois o segundo valor seria de meio ambiente e saúde. O terceiro valor seria o relacionamento com a comunidade, dentro desse valor existe a distribuição de lucro que fazia com a economia de comunhão, que nós destinávamos 5% do lucro da empresa para a economia de comunhão. Isso nós fizemos desde 91 e nós fomos, eu acredito a primeira empresa no Brasil que fez isso, como nasceu no Brasil seja, sei lá, a primeira empresa. Depois tem um aspecto que não é religioso mas é espiritual. Isso aí depois precisa ser bem explicado mas você ser fiel ao que se propôs. Depois tem um outro que é a gestão interna, você criar uma harmonia dentro, dentro da empresa. Outro valor seria a comunicação. O sétimo valor seria pesquisa e desenvolvimento. Aí você pega os 7 princípios, existe uma coisa do equilíbrio, então quando você percebe que 1 desequilibra os outros totalmente se desequilibram, você tem que pegar aquele que está lá em baixo, não se preocupar com o que está mais alto e tentar subir para sempre manter o equilíbrio. Aí você cria um ambiente muito bom de trabalho e que não cria, vamos supor, aquelas injustiças normais que existe dentro das empresas que é uma verdadeira ditadura e tudo vai em função do financeiro." (RMG, 2013)
--	---

Quadro 12: Práticas de Representação Sustentáveis da Empresa Gama

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa

Sintetizando as práticas de mercado de Gama, a imagem a seguir retrata o panorama encontrado nesta empresa:



Figura 7: Práticas de Mercado da Empresa Gama

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa

O resultado de ter sido identificado apenas uma prática representativa em Gama, quando comparado com Alfa onde foram diagnosticadas quatro práticas representativas, em parte pode ser explicado pela quantidade de dados extraídos da pesquisa de campo. Pois, enquanto em Alfa foi possível coletar dados de três informantes (o dono e dois funcionários), em Gama a quantidade de informações foi mais limitada pelo fato de ter sido entrevistado apenas o seu proprietário. Porém, apesar desta única prática representativa – Gestão de Responsabilidade Social e Ambiental em equilíbrio – a empresa Gama consegue ser mais sustentável que Alfa na medida em que causa menos impacto ambiental e na medida em que reaproveita quase todos os resíduos da produção.

4.3 ANÁLISE DA ANPECOM

A escolha da ANPECOM para esta pesquisa resultou no interesse de identificar o mercado (e suas práticas) da qual faz parte, e as possíveis influências desta Associação nas práticas de mercado das empresas associadas.

A Associação Nacional por uma Economia de Comunhão – ANPECOM - foi criada no ano de 2005 com a finalidade de representar a Economia de Comunhão junto à sociedade civil, fortalecer as empresas associadas (que totalizavam em 45 empresas no momento da pesquisa) e auxiliar na expansão da pesquisa acadêmica sobre Economia de Comunhão

(ANPECOM, 2014). A ANPECOM também se preocupa com a diminuição das desigualdades sociais e estimula a ampliação da cultura da partilha conforme se pode observar no quadro abaixo:

ANPECOM - Associação Nacional por uma Economia de Comunhão	
Missão	Representar seus associados e a EdC junto a sociedade civil no Brasil e internacionalmente, consolidando esta nova cultura econômica baseada na fraternidade, através do desenvolvimento de ações de fortalecimento das empresas associadas, bem como, da expansão da pesquisa acadêmica e da ampla divulgação do projeto.
Visão	Ser a referência nacional de colaboração no desenvolvimento das empresas e na disseminação da cultura da partilha junto aos seus associados, pólos, comissões locais/regionais e demais atores do projeto, promovendo assim ações que visam a erradicação da pobreza e a construção de espaços de fraternidade e reconhecimento mútuo.
Valores	a) Pessoas: buscamos ter uma relação de reciprocidade, liberdade e comunhão; b) Qualidade: buscamos realizar nossos trabalhos com competência e assertividade; c) Segurança: nos comprometemos a ser fiéis ao carisma da unidade, e manter sempre viva a comunhão com a AIEC – Associação Internacional por uma Economia de Comunhão; d) Responsabilidade social: colaboramos na redução das desigualdades sociais e promovemos a fraternidade e a cultura da partilha; e) Ética: buscamos a transparência em todas as nossas ações.

Quadro 13: Missão, Visão e Valores da ANPECOM

Fonte: Elaborado com base em ANPECOM (2014)

A Associação encontra-se em uma fase inicial de estruturação segundo o Planejamento Estratégico disponível em seu sítio eletrônico (<http://www.ANPECOM.com.br/>): havia apenas um funcionário remunerado de 04 horas diárias, a ANPECOM passava por dificuldades de se sustentar financeiramente e também havia a necessidade de se adquirir uma sede própria. Ainda, neste relatório, foi destacado a necessidade de criar uma cartela de

serviços e aumentar a quantidade de associados para se ampliar a receita da Associação (ANPECOM, 2014).

Apesar de ter desfalques em sua infraestrutura, a ANPECOM auxilia as empresas da EdC oferecendo algumas consultorias e assessorias contábeis e administrativas, promove eventos para a divulgação da ‘marca da EdC’ (ANPECOM, 2013) e troca de experiência e informações entre os associados e simpatizantes da EdC (como empresários, estudantes, pesquisadores, consultores e profissionais em geral). Também busca construir relacionamentos e parcerias com diversas entidades públicas e privadas, a exemplo do encontro ocorrido com empresários da EdC e o BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul: um banco que promove ações de fomento econômico e social da região Sul do Brasil (ANPECOM, 2013). Ao final do evento houve uma proposta acolhida de realização de uma parceria entre estas entidades (ANPECOM, 2013).

Outros destaques sobre a ANPECOM é a sua responsabilidade de manter a REDEC: Revista Eletrônica Científica de Economia de Comunhão assim como gerir o Centro Filadélfia de Estudos, Pesquisa e Documentação da Economia de Comunhão. A REDEC tem por objetivo “... contribuir para o desenvolvimento de uma abordagem teórica da Economia de Comunhão (EdC)...” (ANPECOM, 2013) e o Centro Filadélfia de Estudos busca “..., colaborar para o desenvolvimento da pesquisa da Economia de Comunhão, em nível acadêmico e empresarial.” (ANPECOM, 2014). O Centro Filadélfia também atua na preservação da memória histórica da EdC “..., mediante o trabalho de sistematização e catalogação dos documentos existentes: teses, dissertações, monografias e TCCs; artigos, material jornalístico, relatos, histórias orais, vídeos e outros tipos de mídia.” (ANPECOM, 2014).

Abordando a atuação da Associação no mercado, verificou-se que: consiste na representação de seus associados e a EdC junto a sociedade civil, no desenvolvimento de ações de fortalecimento das empresas associadas, na expansão da pesquisa acadêmica e na ampla divulgação do projeto da EdC (ANPECOM, 2014). Em contrapartida, os associados da ANPECOM pagam um valor (anual para as pessoas físicas e trimestral para as jurídicas) para a manutenção da Associação (ANPECOM, 2014). Além da possibilidade de associação das empresas vinculadas à Economia de Comunhão, a ANPECOM oferece a oportunidade de associação a estudantes, professores, pesquisadores e demais pessoas interessadas no desenvolvimento da Economia de Comunhão.

Foi construído a seguir uma ilustração que permite, de forma didática, visualizar o mercado da ANPECOM. Foi chamado este mercado de micro cenário pelo motivo de terem sido envolvidos apenas os atores envolvidos diretamente, excluindo os demais:



Figura 8: Mercado da ANPECOM

Fonte: Elaborado com base em ANPECOM (2014), Prof^a Ananda Schultz (2011), Freepik (2010), O Gestor (2014), e Achar É Fácil (2010)

Com base na figura acima, o mercado da ANPECOM é composto de 5 sujeitos: a própria Associação relacionando-se com os associados que são as empresas (e outras pessoas jurídicas) da EdC, os pesquisadores (e cientistas), o corpo docente e discente, e as demais pessoas físicas associadas interessadas na Economia de Comunhão.

O relacionamento entre os sujeitos do mercado da ANPECOM possui uma via de mão dupla: enquanto os associados oferecem as suas contribuições financeiras trimestrais ou anuais, em troca a Associação dispõe de serviços de consultoria, assessoria, realiza eventos como workshops, seminários e congressos para realização de estudos e trocas de experiências sobre a EdC, colabora na divulgação do projeto e das empresas da EdC, e, também, oferece suporte a estudos e pesquisas envolvendo a Economia de Comunhão.

Em relação à influência da ANPECOM nas práticas das empresas da EdC, foi identificado que a Associação não possuía um código de conduta explícito que orientasse as ações das empresas associadas nas questões social e ambiental. Entretanto, compete destacar a opinião do prof. Fernando Testa (2014) que afirmou que as empresas da EdC “... possuem um *ethos*, valores compartilhados, que atuam no sentido da normalização das ações. Mas isso não acontece de maneira legalista ou coercitiva.” (TESTA, 2014).

Outras práticas de mercado da ANPECOM poderiam influenciar as práticas de mercado das empresas da EdC como: a organização de eventos para a divulgação da EdC e das

empresas associadas, a construção de valores comuns e significados compartilhados, incentivo a estudos e pesquisas envolvendo a EdC, a troca de informações e experiências entre os associados e a ANPECOM, e, ainda, a oferta de assessoria ou consultoria às empresas associadas. Por fim, foi identificada também a prática das receitas oriundas dos associados.

Para facilitar a análise das práticas de mercado da ANPECOM, foi realizada uma classificação nas três modalidades de prática conforme é possível de se visualizar a seguir:

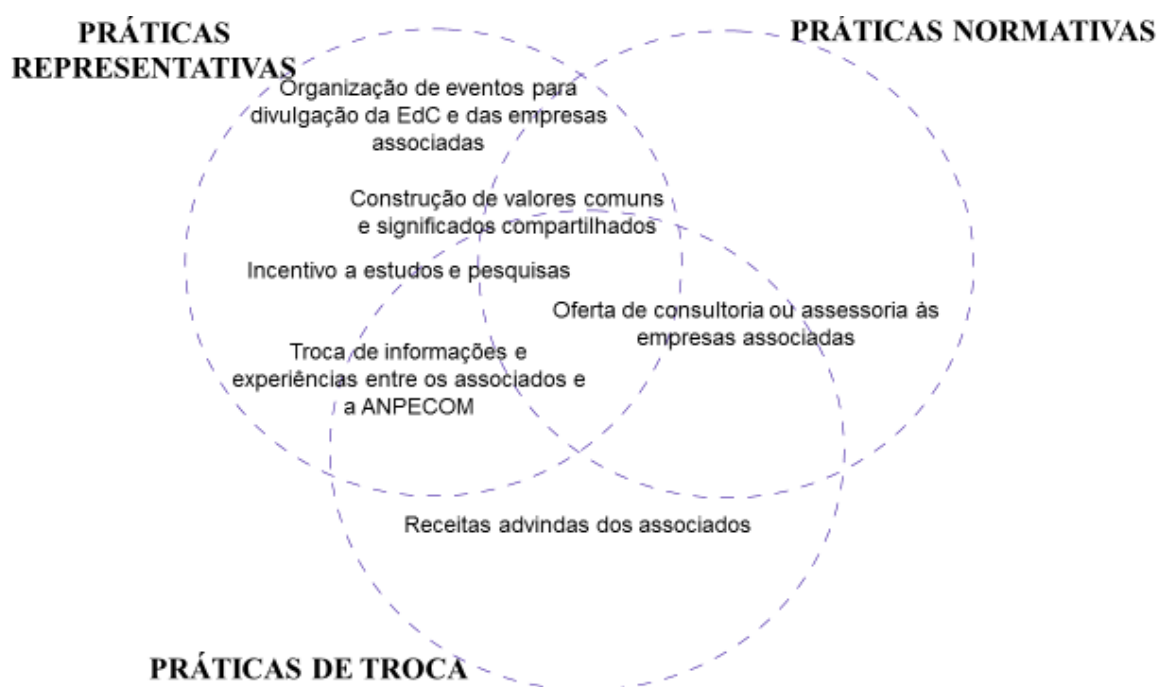


Figura 9: Práticas de Mercado da ANPECOM

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa

As receitas advindas dos associados foram classificadas como práticas de troca pelo fato de serem práticas com a finalidade precípua de ser um elemento de troca direta. Em relação à oferta de consultoria ou assessoria às empresas associadas, estas práticas foram classificadas como práticas normativas pelo motivo que orientam, conduzem ou realizam ações que podem estabelecer padronizações a determinados procedimentos ou tomada de decisões. Por fim, a organização de eventos para a divulgação da EdC e das empresas associadas, o incentivo a estudos e pesquisas, a construção de valores comuns e significados compartilhados, e a troca de informações e experiências entre os associados e a própria ANPECOM foram definidas como práticas representativas porque colaboram para a construção no consciente coletivo dos atores (associados e ANPECOM) o significado do mercado da Economia de Comunhão.

À medida que as práticas representativas se consolidam, crescem e se fortalecem no cenário compartilhado (consciente coletivo), aumentam as chances de ocorrerem os processos de translação, ou seja, o transbordamento de uma modalidade de prática para outra (representativa para normativa por exemplo). Um exemplo hipotético: supondo que a ANPECOM, em conjunto com seus associados, determinem que o cuidado com o meio ambiente deve ser essencial para as empresas da EdC (configurando uma prática representativa), e considerando que a norma ISO 14000 (ou mais recentes) é uma prática normativa que conduz a uma proteção ambiental para estas empresas: haverá uma orientação para que todas as empresas da EdC devem alcançar a supracitada norma ambiental.

Após o levantamento e análise das práticas de mercado da ANPECOM, não foi possível diagnosticar uma prática que tivesse uma influência direta nas práticas de mercado das empresas da Economia de Comunhão. Entretanto, é possível que a construção do cenário compartilhado sobre o significado da Economia de Comunhão (incluindo os seus valores) seja uma prática representativa onde a ANPECOM influencie nas práticas das empresas da EdC. Porém, levando em consideração as pesquisas realizadas neste trabalho, e apesar da opinião já mencionada do Prof. Fernando Testa (2014) sobre a existência de um *ethos* compartilhado, é importante realizar outras pesquisas envolvendo mais empresas da EdC para assim ser possível comprovar a existência ou não desta prática representativa.

Partindo agora para uma abordagem comparativa com o objetivo de se pesquisar se existem similaridades ou dissonâncias no campo conceitual, envolvendo o significado da Economia de Comunhão, foi apresentado um quadro de forma a facilitar a análise entre os dados encontrados na literatura e na ANPECOM:

Literatura sobre o significado da EdC	Significados da EdC segundo a ANPECOM
“...consiste em direcionar a firma ou empresa a constituir-se como comunidade de pessoas altamente responsáveis e motivadas – voltada à produção de bens e serviços – e em vista de uma sociedade solidária e por livre decisão comum tornar os lucros disponíveis aos necessitados, dando-lhes condições de vida e possibilidades de trabalho.” (DALLABRIDA, 2004, pág. 71)	"A proposta da Economia de Comunhão é um sistema mais inteligente e menos conflitivo de sobreviver, o qual consiste em evoluir juntos, cooperar aumentando a sinergia. Promove o trabalho em equipe e a comum união, uma nova concepção da vida: que todos fazem parte de um grande Todo." (LEIBHOLZ, 2013, pág. 1)

Por fim, a Economia de Comunhão (EdC) procura se firmar mais como uma nova cultura do que um novo conceito econômico ou administrativo (BRUNI, 2005).	"... o objetivo da EdC é atender as necessidades do ser humano com equilíbrio no agir econômico, porque hoje podemos observar que o fim da economia, que é melhorar a qualidade de vida é confundido com os meios que temos para atingi-los. Por exemplo, o lucro é um meio necessário para melhorar a qualidade de vida, mas ele é um meio não um fim por si só. Assim a pesquisa, o respeito ao meio ambiente e outros. Esse novo agir econômico coloca a espiritualidade no centro da vida econômica e não paralela ou fora do contexto das ações que acontecem no trabalho e economia. Concluimos também que a partilha e a comunhão acontece no começo, meio e fim do processo de trabalho. Ele não só acontece no final, nas distribuições do lucro da empresa, mas os próprios bens e serviços levam em si a comunhão e por isso deve ser avaliado. (LEIBHOLZ, 2011, págs. 3 e 4)
...a experiência da EdC vincula-se à tradição clássica, humanista e cristã da economia civil e assume o desafio de conjugar mercado e virtudes civis, eficiência e solidariedade, economia e comunhão. (BRUNI, 2005, pág. 36).	"O Luigino Bruni uma vez disse que a experiência de comunhão acontece quando "damos a vara, ensinamos a pescar e comemos juntos". O movimento da Economia de Comunhão faz o papel da pedra de fazer sopa, que é uma desculpa para nos encontrar e fazer a partilha e desfrutarmos juntos." (LEIBHOLZ, 2013, pág. 1)
A comunhão do lucro é a expressão final de uma vida de comunidade que envolve a vida empresarial inteira. (pág. 31)	"1. A Economia de Comunhão (EdC) é um movimento que envolve empresários, empresas, associações, instituições econômicas, mas também trabalhadores, gestores, consumidores, poupadores, pesquisadores, operadores econômicos, pobres, cidadãos, famílias. Foi fundada por Chiara Lubich em maio de 1991 em São Paulo, no Brasil. O seu objetivo é, à luz do Carisma da Unidade, contribuir ao nascimento de empresas fraternas que tem a missão de erradicar a miséria e a injustiça social, para contribuir a edificar um sistema econômico e uma sociedade humana de comunhão na qual, à imitação da primeira comunidade de Jerusalém, "não havia necessitados entre eles" (At. 4,32-34)." (ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2014)
a Economia de Comunhão (EdC) "...mira transformar a cultura por um humanismo autenticamente "humano" e fraterno." (BRUNI, pág. 28)	"3. 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. Compromete-se particularmente, com as idéias 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." (ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2014)

“...uma concepção de um agir econômico que transcenda o objetivo puramente econômico e vise abranger outros aspectos da vida em sociedade, tais como a dignificação do trabalho, a qualidade de vida, a ética, o respeito à natureza, fundamentando-se principalmente na solidariedade...” (FERNANDES, 2007, pág. 135)	"A EdC é uma modalidade do agir econômico produtivo privado. Nasceu com o objetivo de erradicar a pobreza local. Inclui determinadas motivações das pessoas envolvidas e algumas formas objetivas de ação econômica produtiva. As motivações se distinguem por incluírem valores que têm sua origem no cristianismo (mas podem ser vividos independentemente de crença religiosa) tais como: priorização do homem no centro do processo produtivo (ao contrário do lucro); atenção às necessidades materiais e espirituais de todos os stakeholders; amor ao próximo e solidariedade; etc. Uma empresa de EdC procura resgatar e exercitar, através da vivência desses valores, sua responsabilidade social. No plano prático, a empresa divide o lucro em três partes, não necessariamente iguais: uma parte aos pobres, uma parte para formação de homens novos (remete-se aos valores acima), uma parte para o reinvestimento na própria empresa." (TESTA, 2014)
---	--

Quadro 14: Conceitos da EdC na literatura e na ANPECOM

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa

Conforme se pôde observar acima, existem poucas diferenças encontradas entre a literatura e a ANPECOM, sinalizando mais para uma complementação do significado da EdC com algumas oscilações ora para uma concretização econômica, e ora para uma cristalização cultural. Este ‘pêndulo’ conceitual é perfeitamente compreensível sob uma ótica holística onde se pode observar o novo *modus operandi* econômico pregado pela EdC como um subconjunto de um conjunto maior que seria uma nova cultura EdC. Assim, a geração de ‘homens novos’ (ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2014) cuja cultura seria conduzida por um *ethos* (TESTA, 2014) fundamentado na ética e solidariedade principalmente, terminaria por germinar uma nova economia cujos valores estariam voltados não à maximização do lucro como finalidade essencial, mas sim à satisfação das necessidades materiais e espirituais dos seres humanos.

4.4 SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENCONTRADAS NA TEORIA ENTRE A SUSTENTABILIDADE E A ECONOMIA DE COMUNHÃO

Iremos iniciar pela análise da coleta dos dados sobre os conceitos da Economia de Comunhão. Compete destacar que não foi objetivo desta etapa a análise das práticas sustentáveis dos sítios eletrônicos da ANPECOM (Associação Nacional por uma Economia de Comunhão), EdC (Economia de Comunhão) e REDEC (Revista Eletrônica de Economia de Comunhão). Sobre estes sites, o foco consistiu na compreensão do significado da Economia de Comunhão. A princípio há uma semelhança entre os conceitos da bibliografia

com os dados coletados nos sítios das empresas Alfa e Gama, e também da ANPECOM, EdC e REDEC. Porém, após uma triangulação de comparação e releitura dos dados, foi possível auferir que há diferenças significativas, apesar de não se oporem. Ainda, devido à limitação temporal de conclusão deste trabalho não foi possível realizar uma análise profunda de conteúdo do sítio eletrônico da REDEC, onde foram analisados apenas os resumos dos artigos da Revista nº 3 de 2013 da REDEC.

Em primeiro lugar, podemos visualizar que as semelhanças são muito próximas, onde um conceito é praticamente uma extensão do outro:

Teoria da EdC	Resultados da Pesquisa de Campo
	Sítios Eletrônicos
Conceitos:	Conceitos:
...a experiência da EdC vincula-se à tradição clássica, humanista e cristã da economia civil e assume o desafio de conjugar mercado e virtudes civis, eficiência e solidariedade, economia e comunhão. (BRUNI, 2005, pág. 36).	"A Economia de Comunhão é um desses projetos econômicos, que nasceram justamente para fazer o bem, o bem comum e estão se tornando multiplicadores do bem. Não se trata de uma utopia porque ela floresce de algo muito sólido, real, concreto: a cultura do dar." (ARAÚJO, 2011, pág. 6)
A comunhão do lucro é a expressão final de uma vida de comunidade que envolve a vida empresarial inteira. (BRUNI, 2005, pág. 31)	"No projeto EdC se articulam em harmonia princípios sociais e econômicos nunca antes justapostos: economia, solidariedade e liberdade. A novidade está na distribuição do lucro, que é dividido em três partes: para o re-investimento na própria empresa; para ir ao encontro dos necessitados; para a formação de pessoas com uma mentalidade aberta à "cultura da partilha". (EMPRESA ALFA; 2014)

...a comunhão é muito mais exigente do que a mera repartição do lucro. ((BRUNI, 2005, pág. 31)	"... o objetivo da EdC é atender as necessidades do ser humano com equilíbrio no agir econômico, porque hoje podemos observar que o fim da economia, que é melhorar a qualidade de vida é confundido com os meios que temos para atingi-los. Por exemplo, o lucro é um meio necessário para melhorar a qualidade de vida, mas ele é um meio não um fim por si só. Assim a pesquisa, o respeito ao meio ambiente e outros. Esse novo agir econômico coloca a espiritualidade no centro da vida econômica e não paralela ou fora do contexto das ações que acontecem no trabalho e economia. Concluímos também que a partilha e a comunhão acontece no começo, meio e fim do processo de trabalho. Ele não só acontece no final, nas distribuições do lucro da empresa, mas os próprios bens e serviços levam em si a comunhão e por isso deve ser avaliado. (LEIBHOLZ, 2011, págs. 3 e 4)
"...uma concepção de um agir econômico que transcenda o objetivo puramente econômico e vise abranger outros aspectos da vida em sociedade, tais como a dignificação do trabalho, a qualidade de vida, a ética, o respeito à natureza, fundamentando-se principalmente na solidariedade..." (FERNANDES, 2007, pág. 135)	"A Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) é uma proposta de agir econômico que visa colocar o homem no centro das ações organizacionais, e onde a distribuição de riqueza é uma expressão final de uma racionalidade de comunhão na liberdade. Este modo de racionalidade envolve a vida empresarial como um todo. Seu desenvolvimento no bojo de uma empresa com fins ideais é sustentado na cultura da partilha e na construção de homens novos, condição preliminar para o nascimento e funcionamento dessa proposta." (BARROS; LOVISON, 2013, pág. 4)

Quadro 15: Semelhanças encontradas entre os conceitos da EdC

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa

Em seguida, iremos demonstrar algumas diferenças encontradas entre a bibliografia e os dados da pesquisa de campo coletadas nos sítios eletrônicos:

Teoria da EdC		Resultados da Pesquisa de Campo	
		Sítios Eletrônicos	
Nº:	Conceitos:	Nº:	Conceitos:

1	“...consiste em direcionar a firma ou empresa a constituir-se como comunidade de pessoas altamente responsáveis e motivadas – voltada à produção de bens e serviços – e em vista de uma sociedade solidária e por livre decisão comum tornar os lucros disponíveis aos necessitados, dando-lhes condições de vida e possibilidades de trabalho.” (DALLABRIDA, 2004, pág. 71)	1 “...não é primariamente a redistribuição da riqueza (pegar dinheiro e recursos dos “ricos” para dá-los aos “pobres”), mas a criação de nova riqueza, incluindo no processo as pessoas em dificuldades, com vários tipos de necessidades. [...] O primado da criação de riqueza sobre a redistribuição é um desafio que ainda devemos levar a sério e desenvolver, porque nesses vinte anos foi muito enfatizado, e com razão (pois é coessencial), o empresário que doa. Muitos deles deram muito, arriscando sem garantias, dando inclusive quando a prudência teria sugerido para acumular reservas. Porém, certas vezes esse doar foi simples demais e se reduziu em “dar dinheiro”. Não se procurou igualmente “doar e criar oportunidades, preparação, postos de trabalho...”, esquecendo-nos assim de que o primeiro dom do empresário é fazer entrar em campo a sua vocação empresarial, que é um talento de criatividade, de solução de problemas, de criação de coisas novas, de inovação, de capacidade de mudar o mundo onde atua. [...] E o empresário, que vive a comunhão, doa a vida também e sobretudo inovando e criando coisas novas, oportunidades com e para os outros. [...] Não abaixar o nível da radicalidade das demandas da EdC (que escrevemos juntos na sua Carteira de Identidade), mas ser livres, generosos e flexíveis em relação ao “como” e à “quem” incluir e doar os lucros, para poder envolver no projeto empresários que amam como nós os pobres, mas querem seguir caminhos concretos, para ajudá-los e envolvê-los. [...] ... a EdC tem por vocação uma visão geral do agir econômico, do mercado, da relação entre riqueza e pobreza. [...] ... a EdC nasceu de uma crítica a um sistema econômico errado, pois ele, enquanto constrói os arranha-céus, não sabe matar a fome de uma criança, que morre de fome. [...] ... a EdC também redistribui riqueza, sobretudo criando-a diversamente, num modo inclusivo, sustentável, fraterno, justo, onde se promove uma autêntica participação dos dependentes na administração da empresa.” (BRUNI, 2011, pág. 2, grifo nosso)
2	Por fim, a Economia de Comunhão (EdC) procura se firmar mais como uma nova cultura do que um novo conceito econômico ou administrativo (BRUNI, 2005).	2 “A Economia de Comunhão (EdC) e a Economia Solidária (ES) surgiram em períodos e contextos distintos, mas têm uma característica em comum: representam formas alternativas de gestão e/ou organização da produção que visam o redimensionamento das relações de trabalho e a diminuição da pobreza. Ambas são iniciativas recentes - ao menos no que se refere ao Brasil, no caso da ES - e que estão em período de construção teórica e prática, o que gera por vezes falta de clareza no meio acadêmico com relação à distinção entre os conceitos da Economia de Comunhão e da Economia Solidária.” (MENEGASSI; ARAÚJO, 2013, pág. 43, grifo nosso)

Quadro 16: Diferenças encontradas entre os conceitos da EdC

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa

Nos conceitos de número 1, podemos notar uma diferença significativa sobre a redistribuição do lucro, pois, enquanto que **no primeiro conceito a doação dos lucros** às pessoas necessitadas é colocada **num mesmo patamar de importância** das condições de vida e oportunidades de trabalho (DALLABRIDA, 2004), em uma reflexão mais recente do professor italiano Luigino Bruni, identificamos **que a redistribuição do lucro aos pobres é relegado a uma esfera de segunda importância** (BRUNI, 2011). Em primeiro lugar, sob a ótica de Bruni, o empresário da Economia de Comunhão deveria se preocupar com a geração de uma nova riqueza e novas oportunidades de trabalho. Nas palavras do professor: “O primado da criação de riqueza sobre a redistribuição é um desafio que ainda devemos levar a sério e desenvolver, ...” (BRUNI, 2011, pág. 2). Desta forma, é possível inferir que há uma divergência do princípio da comunhão dos lucros em três partes iguais e com o mesmo grau de relevância: um terço para os pobres, um terço para o reinvestimento na empresa e um terço para a cultura da partilha e da comunhão apresentados no referencial da Economia de Comunhão (BRUNI, 2005).

A seguir, há uma diferença que ocorre entre a compreensão do significado da Economia de Comunhão entre Bruni (2005) e Menegassi e Araújo (2013): enquanto que para o primeiro a Economia de Comunhão (EdC) procura se firmar mais como **uma nova cultura** do que um novo conceito econômico ou administrativo (BRUNI, 2005), para Menegassi e Araújo a Economia de Comunhão representa **uma forma alternativa de gestão e/ou organização da produção** objetivando “... o redimensionamento das relações de trabalho e a diminuição da pobreza.” (MENEGASSI; ARAÚJO, 2013, pág. 43).

4.5 INFERÊNCIAS RESULTANTES DA ANÁLISE

Na análise dos dados, foram encontradas algumas dificuldades de classificação em relação às práticas sustentáveis como o relacionamento fraterno ou cordial com os funcionários e/ou clientes encontrado nas empresas Alfa e Gama. A lógica utilizada para a diferenciação foi: sendo o relacionamento fraterno externo, isto é, com os clientes, as práticas diagnosticadas foram classificadas como práticas de troca porque em cada venda há um pacote de bens tangíveis e intangíveis, denominado no referencial teórico de uma forma ampliada como coletivo híbrido (ARAUJO; FINCH; KJELLBERG, 2010; MEDEIROS; NOGAMI, 2012). Desta maneira, junto com a transação dos bens tangíveis como a moeda, os produtos e/ou serviços há também a qualidade no atendimento gerada pelo relacionamento entre os atores do mercado. Porém, o relacionamento fraterno interno (com os funcionários),

foi classificado como prática normativa pelo motivo que foi observado uma regulação informal das atitudes dos funcionários e do(a) proprietário(a). Há uma possibilidade não comprovada que este relacionamento cordial oriente a conduta das ações dentro das empresas pesquisadas.

Mais importante do que a correta definição das categorias de práticas, foi a inferência das práticas de mercado sustentáveis para este trabalho de forma que atendemos ao objetivo central: analisar como as empresas da Economia de Comunhão definem o que é sustentabilidade a partir das suas práticas normativas, representativas e de troca (KJELLBERG; HELGESSON, 2007).

Encontramos indicativos parecidos nas empresas Alfa e Gama no relacionamento com os funcionários e clientes e também com o cuidado ambiental. Porém, existiam escalas diferenciadas de tratamento com o ambiente e no relacionamento conforme o porte e a estrutura de cada empresa: enquanto na empresa Alfa (criada no ano 2000) estava sendo iniciado um processo interno de estruturação administrativa devido a um crescimento rápido e não planejado, na empresa Gama a situação daquele momento era bem diversa: esta contava com sólidos 48 anos de existência e possuía uma ampla infraestrutura física e administrativa, apesar de estar passando (ambas as empresas) por um período de crise financeira.

Assim, enquanto na empresa Gama a própria havia desenvolvido um sistema produtivo com um grande reaproveitamento dos resíduos e pouco impacto ambiental, na empresa Alfa a mesma ainda procurava uma forma de lidar com as sobras da produção reaproveitando uma parte na produção de alguns itens, doando outra parte às costureiras, mas, a maior parte não possuía nenhum tratamento indo direto para o lixo comum da cidade e gerando um impacto ambiental negativo. Compete destacar que Alfa oferece aos seus clientes um tecido reciclado das garrafas do tipo pet, mas, como o custo de aquisição deste tecido é substancialmente mais caro que os demais, termina por onerar o preço de venda e por consequência possui pouca aceitação no mercado.

Um fator importante observado durante as entrevistas foi o papel do Governo no relacionamento com as empresas Alfa e Gama, pois, em ambas as empresas os proprietários reclamaram muito da burocracia (levaram-se anos para aprovar o sistema de tratamento dos resíduos de Gama) ou da falta de suporte (no caso da empresa Alfa) para o tratamento adequado das sobras da produção.

A inferência sobre o relacionamento das empresas Alfa e Gama com a ANPECOM, nesta pesquisa, possivelmente influenciada pelo direcionamento dos questionários aplicados nestas empresas, não possibilitou identificar elementos que permitissem afirmar com certeza a

influência das práticas da Associação que pudesse espelhar nas práticas de mercado das referidas empresas. Todavia, é possível concluir que há um empenho (ainda que tácito) da ANPECOM de se buscar formas coesas e harmônicas para as práticas de mercado das empresas associadas, seguindo os preceitos da ética e solidariedade nos quais acreditam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo final almejado para este trabalho foi iniciar os primeiros passos na compreensão de como as empresas da EdC definem o significado de sustentabilidade através de suas práticas de mercado. Desta forma, foi realizado a tentativa de explicar ao leitor estes três pilares conceituais da dissertação: a Economia de Comunhão (EdC), as práticas de mercado de Kjellberg e Helgesson (2007), e a sustentabilidade. Também houve o intuito de conscientizar o leitor sobre a importância destes três conceitos para a evolução da ciência da administração.

Neste capítulo, serão apresentados: algumas reflexões pessoais do autor sobre a tríplice temática conceitual apresentada durante a redação (EdC, práticas de mercado e sustentabilidade), conclusões sobre o objetivo final e sugestões para futuras pesquisas no campo da administração.

Economia de Comunhão (EdC): foram identificadas três classificações possíveis para a Economia de Comunhão – uma nova cultura (BRUNI, 2005), um novo agir econômico (FERNANDES, 2007) e uma forma alternativa de gestão e/ou organização da produção (MENEGASSI; ARAÚJO, 2013, pág. 43). Apesar de não haver consenso sobre qual seara a Economia de Comunhão faz parte, a mensagem e o exemplo dado pelos empresários e aderentes da EdC (FERNANDES, 2007; LEITE, 2005; PINTO, 2004) são uma fonte alternativa para um caminho prático e científico voltado às questões mais humanistas (principalmente a solidariedade e a ética). Em meio a tantas tribulações geradas pela prática predatória da competitividade global capitalista tão bem ilustradas por Milton Santos (2011), a Economia de Comunhão apresenta um manancial para uma etapa relegada ao segundo plano de um dos pilares da democracia: a fraternidade. Ainda, é relevante destacar que há pontos em comum da EdC e a sustentabilidade: em ambas existe a preocupação com o cuidado ambiental e social, ainda que possivelmente em escalas diferenciadas (PINTO, 2004).

Práticas de mercado (KJELLBERG; HELGESSON, 2007): as práticas de mercado constituem um modelo conceitual com origens na sociologia econômica que procura identificar como os mercados existem, como são criados e modificados. Para a compreensão desta realidade (mercado) foram desenvolvidas três categorias de análise: práticas representativas relacionadas à compreensão do significado coletivo dos atores do mercado, práticas de troca relacionadas ao intercâmbio realizado entre estes atores, e as práticas normativas que servem como uma espécie de código de regras (explícito ou implícito) que

conduzem o funcionamento do mercado. O conceito das práticas de mercado pode ser de grande relevância aos estudiosos da administração pois possibilita uma nova forma de compreensão ampla e enriquecedora do mercado (incluindo seus atores participantes).

Sustentabilidade: a sustentabilidade é um tema relevante abordado em diversas áreas, inclusive na administração. No referencial teórico houve uma intenção de mostrar as várias vertentes do conceito para a administração, indo desde a sustentabilidade socioambiental para a sustentabilidade financeira da empresa. Alguns teóricos como Elkington (2012) procuram conciliar tudo e a todos misturando as três vertentes principais, nomeando de *Triple Bottom Line* (conhecido como tripé da sustentabilidade), enquanto que outros como Leonardo Boff (2012), atentam para os problemas ambientais e sociais. Foi comentado sobre uma visão crítica que aponta para uma generalização excessiva da sustentabilidade, criando assim um desvirtuamento dos problemas socioambientais. Como reflexão pode-se concluir que, nesta linha, a sustentabilidade ‘genérica’ ou ‘desvirtuada’ culmina por tornar-se uma ferramenta discursiva que serve ao capitalista gerando uma camuflagem dos problemas que estão na gênese da sustentabilidade: o cuidado ecológico e social.

A seguir apresentamos o significado de sustentabilidade a partir das práticas normativas, representativas e de troca das empresas da EdC pesquisadas:

A Sustentabilidade através das Práticas de Mercado		
Tipo de Prática	Ideia Central	Identificada nas Empresas
Práticas de Troca	Relacionamento honesto ou fraterno com os clientes	Alfa e Gama
	Reciclagem dos resíduos aproveitáveis e doação dos resíduos não aproveitáveis a outros atores	Alfa e Gama
	Utilização de matéria-prima reciclada na produção	Alfa e Gama
Práticas Normativas	Relacionamento fraterno interno (com os funcionários)	Alfa
	Desenvolve programas relacionados à saúde e segurança do trabalhador	Alfa e Gama
	Realiza treinamento e cursos de capacitação ou formação aos funcionários	Alfa e Gama
	Possui certificados de qualidade e confiança que colaboram na redução do desperdício por exemplo (ISO 9000:2008 e AD 2000) e utiliza tecnologia de gestão integrada (SAP Business One)	Gama

	Possui outras normas de redução do desperdício e da poluição	Alfa e Gama
Práticas Representativas	Desenvolve políticas de Responsabilidade Social	Alfa e Gama
	Desenvolve políticas de Responsabilidade Ambiental	Gama
	Estimula a participação dos funcionários nos encontros da EdC e desenvolve com estes estudos sobre a EdC de forma a se criar um significado compartilhado sobre a EdC na empresa	Alfa
	Procura transmitir uma imagem de harmonia com a natureza	Alfa

Quadro 17: A Sustentabilidade através das Práticas de Mercado

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa

De uma outra forma, utilizando os dados do quadro acima, e tendo como base a Figura 4 – Práticas de Mercado a nível empresarial do Referencial Teórico, construímos uma figura com as práticas sustentáveis de todas as empresas de forma a se possibilitar uma visão holística do resultado:

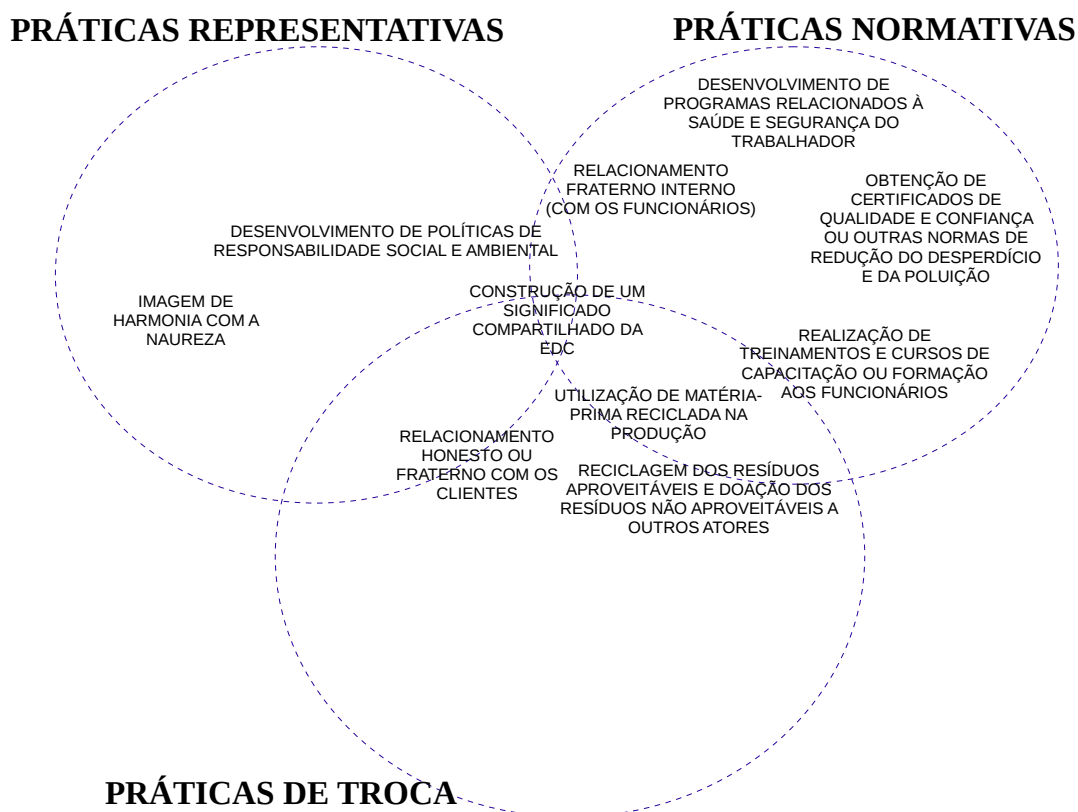


Figura 10: Conjuntos Representando a Sustentabilidade através das Práticas de Mercado

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa

Na figura acima há uma ideia de que quanto mais próximo das interseções dos conjuntos, maior a chance de conexão através da translação com a(s) outra(s) prática(s) classificadas.

Ao centro ficou posicionada a prática de Construção de um Significado Compartilhado da EdC na empresa pois existe uma possibilidade, não comprovada, de que a internalização compartilhada da EdC junto com os seus valores possam transbordar em todas as práticas: normativas, representativas e de troca. Há uma ideia (não comprovada) de que os funcionários e o proprietário da empresa de EdC quando possuem o conceito (e valores) da EdC internalizados, suas atividades podem irradiar em um relacionamento fraterno internamente e com seus clientes, podem colaborar na formulação e cumprimento das metas de redução de desperdícios e da poluição, assim como contribuir na solidificação de uma imagem concretizada de responsabilidades sociais e ambientais.

Conforme os resultados apresentados, concluímos que as práticas de mercado (KJELLBERG; HELGESSON, 2007) das empresas da Economia de Comunhão pesquisadas se esforçam para alcançar a sustentabilidade preocupando-se com os problemas sociais e ambientais. Cada empresa trilha o seu percurso conforme as suas condições reais de infraestrutura, de conhecimento e de mercado, uma em um nível mais avançado quase alcançando o topo da ‘Montanha do Everest’ do esforço necessário para se alcançar a sustentabilidade num mundo capitalista globalizado, enquanto que outra começa a ‘engatinhar’ ensaiando seus primeiros passos na ‘Odisseia’ da sustentabilidade.

A realização deste estudo pode propiciar novos *insights* para se descobrir como funciona o mercado composto pelo coletivo de empresas da EdC. Podem ser realizadas pesquisas etnográficas, grupo focal, e outras pesquisas que colaborem neste sentido.

Na tentativa de contribuir para o avanço da ciência da administração, a identificação efetuada neste trabalho das seguintes práticas de mercado da ANPECOM possibilitam oportunidades para realização de estudos futuros de forma a se compreender melhor o mercado da Economia de Comunhão: construção coletiva do significado e valores da Economia de Comunhão, a troca de experiências e informações, a participação em eventos da EdC, a realização de estudos e pesquisas sobre EdC, e a oferta de consultoria e assessoria às empresas associadas.

Outras sugestões de pesquisas podem ser sugeridas com o mesmo intuito de colaboração para um aperfeiçoamento da ciência: perquirindo a sustentabilidade nas empresas da Economia de Comunhão, pode-se ter como base as práticas de mercado ilustradas na figura

10 de forma a constatar se outras empresas da EdC possuem estas e outras práticas de mercado sustentáveis. Além desta sugestão, uma questão interessante é descobrir o grau de relevância e a influência da sustentabilidade para os consumidores em relação à aquisição dos produtos ou serviços oferecidos pelas empresas da EdC. Também o grau de importância da sustentabilidade aos demais atores componentes do mercado é um fator relevante que pode ser incluído na investigação científica.

Existem vários caminhos possíveis de serem percorridos para se alcançar a sustentabilidade, e, a Economia de Comunhão, representada através das práticas de mercado sustentáveis pesquisadas nas empresas, pode significar um caminho alternativo neste sentido.

Por fim, a seguinte frase pode servir de ânimo ao leitor que busca construir algo de positivo nesta vida passageira:

- "Pois em verdade vos digo que, se tiverdes fé como um grão de mostarda, direis a este monte: Passa daqui para acolá, e ele passará. Nada vos será impossível" (Mt 17.20).

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHAR é fácil. Ideia de negócio: passeador de cães! Disponível em: <<http://acharefacil.blogspot.com.br/2010/05/ideia-de-negocio-passeador-de-caes.html>>. Acesso em: 10 abril 2014.

ARAUJO, Luis; FINCH, John; KJELLBERG, Hans. (Eds.) **Reconnecting marketing to markets**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

ASSOCIAÇÃO Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/busca_avancada.php>. Acesso em: 17 maio 2013.

ASSOCIAÇÃO Nacional por uma Economia de Comunhão. Disponível em: <<http://www.ANPECOM.com.br/>>. Acesso em: 27 janeiro 2014.

AVN Embalagens. Disponível em: <<http://www.avnembalagens.com.br/principal.htm>>. Acesso em: 26 maio 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, D. F.; SAUERBRONN, J. F. R.; COSTA, A. S. M. Corporate Sustainability Discourse in a Brazilian Business Magazine. **Social Responsibility Journal**, 2014.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é: o que não é**. Editora Vozes, Petrópolis – RJ, 2012.

BRANT, Danielle. Após CFC, desafio global é eliminar HCFC. **Protocolo de Montreal**, Brasília, 05 fev. 2010. Disponível em: <<http://www.protocolodemontreal.org.br/eficiente/sites/protocolodemontreal.org.br/pt-br/site.php?secao=noticias&pub=90>>. Acesso em: 11 abril 2013.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Protocolo de Montreal à Convenção de Viena para a Proteção da Camada de Ozônio**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/component/k2/item/883-camada-de-oz%C3%B4nio>>. Acesso em: 11 abril 2013.

_____. **Nova Lei Florestal é sancionada com vetos.** Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/informma/item/8769-nova-lei-florestal-%C3%A9-sancionada-com-vetos>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

BRUNI, Luigino. **Comunhão e as novas palavras em economia.** Editora Cidade Nova, São Paulo, 2005.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável.** Editora Cultrix, São Paulo – SP, 2005.

CARTA da Terra. O que é a Carta da Terra? Disponível em: <http://www.cartadaterrabrasil.org/prt/what_is.html>. Acesso em 13 maio 2013.

CASTILHO, Roberto B. A Contribuição de Francis Bacon para a Construção do Método Científico. In: 1º CONGRESSO DE HISTÓRIA DAS CIÊNCIAS E DAS TÉCNICAS E EPISTEMOLOGIA, 1, 2008, Rio de Janeiro. **Scientiarum Historia.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2008. Disponível em: <<http://www.hcte.ufrj.br/downloads/sh/sh1/Artigos/52.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2013.

COMPETIR. In: DICIONÁRIO de Português Online. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 13 maio 2013.

COMPETITIVIDADE. In: DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=antropocentrismo>>. Acesso em: 13 maio 2013.

CONCORRER. In: DICIONÁRIO de Português Online. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 13 maio 2013.

COMPETITIVO. In: DICIONÁRIO de Português Online. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 13 maio 2013.

CORRÊA, Karine Coelho. **Análise das condições ambientais de trabalho em indústrias de fundição.** Monografia (Graduação) - Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução de Magda Lopes, consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição de Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALLABRIDA, Ivan Sidney. **Novas formas de atuação empresarial na construção do desenvolvimento sustentável: contribuições de um estudo comparativo entre experiências de responsabilidade social empresarial e de economia de comunhão.** Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

DEMAJOROVIC, Jacques et al. Logística reversa: como as empresas comunicam o descarte de baterias e celulares? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 2, mar/abr. 2012.

DUPAS, Gilberto. **O Mito do Progresso.** Editora UNESP, São Paulo – SP, 2006.

EBSCO Host. Disponível em: <<http://www.ebscohost.com/>>. Acessos em: 24 abril 2013 e 1 maio 2013.

ECOAR. Disponível em: <<http://www.ecoarprodutosdelimpeza.com.br/>>. Acesso em: 26 maio 2013.

ECONOMIA de Comunhão. Disponível em: <<http://www.edc-online.org/br/>>. Acesso em 13 maio 2013.

ECONOMIA di Comunione. Tesi on-line. Disponível em: <<http://www.ecodicom.net/tesi.php>>. Acesso em: 07 abril 2013.

ELKINGTON, John. In: _____. **Enter the Triple Bottom Line.** 2004. Disponível em <<http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf>>. Acesso em: 9 maio 2013.

_____. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca.** Editora: M. Books do Brasil Editora Ltda., São Paulo, 2012.

ESPRI. Disponível em <http://www.espri.com.br/v2/index.php> com acesso na data de 26/05/2013

FERNANDES, Valdir. **A dimensão ambiental em organizações produtivas: uma análise da racionalidade da economia de comunhão (edc).** Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia Ambiental) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2007.

FREEPIK. Clip art industrial de construção. Disponível em: <http://br.freepik.com/vetores-gratis/clip-art-industrial-de-construcao_381633.htm>. Acesso em: 10 abril 2014.

INTERNATIONAL Organization for Standardization. ISO 14000 - Environmental management. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>>. Acesso em: 27 maio 2013.

JACOBI, Pedro Roberto; RAUFFLET, Emmanuel; ARRUDA, Michelle Padovese. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 3, maio/jun. 2011.

JUNIOR, Claudelino Dias; LIMA, Marcus Vinícius A. de; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Uma contribuição ao desenvolvimento de indicadores de desempenho para ativos intangíveis organizacionais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, set./dez. 2011.

KJELLBERG, Hans; et al. Market futures/future markets: Research directions in the study of markets. **Sage Publications**, Jun 27, 2012.

KJELLBERG, Hans; HELGESSON, Claes-fredrik. On the nature of markets and their practices. **Sage Publications**, Jun 11, 2007.

KRAEMER, Fernanda; SILVEIRA, Teniza da; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Evidências cotidianas de resistência ao consumo como práticas individuais na busca pelo desenvolvimento sustentável. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, set. 2012.

LEITÃO, Sergio Proença; SPINELLI, Renée Assayag. Economia de comunhão no Brasil: a produção acadêmica em administração de 1991 a 2006. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, maio/jun. 2008.

LEITE, Kelen Christina. **Economia de comunhão: uma mudança cultural e política na construção do princípio da reciprocidade nas relações econômicas**. Tese de Doutorado (Doutorado em Ciências Sociais) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

LIMA, Caio. Clube de Roma: debate futuro do planeta há quatro décadas. **Meio Ambiente**. 16 março 2012. Disponível em: <<http://puc-riodigital.com.puc-rio.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=148&infoid=12080>>. Acesso em: 27 maio 2013.

LIPOVETSKY, Gilles. **A Sociedade da Decepção**. Editora Manole Ltda., Barueri – SP, 2007.

MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva; CRUZ, Cláudia Ferreira da; FERREIRA, Aracéli Cristina de Souza. Índice de desenvolvimento sustentável: uma análise apoiada em dea para

os municípios do Estado do Rio de Janeiro. **Gestão e Regionalidade**, v. 27, n. 81, set./dez. 2011.

MARTINS, Cláudia Herrero. **A economia de comunhão como alternativa de gestão empresarial e desenvolvimento social**. Monografia de Economia (Bacharel em Ciências Econômicas) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2005.

MEDEIROS, Juliana; VIEIRA, Francisco Giovanni David. EnANPAD 2012. In: V ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 5, 2012, Curitiba. **A Construção do Mercado Editorial Eletrônico no Brasil por meio de Práticas de Mercado**. Curitiba: ANPAD, 20 a 22 de maio de 2012.

MEDEIROS, Juliana; NOGAMI; Vitor Koki da Costa. EnANPAD 2012. In: V ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 5, 2012, Curitiba. **Práticas de Mercado e Inovação: Dimensões Esquecidas**. Curitiba: ANPAD, 20 a 22 de maio de 2012.

MENEGASSI, Cláudia Herrero Martins; ARAÚJO, Evandro José da Cruz. Economia de Comunhão e Economia Solidária: uma distinção de conceitos. **Revista de Economia de Comunhão**, Rio de Janeiro, nº 3, 2013.

MOVIMENTO dos Foculares. História. Disponível em: <<http://foculares.org.br/sitenacional/movimento-dos-foculares/historia/>>. Acesso em: 26 maio 2013.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante; MENDONÇA, Andréa Torres Barros Batinga de; CUNHA, Sieglinde Kindl da. Inovação e sustentabilidade na produção de energia: o caso do sistema setorial de energia eólica no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, set. 2012.

NOGAMI, Vitor Koki da Costa; VIEIRA, Francisco Giovanni David; MEDEIROS, Juliana. EnANPAD 2012. In: XXXVI ENCONTRO DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Construção de Mercados: Um Estudo no Mercado de Notebooks para Baixa Renda**. Rio de Janeiro: ANPAD, 22 a 26 de setembro de 2012.

O GESTOR. Profissionais ti: cientista da computação. Disponível em: <<http://ogestor.eti.br/profissionais-ti-cientista-da-computacao/>>. Acesso em: 10 abril 2014.

OLIVEIRA, Patrícia Freire Ferreira; WADA, Elizabeth Kyoko. Stakeholders e apart-hotéis: estudo de casos múltiplos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 11, n. 2, mai./ago. 2012.

ORGANIZAÇÃO das Nações Unidas. A ONU e os direitos humanos. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-os-direitos-humanos/>>. Acesso em: 11 fevereiro 2014.

PACE, Eduardo Sergio Ulrich; OLIVEIRA, Antonio Marcos de; ALKMIM, William Fabio de. A criação de valor na gestão da mão de obra voluntária no terceiro setor. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 10, n. 3, set./dez. 2012.

PENSADOR.info. Frases de Eike Batista. Disponível em: <http://pensador.uol.com.br/frases_eike_batista/>. Acesso em: 13 maio 2013.

PETROIANU, Andy. **Aspectos éticos na pesquisa em animais**. Belo Horizonte: UFMG, Faculdade de Medicina da UFMG. Disponível em: <<http://www.medicina.ufmg.br/cememor/arquivos/aspectoseticosanimais.pdf>> Acesso em: 13 maio 2013.

PINTO, Mario Couto Soares. **A Economia de Comunhão sob o Olhar da Teoria dos Stakeholders**. Tese de Doutorado (Doutorado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, Jun. 2004.

PROGRAMA das Nações Unidas para o Meio Ambiente. Após CFC, desafio global é eliminar HCFC. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento**, 05 fev. 2010. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/Noticia.aspx?id=2273>>. Acesso em: 11 abril 2013.

POLANYI, Karl. **A Grande Transformação: as origens da nossa época**. Editora Elsevier, Rio de Janeiro – RJ, 2012.

PINTO, Celeida B. Garcia Cintra. **O processo de construção permeado pelas inter-relações professor-aluno**. Profª Ananda Schultz, 22 maio 2011. Disponível em: <<http://profanandaschultz.blogspot.com.br/2011/05/o-processo-de-construcao-do.html>>. Acesso em: 10 abril 2014.

ROTOGINE. Disponível em: <<http://www.rotogine.com.br/site/>>. Acesso em: 26 maio 2013.

SAMPAIO, Marcelo Alves Lopes. **Economia de Comunhão e o Conceito de Organizações de Aprendizagem**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, novembro de 2006.

SANTANA, Sérgio Carvalho de. **Princípios para um modelo de gestão ambiental sob o duplo enfoque de tecnologias limpas e da economia de comunhão**. Dissertação (Mestrado

em Desenvolvimento e Meio Ambiente) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2003.

SANTANA, Jeferson Simões; GUEDES, Cezar Augusto Miranda; VILLELA, Lamounier Erthal. Desenvolvimento territorial sustentável e desafios postos por megaempreendimentos: o caso do município de Itaguaí – RJ. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, set. 2011.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal** – Livro vira-vira 2. Editora BestBolso, Rio de Janeiro – RJ, 2011.

SANTOS, Edson Mota dos. **A economia de comunhão: para subvenção da sustentabilidade econômica**. Tese (Doutorado em Administração) - Florida Christian University, Florida, USA, 2011.

SILVICULTURA. In: DICIONÁRIO de Português Online. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 13 maio 2013.

SILVICULTURA. In: DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=antropocentrismo>>. Acesso em: 13 maio 2013.

SOARES, Jessica. 10 poluentes que mais matam no mundo. **Super Interessante**, 5 mar. 2013. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/blogs/superlistas/10-poluentes-que-mais-matam-no-mundo/>>. Acesso em: 24 maio 2013.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Editora Penso, Porto Alegre – RS, 2011.

STORBACKA, Kaj; NENONEN, Suvi. **Scripting markets: From value propositions to market propositions**. Industrial Marketing Management, Elsevier Inc., 2010.

SUISSE, Credit. **Global Wealth Databook 2011**. Disponível em: <https://infocus.credit-suisse.com/data/_product_documents/_shop/324292/2011_global_wealth_report_databook.pdf>. Acesso em: 11 abril 2013.

TORNO, Armando. **Levar a Ti o mundo em meus braços: vida de Chiara Lubich**. Editora Cidade Nova, Vargem Grande Paulista – SP, 2011.

THIBES, Mariana Medeiros; NETO, Luis Moretto. Mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil: um estudo de caso. **PRETEXTO**, Belo Horizonte, v. 12, n. 4, out./dez. 2011.

UNITED Nations Conference on Trade and Development. Trade and Development Report, 2012. Disponível em: <http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdr2012_en.pdf>. Acesso em: 11 abril 2013.

UNITED Nations Enviroment Programme. The Montreal Protocol on Substances that Deplete the Ozone Layer. Disponível em: <http://ozone.unep.org/new_site/en/montreal_protocol.php>. Acesso em 11 abril 2013.

_____. Keeping Track of Our Changing Environment: From Rio to Rio+20 (1992-2012). Disponível em: <http://www.unep.org/geo/pdfs/keeping_track.pdf>. Acesso em: 11 abril 2013.

UNIVERSIDADE de São Paulo. Efeito Estufa. Disponível em: <<http://www.usp.br/qambiental/tefeitoestufa.htm>>. Acesso em: 11 abril 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Editora Atlas S.A., São Paulo – SP, 2007, 9ª edição.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Editora Atlas S.A., São Paulo – SP, 2011, 13ª edição.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. Editora Atlas S.A., São Paulo – SP, 2005.

VIZEU, Fabio; MENEGHETTI, Francis Kanashiro; SEIFERT, Rene Eugenio. Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, nº 3, artigo 6, Set. 2012.

WORLD Commission on Environment and Development. Our Common Future. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em: 11 abril 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZERO Emissions Research and Initiatives. Disponível em: <<http://www.zeri.org/ZERI/Home.html>>. Acesso em 27 maio 2013.

7 ANEXOS

ANEXO 1

ITEM	PERIÓDICO		PUBLICAÇÃO		
	PERIÓDICO (REVISTA)	FONTE:	SOBRENOME DO(S) AUTOR(ES)	TÍTULO	ANO
01	Cadernos EBAPE.BR	Ebsco	Santana, Guedes, Villela	Desenvolvimento territorial sustentável e desafios postos por megaempreendimentos: o caso do município de Itaguaí – RJ	2011
02	RAM – Rev. Adm. Mackenzie	Ebsco	Jacobi, Raufflet, Arruda	Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas	2011
03	RAM – Rev. Adm. Mackenzie	Ebsco	Barbieri, Silva	Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios	2011
04	RAM – Rev. Adm. Mackenzie	Ebsco	Costa, Teodósio	Desenvolvimento sustentável, consumo e cidadania: um estudo sobre a (des)articulação da comunicação de organizações da sociedade civil, do estado e das empresas	2011
05	RAM – Rev. Adm. Mackenzie	Ebsco	Silva, Reis, Amâncio	Paradigmas ambientais nos relatos de sustentabilidade de organizações do setor de energia elétrica	2011
06	RAM – Rev. Adm. Mackenzie	Ebsco	Maia, Pires	Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais	2011
07	RAE	Ebsco	Cunha, Spers, Zylbersztajn	PERCEPÇÃO SOBRE ATRIBUTOS DE SUSTENTABILIDADE EM UM VAREJO SUPERMERCADISTA	2011
08	PRETEXTO	Ebsco	Munck, Souza, Zagui	A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUA RELAÇÃO COM AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE	2011

09	PRETEXTO	Ebsco	Thibes, Neto	MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS NAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: UM ESTUDO DE CASO	2011
10	Gestão & Regionalidade	Ebsco	Macedo, Cruz, Ferreira	ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA ANÁLISE APOIADA EM DEA PARA OS MUNICÍPIOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	2011
11	RAE	Ebsco	Demajorovic, Huertas, Boueres, Silva	LOGÍSTICA REVERSA: COMO AS EMPRESAS COMUNICAM O DESCARTE DE BATERIAS E CELULARES?	2012
12	Strategic Design Research Journal	Ebsco	Wielewicki, Roda	Shared Visions and local sustainability: Territory perspectives under Strategic Design lenses	2011
13	Ciências Sociais Unisinos	Ebsco	Mélo, Dowbor	Virtudes socioambientais e as razões capitalistas em empreendimentos capitalistas e de economia social	2011
14	Revista de Administração da UNIMEP	Ebsco	Vivaldini	O PAPEL DE OPERADORES LOGÍSTICOS EM AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE	2012
15	Revista de Ciências da Administração	Ebsco	Junior, Lima, Dalmau	Uma Contribuição ao Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho para Ativos Intangíveis Organizacionais	2011
16	Revista de Economia e Administração	Ebsco	Lazier, Calli	Criação de valor e comportamento do consumidor: um estudo exploratorio em uma universidade do interior do Estado de São Paulo	2012
17	Observatorio (OBS*) Journal	Ebsco	Freitas, Lobão	Comunicação Organizacional e investimentos em sustentabilidade	2011
18	Revista de Gestão Costeira Integrada	Ebsco	Carvalho, Abdallah	Análise da Gestão de Resíduos Sólidos no Terminal Porto Novo do Porto do Rio Grande, Brasil	2012
19	RAI – Revista de Administração e Inovação	Ebsco	Menezes, Kneipp, Barbieri, Gomes	GESTÃO DA INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: COMPORTAMENTO E REFLEXÕES SOBRE A	2011

				INDÚSTRIA QUÍMICA	
20	Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE	Ebsco	Oliveira, Wada	STAKEHOLDERS E APART-HOTÉIS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	2012
21	RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental	Ebsco	Junqueira, Maior, Pinheiro	SUSTENTABILIDADE: A PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA ENTRE OS ANOS DE 2000 E 2009	2011
22	RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental	Ebsco	Macedo, Ferreira, Cípola	ANÁLISE DO NÍVEL DE SUSTENTABILIDADE DAS UNIDADES FEDERATIVAS DO BRASIL E DE SUAS CAPITAIS: UM ESTUDO SOB AS PERSPECTIVAS ECONÔMICA, SOCIAL E AMBIENTAL	2011
23	RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental	Ebsco	França, Favoretto, Braga	ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS NA INTERNET: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DOS CONTEÚDOS DOS WEBSITES CORPORATIVOS NO BRASIL	2011
24	RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental	Ebsco	Munck, Cella-de-Oliveira, Bansi	ECOEFIÊNCIA: UMA ANÁLISE DAS METODOLOGIAS DE MENSURAÇÃO E SEUS RESPECTIVOS INDICADORES	2011
25	RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental	Ebsco	Graziano, Campanario, Filho	PRODUTOS ORGÂNICOS: AS FERRAMENTAS DE MARKETING PARA SUA SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA	2011
26	Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE	Ebsco	Junqueira, Wada	STAKEHOLDERS: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E RELACIONAMENTO. ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS DO SETOR HOTELEIRO	2011
27	Cadernos EBAPE.BR	Ebsco	Justen, Neto	Do economicismo à dialogicidade: as contribuições do paradigma da ecologia profunda e da noção de gestão social para a temática da sustentabilidade empresarial	2012

28	Cadernos EBAPE.BR	Ebsco	Nascimento, Mendonça, Cunha	Inovação e sustentabilidade na produção de energia: o caso do sistema setorial de energia eólica no Brasil	2012
29	Cadernos EBAPE.BR	Ebsco	Wenceslau, Antezana, Calmon	Políticas da Terra: Existe um novo discurso ambiental pós Rio +20?	2012
30	Cadernos EBAPE.BR	Ebsco	Misoczky, Böhm	Do desenvolvimento sustentável à economia verde: a constante e acelerada investida do capital sobre a Natureza	2012
31	Cadernos EBAPE.BR	Ebsco	Kraemer, Silveira, Rossi	Evidências cotidianas de resistência ao consumo como práticas individuais na busca pelo desenvolvimento sustentável	2012
32	RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental	Ebsco	Oliveira, Machado, Beuren	EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL DE EMPRESAS DE SETORES POTENCIALMENTE POLUIDORES LISTADAS NO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (ISE)	2012
33	RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental	Ebsco	Siena, Müller, Fachinello	VISÕES DE SUSTENTABILIDADE DOS ATORES DA CADEIA PRODUTIVA DOS PRODUTOS FLORESTAIS NÃO-MADEIRÁVEIS	2012
34	RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental	Ebsco	Filho, Graudenz	DESTINAÇÃO IRREGULAR DE RESÍDUOS DE CONSTRUÇÃO E DEMOLIÇÃO (RCD) E SEUS IMPACTOS NA SAÚDE COLETIVA	2012
35	RBGN - REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS	Ebsco	Munck, Galleli, Souza	Níveis de Entrega das Competências de Suporte à Ecoeficiência Organizacional: um estudo de caso em uma indústria do setor eletroeletrônico	2012
36	PRETEXTO	Ebsco	Silveira, Pfitscher, Uhlmann	ANÁLISE DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL EM UMA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA	2012
37	Revista de Administração da UNIMEP	Ebsco	Vasconcelos, Pesqueux	APRESENTAÇÃO DO TRANSFORMARE - CENTRO FRANCO-BRASILEIRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ORGANIZAÇÕES, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE	2012

38	Revista de Administração da UNIMEP	Ebsco	Bernardes, Varela, Soares	DESAFIOS DA CONSOLIDAÇÃO SUSTENTÁVEL DA CADEIA PRODUTIVA DO BIODIESEL NO BRASIL: UMA ABORDAGEM COM BASE NO MÉTODO DA HÉLICE TRIPLA	2012
39	Revista de Administração da UNIMEP	Ebsco	Monteiro, Giuliani, Zambon, Pizzinatto	CONSCIÊNCIA ECOLÓGICA E ATITUDES DOS CONSUMIDORES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE SEUS IMPACTOS DIANTE DE PRODUTOS E MARCAS	2012
40	Revista de Administração da UNIMEP	Ebsco	Pace, Oliveira, Alkmim	A CRIAÇÃO DE VALOR NA GESTÃO DA MÃO DE OBRA VOLUNTÁRIA NO TERCEIRO SETOR	2012
41	Revista de Administração da UNIMEP	Ebsco	Irigaray, Respino	ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE O MODELO DE SUSTENTABILIDADE ADOTADO PELA ANTF E O MODELO GRI	2012
42	R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte	Ebsco	Rese, Canhada	ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE DE BANCOS COMERCIAIS	2012
43	RAE	Ebsco	Scandelari, Cunha	AMBIDESTRALIDADE E DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL DE EMPRESAS DO SETOR ELETROELETRÔNICO	2013
44	Cadernos EBAPE.BR	Ebsco	Vizeu, Meneghetti, Seifert	Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável	2012
45	Journal of Marketing	Ebsco	Luchs, Naylor, Irwin, Raghunathan	The Sustainability Liability: Potential Negative Effects of Ethicality on Product Preference	2010
46	Academy of Management Learning & Education	Ebsco	AUDEBRAND	Sustainability in Strategic Management Education: The Quest for New Root Metaphors	2010
47	International Journal of Business Insights & Transformation	Ebsco	Callado, Fensterseifer	Corporate Sustainability Measure From An Integrated Perspective: The Corporate Sustainability Grid (CSG)	2011

48	Business Communication Quarterly	Ebsco	Mabry	TACKLING THE SUSTAINABILITY DILEMMA: A HOLISTIC APPROACH TO PREPARING STUDENTS FOR THE PROFESSIONAL ORGANIZATION	2011
49	Contemporary Accounting Research	Ebsco	O'DWYER	The Case of Sustainability Assurance: Constructing a New Assurance Service	2011
50	Journal of Business Communication	Ebsco	Allen, Walker, Brady	Sustainability Discourse Within a Supply Chain Relationship: Mapping Convergence and Divergence	2012
51	CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW	Ebsco	Peloza, Loock, Cerruti, Muyot	Sustainability: HOW STAKEHOLDER PERCEPTIONS DIFFER FROM CORPORATE REALITY	2012
52	Research Technology Management	Ebsco	Holden	The State of Sustainability	2012
53	Management Services	Ebsco	Coulson-Thomas	Quality leadership for sustainability	2013
54	International Journal of Management	Ebsco	Bernal, Edgar	The Development of a Model of Sustainability Management, based on Biological Ethics	2012

ANEXO 2

Pesquisa sobre sustentabilidade na EnANPAD de 2013			
Item	Título	Autor(es)	Subárea da Administração
1	Avaliação de Resultados em Educação Corporativa: Análise dos Níveis de Avaliação de Kirkpatrick-Phillips e sua Relação com o Balanced Scorecard	Flavio Hourneaux Junior, Carolina Aparecida de Freitas Dias, Marisa Pereira Eboli	Educação Corporativa
2	A Análise de Especialistas sobre o Modelo das Decisões Axiológicas: o equilíbrio e a sustentabilidade da tomada de decisão no processo de Planejamento Estratégico Pessoal	Marcello Vinicius Doria Calvosa	Planejamento Estratégico Pessoal / Coaching / RH
3	Um comparativo entre Práticas da Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde Chinês, Japonês e Brasileiro	Fábio Ytoshi Shibao, Mario Roberto dos Santos	Gestão da cadeia de suprimentos verde (GSCM)
4	O Efeito Moderador da Motivação Ambiental sobre o Desempenho da Cadeia de Suprimentos Verde das Empresas Químicas	Roberto Giro Moori, Fábio Ytoshi Shibao, Herbert Kimura	Gestão da cadeia de suprimentos verde
5	Finanças Climáticas no Mundo e no Brasil: Um Estudo sobre Financiadores, Fundos de Investimentos e Índices de Sustentabilidade Ambiental em Prol de uma Economia de Baixo Carbono	André Luis Rocha de Souza, José Célio Silveira Andrade, Antônio Costa Silva Júnior, Guineverre Alvarez Machado de Melo Gomes, Ricardo Curi Goulart, Érica Ferreira Marques	Finanças e Sustentabilidade
6	Desenvolvimento de Novos Produtos e Sustentabilidade: Um Estudo de Caso pela Ótica de Recursos	Luciana Harumi Hashiba Horta, Ely Laureano Paiva	Desenvolvimento de novos produtos (DNP) e Sustentabilidade
7	Análise da Sustentabilidade Urbana no contexto das Cidades: proposição de critérios e indicadores	Maria de Fatima Martins, Gesinaldo Ataíde Cândido	Urbanismo e Sustentabilidade
8	Transição Tecnológica para Sustentabilidade: relações teóricas para uma análise multinível	Andréa Torres Barros Batinga de Mendonça, Sieglinde Kindl da Cunha, Thiago Cavalcante Nascimento	Inovação Tecnológica e Sustentabilidade

9	Transferência de Tecnologia Ambiental e Sustentabilidade Local: MDL na Indústria da Votorantim Cimentos	Antônio Costa Silva Júnior, André Luis Rocha de Souza, Sônia Maria da Silva Gomes	Tecnologia Ambiental
10	Ações de Inovação Orientadas para a Sustentabilidade: Validação de Instrumento de Pesquisa Junto ao APL de Confeccões do Sudoeste do Paraná	Aulison André Kummer, Gilson Ditzel Santos, Gilson Adamczuk Oliveira, Ana Paula Debastiani Vasco	Inovação e Sustentabilidade
11	Alinhamento entre Estratégia e Responsabilidade Social Corporativa à luz da RBV	Simone Ruchdi Barakat	Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Resourced Based View (RBV)
12	ÍNDICES DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: PORQUE PARTICIPAR?	Alexandre Sanches Garcia, Renato J. Orsato	Finanças Corporativas e Sustentabilidade
13	A Relação entre Indústria e Dominância de Stakeholders	João Maurício Gama Boaventura, Keysa Manuela Cunha de Mascena, Mario Prestes Monzoni Neto, Roberta Simonetti	Teoria dos Stakeholders e a Teoria dos Shareholders
14	Stakeholders e Sustentabilidade: Um Estudo comparativo entre a Produção Científica Internacional e Nacional de 1998 a 2011	Viviane Szabo, Benny Kramer Costa	Teoria dos Stakeholders e Sustentabilidade
15	A Institucionalização e a Legitimação do Conhecimento em Sustentabilidade Ambiental pelos Programas Stricto Sensu em Administração: Proposição e Aplicação de um Modelo Teórico	Celso Machado Júnior, Maria Tereza Saraiva de Souza, Iara Regina dos Santos Parisotto	Sustentabilidade Ambiental
16	Análise Sociohermenêutica do Discurso da Sustentabilidade a partir de Materiais Visuais	Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho, Christiane Kleinübing Godoi, Christiano Coelho	Discurso da Sustentabilidade
17	Divulgação do Relatório de Sustentabilidade e Custo de Capital Próprio de Companhias Abertas no Brasil	Suliani Rover, Ariovaldo dos Santos	Finanças e Sustentabilidade
18	Gestão de Sustentabilidade nos Planos Ambiental, Econômico e Social: Prospecção de Métodos e Indicadores no Segmento de Transportes Urbanos	Guilherme Pedroso, Cláudia Echevengúá Teixeira, Óswaldo Sanchez Junior	Transporte Urbano e Sustentabilidade
19	PLANOS MUNICIPAIS DE CONSERVAÇÃO E RECUPERAÇÃO DA MATA ATLÂNTICA: LIÇÕES APRENDIDAS NUM PROJETO DE MOBILIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO	Alexandre de Oliveira e Aguiar, Sandra Steinmetz	Gestão Pública e Sustentabilidade

20	O Setor Brasileiro de Nanotecnologia: Oportunidades e Desafios	Marcos Roberto Piscopo, Cláudia Terezinha Kniess, Cláudia Echevengúá Teixeira, César Augusto Biancolino	Administração Estratégica / Tecnologia (Nanotecnologia)
21	O Planejamento Estratégico Situacional – PES como Instrumento de Processamento Técnico- Político de Conflitos Socioambientais Urbanos	Ernani Roic, Mauro Silva Ruiz, Adriana Ponce Coelho Cerântola	Planejamento Estratégico Situacional – PES
22	Uso de critérios de sustentabilidade no processo de seleção de projetos de infraestrutura de tecnologia de informação	Jairo Cardoso de Oliveira, Roque Rabechin Jr.	Estratégia Empresarial e Desenvolvimento Sustentável
23	Aprendizagem Social para a Sustentabilidade: Um Estudo Sobre Negócios Sustentáveis em Contextos de Múltiplos Atores Sociais, Relações e Interesses	Marcia Juliana d'Angelo, Janette Brunstein	Aprendizagem Social e Sustentabilidade

Práticas de Mercado				
Práticas de Representação				
Tema	Conceito	Palavras e expressões-chave	Código	
			Fonte	
			Dados	
			PRS	
			Frequência	
Exemplos relevantes				
Sustentabilidade	“... desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades.” (WCED, 1987), e “... o conjunto dos processos e ações que se destinam a manter a vitalidade e a integridade da Mãe Terra, a preservação de seus ecossistemas com todos os elementos físicos, químicos e ecológicos que possibilitam a existência e a reprodução da vida, o atendimento das necessidades da presente e das futuras gerações, e a continuidade, a expansão e a realização das potencialidades da civilização humana em suas várias expressões.” (BOFF, 2012, pág. 14)	Meio ambiente, ecologia, ecossistema, sustentabilidade, preservação ecológica, proteção ambiental, proteção social, justiça social, cidadão ambiental, inclusão social, cuidado social, isonomia, distribuição de riquezas, cuidado planetário, proteção de Gaia ou Mãe Terra, preservação da vida, integridade humana, direitos humanos, integridade animal, desenvolvimento sustentável, realização humana, plenitude, gerações futuras, preservação dos recursos.	Conceito	
			Palavras e expressões-chave	
			Conceito, modelo, projeção do futuro, planejamento estratégico, criação de cenários, visão compartilhada, ideias e iniciativas de construção de mercados ideais, projeção estatística de vendas, marca, esforços para solidificação da imagem atual e futura da empresa ou do mercado, participação em eventos, congressos, seminários e feiras de negócio, investimento em publicidade e propaganda.	
			Conceito	
			As práticas de representação são visões compartilhadas resultantes de esforços coletivos capazes de gerar e moldar o caráter plástico das realidades dos mercados. (MEDEIROS; VIEIRA, 2012; STORBACKA; NENONEN, 2010; ARAUJO et al., 2010; KJELLBERG; HELGESSON, 2007).	
			Entrevista 1	
			Entrevista 2	
			Entrevista 3	
			Site 1	
			Fotografia 1	
			...	

ANEXO 4

PERFIL DO ENTREVISTADO (PROPRIETÁRIOS DAS EMPRESAS ALFA E GAMA)		
01	Nome:	
02	Empresa:	
03	Cargo ou Função:	
04	Área ou Setor:	
05	E-mail e Telefone:	
06	Data da Entrevista:	
07	Autoriza ser citado e referenciado na pesquisa?	
PERGUNTAS		Código Correspondente
01	O que é uma empresa da Economia de Comunhão? Qual é a diferença de uma empresa da Economia de Comunhão em relação às demais empresas privadas?	PR
02	Sendo uma empresa da Economia de Comunhão, como se dá o relacionamento da empresa com a sociedade e o meio ambiente? Quais as dificuldades e facilidades que mais se destacam?	PR
03	Como vocês procuram posicionar a marca ou imagem da empresa no mercado?	PR
04	Qual é o significado de sustentabilidade para você?	PR
05	Como seria uma empresa da Economia de Comunhão sustentável? Ou seja, como uma empresa da Economia de Comunhão alcançaria a sustentabilidade?	PR
06	Existe alguma norma ou certificado como a ISO que a empresa pretende alcançar? Caso afirmativo, qual é?	PN
07	A empresa possui um código de conduta ou valores que procura seguir? Caso possua, poderia ter acesso?	PN
08	Como são tratados os resíduos da produção? Existem metas para a redução ou reutilização dos resíduos? Sendo afirmativo, quais são?	PN
09	Vocês praticam ações que objetivam preservar a saúde ou o bem estar dos trabalhadores? Quais?	PN
10	Existem programas de fidelização, atendimento direto ou indireto via meios eletrônicos como sites, e central de relacionamento com os clientes?	PT
11	Quais são as formas de pagamento (parcelamento, dinheiro, cheque, moeda, cartão de crédito ou débito, boleto bancário, duplicatas, troca direta ou indireta) com os fornecedores? E com os compradores?	PT
12	É feito a compra de algum material reciclável ou resíduo para utilização na produção? A empresa se utiliza da logística reversa (compra de produtos descartados para a produção)?	PT

ANEXO 5

PERFIL DO ENTREVISTADO (ANPECOM)		
01	Nome:	
02	Empresa:	
03	Cargo ou Função:	
04	Área ou Setor:	
05	E-mail e Telefone:	
06	Data da Entrevista:	
07	Autoriza ser citado e referenciado na pesquisa?	
PERGUNTAS (ANPECOM)		Código Correspondente
01	O que é a Economia de Comunhão? Qual é a diferença de uma empresa da Economia de Comunhão em relação às demais empresas privadas na sua opinião?	PR
02	Qual é a função da ANPECOM e do Centro Filadélfia em relação à EdC?	PR
03	Como vocês procuram posicionar, construir a marca ou imagem da EdC no mercado? E na sociedade?	PR
04	Como é o relacionamento da ANPECOM com as empresas da EdC? Como é feito a adesão e o desligamento de uma empresa com a EdC? Existe alguma ferramenta que faz estes controles (de adesão e desligamento)?	PR
05	Qual é o significado de sustentabilidade para a EdC?	PR
06	Como seria uma empresa da Economia de Comunhão sustentável? Ou seja, como uma empresa da Economia de Comunhão alcançaria a sustentabilidade?	PR
07	Qual é a importância do meio ambiente para a EdC?	
08	No site eletrônico da EdC no artigo da “Carteira de Identidade” da Economia de Comunhão, no item 2, é mencionado o princípio da subsidiariedade que norteia as Comissões Central e Locais de EdC. O que é o significado desse princípio? Como as Comissões atuam? Qual é o papel das Comissões em relação às empresas da EdC?	PR
09	Como a sustentabilidade é aplicada na realidade das empresas da EdC? Poderia citar alguma prática de sustentabilidade exemplar adotada em alguma empresa?	PR
10	Por que os Pólos Produtivos são essenciais para a EdC?	PR
11	A ANPECOM é a organizadora dos Congressos, Workshops e outros eventos da EdC? Ainda sobre os eventos, a sustentabilidade foi um tema que fez parte da pauta destes? O que, na opinião da Associação, é consequência de tais esforços (de elaboração destes eventos)?	PR
12	Existe alguma norma ou certificado como a ISO que a ANPECOM exige das empresas ou instituições associadas?	PN
13	A ANPECOM possui algum código de conduta que normatiza ou orienta as empresas ou instituições associadas? Caso possua, poderia ter acesso?	PN
14	Existe alguma orientação pela ANPECOM aos associados em relação ao cuidado com o meio ambiente? Há alguma ferramenta que faça esse controle?	PN
15	Foi estabelecida ou orientada alguma norma em relação à distribuição dos lucros das empresas (sendo 1/3 para os pobres, 1/3 para o reinvestimento na própria empresa e 1/3 para a cultura da EdC)? É feito algum controle para	PN

	verificar se as empresas que possuem lucro estão contribuindo?	
16	Como é feito a administração dos lucros que doam à EdC? Como é feito o controle do repasse aos pobres? Existe alguma contrapartida dos beneficiários do lucro repartido?	PN

ANEXO 6

PERFIL DO ENTREVISTADO (FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA ALFA)		
01	Nome:	
02	Escolaridade:	
03	Empresa:	
04	Cargo ou Função:	
05	Área ou Setor:	
06	E-mail e Telefone:	
07	Data da Entrevista:	
08	NÃO será citado e referenciado na pesquisa.	
PERGUNTAS		Código Correspondente
01	Na sua opinião, qual é a diferença de uma empresa da Economia de Comunhão em relação às demais empresas privadas?	PR
02	Qual é o significado de Economia de Comunhão para você?	PR
03	De 0 a 10 (onde 0 seria péssimo e 10 excelente), qual nota você daria para o relacionamento com seus colegas? E com o seu superior (chefe)?	PR
04	De 0 a 10 (onde 0 seria péssima e 10 excelente), qual nota você daria para as condições de trabalho relacionadas à saúde do trabalhador?	PR
05	Você se considera feliz no seu trabalho? Numa escala de 0 a 10 (onde 0 seria totalmente infeliz e 10 completamente realizado), qual nota você daria?	PR
06	A empresa possui alguma norma ou certificado como a ISO relacionado ao cuidado com o meio ambiente e ou responsabilidade social? Caso afirmativo, qual é?	PN
07	A empresa possui um código de conduta ou valores que procura seguir? Caso possua, poderia ter acesso?	PN
08	Como são tratados os resíduos (restos) da produção? Existem metas para a redução ou reutilização dos resíduos? Sendo afirmativo, quais são?	PN
09	A empresa realiza vendas diretas aos clientes finais, ou através de fornecedores, ou de ambos?	PT
10	Como é o relacionamento com os clientes? Numa escala de 0 a 10 (onde 0 seria péssimo e 10 excelente), qual nota você daria?	PT
11	É feito a compra de algum material reciclável ou resíduo para utilização na produção? A empresa se utiliza da logística reversa (compra de produtos descartados para a produção)?	PT