



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção – COEP



NAIARA GONÇALVES DE FREITAS

**MODELO DE CICLO DE VIDA PARA EMPREENDIMENTOS SOCIAIS: UM
ESTUDO A PARTIR DAS EXPERIÊNCIAS DA ASSOCIAÇÃO MARIA EFIGÊNIA
(AME) EM JOÃO MONLEVADE/MG**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE -MG

Abril, 2021



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção – COEP



NAIARA GONÇALVES DE FREITAS

**MODELO DE CICLO DE VIDA PARA EMPREENDIMENTOS SOCIAIS: UM
ESTUDO A PARTIR DAS EXPERIÊNCIAS DA ASSOCIAÇÃO MARIA EFIGÊNIA
(AME) EM JOÃO MONLEVADE/MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção no Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

Orientador: Prof. Dr. Jean Carlos Machado Alves

João Monlevade - MG

Abril, 2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

F866m Freitas, Naiara Gonçalves de .

Modelo de ciclo de vida para empreendimentos sociais [manuscrito]: um estudo a partir das experiências da Associação Maria Efigênia (AME) em João Monlevade/MG. / Naiara Gonçalves de Freitas. - 2021.
65 f.: il.: color..

Orientador: Prof. Dr. Jean Carlos Machado Alves.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Assistência social. 2. Associações sem fins lucrativos. 3. Empreendedorismo - Ação social. 4. Sustentabilidade. I. Alves, Jean Carlos Machado. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ICEA



FOLHA DE APROVAÇÃO

Naiara Gonçalves de Freitas

**Modelo de Ciclo de Vida para Empreendimentos Sociais: Um Estudo a Partir das Experiências
da Associação Maria Efigênia (AME) em João Monlevade/MG**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal
de Ouro Preto - Campus de João Monlevade como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção

Aprovada em 21 de Abril de 2021

Membros da banca

Dr. Jean Carlos Machado Alves - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr^a Rita de Cassia Oliveira - Universidade Federal de Ouro Preto
Engenheira de Produção Aline Mara Alves Soares - Universidade Federal de Ouro Preto

Prof. Dr. Jean Carlos Machado Alves, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 21/05/2021



Documento assinado eletronicamente por **Jean Carlos Machado Alves, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 28/05/2021, às 19:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0176875** e o código CRC **5F52D4C6**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.005321/2021-21

SEI nº 0176875

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: - www.ufop.br



AGRADECIMENTOS

À Deus por ter me guiado até aqui. Por ter sido minha fortaleza nos momentos difíceis e ter me mostrado que os planos D'ele na minha vida eram muito maiores que os meus.

Aos meus pais, Jurandir e Simone, por acreditarem em mim e por terem tantas vezes abdicado de sonhos pessoais para que eu pudesse realizar os meus.

À minha irmã Thaynara, com certeza minha maior saudade durante esses anos e o meu maior motivo de nunca ter desistido.

Aos meus familiares e amigos, por todo apoio, companheirismo e principalmente pelos bons momentos vividos.

Ao meu orientador Professor Dr. Jean, por todos os ensinamentos durante minha graduação e por ter me orientado neste trabalho.

À INCOP por ter me permitido trabalhar diretamente com o terceiro setor e em especial com a AME, que despertaram em mim o amor e admiração pela economia solidária e seus pilares.

Aos professores e funcionários do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas por terem contribuído e me proporcionado a possibilidade de cumprir uma etapa tão importante da minha vida.

E, a todos, que direta ou indiretamente me ajudaram a chegar até aqui.

Meu muito obrigada!



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção – COEP



“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.”

(Madre Teresa de Calcutá)



RESUMO

As organizações oriundas do terceiro setor ganham cada vez mais importância no cenário mundial devido ao seu papel em cobrir os hiatos deixados pelo estado, principalmente no que tange o desenvolvimento de atividades voltadas para as minorias. Nesse sentido, uma das principais formas de manifestação do terceiro setor ocorre a partir dos chamados empreendimentos sociais, que através de seus empreendedores sociais, são fundamentais na luta contra os mais diversos desequilíbrios sociais. Logo, por sua grande relevância social, desenvolver mecanismos que fortaleçam essas entidades em seu campo de atuação, faz-se necessário tendo em vista as características específicas que as diferem das organizações do primeiro e segundo setor. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo identificar, sob a perspectiva da sustentabilidade, um modelo de ciclo de vida para empreendimentos sociais, a partir das experiências da Associação Maria Efigênia (AME). Como metodologia de pesquisa, a abordagem do estudo em questão pode ser classificada em qualitativa, onde o método adotado foi o de estudo de caso. Em relação ao processo de coleta de dados, essa etapa foi realizada por meio de entrevistas, observação participante juntamente a uma revisão da literatura acerca dos assuntos que compõem a temática abordada. Quanto à análise dos dados foi utilizada da técnica de análise de conteúdo e a reflexão do conhecimento teórico e prático gerados a partir dos dados coletados a fim de se obter o resultado do estudo em questão. Como resultado principal do trabalho, houve a elaboração do modelo de ciclo de vida para empreendimentos sociais, que permitiu definir quatro estágios, nos quais o empreendimento social precisa percorrer como forma de se fortalecer, ampliar o seu campo de atuação e trabalhar a sustentabilidade em sua pluralidade e não apenas sob a ótica da sustentabilidade financeira. Assim, interpretar esses estágios dentro da conjuntura da teoria do ciclo de vida pode ser um caminho para fortalecer os empreendimentos sociais através de ações e estratégias que visem trabalhar da melhor forma com os desafios e potencialidades característicos desse estágio, a fim de proporcionar ao empreendimento sua sobrevivência sustentável e ampliação de suas atividades na busca por transformação social.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Empreendimentos Sociais, Modelo de Ciclo de Vida, Sustentabilidade



ABSTRACT

Organizations from the third sector are gaining more and more importance on the world stage due to their role in covering the gaps left by the state, especially with regard to the development of activities aimed at minorities. In this sense, one of the main forms of manifestation of the third sector occurs from the so-called social enterprises, which through their social entrepreneurs, are fundamental in the fight against the most diverse social imbalances. Therefore, due to its great social relevance, to develop mechanisms that strengthen these entities in their field of action, it is necessary in view of the specific characteristics that differ from organizations in the first and second sectors. Thus, the present study aims to identify, from the perspective of sustainability, a life cycle model for social enterprises, based on the experiences of the Maria Efigênia Association (AME). As a research methodology, the approach of the study in question can be classified as qualitative, where the method adopted was the case study. In relation to the data collection process, this step was carried out through interviews, participant observation along with a literature review about the subjects that make up the theme addressed. As for data analysis, it was used the content analysis technique and the reflection of theoretical and practical knowledge generated from the data collected in order to obtain the result of the study in question. As a main result of the work, there was the elaboration of the life cycle model for social enterprises, which allowed the definition of four stages, in which the social enterprise needs to go through as a way of strengthening itself, expanding its field of action and working on sustainability in its plurality and not only from the perspective of financial sustainability. Thus, interpreting these stages within the context of the life cycle theory can be a way to strengthen social enterprises through actions and strategies that aim to work in the best way with the challenges and potentialities characteristic of this stage, in order to provide the enterprise with its sustainable survival and expansion of its activities in the search for social transformation.

Keyword: Third Sector, Social Entrepreneurs, Life Cycle Model, Sustainability



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estágios para construção da pesquisa	37
Figura 2: Modelo de Ciclo de Vida para Empreendimentos Sociais	50
Figura 3: Estágios da Associação Maria Efigênia.....	53



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AME	Associação Maria Efigênia
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CMDCA	Conselho Municipal da Criança e do Adolescente
INCOP	Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
ONG	Organização Não Governamental
OSC	Organização da Sociedade Civil
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Objetivo	14
1.1.1. Objetivo geral	14
1.1.2. Objetivos específicos	14
1.2 Justificativa.....	15
2. REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1. Terceiro Setor	17
2.2. Empreendedorismo Social e Economia Solidária	21
2.3. Desafios da Sustentabilidade dos Empreendimentos Sociais.....	25
2.4. Ciclo de vida e Empreendimentos Sociais	29
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO ESTUDADA	38
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	42
5.1 Estágios do Modelo de Ciclo de Vida para Empreendimentos Sociais.....	42
5.1.1 Sensibilidade Social	42
5.1.2 Formalização	44
5.1.3 Gestão e Estruturação.....	45
5.1.4 Sustentabilidade e Expansão	48
5.2 Proposta de Modelo de Ciclo de Vida para Empreendimentos Sociais	49
5.3 Relação entre o Modelo de Ciclo de Vida e a AME	53
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

1. INTRODUÇÃO

O mundo em desenvolvimento segue em uma dinâmica que muitas vezes pode deixar as necessidades humanas de lado. Para Alves (2018), isso acontece na sociedade dos séculos XX e XXI em decorrência da contradição ocasionada pelo atual sistema econômico predominante, ou seja, o capitalista, que geram demandas, necessidades, exclusões e impactos socioambientais, devido ao seu objetivo pelo acúmulo de capital.

Essa dinâmica acaba por proporcionar uma realidade pautada nas desigualdades sociais, as quais recaem nas comunidades mais carentes, aonde os acessos à educação, saúde, lazer e até mesmo oportunidades de trabalho chegam de formas limitadas. Assim, diante das inúmeras necessidades sociais que não são atendidas em um nível global, a bandeira do desenvolvimento se tornou amplamente defendida por várias instituições e lideranças sociais, sendo abordada por diferentes perspectivas, sejam elas: econômicas, sociais, ambientais ou políticas (VIEIRA *et al.*, 2017).

Dessa forma, surgem várias organizações, vinculadas aos três setores, criadas para promover ações capazes de auxiliar nas demandas e necessidades, principalmente, humanas. Assim, tem-se o primeiro setor, que figura como Estado, o segundo setor, representado pelo Mercado e o terceiro setor, que age promovendo o desenvolvimento e a vontade social do coletivo como fruto da solidariedade, vontade e pelo direito do associativismo (SANTOS *et al.*, 2018).

Para Gattai *et al.* (2013), o fenômeno onde se formam parcerias com ideais sociais é um movimento onde os participantes com diferentes olhares visam solucionar problemas, cujo resultado ultrapassa seus próprios interesses e abrange aqueles desses grupos excluídos. Onde, a importância deste setor socioeconômico se dá como resultado de sua representação de mudança de orientação do papel do Estado e da sociedade civil (MELO, 2017).

No que diz respeito a sua caracterização, Souza *et al.* (2018), engloba nas instituições do terceiro setor, as instituições de caridade, organizações religiosas e comunitárias, sindicatos, associações, entre outras organizações com viés voluntário. Sendo que, algumas dessas organizações fazem parte do que algumas pessoas chamam de economia solidária.

Pode-se considerar que, a economia solidária refere-se a um modelo de produção alternativo ao capitalista, visto que, não visa apenas resultados financeiros, mas tem por objetivo o desenvolvimento humano condicionando um equilíbrio social, político e econômico (LEAL; RODRIGUES, 2018). Esse modelo de economia chama atenção, pois

reconstroem novos laços guiados pela sociabilidade, reciprocidade, autogestão, cooperação e relações interpessoais que excedem as relações mercantis (ALVES, 2018).

Na visão de Veronese *et al.* (2017), a economia solidária compreende diferentes categorias sociais e diversos moldes de organização, de grupos informais que visam a geração de renda, associações, unidades locais de troca e diversas configurações de comunidades produtivas. Sendo tais empreendimentos, formados à luz da economia solidária dotados de quatro características essenciais: cooperação, autogestão, solidariedade e sua viabilidade econômica (COSTA, 2018).

Frente a isso, um dos grandes obstáculos enfrentados pelos empreendimentos originados da economia solidária, está relacionada a sua sustentabilidade no que tange aos recursos necessários para ampliar ou até mesmo manter as atividades desenvolvidas. Nessa acepção, o problema mais comum encontrado no decorrer do desenvolvimento de empreendimentos sociais é de origem financeira (GAIOTTO; MACHADO, 2016).

Entretanto, a sustentabilidade dentro dos empreendimentos, não deve ser analisada em um âmbito apenas econômico e sim multidimensional que podem ser agrupadas em diversas dimensões, tais como: políticas, econômicas, culturais, ambientais e sociais (ALVES, 2018). Pois, tais práticas sustentáveis implicam para esses modelos a evolução de seu ciclo de vida e em sua capacidade de se autogerir tanto em termos de recursos físicos quanto financeiros (BARBOSA; LEISMANN, 2015).

São inúmeros os desafios enfrentados por essas entidades que compõem o terceiro setor e, principalmente, para as que atuam diretamente no campo social com origens em realidades de exclusão. Nesse sentido, para auxiliar no enfrentamento desses desafios, de forma que essas organizações se mantenham atuantes são necessárias novas posturas, principalmente em relação às formas de gestão, que podem viabilizar a essas instituições maior transparência, avaliação do impacto de suas atividades e rapidez na captação de recursos (SILVA, 2020).

Nessa perspectiva, o ponto de referência da presente pesquisa se passa na Associação Maria Efigênia, mais conhecida como AME e que está localizada na cidade de João Monlevade-MG. A associação, que atua formalmente desde 2011, confecciona e distribui uma multimistura que, de forma gratuita, atende a uma grande parcela de pessoas carentes e enfermas na região em que está localizada. Além disso, a AME atua em parcerias com órgãos públicos e privados na realização de atividades de cunhos culturais, na distribuição de donativos e no fomento de campanhas, como por exemplo, de doação de sangue.

Apesar de algumas parcerias, assistências e apoios a AME apresenta várias demandas no que tange recursos humanos, financeiros, matéria-prima, logística, dentre outros, além da dificuldade de consolidar a autogestão e demais preceitos do associativismo. Ou seja, mais do que adquirir os recursos para sua sustentação há uma grande dificuldade por parte da associação em trabalhar na gestão desses recursos de maneira eficiente.

Cabe ressaltar que esse cenário apresentado pela AME é comum a inúmeros empreendimentos sociais. Assim, compreender e buscar possíveis melhorias através de mecanismos de gestão que respeitem as características desses empreendimentos é um ponto fundamental para auxiliar na promoção da sustentabilidade dos mesmos. E a partir dessas dinâmicas da gestão entender o ciclo de vida de empreendimentos sociais como estratégia e ferramenta capaz de identificar caminhos para sustentabilidade dessas organizações.

Diante de todo o exposto, emerge a questão central desta pesquisa, a de identificar o Modelo de Ciclo de Vida que represente os diversos estágios evolutivos para os empreendimentos sociais, uma vez que, estes possuem diferentes fases de desenvolvimento quando comparadas as organizações do segundo setor. Para tanto, tendo como base as características e momento de uma associação, visa-se avaliar em que fase esse empreendimento social se encontra e identificar um modelo que seja estendido às diversas conjunturas de empreendimentos sociais existentes.

1.1. Objetivo

Os objetivos do presente trabalho se fragmentam em objetivo geral e objetivos específicos e serão apresentados a seguir.

1.1.1. Objetivo geral

Identificar, sob a perspectiva da sustentabilidade, um modelo de ciclo de vida para empreendimentos sociais, a partir das experiências da Associação Maria Efigênia (AME).

1.1.2. Objetivos específicos

- Estudar e desenvolver referencial teórico sobre os temas: terceiro setor, empreendedorismo social, sustentabilidade e ciclo de vida de empreendimentos sociais;

- Identificar e propor um modelo de ciclo de vida para empreendimentos sociais.
- Contextualizar o modelo de ciclo de vida para empreendimentos sociais proposto com a realidade da AME.

1.2 Justificativa

As organizações do terceiro setor têm seus alicerces firmados em leis e decretos que visam fornecer maior transparência na relação entre os órgãos administrativos e essas instituições. Desta forma, tem-se a Lei 13.019 de 31 de julho de 2014 que vigora desde 2016 e busca direcionar e fornecer meios para o acompanhamento e planejamento adequado nas relações, bem como firmar um conjunto de regras que proporcione segurança jurídica e institucional para essas entidades (BRASIL, 2014).

A referida lei é intitulada Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) e é a partir dela que surge uma nova denominação a essas organizações que não possuem fins lucrativos, que são agora denominadas Organização da Sociedade Civil (OSC) (BRASIL, 2014). Dada expressão visa substituir o termo Organizações Não Governamentais-ONG já que retratam melhor a atuação dessas entidades que são estruturadas pela sociedade civil no intuito de suprir as mais diversas necessidades da sociedade enquanto ONG apenas informa que tais organizações não se integram ao governo (CAZUMBÁ, 2018).

Assim, tendo em vista os últimos números disponibilizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), até o ano de 2018 haviam constituídas cerca de setecentas e oitenta mil OSCs, as quais empregavam aproximadamente dois milhões e duzentas mil pessoas. Todavia, apesar do número significativo de entidades existentes, ainda de acordo com o IPEA (2018), esse número já foi maior, pois no ano de 2016 o Brasil chegou a ter cerca de oitocentos e vinte mil OSCs constituídas.

Tais números permitem fazer duas importantes reflexões sobre o terceiro setor no Brasil: Uma delas pode ser vista como a potencialidade e relevância dessas instituições, visto que, possuem números significativos de entidades atuantes principalmente no campo social e na geração de emprego e renda; E, por outro lado, geram questionamentos sobre a queda no número dessas organizações e como esse fator pode estar diretamente condicionado as dificuldades de manterem suas atividades ao longo do tempo.

Para Silva (2020), como essas instituições não possuem como objetivo a lucratividade, o cenário é ainda mais desafiador, uma vez que as necessidades advindas dessas instituições são diferentes das pertencentes ao Estado ou da iniciativa privada. Observa-se assim, a

necessidade de aprofundar no entendimento sobre o comportamento dessas organizações pertencentes ao terceiro setor, visando fortalecê-las no combate às mais diversas questões em seus campos de atuação.

Mediante a isso, a criação de um modelo de ciclo de vida para empreendimentos pertencentes ao terceiro setor se justifica pela elucidação das principais características que compõem essas entidades e que as fazem possuir características que as tornam diferentes de outros moldes de organizações. Podendo assim, servir de embasamento teórico para outras organizações pertencentes ao terceiro setor a fim de fortalecer e ampliar suas atividades, além de promover condições para maior sustentabilidade dessas entidades.

Ademais, de modo geral as pesquisas referentes ao terceiro setor são fonte de contribuição para a composição de um acervo na base de dados sobre a temática, que funcionam como suporte para novas pesquisas e permitem a exploração de novas abordagens de pesquisa relacionadas ao tema (MARQUES, et. al., 2015). Sendo que, para Santos *et al.* (2018), o terceiro setor no modelo de sociedade civil tem grande influência nos mais variados segmentos no Brasil e, por conseguinte, deve ser acompanhada pela academia para que siga cumprindo o seu papel social e melhore o ambiente no campo da democracia no Brasil.

E, por fim, pretende-se com esse trabalho despertar os pesquisadores da engenharia de produção para novos modelos de entidades como as que compõem o terceiro setor de forma que estes possam contribuir para essas entidades através de técnicas e modelos de gestão que se apliquem nessas organizações respeitando suas características. E, da mesma forma, espera-se a contribuição do terceiro setor para o engenheiro de produção, na formação de profissionais que visam os aspectos sociais e sustentáveis característicos dessas entidades e não apenas fatores econômicos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão teórica realizada pressupõe quatro temas principais: terceiro setor, empreendedorismo social, desafios da sustentabilidade para empreendimentos sociais e ciclo de vida e empreendimentos sociais.

2.1. Terceiro Setor

A utilização do termo terceiro setor presume que exista um primeiro, que seria formado pelo Estado e de um segundo, que se caracteriza pelos preceitos próprios do mercado (FALCÃO; DE ARAÚJO, 2017). Diante disso, o terceiro setor pode ser definido como uma conjuntura de organizações, que se forem públicas, tem seus objetivos estritamente sociais e que se forem privadas, não possuem finalidade lucrativa (ALMEIDA, 2011).

Consoante a isso, para Silva e Ribeiro (2020), o terceiro setor é conceituado como um conjunto de organizações, que possuem finalidade pública ou coletiva e que não visam o lucro como objetivo em seu campo de atuação. Ao passo que, o terceiro setor visa resultados sociais, ambientais e tecnológicos, objetivando a melhoria na qualidade de vida de todos os beneficiários, incluindo os atores que desenvolvem ações sociais nesse setor (ALVES, 2012).

Tondolo e Bitencourt (2014), retrata duas importantes reflexões a respeito do tema, a primeira ligada a lógica colaborativa por elas apresentada, onde estas perseguem objetivos coletivos, ou ainda mesmo que objetivos individuais, estes podem ser comuns a outras organizações. A segunda reflexão proposta pelo autor está nas particularidades dessas organizações tais como: não visam lucro, atuam em benefício do outro, exercem atividades de interesse público, parte significativa da renda é proveniente de doações e em grande parte é constituída por voluntários.

Nesse sentido, Falcão e Araújo (2017), evidenciam que a emergência dessas organizações mostra que há uma ruptura na dicotomia entre Estado e Mercado, identificando então o anseio por um novo tipo de democracia que não seja puramente representativa, mas também participativa. Já, Santana *et al.*, (2016), apresenta o terceiro setor como uma expressão que uma organização pode assumir ao desenvolver atividades voltadas para as minorias principalmente na promoção de ações voltadas para o bem comum e na democracia.

Tem-se que uma das interpretações possíveis é que o terceiro setor, como expressão da sociedade civil organizada, pode assumir o papel dessa minoria, contribuindo tanto para a realização de atividades eminentemente estatais como saúde, educação, e cultura como para promover ações de participação social que são, em essência, a realização da participação democrática cidadã, buscando envolver em sua atuação mais pessoas, na busca pela ampliação da ação democrática da população (SANTANA *et al.*, 2016, p.27).

No que tange seu campo de ação, para Paes (2018), o terceiro setor impulsiona iniciativas voltadas para o desenvolvimento social, sendo composto por organizações que não visam lucro, e sim o alcance de objetivos sociais ou públicos, embora não integrem o governo. Nessa perspectiva, observa-se o papel primordial de atuação social do terceiro setor na busca da transformação social em um âmbito coletivo.

Para tanto, o terceiro setor ocupa atualmente uma posição de destaque social, uma vez que, visa o preenchimento de uma série de lacunas não solucionadas pelo Estado em sua função de atender ao coletivo, em especial, no setor social (TONDOLO *et al.*, 2018). Logo, a contribuição do terceiro setor para o desenvolvimento de novos modelos de programas sociais e políticos formam um novo contexto de transformação social.

Além disso, o terceiro setor contribui também de forma expressiva para a construção do capital social, visto que, através de sua atuação, essas entidades corroboram na geração de novas ideias, conhecimentos e ações, além da mobilização de numerosos recursos, principalmente humanos (FALCÃO; DE ARAÚJO, 2017). Onde, ainda de acordo com o autor, um exemplo muito claro é o trabalho voluntário, fator intrínseco a essas entidades, representando a capacidade do indivíduo que, movido pela solidariedade ao próximo, doa seu tempo para ajudar em causas de interesse público. Por certo, o terceiro setor promove um ambiente onde esses atores envolvidos possam ser ativos principalmente no campo de transformação da realidade social de milhões de pessoas.

Primordialmente, existe uma grande dificuldade em construir uma identidade comum a todas as organizações da sociedade civil de forma a esclarecer qual seria a sua real natureza e objetivos (FALCÃO; DE ARAÚJO, 2017). Corroborando a essa afirmativa, Pereira (2013), elucida que essas instituições são de maneira geral heterogêneas, e englobam uma diversidade de organizações e entidades que possuem finalidades singulares. Conseqüentemente, essa diversidade conceitual mostra a grande dificuldade existente em enquadrar a heterogeneidade das organizações dentro de parâmetros comuns, tornando mais difícil a compreensão desse fenômeno social (FALCÃO; DE ARAÚJO, 2017).

Nesse contexto, que emerge o primeiro desafio para as organizações do terceiro setor. Uma vez que, mesmo com seu crescimento e ampliação da colaboração social dada a sua importância para a sociedade, a terminologia ainda não é tão abrangente a compreensão quanto a do Estado e do Mercado (BRITO *et al.*, 2018).

Ulsen (2018), afirma que encontrar uma conceituação que corresponda às peculiaridades dessas organizações pertencentes ao terceiro setor é fundamental para determinar os limites existentes entre o terceiro setor, iniciativa privada e Estado. O autor complementa ainda que reduzir as diferenças de interpretação do conceito é fundamental para o fortalecimento da diversidade de empreendimentos pertencentes ao terceiro setor.

Ao se tratar do Brasil, o debate sobre o terceiro setor tem seu início nas ações assistenciais, onde se destacam as desenvolvidas pelas Santas Casas de Misericórdia e por outras instituições criadas por igrejas e por várias formas de organização de sociedade civil com finalidade pública. Atualmente, segundo o Conselho Federal de Contabilidade - CFC em seu “Manual de Procedimentos para o terceiro setor” (2015), pode-se dividir o terceiro setor em três segmentos principais que são, associações, fundações e organizações religiosas. Já quanto a sua caracterização, ainda de acordo com o CFC, as instituições pertencentes ao terceiro setor apresentam as seguintes características:

- a) promoção de ações voltadas para o bem-estar comum da coletividade; b) manutenção de finalidades não lucrativas; c) adoção de personalidade jurídica adequada aos fins sociais (associação, fundação ou organização religiosa); d) atividades financiadas por capital próprio, investimento público do Primeiro Setor (governamental) e investimento privado do setor empresarial ou de particulares; e) aplicação do resultado das atividades econômicas que porventura exerça nos fins sociais a que se destina ou para incremento do seu patrimônio; f) desde que cumpra requisitos específicos, definidos por lei, é fomentado por renúncia fiscal do Estado (CFC, 2015, p. 36).

Marques *et al.* (2015), apontam que, no Brasil, o crescimento no número de organizações do terceiro setor se apresenta de forma expressiva em decorrência de sua importância social, especialmente por suprir os hiatos deixados pelo Estado. Além disso, a formação do terceiro setor brasileiro representa a relação da sociedade civil com o Estado, que não toma para si todas as responsabilidades no campo do desenvolvimento social (INNOCENTI *et al.*, 2021).

Desta forma, para Dall’agnol (2017), a importância das entidades do terceiro setor para a sociedade reflete no papel fundamental de mobilização dos recursos, como forma de preservar a sustentabilidade e a manutenção dessas organizações. É o que também destacam

Silva e Ribeiro (2020) e Tondolo e Bitencourt (2014), de que essas organizações do terceiro setor, a fim de atingirem seus objetivos sociais, atuam em uma lógica colaborativa, desenvolvendo parcerias, convênios e termos de cooperação com organizações e instituições de diferentes esferas. Nesse sentido, diante da relevância dessas entidades no campo da assistência social fez com que o Estado buscasse formas para formalizar essa relação.

Deste modo, uma das formas de fortalecimento dessas entidades no Brasil, é a atuação do terceiro setor através das Organizações da Sociedade Civil (OSC), a partir de uma regulamentação jurídica específica firmada na Lei 13.019 de 2014 conhecida como o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). O MROSC é uma agenda política ampla que visa regulamentar o ambiente jurídico e institucional existente entre as OSCs e suas relações de parceria com o Estado (ASSUNÇÃO; SILVA, 2020).

O MROSC institui novas diretrizes e normas que buscam regulamentar as parcerias firmadas entre o Estado e as OSCs, de forma a criar parâmetros que direcionem a celebração de convênios e parcerias buscando à homogeneização dos instrumentos utilizados (BRASIL, 2016). Observa-se assim, que a formalização torna-se um ponto importante para que essas entidades possam firmar uma relação efetiva com o Estado como forma de manter sua sobrevivência.

Diante disso, para Tondolo *et al.* (2018), a prática de uma gestão sustentável e melhor estruturada tem crescido por parte das organizações do terceiro setor, as quais estão preocupadas com a sustentabilidade de suas organizações diante das novas exigências legais e ao refinamento das partes envolvidas, que estão cada vez mais empenhadas em saber a origem e aplicação dos recursos. No qual, as parcerias entre o Estado e as OSCs qualificam as políticas públicas, de forma a trazê-las mais para perto das pessoas e de suas realidades locais, o que viabiliza o atendimento as demandas específicas (BRASIL, 2014).

Além de todo o contexto de parcerias para a sustentação de suas atividades, essas instituições carecem de práticas de gestão como forma de gerir seus recursos sejam eles materiais, financeiros ou humanos. Tendo em vista que, ao mesmo tempo em que elas emergem como protagonistas em um novo cenário promovendo atendimento as necessidades básicas da população, elas carecem dos mais variados tipos de recursos para que sua missão social seja atingida (TONDOLO *et al.*, 2018).

Todavia, apesar dessas organizações buscarem se formalizar como forma de atender exigências legais, grande parcela das organizações do terceiro setor surgem na informalidade a partir do desejo de um ou mais atores na criação de valor social através do chamado empreendedorismo social. Em conformidade a essa afirmativa, Motta e Shimada (2014),

destacam o que mais diferencia um campo do outro é que o empreendedorismo social geralmente surge como um campo de atuação local e o terceiro setor está ligado a uma área de atuação global.

Além disso, ainda para Motta e Shimada (2014), o empreendedorismo social carrega uma forte influência do papel empreendedor, suas emoções e motivações e o terceiro setor de modo geral tem suas ações direcionadas ao desenvolvimento de ações de políticas públicas, com maior formalidade e institucionalização. Nesse sentido, pode-se dizer que o empreendedorismo social surge como uma das principais manifestações do terceiro setor e que mesmo na informalidade é um grande ativo na busca por transformações sociais.

2.2. Empreendedorismo Social e Economia Solidária

Ao se tratar do conceito de empreendedorismo, este em seu caráter tradicional tem sido objeto de estudo em centros de pesquisa, assessorias e instituições nos mais variados perfis. Sendo utilizado pela primeira vez pelo economista austríaco *Joseph Schumpeter* a quem remete-se a definição do empreendedorismo na caracterização de um executivo de alta criatividade, que consegue resultados interessantes através de inovações (LIBRELATO, 2018).

Todavia, existem diferenças entre o conceito de empreendedorismo e empreendedorismo social. Uma vez que o empreendedorismo social busca promover o interesse coletivo, e o empreendedorismo no âmbito mercadológico é limitado pela competitividade, individualidade e lucratividade (SANTO, 2020). De forma que, ao contrário do empreendedorismo tradicional que é amplamente difundido, o empreendedorismo social ainda é um paradigma em ascensão que vem ganhando força nos últimos anos.

De acordo com Barbalho e Uchoa (2019), o empreendedorismo social surgiu nos Estados Unidos e era utilizado para nomear qualquer atividade inovadora que objetivava causas sociais através de práticas de diversos tipos de organizações. Entretanto, apesar da diversidade de organizações, no que tange o principal campo de suas experiências, estas estão em grande parte ligadas ao terceiro setor (BARBALHO e UCHOA, 2019; NADER, 2018; QUINTÃO, 2014).

Para Medeiros (2017), há uma grande diversidade nos entendimentos sobre o construto dos empreendimentos sociais, e este tem sido, durante a última década, um tema em destaque e amplamente debatido, dentro de diversas iniciativas e perspectivas diferentes. Rosolen *et al.* (2014), ressalta que a diversidade de nomenclaturas e conceitos ao redor desse termo pode ser

elucidada principalmente pelas diferentes realidades em que estes empreendimentos sociais surgem, dados os contextos econômicos, sociais e políticos intrínsecos a cada região.

Assim, como um “campo em construção”, o empreendedorismo social busca ressaltar as diferenciações internas do empreendedorismo em geral na relação de dependência que esta possui com as outras esferas sociais (BARBALHO; UCHOA, 2019). Onde o que mais diferencia o social dos demais tipos, é o fato do primeiro possuir em suas condições de existência um enorme apelo ao bem-estar social (BITTENCOURT *et al.*, 2015).

Em síntese, o conceito de empreendedorismo social está atrelado a criação de valor social e na busca por introduzir novas formas de metodologia, sejam para serviços ou produtos, que resultam em uma transformação social (ROSOLEN *et al.*, 2014). Ou seja, é a aplicação da inovação e criatividade intrínsecos do empreendedorismo tradicional atrelados agora, ao grande apelo social.

Havendo assim, uma espécie de consenso a respeito do empreendedorismo social e de sua atuação na sociedade. Tendo em vista que, o empreendedorismo social representa uma nova forma de concretizar, pelo trabalho desenvolvido, a transposição dos agentes que se encontram à margem da sociedade para o exercício de sua cidadania (ITALVINO, 2018).

E com a grande redução dos investimentos do Estado em políticas sociais identificadas em vários países, torna-se fundamental a aquisição de fundos por meio de outros modelos de organização para solução dos problemas sociais resultantes dessa ação (CARVALHO; VERÍSSIMO, 2018). Sendo através do empreendedorismo social ou pelos modelos que as organizações da sociedade civil incorporam (SILVA *et al.*, 2015).

De modo geral, pode-se afirmar que o empreendedorismo social atua em parceria ao Estado. Onde para Medeiros (2017), os empreendimentos sociais que surgem desse movimento atuam como um campo que visa preencher as lacunas deixadas pelas organizações dos setores tradicionais da economia, tendo como principal objetivo a geração de valor social. Além disso, como enfatizado por Moraes (2014), o empreendimento social visa solucionar problemas ao nível social a partir da sua principal atividade, tendo como objetivo principal obter um impacto social e ser autossustentável.

Para Williams e K’Nife (2012), pode-se identificar que grande parte das iniciativas voltadas ao empreendedorismo social surgem nas comunidades em que as necessidades básicas de seus habitantes permanecem insatisfeitas. Ainda segundo os autores, fatores como as elevadas taxas de desemprego, analfabetismo, falta de saneamento básico, dentre outros fatores socialmente desfavoráveis, compõem predominantemente o cenário atual em que surgem os empreendimentos sociais.

Nessa perspectiva, a relação entre empreendedorismo social e a geração de valor tem como figura central, uma liderança, que a partir de suas ações individuais permite reconstruir no coletivo o processo de socialização, gerando qualidade e fortalecendo as relações pessoais (ITELVINO *et al.*, 2018). De modo geral, pode-se chamar essas lideranças ou sujeitos praticantes do empreendedorismo social de empreendedores sociais.

[...] como quaisquer pessoas que com seu espírito empreendedor e personalidade irão atuar como agentes de mudança e líderes para resolver os problemas sociais por meio do reconhecimento de novas oportunidades e encontrar soluções inovadoras, e que estão preocupados com a criação de valor social mais do que com valor financeiro (BROUARD E LARIVET, 2011, p. 45 apud. SILVA *et al.*, 2015, p.123)

Ashoka (2011), ressalta que o empreendedor social é responsável por inspirar outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum, destaca tendências e propõe alternativas inovadoras para solucionar problemas sociais e ambientais. Ainda de acordo com o autor, toda essa narrativa se dá por meio de um olhar que permite identificar um problema que ainda não foi observado pela sociedade ou a partir de um ponto de vista diferenciado desse empreendedor social.

Consoante a isso, para Santos (2017), os empreendedores sociais possuem características que os distinguem dos empreendedores de negócios, posto que, os empreendedores sociais criam valor através da inovação e de recursos financeiros em benefício do desenvolvimento social, econômico e comunitário. Assim, pode-se dizer que o empreendedor social é um agente ativo na busca por soluções dos mais diversos desafios enfrentados pela sociedade nas diferentes esferas em prol da transformação de valores da sociedade.

Nesse sentido, pode-se observar, que os empreendimentos sociais carregam forte influência de seu empreendedor, tais como suas emoções e motivações, em que uma das razões de sua atuação é porque ele também está inserido ou detém uma identificação com esse problema social (MOTTA; SHIMADA, 2014). Sendo estes fundamentais, para a realização do empreendedorismo social em todas as suas formas de manifestação.

Ao se tratar de Brasil, o empreendedorismo social ganha força em decorrências das inúmeras e significativas necessidades da sociedade, bem como a grande intensidade das carências sociais. Sendo que, uma das principais formas de manifestação desses empreendimentos são oriundos da economia solidária. Onde, o termo economia solidaria surge como uma expressão popular em referência a busca por melhorias para o sistema precário principalmente nos campos de trabalho, desemprego e pobreza (MEDEIROS, 2017).

No que tange a economia solidária, Gaiger (2013), explica que ela se manifesta através do envolvimento ativo dos atores que nela atuam, na socialização dos recursos produzidos e no entendimento e prática dos princípios como solidariedade, igualdade e imparcialidade. De certo, a economia solidária tem se apresentado como uma economia capaz de promover iniciativas que tenham como missão o bem comum da sociedade, que compactuam com objetivos da inovação social e do empreendedorismo social (MEDEIROS, 2017).

Para Santos (2015), o quadro de desigualdades, injustiças e desemprego faz surgir os empreendimentos inseridos no ambiente da economia solidária, no qual esses possuem uma perspectiva de construir uma economia pautada na justiça e igualdade. Ainda de acordo com os autores, essa nova manifestação de economia tem por objetivo a inclusão de pessoas que vivem à margem da sociedade, principalmente nas esferas sociais e econômicas. Deste modo, a temática de empreendedorismo social, emerge como um conceito, que visa solucionar problemas e contribuir para a inclusão e beneficiamento de pessoas em empreendimentos oriundos da economia solidária a partir das inúmeras formas que essas organizações podem assumir.

Todavia, quando se trata da sobrevivência desses empreendimentos ao longo do tempo são inúmeros os desafios que inviabilizam a continuidade dessas entidades. Pois, nesse sentido, de acordo com Alves (2018), a gestão em empreendimentos da economia solidária influencia diretamente na sustentabilidade dos mesmos. Onde, ainda para o autor, é necessário analisar esses empreendimentos por um conjunto de fatores nos quais ele destaca a gestão de recursos materiais para a gestão da organização e nas habilidades e competências ao nível técnico, gerencial e de formação geral (sócio-política) dos participantes que compõem os empreendimentos.

Dessa forma, é necessário entender todos os aspectos que compreendem a sustentabilidade dessas entidades e como eles se comportam diante do momento que o empreendimento se encontra. Pois, como destacado por Corrêa e Teixeira (2015), esses empreendimentos devem ser orientados para resultados, através de investimentos em projetos sociais inovadores, na busca da civilização das cidades, como forma de promover a cidadania responsável e no fomento e construção de uma nova ética pautada na responsabilidade social.

2.3. Desafios da Sustentabilidade dos Empreendimentos Sociais

Pode-se dizer que o conceito de sustentabilidade, de modo geral, está atrelado ao equilíbrio entre as necessidades do ser humano e as do meio ambiente, buscando compreender a complexa relação existente nessa interação, como forma de aperfeiçoar o seu significado (BARBOSA *et al.*, 2014). De certo, ao tratar da temática da sustentabilidade, cabe enfatizar a diversidade de entendimentos e de dimensões que possibilitam avaliar o desempenho das organizações quanto a este construto (ESTIVALETE, 2016).

Nesse sentido, o termo sustentabilidade vem ganhando espaço dentro das mais variadas organizações que buscam relacionar o termo ao desenvolvimento pautado no respeito ao ambiente e no bem-estar social. Onde, para Alves (2018), o motivo da pauta da sustentabilidade estar tão presente nas organizações se deve a mudança de consciência, bem como as novas exigências e condições do mercado atual. Reforçado por Silva (2018), que complementa que a sustentabilidade vem como forma de aumentar a qualidade de vida de toda a sociedade, bem como tornar as organizações e pessoas socialmente sustentáveis.

No que tange as organizações sem fins lucrativos, Weerawardena *et al.* (2010), destaca que estas fazem a construção de organizações sustentáveis algo indispensável, devido ao contexto crítico e mais turbulento em que estas atuam. Onde, a sustentabilidade dessas entidades é tratada como a capacidade de se manterem atuantes bem como terem condições de continuar o desenvolvimento de sua missão institucional no apoio aos seus beneficiários.

Mediante a isso, um dos fatores que agravam a dificuldade dos empreendimentos sociais se autossustentarem, é o encolhimento advindo do financiamento dos órgãos públicos, que geralmente são a principal fonte dessas entidades. Sendo que, para Amador (2013), em um momento marcado pela falta de recursos, essas instituições se veem em um confronto de sustentabilidade em diferentes condicionantes, entre as quais se destaca a de recursos financeiros.

Entretanto, ainda de acordo com o autor, ao destacar o desafio da sustentabilidade por parte dessas instituições, esta não envolve somente fatores financeiros, mas também outras variáveis, tal como o capital humano e a capacidade de práticas de gestão desses empreendimentos. Analogamente a isso, Alves (2018), reforça essa afirmativa de que os empreendimentos solidários estão condicionados há vários fatores, como exemplos os econômicos, sociais, políticos e de gestão, que podem propiciar a sustentabilidade dessas organizações.

Tendo em vista a amplitude do conceito de sustentabilidade, para Brito *et al.* (2018), esta é resultado do modo como essas instituições administram suas ações visando soluções para execução de suas atividades sem fins lucrativos, mas contrapondo que estas não sobrevivem sem recursos financeiros. De certo, a sustentabilidade dessas organizações está fortemente ligada ainda a captação de recursos financeiros e a forma como as organizações desenvolvem suas ações na busca por manterem suas atividades ao longo do tempo.

Cabe destacar, que mesmo sem atuar na busca da vantagem competitiva, tendo em vista que o lucro não é o resultado do fim, as instituições do terceiro setor estão em um ambiente em que é preciso atuar de forma empreendedora e se adaptar constantemente as mudanças (TONDOLO *et al.*, 2018). Nesse sentido, são necessários estudos que permitam o entendimento de como as organizações do terceiro setor atuam de maneira mais estratégica com base nos recursos que possui (PEREIRA *et al.*, 2015).

Nessa perspectiva, a sustentabilidade vem ganhando estudos onde passa a ser compreendida a partir da articulação entre diferentes dimensões, sem a primazia de que uma possa se sobrepor a outra. Esta tem por objetivo realizar o estudo e compreensão da sustentabilidade nas diversas formas existentes, como por exemplo, nas esferas econômicas e sociais, a fim de fomentar a sua prática e, conseqüentemente, incorporá-la de forma definitiva e efetiva na sociedade (BRAUN; ROBL, 2015).

Almeida e Shirado (2014), são autores que apresentam que para uma organização ser dita sustentável deve ser analisada em todos os seus ângulos, sendo eles: a sustentabilidade social, ambiental e econômica. Já França Filho e Santana Júnior (2007), complementam as dimensões da sustentabilidade citadas acima com a sustentabilidade cultural e política.

Assim, ao tratar-se sobre essas dimensões, no que tange a dimensão social da sustentabilidade, esta diz respeito a condição de que todas as pessoas têm direito a dignidade humana e as condições mínimas necessárias para viverem sem que haja a utilização de forma inconsciente e irracional dos bens naturais (ALVES, 2018). Deste modo, essa dimensão busca refletir a sustentabilidade em um campo da inclusão, que respeite todos os envolvidos de forma direta e indiretamente, além de todos os recursos para uma utilização sustentável dos mesmos.

Já para Anjos e Ubaldo (2015), o grande destaque nesta dimensão é que as políticas públicas devem estar voltadas para a execução dos direitos sociais, visto que, o ser humano só irá respeitar a natureza e todos os seus recursos naturais se ele se sentir respeitado e for tratado com dignidade. Desta forma, pode-se dizer que a dimensão social está pautada no bem-estar coletivo e que não permite um desenvolvimento que seja excludente e iníquo de

forma a possuir forte influência no bem-estar coletivo para manifestação dessa dimensão.

França Filho e Santana Júnior (2007), destacam alguns indicadores qualitativos relevantes dentro da dimensão social, tais como: o tipo de sociabilidade vivido, o grau de confiança e a natureza do vínculo na relação entre as pessoas são exemplos. Ademais, ainda de acordo com os autores outro indicador importante está condicionado ao nível de coesão social existente no ambiente de relações entre as pessoas envolvidas com a experiência. Ou seja, o quanto este grupo está empenhado em alcançar os objetivos do coletivo.

Em síntese, a sustentabilidade social dentro da organização implica que as mesmas incorporem o valor para o meio em que estão incluídas a partir da valorização do capital social e de uma gestão inclusiva que tenha capacidade de sistematizar e administrar pessoas, competências, habilidade e valores sociais (LOURENÇO; CARVALHO, 2013 apud ALVES, 2018). Tendo como propósito fortalecer a relação saudável entre os envolvidos assegurando a continuidade da entidade.

Outra dimensão abordada é a política, a qual pode ser dividida em externa e interna. Para Ribeiro e Muylder (2014), a camada externa está relacionada a autonomia do empreendimento em suas relações estabelecidas com agentes governamentais e não governamentais, além de como ocorre sua integração nas redes de cooperação e sua atuação no espaço público.

No que concerne a camada interna, esta é afirmada na participação dos seus integrantes no processo de gestão ou como o grau de envolvimento por parte de seus integrantes na busca de alcançar os objetivos coletivos (SILVA et al, 2013). Isto é, no comprometimento por parte de seus membros com a entidade e a democracia evidenciada na participação coletiva de seus atores nas tomadas de decisões.

Em outra vertente, tem-se a dimensão cultural, que visa a preservação e divulgação da história, tradições e dos valores regionais do ambiente (MENDES, 2009). Assim, pode-se dizer que a sustentabilidade em sua dimensão cultural visa o respeito a pluralidade e as especificidades do local em que está inserido.

França Filho e Santana Júnior (2007), vão além, e reforçam que essa dimensão tem forte ligação com o grau de afirmação da identidade da pessoa com o grupo em que surge. Nesse sentido, a sustentabilidade aqui ganha um novo aspecto, posto que, não está enraizada apenas no respeito aos valores do ambiente, mas no quanto há de identificação e afinidade por parte dos atores envolvidos com a cultura do ambiente em questão.

Quanto a dimensão econômica, Póvoas (2015), descreve como a busca por um real equilíbrio entre a produção, seja de bens ou serviços, e a justa distribuição do que é gerado entre seus membros. Ou seja, ela extrapola o acúmulo de riquezas e busca ser um meio de desenvolvimento justo para todos os envolvidos sejam eles direta ou indiretamente.

Consoante a isso, França Filho e Santana Júnior (2007), trazem para a dimensão econômica uma abordagem que permite observar se há uma articulação que possibilita a preservação e estimulação de um território com capacidade de gerar transações não apenas na natureza mercantil. No qual os autores apresentam como exemplos dessas relações produção para autoconsumo, intercâmbios de produtos e serviços não monetarizados, mecanismos de subsidiariedade para produção e consumo nas relações com os poderes públicos, utilização coletiva de recursos e diferentes formas de finanças solidárias.

E, por fim, cabe abordar a dimensão ambiental, que de modo geral é a mais condicionada ao fator sustentabilidade. Onde, para Silva (2018), a sustentabilidade ambiental está ligada na capacidade de produzir e consumir visando garantir que os ecossistemas possam manter sua capacidade de autorreparação. Já, para Anjos e Ubaldo (2015), essa dimensão visa a preservação do meio ambiente, mas não a partir de concepção individualista e sim de forma transindividual. Ou seja, trata-se de uma análise a partir de uma perspectiva que retrate a sustentabilidade e preservação de recursos considerando o bem-estar coletivo e ambiental.

Já para França Filho e Santana Júnior (2007), esta dimensão remete ao grau de vinculação da experiência em relação às características ambientais próprias num território. Além disso, ainda para os mesmos autores, entre os fatores que se destacam dentro dessa dimensão tem-se as tecnologias empregadas, se as técnicas adotadas são desenvolvidas de forma socialmente referenciadas e se quando há a utilização de recursos naturais se esses são feitos de forma que respeitem o ambiente.

Portanto, a busca pela sustentabilidade de empreendimentos e ações solidárias deve ir além dos ganhos financeiros ou da preservação do meio ambiente, buscando garantir uma sustentabilidade social e de todos os envolvidos para a efetividade das demais sustentabilidades (ALVES, 2018). O autor ainda reforça que, a sustentabilidade não deve ser tratada, no que tange suas dimensões de forma individual, como se o alcance da sustentabilidade em apenas uma dimensão já fosse suficiente, e sim, deve ser voltada para uma sustentabilidade que contemple a pluralidade de dimensões que a terminologia permite.

Diante de todo o exposto, observa-se a necessidade de desenvolver metodologias e mecanismos que possibilitem uma melhor gestão e acompanhamento dessas entidades e que,

sobretudo respeitem as características e os momentos desses empreendimentos sociais. O que é defendido por Alves (2018), que ressalta a necessidade de desenvolver ferramentas para análise da sustentabilidade, principalmente no campo social, em relação as pessoas envolvidas nas organizações e nos movimentos coletivos solidários, como forma de compreender suas relações, ações, contribuições e ganhos efetivos tanto para o grupo quanto para a sociedade.

2.4. Ciclo de vida e Empreendimentos Sociais

Ao se tratar da metáfora do ciclo de vida, há evidências que o processo de desenvolvimento das organizações de maneira geral pode ser trabalhado por meio de fases distintas que ocorrem ao longo de sua existência (CORREIA *et al.*, 2019). Como explicado por Frezatti *et al.* (2017), a teoria do ciclo de vida se originou da visão das ciências biológicas, e além de reafirmar a ideia que as organizações progridem numa sequência de estágios o autor complementa o fato desses estágios estarem ligados as características que essas organizações possam assumir ao longo de suas vidas.

Assim, para Correia *et al.* (2019), a partir das pesquisas acerca do tema, ao longo do tempo, as organizações se desenvolvem em etapas distintas que caracterizadas por condições específicas, exigem estratégias e estilos específicos no processamento e na tomada de decisão. Dessa maneira, os estudos a respeito do ciclo de vida permitem que os gestores tenham um melhor entendimento das organizações e suas características durante sua trajetória Frezatti *et al.* (2017).

Corroborando a essa afirmativa, Faveri (2014), ressalta que ao se identificar o estágio de desenvolvimento, no qual uma organização se encontra pode auxiliar seus gestores na identificação de características organizacionais para entender as relações entre o ciclo de vida e estratégias competitivas. E, ao compreender seu estágio no ciclo de vida pode ser uma ferramenta fundamental para direcionar de forma assertiva as decisões que serão tomadas pela organização.

Para Oliveira e Escrivão Filho (2009), a teoria do ciclo de vida organizacional busca analisar os fenômenos relativos às mudanças das características das organizações ao longo do tempo e a sua capacidade de se adaptarem ao ambiente. Ou seja, o ciclo de vida é um mecanismo que ganha força no ambiente organizacional como instrumento estratégico para fortalecimento da organização mediante as condições em que está inserida externa e internamente.

Considerado como referência ainda nos dias atuais em seu modelo de ciclo de vida organizacional, Greiner (1972), explica que uma organização tem seu progresso por intermédio de fases evolutivas, e que para que um processo evolutivo aconteça é necessário um processo de revolução para que se possa atingir um novo estágio. Ou seja, pode-se dizer que a natureza do modelo de gestão atribuída ao período revolucionário que determina se a organização vai avançar em sua próxima fase de crescimento evolutivo.

Cabe ressaltar que, apesar das organizações passarem por constantes mudanças e adaptações ao longo do tempo, o estágio atual, no qual a organização se encontra não está diretamente relacionado com a idade cronológica que possui (COSTA, 2018). Podendo assim dizer que o estágio da organização está condicionado ao quanto ela consegue trabalhar os recursos que possui de forma a se adaptar as condições em que está inserida no estágio em que se encontra.

A fim de conhecer sobre os modelos de ciclo de vida organizacionais voltados para as organizações que objetivam o lucro e que comumente são discutidos na literatura e no ambiente organizacional, o quadro 1 apresenta em síntese os principais modelos.

Quadro 1 - Modelos de Ciclo de Vida Organizacional

Modelos/Autores	Nº de Estágios	Estágios/Fases
Churchill e Lewis (1983)	5	Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem, Maturidade.
Quinn e Cameron (1983)	4	Estágio empresarial, Estágio de coletividade, Estágio de formalização e controle, Estágio de elaboração e adaptação da estrutura.
Miller e Friesen (1984)	5	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio.
Scott e Bruce (1987)	5	Início, Sobrevivência, Crescimento, Expansão, Maturidade.
Kaufmann (1990)	4	Nascimento, Crescimento, Maturação e institucionalização, Renovação.
Adizes (1993)	9	Namoro, Infância, Toca-toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia incipiente, Burocracia e Morte.
Macedo (1993)	5	Crescimento pela criatividade, Direção, Delegação, Coordenação, Cooperação.

Mount, Zinger e Forsyth (1993)	5	Empresa operada pelo dono, Transição para uma empresa administrada pelo dono, Empresa administrada pelo dono, Transição para uma empresa profissional, Administração profissional.
Marques (1994)	9	Estágio conceitual, Organizativo, Produtivo, Caçador, Administrativo, Normativo, Participativo, Adaptativo, Inovativo.
Reynolds, Storey e Westhead (1994)	3	Concepção, Gestação e nascimento, Infância e crescimento.
Gersick <i>et al.</i> (1997)	3	Inicial, Expansão/Formalização, Maturidade.
Greiner (1998)	5	Criatividade, Orientação, Delegação, Coordenação, Colaboração.
Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)	3	Empreendimento, Formalização, Flexibilização.
Moreira (1999)	6	O dono, O dono e seus assessores, O dono, seus assessores e uma estrutura, Estrutura, Vocação dos negócios, Desestruturação da organização.
Lester, Parnell e Carraher (2003)	5	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio.

Fonte: Adaptado de Beuren *et al.*, (2012).

O quadro 1 tem por objetivo apenas a informar acerca dos estudos sobre ciclo de vida organizacional direcionado para as organizações tradicionais com os direcionados aos empreendimentos sociais. Ou seja, possuem caráter meramente ilustrativo e de fundamenta o científica para descrever a relevância acerca do tema na literatura nos últimos anos.

Pois, quando se trata de empreendimentos sociais estes possuem um ciclo de vida próprio, que possuem diferentes etapas de desenvolvimento que requerem a utiliza o de ferramentas e instrumentos que a propiciem ser concluída com sucesso (ASHOKA; MCKINSEY, 2001). Para Tondolo *et al.* (2018), as ferramentas e mecanismos próprios dos empreendimentos sociais ainda se apresentam incipientes, contudo, pouco a pouco elas já começam a substituir as ferramentas e mecanismos das institui es tradicionais.

Para Alves (2012),   necessário ter em mente que os mecanismos de gestão convencionais podem auxiliar na gestão de empreendimentos sociais, todavia, eles por si só não são suficientes e podem levar a ineficiência dessas organiza es. Ademais, as aplica es

desses mecanismos próprios dos modelos organizacionais tradicionais acabam incluindo práticas com teor competitivo e este acaba por ser incoerente com os princípios dos empreendimentos sociais.

Como forma de se conhecer sobre os modelos de ciclos de vida de empreendimentos sociais presentes na literatura, o quadro 2 sintetiza os principais estudos que são utilizados atualmente e que contam como embasamento científico para descrever o ciclo de vida dessas entidades. Tais modelos foram apresentados a partir dos estágios desenvolvidos por diferentes autores ao longo dos últimos anos.

Quadro 2 - Modelo de Ciclo de Vida para Empreendimentos Sociais.

Modelos/Autores	Estágios/Fases
<p>Ashoka e Mckinsey (2001)</p>	<p>(1) Problema social e a busca de soluções, momento em que as ideias são colocadas em prática e testadas no que tange os resultados e aceitação pelo público beneficiado; (2) Aprendizagem; engloba a qualificação profissional, desenvolvimento de metodologias sociais, captação de recursos para os projetos e para a organização; (3) Institucionalização, requisita uma estrutura organizacional capaz de atender às necessidades de geração de impactos sociais significativos, tal como de sustentabilidade das ações do empreendimento social; (4) Maturidade, atrelada a consolidação do modelo e a sua aplicação em outros territórios, a partir do reconhecimento da sociedade e como resultado o aumento da sua visibilidade.</p>
<p>Stevens (2002)</p>	<p>(1) Ideia fundamental, ou a percepção de situações inadequadas na sociedade; (2) Start-up, quando a ideia se transforma em uma organização; (3) Crescimento, quando o serviço tem aceitação, há demandas na comunidade e começa a se expandir; (4) Maturidade, quando a organização adquire boa reputação pela qualidade dos serviços; (5) Declínio, quando os serviços começam a perder relevância; (6) Reviravolta, para tentar burlar a crise; (7) Final, quando há perda da energia e desejo de continuar ou a proposta não é mais viável.</p>
<p>Sharken Simon e Donavan (2004)</p>	<p>(1) Imaginação e inspiração, envolve a crença na causa social e a perspectiva de que o sonho de mudança se realizará; (2) Fundação e estruturação, envolve a formalização do empreendimento, limitações de recursos, <i>marketing</i> incipiente e trabalho voluntário predominante; (3) Manutenção e crescimento, com desenvolvimento organizacional, surgimento de sistemas de controle e contratação de pessoal; (4) Produção e sustentabilidade, etapa que evidencia a estabilidade organizacional, produtividade, confiança nos serviços e na estrutura e a busca da sustentabilidade; (5) Revisão e renovação, provocada por períodos de pouco crescimento ou crise econômica.</p>

<p>Vasconcellos (2009)</p>	<p>(1) Ação Social, envolve o enfrentamento do problema social; (2) Associação, etapa atrelada a identidade do empreendimento e responsável por angariar recursos com plano de ação e de orçamento; (3) Visibilidade Social, busca de adesão à causa e divulgação de resultados; (4) Rede Social, corresponde a atuação através de redes e alianças; (5) Representatividade Social, promoção e a defesa de valores.</p>
<p>Jacokes e Pryce (2010)</p>	<p>(1) Constituição, consiste no nascimento do empreendimento através da ideia de um produto ou serviço; (2) Sobrevivência, administração do capital de investimento e expansão das atividades; (3) Crescimento, expansão das atividades e sem dependência de capital; (4) Maturidade, o empreendimento social está em uma posição sólida no mercado e busca novas oportunidades.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se diferentes abordagens de ciclo de vida para empreendimentos sociais pelos autores, com proposições de estágios de desenvolvimento das entidades e que nem sempre são convergentes, o que se elucida pela mudança de cenário em que foram construídos. O que é afirmado por Fisher *et al.* (2016), que ressalta que apesar de tais estágios receberem nomes diferentes, tendem a serem similares quanto a sua natureza e que essa dada variação na nomenclatura está ligada as mudanças do ambiente em que foram construídas.

Cabe destacar, que dos modelos de ciclos de vida apresentados no quadro 2, apenas o de Vasconcelos (2009) foi construído considerando empreendimentos sociais brasileiros. Ainda no que diz respeito ao modelo de Vasconcelos (2009), este tem grande similaridade ao proposto por Greiner (1975) que pressupõe da ideia de que são crises e revoluções que determinam a transição entre um estágio e outro.

Em suma, pode-se dizer que um fator importante a compreender é em qual fase do ciclo de vida o empreendimento social se encontra, podendo possibilitar o planejamento de novas experiências ou habilidades que condizem com esse momento (BROW, 2010). Ou seja, a partir do estágio em que a entidade se encontra ela poderá trabalhar os mecanismos pertinentes a esse estágio de forma a fortalecer suas atividades e promover sua sustentabilidade.

Nesse sentido, introduzir o ciclo de vida dos empreendimentos sociais, torna-se fundamental para promover a sustentabilidade e ampliação das atividades dessas instituições, visto sua atuação direta nas mais emblemáticas questões enfrentadas pela sociedade. Onde Vasconcelos (2009), destaca que a aplicação desse conceito pode direcionar ações de desenvolvimento organizacional e das lideranças, definir critérios de subsídios, antecipar os

momentos de crise, avaliar a capacidade dos empreendimentos sociais de cumprir com seus objetivos, definir indicadores e monitorar suas ações sociais.

Nesse sentido, Vasconcelos (2009), enfatiza que são poucas abordagens teóricas encontradas a respeito do ciclo de vida de empreendimentos sociais em nível mundial e principalmente nos empreendimentos brasileiros. Onde, ao se comparar os estudos de ciclo de vida de organizações tradicionais para os empreendimentos sociais, esses se apresentam em menor volume na literatura.

Fica evidente, portanto, a necessidade de aprofundar em mais abordagens recentes sobre o ciclo de vida desse modelo de organização. Compreendendo que, de acordo com Jacokes e Pryce (2010), o sucesso ou o fracasso de um empreendimento social está diretamente atrelado a sua capacidade em analisar e gerenciar o seu ciclo de vida.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a metodologia é definida como uma disciplina que compreende, analisa e classifica os diversos métodos que se encontram disponíveis no processo de elaboração de uma pesquisa. Dessa forma, pode-se dizer que a escolha da metodologia que será empregada no processo de construção da pesquisa é fundamental para guiá-la ao seu objetivo final.

De acordo com Gil (2018), a pesquisa pode ser classificada diante de alguns critérios, tais como, sua finalidade, que pode ser básica ou aplicada ou quanto aos objetivos do trabalho, que pode ter caráter exploratório, descritivo ou explicativo. Ainda de acordo com o mesmo autor, a pesquisa também pode ser caracterizada segundo sua natureza, que pode ser qualitativa, quantitativa ou em um misto dos dois fatores.

Nesse sentido, quanto a natureza a pesquisa desenvolvida, esta é de caráter aplicado. Pois, como explicado por Turrione e Mello (2012), enquanto a pesquisa básica se propõe somente explicar conhecimentos teóricos, a aplicada utiliza também esses conhecimentos na prática. Logo, seguindo essa definição a natureza aplicada nessa pesquisa se elucida, pois objetivou-se utilizar do conhecimento teórico como forma de propor uma modelagem que permita classificar os empreendimentos sociais quanto ao seu ciclo de vida a partir das experiências de uma associação de João Monlevade - MG.

Quanto aos seus objetivos, a presente pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, pois teve por finalidade ampliar o conhecimento em torno de um determinado fenômeno. Para Miguel *et al.* (2018), essa caracterização tem por padrão coletar dados a partir de levantamento bibliográfico e de entrevistas com pessoas que tiveram experiência de forma prática com o assunto abordado, duas ferramentas que foram essenciais para construção da presente pesquisa.

Após a definição dos objetivos, foi traçada a abordagem adotada, que na pesquisa proposta pode ser classificada em qualitativa. Para Minayo (2015), essa abordagem está ligada aos aspectos da realidade que não podem ser quantificados, visto que envolvem diversos significados, motivos, aspirações, valores e atitudes, o que representa um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser descritos através da operacionalização de variáveis. Yin (2016), complementa que a pesquisa qualitativa contribui de forma relevante acerca de conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento humano.

Ainda de para Yin (2016), mais do que descrever fatos em ordem cronológica, a abordagem qualitativa permite explicá-los. Desta forma, a pesquisa qualitativa é validada neste trabalho, pois buscou-se apresentar as características dos empreendimentos sociais, seus anseios, desafios e potencialidades de forma a interpretar e verificar esses acontecimentos e, por conseguinte, qualificá-los como forma propor um modelo de ciclo de vida que os compreenda.

Além das características citadas acima, em relação aos procedimentos adotados, inicialmente foi utilizado de pesquisas bibliográficas. Nesse sentido, foram utilizadas de pesquisas em teses, livros, artigos e dissertações a fim de se aprofundar nos pontos principais que desencadeiam os mais relevantes desafios e potencialidades das organizações do terceiro setor na construção de sua sustentabilidade e sua relação com o seu ciclo de vida.

Paralelamente às revisões bibliográficas acerca do tema, foi utilizada a técnica de estudo de caso em um empreendimento social. No qual, segundo Miguel *et al.* (2018), consiste em estudo aprofundado de um ou poucos objetos, de forma que se permita seu amplo e detalhado conhecimento. Assim, o estudo de caso foi fundamental para a construção da pesquisa, pois permitiu traçar uma relação entre todo conhecimento gerado no levantamento bibliográfico a partir de diferentes perspectivas sobre os assuntos que norteiam esta pesquisa, com a realidade prática de um empreendimento social.

Já para coleta de dados desse ambiente foram utilizadas entrevistas com pessoas envolvidas no objeto de estudo. As entrevistas não foram segmentadas por uma estrutura, e sim direcionadas para que, de forma livre os entrevistados pudessem apresentar seu ponto de vista da realidade. Além disso, a consideração histórica da associação em estudo foi fundamental na construção da relação entre todos os acontecimentos relevantes que o empreendimento vive/viveu e como estes estão atrelados a sua sustentabilidade e seu estágio no ciclo de vida.

Ainda no que tange os procedimentos para coleta de informações, outra conduta pragmática fundamental neste estudo, foi a realização da observação participante por parte da pesquisadora na associação estudada. Essa conduta possibilita um contato acessível entre o pesquisador com o que se pretende observar, de forma a adquirir informações reais dos atores envolvidos e dos contextos sociais inseridos no que se pretende estudar (MINAYO, 2015). Sendo essa inserção fundamental para que as observações de diferentes situações transmitam informações reais para o pesquisador sem que haja interferência do mesmo no cenário em que o grupo estudado está inserido.

Por fim, após a coleta de informações do empreendimento analisado, a fase seguinte da pesquisa se refere a interpretação dessas informações utilizando-se da técnica de análise de conteúdo. Nessa etapa, Bardin (2016), ressalta que a análise de conteúdo, pode ser compreendida como uma série de estratégias de análise que a partir de métodos objetivos e sistemáticos permitem a apresentação de determinado conteúdo.

Onde, na presente pesquisa a análise de conteúdo se deu por meio da reflexão e interpretação de tudo que foi passado nas etapas anteriores. Nesse ponto, foi fundamental o olhar do pesquisador, que é o responsável por unir todo o material coletado seja por entrevistas ou pesquisas científicas a fim de se obter o resultado do estudo em questão.

Como forma de direcionar a aplicação da metodologia escolhida, na figura 1, temos a representação resumida de todos os aspectos que foram descritos acima, que traduz o fluxo assumido no presente trabalho a fim de se obter um modelo de ciclo de vida para empreendimentos sociais.

Figura 1: Estágios para construção da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Em síntese, toda a revisão bibliográfica acerca dos assuntos que envolvem a presente pesquisa, a participação da pesquisadora no ambiente de estudo, as conversas com pessoas envolvidas no cenário atual da AME e uma análise crítica considerando todas essas informações foram fundamentais para o construto da presente pesquisa.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO ESTUDADA

Foi há mais de 50 anos em um bairro chamado Vila Tanque na cidade de João Monlevade – MG, que Maria Efigênia, mais conhecida por todos como “ Dona Maria da Lavagem”, fez de sua casa um ponto de ajuda à comunidade enferma e carente que ali residia. Maria Efigênia, mesmo com 13 filhos para cuidar, não deixou de se preocupar com aqueles que tinham menos do que ela, e de forma solidária e independente iniciou a produção e distribuição de uma multimistura que tinha por objetivo servir de suprimento alimentar, principalmente aos doentes.

Como forma de perpetuar o trabalho de Maria Efigênia, sua filha Ana Elizabeth junto de suas irmãs, decidiram continuar a fabricação da multimistura mesmo após o falecimento de sua mãe. Assim, a associação foi oficializada no ano de 2011 e recebeu o nome de Associação Maria Efigênia – AME em homenagem a sua saudosa fundadora, mantendo como principal atividade a produção e distribuição da multimistura enriquecida de forma totalmente gratuita. Quanto a sua destinação, atualmente o suprimento atende a um público bem maior, que engloba crianças e adolescentes com baixo peso ou com alterações em seu estado nutricional, além de idosos ou portadores de doenças degenerativas.

Ao se tratar do processo de fabricação da multimistura, esta é composta por vários ingredientes que são empacotados e distribuídos em pacotes de 500g cada. Já chegaram a ser doados por mês cerca de 1200 unidades, contudo, à pandemia causada pelo novo Coronavírus, ocasionou a diminuição de donativos e delimitou o período de fabricação e distribuição da multimistura, caindo a produção bruscamente para cerca de 600 unidades.

Ao que tange a fabricação da multimistura, todo o processo ocorre de forma artesanal, já que a associação não detém de muitos recursos para uma produção em massa. Onde uma das poucas máquinas utilizadas durante o processo é a lacradora que, por sua vez, tem a finalidade de lacrar as embalagens da multimistura para finalizar a produção do produto.

Além da confecção e distribuição da multimistura, a AME também promove diversas atividades junto à comunidade. Dentre as várias ações desenvolvidas, destacam-se a distribuição de donativos como roupas, calçados, brinquedos, materiais escolares e alimentos para comunidades carentes da região. Ademais, a entidade também presta auxílio para pessoas doentes, através do empréstimo de cadeiras de banho e de rodas, muletas, bengalas e camas hospitalares.

Além das ações citadas, a associação desenvolve atividades com diversos grupos, dos setores públicos e privados, que fortalecem as atividades da associação no campo social.

Dentre as principais atividades podemos destacar as parcerias com a Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais (Hemominas) na promoção de campanhas de doação de sangue, com Rotary e Rotaract na formulação de eventos de cunho cultural e de coleta de donativos e o apoio sócio-técnico prestado pela Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto - Incop/UFOP.

A Incop presta apoio a associação desde o ano de 2016, e é atualmente um dos principais alicerces da AME na continuidade de suas atividades, principalmente no fortalecimento de sua gestão. Pois, atualmente a incubadora é responsável por apoiar a associação através da participação em suas principais reuniões, na prestação de contas junto aos seus apoiadores e na inscrição da AME para editais como forma de adquirir recursos para manutenção de suas atividades. Além disso, a Incop através de seus membros propulsiona práticas de gestão para direcionamento de suas ações, bem como, na promoção dos princípios da economia solidária.

Outra atividade importante desenvolvida pela incubadora é o desenvolvimento de projetos acadêmicos como artigos científicos e projetos extensionistas junto aos principais periódicos e programas de fomento à extensão. Tendo esse trabalho como principal objetivo buscar formas de fortalecer o empreendimento através do conhecimento científico gerado, e promover a partir de projetos práticos o trabalho da associação junto à sociedade. Ademais, a associação está desenvolvendo uma parceria com o curso de Nutrição da UFOP, como forma de aprofundar no estudo sobre os ingredientes da multimistura, assim como, potencializar ainda mais os benefícios gerados por ela.

Atualmente, a associação tem sua sede em um imóvel que é mantido a partir de um auxílio contratual firmado com a prefeitura da cidade de João Monlevade. Contudo, para conseguir ter acesso a esse benefício e também o de participar dos editais para captação de recursos, a AME precisou se estabelecer como uma OSC a partir do Marco Regulatório da lei 13.019/2014. Nesse processo, a AME passou por algumas adequações, entre as principais se destacam a atualização de seu estatuto social, registro no Conselho Municipal da Criança e do Adolescente - CMDCA e uma nova eleição da sua diretoria.

No que diz respeito ao seu quadro associativo, a AME conta com nove membros, onde cinco compõem o conselho administrativo da associação. Cabe destacar, que os membros de seu quadro associativo realizam outras atividades, o que faz com que não possuam horários e atividades bem definidas dentro da associação. Em consequência, a presidente acabou se tornando a figura central da AME e, em grande parte, é a pessoa responsável por todos os processos decisórios e de gestão do empreendimento.

Além de seus membros formais, a AME tem como principal característica uma forte dependência do trabalho voluntário. Tendo em vista que suas atividades são de cunho totalmente social e solidário e que não possuem nenhuma finalidade econômica, todo recurso adquirido é transformado em doações e destinado para manutenção de suas atividades, não contando assim, com colaboradores remunerados. Engloba-se nesse quadro de voluntários, as organizações pertencentes ao setor privado que fornecem serviços recorrentes que a associação necessita, tais como os relacionados a advocacia e contabilidade.

Quando se trata da sustentabilidade financeira da associação, as principais fontes de apoio financeiro que a AME possui, são advindas de doações independentes, de um auxílio fixo de funcionários de um banco e de campanhas do empreendimento em parcerias com outras instituições da cidade. Além disso, a associação participa de editais do governo em que ela atende os requisitos solicitados.

De modo geral, para participar dos editais as OSCs precisam escrever projetos apresentando de que forma será utilizado o recurso e, caso seja contemplada, precisará prestar contas da destinação do mesmo. Dessa forma, a associação finalizou em março de 2020 um edital em nível municipal que destinava recursos para a produção da multimistura e contou com um edital para manutenção de sua sede, que se estendeu até o mês de março de 2021.

Nesse aspecto, o maior desafio da associação é que nos editais ofertados pelo governo, normalmente é necessário definir alguns parâmetros, tais como grupo de beneficiários, quantidade distribuídas e formas de distribuição em seu processo de inscrição e também de prestação de contas. Exemplo disso, foi em um dos editais que a AME foi contemplada, que tinha como público específico crianças e adolescentes em vulnerabilidade social como consequência, limitou o campo de ação da AME no que diz respeito aos outros grandes grupos de beneficiários que possui.

Já ao se tratar da visibilidade da associação, além de todo o reconhecimento e apoio da associação à comunidade, no ano de 2014 a AME foi condecorada pela Câmara Municipal de João Monlevade com o título de utilidade pública a partir da sanção da Lei nº 2.086, do dia 11 de setembro de 2014 em nível municipal. Já em 27 de março de 2018 a partir da sanção da Lei nº 22973, a AME foi declarada utilidade pública em nível estadual. Sendo os títulos recebidos como uma forma de reconhecimento público e de credibilidade para a associação no processo de fortalecer seu vínculo junto aos governos.

Embora a associação seja reconhecida na comunidade em que atua, a organização vive/viveu inúmeros contratemplos ao longo de sua existência. Dentre os recentes, o mais relevante foi o assalto que a sede sofreu no final de 2020 em que foram levados materiais e

objetos da sede, o que fez com que a associação precisasse buscar um novo ponto de atendimento.

Já em relação aos desafios constantes vividos pela AME durante sua existência, cabe destacar os relacionados a práticas de gestão, que geram limitações para associação no desenvolvimento de algumas atividades fundamentais para sustentação e ampliação das atividades desenvolvidas. Nesse sentido, cabe citar a dificuldade de seus membros como na prestação de contas aos seus fomentadores, visto o pouco conhecimento ou até mesmo envolvimento por parte dos mesmos em torno da burocracia exigida neste processo e em manter os voluntários devida a grande rotatividade e falta de seleção dos mesmos. Como resultado há a falta de uma gestão ativa de seus membros, o que afeta diretamente na delegação de tarefas entre eles.

Além disso, um exemplo de situação que mostram essa falta de planejamento e gestão é a falta de participações da associação no CMDCA, visto que, a associação desde que entrou para o conselho não conseguiu manter seu lugar de voto devido à falta de envolvimento de seus membros nas reuniões decisórias. Ou seja, não há uma delegação de atividades, um planejamento efetivo da associação e nem planos de contingência para lidar com as situações que não estão previstas. Onde a associação apresenta um quadro que amplie sua visão não se limitando a angariar recursos, mas aprender a administrá-los.

Além disso, a associação não detém de um planejamento a longo prazo que permita direcionar a AME para seus próximos passos caso haja algum contratempo em relação aos seus provedores atuais. Outro exemplo, foi em decorrência de um recurso recebido pela associação no ano de 2019, onde não foi feita uma distribuição correta do mesmo, e ao chegar no final do período de vigência do edital, foi necessário que de forma imediata, a AME destinasse todo esse recurso financeiro que ainda possuía. Assim, a associação acabou utilizando na compra de materiais para fabricação da multimistura, contudo, não se atentou as datas de validades dos alimentos perecíveis o que resultou em perda de alimentos de grande relevância para associação.

Em síntese, pode-se dizer que, com suas ações voltadas para práticas de responsabilidade social, a AME visa ser um campo na defesa dos direitos sociais e na geração de melhores condições de vida para a população carente e marginalizada da cidade de João Monlevade e região. Entretanto, as potencialidades por parte da associação ainda são cercadas por desafios que desencadeiam uma grande instabilidade à associação no que tange a sua missão e busca por promover a inclusão das minorias, direitos à educação, saúde, assistência social, cultura, esporte e lazer.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No presente capítulo, a priori serão apresentados os estágios do modelo de ciclo de vida para empreendimentos sociais, seguida da sua relação com a realidade do empreendimento social em estudo.

5.1 Estágios do Modelo de Ciclo de Vida para Empreendimentos Sociais

A partir da relação entre toda a fundamentação teórica com o empreendimento social estudado, buscou-se descrever as etapas do ciclo de vida de forma a representar os empreendimentos sociais. Foi considerado como fator determinante para a passagem de um estágio as condições que exigem uma transformação no empreendimento, sendo elas formais, culturais ou estruturais.

Cabe destacar que o modelo utilizado como maior referência para a presente pesquisa foi o modelo de ciclo de vida para empreendimentos sociais proposto por Vasconcelos (2009). Onde, o modelo proposto nesta pesquisa apresenta nomenclaturas diferentes do proposto por Vasconcelos exceto na etapa de formalização. Apresenta também um estágio a menos que o modelo proposto pelo autor, que descreve cinco estágios para o seu ciclo de vida.

Além disso, buscou-se nesta pesquisa apresentar o modelo de ciclo de vida sob a ótica da sustentabilidade. De forma que, todos os pontos desenvolvidos têm como principal foco o desenvolvimento da sustentabilidade em sua pluralidade, sendo a expansão da promoção social consequência de um empreendimento social sustentável.

Por fim, é importante observar que o ponto de partida de um estágio é exatamente o final do estágio anterior, que acaba por impulsionar as mudanças necessárias dentro do empreendimento social e seu grupo de atores envolvidos. A seguir, foi descrito em cada tópico as características que validam os estágios propostos e as condições consideradas para tal.

5.1.1 Sensibilidade Social

O primeiro estágio do ciclo de vida compreende a identificação por parte de um ator de algum problema social que precisa ser solucionado, seguido por um desejo em transformar a dura realidade que assola as pessoas que estão imersas nesse contexto. O que torna esse ator um empreendedor social não é sua capacidade de identificar esse problema, mas o seu ímpeto em modificar o problema que foi percebido.

Normalmente essa constatação acontece na comunidade em que esse empreendedor está inserido, seja por fazer parte desse grupo que vive nesse contexto social, ou seja, pela sensibilidade desse ator com as dificuldades vividas por outras pessoas. Assim, movido por um propósito de transformação e com atitudes altruístas e proativas, essa liderança assume uma série de ações assistencialistas principalmente na luta contra a pobreza, desemprego, e na inserção social de grupos excluídos, buscando formas de promover o desenvolvimento local.

Suas ações são guiadas fortemente por seus valores individuais, que refletem em seus comportamentos e atitudes com o objetivo de determinar as melhores ações a serem tomadas em prol de um bem comum. Onde, o empreendedor social, assume uma postura de inconformismo diante das inúmeras injustiças sociais presenciadas e direciona suas ações para mobilizar recursos para transformar essa realidade.

O grande desafio nesse estágio é viabilizar os recursos necessários para que os primeiros beneficiários surjam. Logo, o empreendedor precisa se ater a diversos fatores e tomar frente de ações para alcançar seu objetivo, bem como buscar reforços com outras pessoas que normalmente compõem seu círculo próximo, tais como parentes e vizinhos.

Nesse momento a ação promovida por essa liderança deixa de ser apenas uma causa e começa a se caracterizar como um empreendimento social. Entretanto, esse termo normalmente é pouco conhecido entre os envolvidos que se veem ligados inicialmente por princípios e valores parecidos, além de um forte apelo emocional, mas que não possuem uma coordenação ou relacionamento formal com o empreendimento.

Assim, o foco passa a ser a solução do problema social, e fatores como formalização e estruturação são postergados, visto que, o empreendedor social não se vê ainda em um formato organizacional. Conseqüentemente, não existe uma gestão ou planejamento dessas ações e grande parte das despesas para realização das atividades saem do bolso do empreendedor social. Nesse momento, a liderança social começa a despertar em outras pessoas o interesse e admiração pelo trabalho que é desenvolvido, surgindo assim, alguns voluntários esporádicos e alguns financiadores independentes que simpatizam com a causa.

Contudo, apesar de novas pessoas ativas no empreendimento seu fundador ainda é a figura central e referência para os demais, além de ser o responsável pela tomada de decisão

dentro do empreendimento. Normalmente, mesmo que de forma involuntária essa liderança detém um poder sobre os demais, fortemente ligado as características intrínsecas dessa liderança social onde podemos citar sua empatia, carisma e preocupação com o coletivo.

Quanto a análise dos resultados, nesse estágio o sucesso do empreendimento é mensurado no número de beneficiários alcançados e no quanto houve de melhorias para esse grupo. Cabe ressaltar o relacionamento próximo que guia essa relação entre o empreendedor social com esse grupo que ainda é muito seletivo e o quanto esse fator é determinante para que essa liderança social deseje expandir suas ações para um grupo maior.

Ao final dessa etapa, a liderança social começa a perceber que já não consegue atender aos seus beneficiários, visto que, crescem cada vez mais o número de pessoas que buscam apoio no empreendimento. Além disso, o empreendedor começa a ter dificuldade em manter as atividades com seus próprios recursos e com as poucas doações que recebe. Surge assim, a necessidade de buscar auxílios consistentes para atender a essas pessoas e também para expandir suas atividades, pois o empreendedor social se vê cada vez mais imerso na causa em que atua.

5.1.2 Formalização

A etapa de formalização se inicia do desejo do empreendedor social em ampliar suas atividades, contudo ele percebe os inúmeros fatores que limitam essa expansão, onde se destacam os recursos financeiros e humanos. Essa fase do ciclo de vida é similar a fase proposta por Vasconcelos (2009), que ressalta que embora incipiente em termos organizacionais e ainda com recursos humanos limitados e pouco especializados, é nesse estágio que o empreendedor social começa a buscar por oportunidades de crescimento e de transformação da realidade social.

É nesse momento que fica claro para o empreendedor social a necessidade de buscar parcerias para manter suas atividades. Mediante a isso, se inicia a fase em que a concentração dos esforços é para se legitimar no campo da justiça social assumindo modelos jurídicos que permitam desenvolver parcerias com outros órgãos além de fortalecer a transparência da atuação do empreendimento social junto aos seus financiadores.

Logo, é o momento que o empreendimento precisa se adequar as normas, que englobam composição de sua diretoria, desenvolvimento de atas e estatuto e outros registros mínimos que compõem o processo de formalização do empreendimento em uma OSC ou em outra forma que as organizações do terceiro setor podem assumir. Esse estágio do ciclo de

vida qualificam os empreendimentos para uma relação mais efetiva principalmente com o setor público que passam a ser os principais mantenedores dessas entidades.

O principal desafio enfrentado nesse estágio é se ater aos inúmeros requisitos existentes para se formalizar. Tendo em vista que há uma série de mudanças nesses empreendimentos, a começar pelo fato de que no estágio anterior em grande parte o empreendedor social atua sozinho, e que este agora precisa formar um grupo de lideranças sociais para compor o número mínimo de membros de forma a atender as exigências legais.

Outro desafio atrelado a essa etapa é que em grande parte o grupo que compõem o empreendimento social precisa lidar com uma série de ações até então desconhecidas e assumir responsabilidades que ainda não dominam. Normalmente as pessoas que passam a compor a diretoria da associação são pessoas que possuem admiração pelo empreendimento e de alguma forma já apoiam todo o trabalho social e luta da entidade na comunidade de atuação. Todavia, possuem pouco conhecimento dos procedimentos jurídicos e das responsabilidades que irão surgir com a formalização do empreendimento. Há ainda o fato de que em grande parte possuem outras atividades remuneradas, o que faz com que não consigam se dedicar totalmente ao cargo.

Devido a isso, nessa etapa o empreendimento social busca auxílio de pessoas ou grupos externos para orientar suas atividades principalmente a parte documental necessária para se formalizar. Surgem parcerias com instituições públicas e privadas, que ajudam a promover o empreendimento na comunidade de forma mais ampla e também na prestação de serviços que auxiliam essas entidades nesse processo de formalização como também na continuidade de suas ações.

Ademais, o grupo normalmente não possui uma boa coordenação e utiliza a formalização apenas com foco em cumprir os requisitos exigidos sem muito preparo para entender todas as obrigações que surgirão a partir da formalização. De forma que, há uma forte centralização de informação e atividades em seu fundador ou liderança social.

Esse fator é determinante para que o empreendimento comece a perceber que a formalização por si só não garante a sustentação do empreendimento, pois há um grande número de entidades que disputam as mesmas fontes de recursos e que, por sua vez, chegam de formas escassas e com muitas exigências legais. Desse modo, surge de forma evidente uma desestabilização no empreendimento que vê o número de responsabilidades crescendo após a formalização e a falta de preparo para lidar com essas novas condições.

5.1.3 Gestão e Estruturação

Passado o período de formalização, surgem de forma mais efetiva os desafios estruturais nos quais os empreendimentos precisam se enquadrar. Visto que, ao se tratar dos empreendimentos sociais, principalmente os que não possuem nenhuma finalidade econômica e são autogestionários, é fundamental se estruturar sob uma lógica que permita guiar suas ações. Onde, para Ramos (2017), as organizações sem fins lucrativos apresentam um campo organizacional complexo que envolvem seus mantenedores, governo e os favorecidos por suas ações.

Ainda de acordo com Ramos (2017), pode-se dizer que as organizações do terceiro setor, inerentes a sua natureza, tendem a ser administradas por lideranças abnegadas, mas que possuem pouca ou nenhuma experiência administrativa, se guiando apenas pelo voluntariado e dedicação. Como consequência, essas entidades precisam buscar melhorias para o seu processo de forma a fortalecer sua gestão, comunicação, governança, delegação de atividades e captação de recursos. Além de agora, precisarem prestar contas de forma mais burocratizada aos seus fomentadores.

Assim, nesse estágio que se desencadeiam e ficam evidentes que a falta de experiência administrativa dos empreendedores sociais pode ser tão desafiadora quanto a captação de recursos para sustentação das atividades dos empreendimentos. Aqui explícito que é preciso ter uma gestão efetiva e participativa dos membros, de forma a desenvolver um planejamento de ações e delegação de tarefas das atividades.

Logo, se na etapa anterior o foco era se formalizar para atender requisitos legais e, conseqüentemente, estar apto a se candidatar aos recursos públicos, agora o foco é administrar as responsabilidades adquiridas. Tendo em vista que a formalização em si não garante o recebimento de recursos por parte do governo e o empreendimento precisa agora elaborar projetos que justifiquem o recebimento de tais recursos disponibilizados. Além disso, é necessário desenvolver formas de monitoramento dos resultados para prestação de contas junto aos órgãos públicos e a constante capacitação de seus membros para uma administração correta e distribuição dos recursos aos seus beneficiários.

Por conseguinte, nesse estágio o ponto alto da crise enfrentada pelo empreendimento é exatamente o de planejar e gerir as inúmeras exigências legais que precisam ser seguidas. Visto que, esses recursos são normalmente distribuídos por períodos previamente estipulados e a organização precisa vislumbrar novos projetos constantemente e se adequar as mudanças que são exigidas pelos órgãos que os coordenam.

Um ponto que merece destaque, é que nessa fase o empreendimento precisa ter delineado muito bem o seu campo de ação. Ou seja, entender quem é seu grupo de

beneficiários, qual o foco de suas ações, a frequência dessas ações e como será gerido esse grupo, como forma de justificar o apoio de órgãos e pessoas externas na sustentação do empreendimento social.

Esse fator desencadeia um novo desafio para o empreendimento social, que adequam suas condições de atuações tais como grupos de beneficiários e formas de atuação para se enquadrar nesses editais ou parcerias com condições específicas. Surgindo assim, o desafio de identidade do empreendimento que pode sofrer com a perda do que o faz único, o seu propósito original.

Outro fator importante nesse estágio é a estruturação ao que tange os recursos físicos necessários para desenvolver as atividades do empreendimento. Fatores como tecnologias, equipamentos, móveis e o local de desenvolvimento das atividades precisam ser adquiridos. Pois, geralmente as atividades até esse momento são desenvolvidas de forma simplificada e os empreendimentos em sua grande maioria não possuem um espaço próprio acontecendo em casas de seus membros.

Cabe destacar que não são apenas os recursos financeiros e de infraestrutura que precisam ser administrados de forma eficiente. Outras condições que refletem de uma boa gestão é ter uma maior retenção e menor rotatividade em seu quadro de voluntários, a descentralização da liderança social como referência de gestão do empreendimento a alocação de tarefas. De forma que os resultados colhidos com a formalização sejam realmente positivos e que sejam traçados planos de ação e medidas de contingência, sendo estas condições fundamentais no decorrer deste estágio.

Deste modo, para alcançar esses resultados o foco passa a ser em desenvolver habilidades tais como, autogestão eficiente, ambiente democrático entre os participantes, desenvolvimento dos valores do empreendimento entre seus membros, criação de rotinas operacionais e a cooperação mútua. É importante considerar como fator fundamental nesse estágio a afinidade de cada membro com o ambiente cultural construído, e que este por sua vez, contribui diretamente para um bom clima organizacional, no aumento do engajamento dos membros e na retenção de voluntários que sejam mais participativos.

Logo, é importante para concluir esse estágio que as lideranças sociais envolvidas tenham forte ligação com as atividades do empreendimento social e com os valores que o regem. Buscando assim, que a formalização do estágio anterior deixe de ser apenas um processo burocrático para atender normas de órgãos reguladores e sim mais um passo na busca pela sustentabilidade e ampliação do empreendimento social em seu campo de ação.

5.1.4 Sustentabilidade e Expansão

O último estágio do ciclo de vida é o de sustentabilidade ou as práticas sustentáveis adquiridas pelo empreendimento. Se no estágio anterior o empreendimento enfrenta uma forte crise de identidade principalmente em decorrência da falta das práticas de gestão, agora a busca é pela sustentabilidade dessa gestão e ampliação da atuação do empreendimento.

No campo da sustentabilidade social, seus membros se comportam de forma a buscar maneiras de expandir sua atuação, seja na expansão de suas atividades em outros campos de desenvolvimento social ou no número de beneficiários. Além disso, também almeja projetos mais superestimados, tais como parcerias com órgãos estaduais e federais, deixando sua atuação menos local.

Já ao se tratar da sustentabilidade cultural, entre seus membros se apresenta muito forte os valores defendidos pelo empreendimento. Nesse aspecto, todos os envolvidos são guiados por pilares fortes que servem para orientar suas atitudes, hábitos e comportamentos dentro do empreendimento e são peças chaves na tomada de decisão. Tendo em vista que todas as lideranças passam a ter maior conhecimento sobre as consequências de suas ações e o quanto elas estão ou não de acordo com os valores que guiam o empreendimento social.

Além disso, aqui todas as figuras envolvidas já possuem competências suficientes para guiarem suas atividades que, por sua vez, já se encontram bem delineadas e conhecidas por todos os membros. O foco em apenas uma ou poucas lideranças deixa de existir e todos passam a ser figuras centrais e de referências dentro do empreendimento. A equipe fortemente ligada por uma afinidade entre si consegue planejar as ações do empreendimento e se encontra em um momento fortemente comprometido com suas atividades dentro da entidade.

Outro aspecto da sustentabilidade envolvido nesse estágio do ciclo de vida é a política. A organização possui maior autonomia e sua relação com o governo e possui domínio sobre suas responsabilidades diante desse órgão. E, internamente, seus membros ativos estão extremamente comprometidos em sua missão de atacar o problema social e em seu autodesenvolvimento e protagonismo dentro do movimento social.

No campo da sustentabilidade econômica, o empreendimento apesar de ainda possuir grande dependência de convênios, editais e doações agora possui maior domínio sobre as oportunidades e conhecimento administrativo para prestação de contas desses recursos aos seus financiadores e até mesmo na busca por novas parcerias. Nesse momento, o empreendedor ou empreendedores sociais são pessoas engajadas e que podem até mesmo se

unir em redes ou grupos que compartilham de objetivos similares como forma de fortalecer o empreendimento social a partir da troca de conhecimentos e experiências.

Essas redes surgem nos mais diversos segmentos sociais que compõem a sociedade civil, e faz com cada vez mais essas entidades se articulem com outros grupos que possuem identificação principalmente no campo social e político com a finalidade de ganhar maior visibilidade e aumentar o campo de impacto nas mais diferentes esferas. Esse é um fator chave para o objetivo do empreendimento, que é de manter o funcionamento saudável de suas atividades e de ampliar ainda mais seu campo de atuação.

Nesse momento, o foco por parte de seus admiradores deixa de ser nas lideranças sociais e passa a ser totalmente focada no empreendimento. Além disso, seus membros ativos estão cada vez mais envolvidos em sindicatos, conselhos, na representação de eventos e até mesmo no auxílio a outros empreendimentos que se encontram na fase inicial do ciclo de vida.

Outro ponto forte nessa fase está relacionado ao uso de mídias sociais no empreendimento, sendo uma ferramenta fundamental para a expansão das atividades. O reconhecimento toma proporções maiores e o impacto e credibilidade do empreendimento se torna maior juntamente ao grupo que o acompanha de forma que sua atuação possa tomar proporções de nível nacional. Esse fator influencia diretamente no número de pessoas interessadas em ajudar o empreendimento e, conseqüentemente, em viabilizar sua expansão significativa.

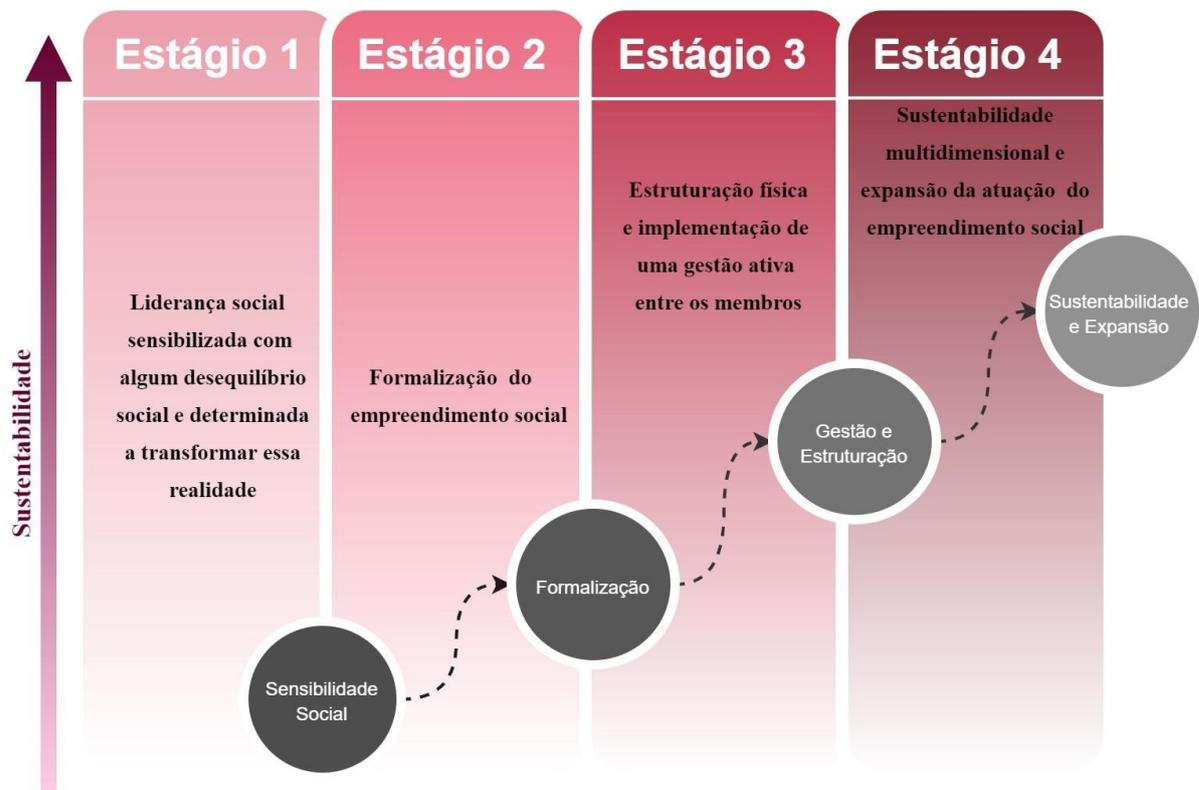
Cabe destacar que o desafio nesse momento para o empreendimento é manter a longo prazo a energia dos atores envolvidos com o empreendimento. Assim, mesmo que não haja uma rotatividade, é necessário se preocupar em trazer novas pessoas para que haja uma constante transferência de conhecimentos e experiências para com outras pessoas como forma de garantir sobrevivência da entidade.

É importante salientar que a sustentabilidade aqui não é tratada como falta de situações inesperadas, já que como discutido no presente trabalho esses empreendimentos vivem em um ambiente incerto e com muitas limitações de recursos quando comparados as organizações dos outros dois setores. Todavia, espera-se agora que o empreendimento esteja preparado para lidar com eventuais situações não planejadas de forma a atenuar os problemas que podem ser ocasionados.

5.2 Proposta de Modelo de Ciclo de Vida para Empreendimentos Sociais

O modelo de ciclo de vida proposto foi caracterizado em quatro estágios como mostrado na figura 2. Onde o objetivo que surge ao final de cada estágio é o que caracteriza o início do próximo, visando alcançar o objetivo principal que seria garantir e ampliar a promoção de impacto social na causa defendida pelo empreendimento social. Assim, quanto mais o empreendimento percorre o ciclo de vida, mais ele se torna apto a adquirir as características que o tornam sustentável e capaz de manter suas ações sociais ativas.

Figura 2: Modelo de Ciclo de Vida para Empreendimentos Sociais



Fonte: Elaborado pela autora

Desta forma, ao se entender em qual momento do ciclo de vida o empreendimento se encontra é possível identificar o nível de sustentabilidade que o empreendimento possui e qual deve ser o foco das ações de seus membros na busca por concluir esse estágio. A estrutura do modelo indica que é preciso passar por cada estágio e que para ser considerado graduado, o empreendimento social precisa atender a todas as exigências propostas no presente estágio.

Ademais, para cada estágio será necessário um tempo para que o empreendimento social consiga chegar ao estágio posterior. Contudo, não é viável definir o tempo necessário que cada empreendimento social precisa para se graduar ou até mesmo estimar o tempo

necessário e qual seria o mais longo. Pois, o tempo que o empreendimento dependerá em cada estágio pode variar de acordo com suas características e com a maturidade de seus membros para enfrentar os desafios que competem a cada um desses momentos.

Outro ponto que fica evidente no ciclo de vida, é que como já dito anteriormente, cada empreendimento social necessita de tempos diferentes para concluir cada estágio, mas é notório que as exigências para graduação vão ganhando ares mais complexos à medida que o empreendimento avança para os estágios posteriores do ciclo de vida. Nesse sentido, espera-se que junto com esses desafios, que as lideranças envolvidas desenvolvam habilidades técnicas e maior identificação com o empreendimento social.

O modelo também retrata um grande foco em sua figura central nos primeiros estágios do ciclo de vida, assim como no modelo proposto por Vasconcelos (2009). Contudo, o processo de descentralização é gradativo e importante para que o empreendimento perca sua dependência de uma ou poucas lideranças sociais e garanta sua sobrevivência mesmo com a desistência de algum desses membros.

O modelo proposto também revela que no início o empreendimento surge como consequência do desejo de uma ou poucas lideranças sociais que em seu inconformismo com alguma necessidade social, buscam travar uma luta visando a transformação dessa realidade. Todavia, de forma natural, essas causas sociais ganham adeptos que se unem para que cada vez mais pessoas possam ser beneficiadas por essas ações.

Assim, nas primeiras fases não fica tão claro para o empreendedor social que para manter ou até mesmo ampliar suas ações é necessário gerir diferentes recursos, de modo que, essa necessidade se evidencia à medida que vão surgindo limitações para o empreendimento social. De maneira que, para alcançar o seu propósito ao final do ciclo de vida, o que é realmente importante é mensurar quanto o empreendimento se encontra sustentável e, conseqüentemente, apto a ajudar cada vez mais pessoas em seu campo de atuação.

Quanto a sua aplicação, pode-se dizer que as diferenças entre os objetivos de cada empreendimento é que vão ditar possíveis mudanças no modelo. Exemplo disso, é que o modelo aqui retrata com maior representatividade a realidade dos empreendimentos que não possuem finalidade econômica e sim atuam voltados apenas para o desenvolvimento social.

No quadro abaixo, há uma breve descrição de cada estágio e quais são os pontos principais que impulsionam seu surgimento até sua graduação.

Quadro 3 – Caracterização de cada etapa do Modelo de Ciclo de Vida para Empreendimentos Sociais proposto

Momentos de cada Estágio	Sensibilidade Social	Formalização	Gestão e Estruturação	Sustentabilidade e Expansão
Início	Liderança social com forte identificação com a causa ou sensibilizado com os desequilíbrios sociais percebidos.	O empreendedor social inicia o processo de formalização inicialmente se adequando as exigências legais.	Busca de parcerias com órgãos públicos e privados através de editais e convênios. Enfrenta crise de identidade e de delegação de função com alta rotatividade de voluntários.	Empreendimento social pode almejar parcerias maiores pois tem total controle de seus pontos fortes e fracos.
Desenvolvimento	Momento em que as ações começam a beneficiar um pequeno grupo de pessoas afetadas pelo problema identificado. Há um seleto número de simpatizantes com a causa que auxiliam o empreendedor social com ações pontuais.	Parte documental e diretoria estruturada. Em grande parte, é composta por pessoas com pouco ou nenhum conhecimento sobre as atividades desenvolvidas e que têm maior parte do seu tempo ocupadas por atividades remuneradas.	Empreendimento social precisa aplicar ferramentas e métodos para monitoramento dos resultados e para a prestação de contas.	Busca por parcerias com órgãos e instituições pública de atuação estadual, nacional ou até mesmo global. Além de parcerias com empresas privadas.
Graduação	O empreendedor social precisa buscar novas formas de atuação pois tem dificuldade em continuar as atividades devido as limitações de recursos financeiros e humanos combinado com o forte desejo de beneficiar mais pessoas.	O empreendimento social assume um modelo jurídico. Contudo, percebe que isso não é suficiente para o empreendimento fortalecer e ampliar seus mantenedores.	Maior sintonia entre os membros que já compreendem seus pontos fortes e fracos. Percebe que precisa sustentar essa gestão e agora o empreendimento se encontra apto para ampliar suas atividades.	Sustentabilidade multidimensional e expansão territorial e de influência do empreendimento social.

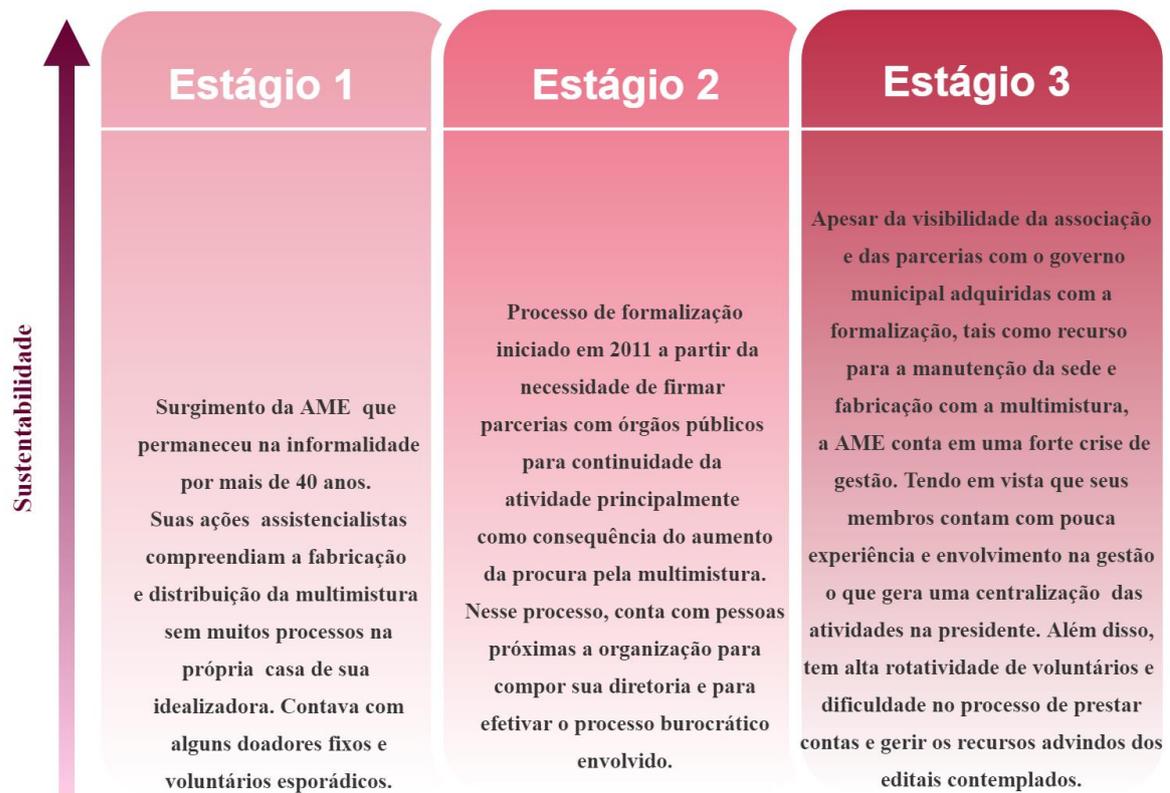
Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 3 divide cada etapa do ciclo de vida em três momentos diferentes que compreendem o início do estágio, o desenvolvimento representando o processo de transição e a graduação que indica a conclusão do objetivo do estágio. A partir do quadro fica evidente que o surgimento de cada estágio se dá em decorrência do alcance do principal objetivo do estágio anterior combinado ao surgimento de uma nova necessidade.

5.3 Relação entre o Modelo de Ciclo de Vida e a AME

A associação estudada foi fundamental para o construto dos estágios citados na presente pesquisa. Dessa forma, apesar do presente estudo não buscar validar as fases propostas no empreendimento, é cabível traçar a relação entre cada estágio que foi descrito com os momentos vividos pela AME.

Figura 3: Estágios da Associação Maria Efigênia



Fonte: Elaborado pela autora

Logo, ao se tratar do primeiro estágio, o surgimento da AME reflete muito mais a condição de altruísmo e sensibilidade com a causa social por parte da fundadora do que a

inserção da mesma no contexto social, ao qual seu grupo de beneficiários do empreendimento pertence. Pois, o que despertou o interesse da liderança social pela causa defendida foram sua solidariedade e empatia para com as pessoas doentes e que não possuíam muitas vezes uma alimentação contundente, o que a fez começar a distribuir uma multimistura enriquecida.

Nesse aspecto, a partir de ações ativas de sua fundadora Maria Efigênia, outras pessoas começaram a ajudar associação, seja com trabalho voluntário na confecção da multimistura ou com doações para a continuidade e ampliação dessas ações. Todavia, essas ações eram esporádicas e apesar de sua liderança já se tornar uma referência na comunidade de atuação, a AME desenvolvia suas atividades sem nenhum planejamento e sem aspectos organizacionais.

Nesse ponto, observa-se que para chegar ao estágio de formalização, a AME atuou por mais de 40 anos na informalidade, o que elucida o fato de não ser estipulado um tempo para cada estágio do ciclo de vida, pois foi por um período considerável que a associação conseguiu se manter sem auxílios formais de órgãos públicos. Além disso, com poucas pessoas assumindo responsabilidades de forma efetiva na promoção dessas atividades.

É válido afirmar que assim como no modelo proposto, a associação com o passar dos anos, deixou nas filhas de sua idealizadora já falecida, o desejo de perpetuar e ampliar ainda mais o trabalho social que por ela era desenvolvido. E que essas, por sua vez, lideradas por uma, decidiram buscar a formalização da associação como forma de manter as atividades do empreendimento, principalmente em decorrência do aumento da procura pela multimistura e das outras atividades assistencialistas promovidas pela associação.

Já ao iniciar o processo de formalização no ano de 2011, sua liderança social Ana Elizabeth, buscou com esse ato conseguir novas fontes financiadoras que fossem mais consistentes para a continuidade das atividades da associação. Todavia, até mesmo com o processo de formalização, grande parte dos custos do empreendimento continuaram sendo amenizados pela liderança social.

O processo de formalização para a AME incluiu uma série de procedimentos que envolviam processos desconhecidos pelas pessoas que atuavam até o momento no desenvolvimento de atividades. Devido a isso, a associação precisou de apoio externo para a preparação documental exigida e também para a composição de sua diretoria.

Assim, nesse período houve um aumento das parcerias com órgãos públicos e privados na promoção de atividades da associação. Neste momento se inseriu de forma mais efetiva e abrangente parcerias com grupos universitários, hospitais e outras associações. Cabendo

ressaltar que o aspecto formal já compõe um ponto forte para fortalecer o reconhecimento e credibilidade da associação perante a sociedade.

Atualmente, a associação já conta com o benefício de editais que auxiliam nos custeios principalmente da sede e dos ingredientes da multimistura. Ademais, a associação tem doadores independentes, que se mantêm há alguns anos no apoio, principalmente no campo financeiro.

No entanto, a AME se mostra limitada no que tange a administração desses recursos, com dificuldades em destinar de forma correta sem que acarrete em desperdício ou em uma administração pouco eficiente do mesmo. Ademais, seus membros atuais não contemplam conhecimentos suficientes de gestão e das atividades que precisam desenvolver na associação, o que dificulta o interesse de envolvimento por parte desses atores no processo burocrático da AME, que acabam se reunindo apenas em situações de extrema necessidade e não de forma recorrente como deveria ser.

Outro ponto que reflete essa limitação, é o fato de que a associação não possuiu ferramentas para controle de seus próprios beneficiários. Esse é um ponto que afeta diretamente na prestação de contas da associação, que ainda se vê no processo de desenvolvimento de mecanismos que permita registrar as pessoas que recebem os donativos e a multimistura distribuídos pela entidade.

Em decorrência disso, a AME se encontra no estágio de gestão e estruturação como mostrado na figura 3 e há ainda inúmeras condições que a associação precisa se adequar para que consiga se graduar para o próximo estágio. Exemplo disso é a dificuldade por parte da associação em captar e reter voluntários e de tornar seus membros engajados, posto que, em sua grande maioria essas pessoas desenvolvem outras atividades remuneradas e que ocupam a maior parte de seu tempo.

Estes são fatores que refletem nas práticas de gestão e também em formas de buscar a estabilidade e sustentabilidade do empreendimento. Tendo em vista que a associação não consegue se estruturar sobre uma ótica sustentável como consequência da falta de planejamento, estruturação das atividades, falta de conhecimentos técnicos e até mesmo pela centralização existente em sua liderança principal na tomada de decisão e execução de tarefas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os empreendimentos sociais, através de seus empreendedores sociais, configuram como importantes agentes transformadores dos mais diferentes desequilíbrios sociais existentes, sendo caracterizados principalmente por surgirem com pouca ou nenhuma estruturação. Com grande relevância no campo social, essas entidades surgem como forma em cobrir as limitações do estado, mas não contam com as mesmas condições e oportunidades das organizações privadas, possuindo características específicas que as fazem únicas.

Assim, as dinâmicas em que essas organizações surgem e desenvolvem suas atividades são diferentes das organizações tradicionais capitalistas e, portanto, precisam ser analisadas com base em suas características. Dessa forma, fica evidente que utilizar instrumentos e estratégias tradicionais de forma unificada e desconsiderando as particularidades desses empreendimentos sociais, acaba sendo ineficaz.

O propósito do presente trabalho foi identificar e propor um modelo de ciclo de vida sob a perspectiva da sustentabilidade para empreendimentos sociais a partir da realidade de uma associação que atua diretamente com atividades assistencialistas. Onde o modelo de ciclo de vida proposto ao ser contextualizado com a AME, permitiu investigar as características do empreendimento social para posterior identificação de qual estágio do ciclo de vida essa entidade se encontra.

De forma que, essa classificação do estágio permita traçar linhas de desenvolvimento e estratégias que tenham como foco a conclusão deste estágio. Outro ponto importante, é que ao se utilizar da metáfora do ciclo de vida, o empreendimento social consegue se preparar para as situações imprevistas que podem ocorrer ou até mesmo constatar suas limitações nesse estágio. Conseguindo assim, agir de forma a potencializar as oportunidades e atenuar os riscos e desafios atrelados ao momento em que se encontra.

Frente a isso, conforme abordado no capítulo de revisão da literatura é perceptível o quanto tratar a sustentabilidade de um empreendimento em todas as suas dimensões é fundamental para a continuidade dessas entidades. Tendo em vista que, ao se tratar de sustentabilidade para os empreendimentos sociais, esta compete muito mais que angariar recursos para manter o funcionamento de suas ações e sim o de desenvolver um ambiente que também seja sustentável no campo social, político, ambiental e cultural.

Pois mesmo contando com auxílios financeiros e oportunidades de expansão, o empreendimento acaba limitado a outros fatores, principalmente no que diz respeito a administração e gestão dos recursos humanos e financeiros. Ou seja, por mais apoio, credibilidade e reconhecimento do empreendimento social por parte da comunidade, há ainda grandes limitações no campo da sustentabilidade. Fato que se evidenciou na associação estudada, que apesar de já ter um grande número de admiradores e mantenedores, além de contar com doações e auxílios governamentais, possui limitações nos campos, principalmente, da sustentabilidade cultural, política e, conseqüentemente, econômica.

Onde a sustentabilidade política se apresentou limitada pela falta de conhecimento de seus membros acerca de leis, normas e diretrizes que regem o ambiente em que associação está inclusa. Além disso, no envolvimento com outros grupos com propósitos similares, no engajamento e autonomia de todas as lideranças que no momento atual da associação se encontra centralizada em apenas uma pessoa.

No campo cultural da sustentabilidade, a associação através de seus membros, precisa ter uma ligação efetiva com os princípios que o empreendimento prega. Ou seja, não basta apenas uma simples identificação e simpatia com a causa defendida pelo empreendimento, é necessário que todas as lideranças envolvidas tenham grande grau de coesão entre o que empreendimento prega e suas ações. Um aspecto observado nesse campo, é que apesar de ser um empreendimento guiado pelos princípios da economia solidária, há pouco conhecimento de seus membros sobre seus pilares, o que se evidencia na falta de prática da autogestão entre seus membros.

Conseqüentemente, o empreendimento não consegue se manter sustentável economicamente, pois possui dificuldade em manter constância na obtenção de recursos e, quando os possui, tem grande dificuldade em prestar contas e administrá-los de forma eficiente. Ou seja, a falta das demais sustentabilidades, acabam por limitar o empreendimento em se manter estável financeiramente.

Dito isso, ao se tratar da sustentabilidade abordada no ciclo de vida proposto, foi perceptível o quanto um empreendimento ser sustentável reflete não só em sua sobrevivência, mas em sua capacidade de avançar nas causas sociais nas quais atua de forma estruturada e mais estável. De forma que, pode-se dizer que quando um empreendimento deseja ampliar suas ações para atender mais pessoas, o empreendimento deve buscar na verdade sua sustentabilidade, pois como consequência terá condições de alcançar ainda mais o seu objetivo social.

Ao abordar o ciclo de vida para empreendimentos sociais, evidenciou-se também as similaridades de algumas condições com o modelo de ciclo das organizações que visam o lucro. Premissas como o aumento da complexidade à medida que a entidade avança no ciclo de vida, a ideia de uma linha evolutiva ou até mesmo a ideia de que são as necessidades que surgem ao final de um estágio que propulsionam o surgimento do outro, são exemplos de similaridades no modelo para empreendimentos sociais proposto e o de Greiner (1975), por exemplo.

Contudo, a presente pesquisa se mostrou eficiente, pois apesar de se assemelhar em alguns pontos, as condições em que essas entidades do terceiro setor surgem, suas motivações e desafios as fazem diferentes na maneira em que cursam seu ciclo de vida e, principalmente, no objetivo final. Pois, enquanto as organizações com finalidades lucrativas visam ganho de capital, os empreendimentos sociais visam práticas sustentáveis no campo do desenvolvimento social.

Em síntese, pode-se dizer que este estudo contribuiu no campo prático e teórico, ao abordar um tema com profunda limitação na pesquisa científica brasileira, tendo em vista que dos modelos de ciclo de vida encontrados na literatura até então, apenas um havia sido desenvolvido a partir do contexto de um empreendimento social no Brasil. Fator que mostra que apesar da importância do terceiro setor no país, são poucos estudos destinados a fortalecer as atividades dessas organizações em seus campos de atuação.

Mediante ao exposto, sugere-se que a partir deste trabalho, sejam desenvolvidos estudos futuros com a finalidade de fortalecer e ampliar a presente pesquisa. Nos quais cabe destacar a validação do modelo de ciclo de vida proposto em outros empreendimentos sociais com características e momentos diferentes e o desenvolvimento de ferramentas e estratégias condizentes com cada estágio que o empreendimento social se encontra, como forma de viabilizar condições para a conclusão de cada estágio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, V. Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 95, p. 85-104, 2011.

ALVES, J. C. M. Análise de sustentabilidade social de redes solidárias de catadores de materiais recicláveis: um estudo de caso da Rede Catavales. 2018. 182 f. Tese (doutorado) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

_____, J. C. M. Gestão de organizações do Terceiro Setor. In: Albuquerque, G. A. S. de (org.). Coleção Administração EaD: Curso de Bacharelado/módulo **VII. Manaus: Ed. Universidade Federal do Amazonas - ADUA**, 2012. v. 1, p. 97-137.

AMADOR, C. Sustentabilidade Financeira das Organizações da Economia Social: novas soluções socialmente inovadoras em época de crise. **IV Colóquio Internacional de Doutorandos/as do CES. FEUC. Coimbra**, 2013.

ANJOS, R. M.; UBALDO, A. A. B. O desporto como elemento indutor da sustentabilidade na sociedade de risco. In: SOUZA, Maria Cláudia da Silva Antunes de; ARMADA, Charles Alexandre. Sustentabilidade, meio ambiente e sociedade: reflexões e perspectivas [e-book]. Umuarama: Universidade Paranaense – UNIPAR, 2015.

ASHOKA-MCKINSEY. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como elaborar planos de negócio para organização**. 3ªed. São Paulo: Peirópolis, 2001.

ASSUNÇÃO, M. A.; SILVA, S. M. Responsabilidade Social no terceiro setor: elo entre a cidadania e a democracia. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, v. 11, n. 41, p. 280-292, 2020.

BARBALHO, A; UCHOA, C.V. Empreendedorismo social como campo en formación en Brasil: el papel de las instituciones Ashoka, Endeavor y Artemisia. **Interações (Campo Grande)**, v. 20, n. 2, p. 421-433, 2019.

BARBOSA, G. S. *et al.* A Conceptual Review of the Terms Sustainable Development and Sustainability. **International Journal of Social Sciences**, v. III, n. 2, 2014.

_____, L; LEISMANN, E. Aspectos essenciais para a sustentabilidade de negócios sociais. **I CINGEN-Conferência Internacional em Gestão de Negócios 2015**, Cascavel-PR, ano 2015.

BARDIN, L. Análise de conteúdo rev. e atual. **Lisboa: Edições**, v.70, n. 3,2016.

BEUREN, I.M.; RENGEL, S.; HEIN, N. Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na lógica fuzzy: classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 197-216, 2012.

BITTENCOURT, I. M. *et al.* Empreendedorismo Social, seus pressupostos e sua aplicação no desenvolvimento de competências. **CIAIQ2015**, v. 3, 2015.

Brasil. Lei 13.019, de 25 de abril de 2016. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Brasília, 2014. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8726.htm > Acesso em: fev, 2021.

_____. **Lei 13.019, de 31 de julho de 2014.** Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Brasília, 2014. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm> Acesso em: fev, 2021.

BRAUN, D. M. R.; ROBL, R. S. O ICMS ecológico como instrumento auxiliar para o alcance da sustentabilidade. In: SOUZA, Maria Cláudia da Silva Antunes de; ARMADA, Charles Alexandre. **Sustentabilidade, meio ambiente e sociedade: reflexões e perspectivas [e-book]**. Umarama: Universidade Paranaense – UNIPAR, 2015.

BROW, C. J. **Great foundations: a 360 degree guide to building resilient and effective not-for-profit organisations.** Typeset by ACER Project Publishing. Printed in Australia by BPA Print Group. 2010. First published;

BRITO, M. F. *et al.* Importância do terceiro setor como alternativa de Gestão no aparato social. **Id on Line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 12, n. 42, p. 422-435, 2018.

CARVALHO, L. C.; VERISSIMO, P. C. Do Empreendedorismo Social à Responsabilidade Social Corporativa: **Um estudo baseado numa metodologia qualitativa.** Holos, V. 7, P. 59-76, 2018.

CAZUMBÁ, N. Terceiro Setor: conceitos e responsabilidades. Curitiba: **Nossa Causa**. Ebook, 2018. Disponível em: <https://nossacausa.com/ebook-conceitos-e-responsabilidades-noterceiro-setor/>. Acesso em fev. 2021.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de procedimentos para o terceiro setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social /** José Antônio de França (coordenador); Álvaro Pereira de Andrade ... [*et al.*]. - - Brasília: CFC: FBC: Profis, 2015.

CORREIA, R. B. *et al.* Um estudo empírico sobre ciclo de vida e estágios organizacionais. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 8, n. 2, 2019.

COSTA, A. P. B. **Processo de incubação em economia solidária à luz de preceitos de autogestão: experiências de estudantes de graduação da OASIS/UFRN.** 2018. Dissertação de Mestrado. Brasil.

_____, F. C. Gerenciamento de resultado: o impacto do ciclo de vida organizacional e da adoção de IFRS. 2018.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** Porto Alegre: Penso, 2014.

DALL'AGNOL, Camila Fortuna *et al.* Transparência e Prestação de Contas na Mobilização de Recursos no Terceiro Setor: um estudo de casos múltiplos realizado no sul do Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 2, p. 187-203, 2017.

ESTIVALETE, V. F. B. *et al.* Preocupações com a sustentabilidade imbricadas na missão social das organizações: a percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, p. 8-24, 2016.

FALCÃO, M. A.; DE ARAUJO, R. S. A importância estratégica do terceiro setor no Brasil como meio de desenvolvimento social: uma argumentação teórica a partir do prisma da economia social de Gide. **Revista Jurídica Cesumar-Mestrado**, v. 17, n. 1, p. 153-179, 2017.

FISHER, G. *et al.* (2016). Changing with the Times: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles. **Academy of Management Review**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/281801429_Changing_with_the_Times_An_Integrated_View_of_Identity_Legitimacy_and_New_Venture_Life_Cycles>. Acesso em: mar, 2021.

FRANÇA FILHO, G. C.; SANTANA JÚNIOR, G. Um Olhar Renovado Sobre Desenvolvimento Local: Uma Análise a partir dos Aportes da Economia Solidária e de Pesquisa Empírica na Bahia. **VI conferência regional de ISTR para América Latina y el Caribe**. Salvador, p.1-16, 2007.

FREZATTI, Fábio *et al.* Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017.

GAIOTTO, S. A. V.; MACHADO, H. P. V. **In.: Encontro de Estudo sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Passo Fundo. RS. 2016.

GATTAI, S. *et al.* Compreender os interesses e relações - estudo de projeto de implantação de incubadora de empreendimentos solidários. **Pensamento & Realidade**, v. 28, n. 3, 2013.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

INNOCENTI, R. M.; LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V. Institucionalização de regras e rotinas da contabilidade gerencial em uma fundação privada educacional catarinense: abordagem institucional do terceiro setor brasileiro. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL- Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 13, n. 1, p. 302-323, 2021.

IPEA, (2018). Mapa das Organizações da Sociedade Civil. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/>. Acesso em: jan, 2021.

ITELVINO, L. S. *et al.* Formação do empreendedor social e a educação formal e não formal: um estudo a partir de narrativas de história de vida. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 26, n. 99, p. 471-504, 2018.

JACOKES, J.; PRYCE, J. **The life cycle social enterprise financing**. 2010.

LIBRELATO, T.C. Captação de recursos com vistas ao esporte: estudo de caso em um empreendimento social. 2018.

LEAL, K. S.; RODRIGUES, M.S. Economia Solidária: conceitos e princípios norteadores. **Humanidades & Inovação**, v. 5, p. 209-219, 2018.

MARQUES, B. A. *et al.* Terceiro Setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 34, n. 2, p. 71-89, 2015.

MEDEIROS, C. B *et al.* Inovação Social e Empreendedorismo Social: Uma Análise Sob a Perspectiva da Economia Solidária. **GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, 2017.

MENDES, J.M.G. Dimensões da Sustentabilidade. Revista das Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba – Inove. Curitiba, v. 7, n. 2, p. 49-59, 2009. Disponível em: Acesso em: 18 fev. 2021.

MIGUEL, P. A. C., *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 3 eds. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2018.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MOTTA, K. F.; SHIMADA, N. E. Empreendedorismo Social e Organizações do terceiro setor: Um Ensaio Teórico sobre as Convergências e Divergências e o Papel da Ação Social neste Contexto. **VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)**. Goiania, 2014.

MORAES, T. **Entendendo melhor os Negócios Sociais**. Empreendedorismo Social: Legados da Formação Cidadã para os 80 anos de Londrina. 1 ed. Londrina. 2014.

NADER, S.M *et al.* Perfil criativo no empreendedorismo social. 2018.

OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E. Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. **Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa**, v.5, n.1, p.155-176, jan. /mar. 2009.

PEREIRA, M. *et al.* Gestão para Organizações Não Governamentais. **Florianópolis: Tribo da Ilha**, 2013.

PEREIRA, M. L. *et al.* Características de Mobilização de Recursos: Um Estudo nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) do Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade E Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, p. 112-131, 2015.

PÓVOAS, M. S. O amor na sociedade de risco: a sustentabilidade e as relações de afeto. In: SOUZA, Maria Cláudia da Silva Antunes de; ARMADA, Charles Alexandre. Sustentabilidade, meio ambiente e sociedade: reflexões e perspectivas [e-book]. Umuarama: Universidade Paranaense – UNIPAR, 2015.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico - 2a Edição. [S.l.]: EditoraFeevale,2013.

QUINTÃO, C. (2004). Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego. Seminário Trabalho social e Mercado de Emprego, Painel Políticas Sociais e Mercado de Emprego Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.

RAMOS, M. M. G. Gestão estratégica e inovação social: um estudo de caso em uma organização da sociedade civil. **Programa de Pós-Graduação em Administração**, 2017.

RIBEIRO, S.D; MUYLDER, C.F. Economia Solidária – Em busca dos elementos essenciais da sustentabilidade e solidariedade. O&S, Salvador, v. 21, n. 71, p. 581- 614, out. /dez. 2014.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de gestão social**, v. 3, n. 1, 2014.

SANTANA, H.; PAES, J. E. S.; e SANTOS, J. E. S.; Propriedade intelectual. In: PAES, José Eduardo Sabo (Coord.). **Terceiro Setor e Tributação 8**. São Paulo: Elevação, 2016

SANTOS, J. E. S.; PAES, J. E. S.; LIMA, C. F. O terceiro setor e o princípio democrático: uma análise da utilização do experimentalismo democrático pela sociedade civil organizada como forma de melhoria da democracia brasileira na atualidade. **Revista Direitos Culturais**, v. 13, n. 31, p. 225-253, 2018.

_____, M. B. *et al.* As características dos empreendimentos sociais atuantes na economia solidária em diferentes países da América Latina. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 4, n. 7, p. 61-74, 2017.

SHARKEN SIMON, Judith. DONAVAN, Terence. **The Five Stages of Nonprofit Organizations: where you are, where you're going, and what to expect when you get there**. Saint Paul-MN: Amherst H. Wilder Foundation, 2004.

SILVA, A.R.P; BARBOSA, M.J.S; ALBUQUERQUE, F.S. **Sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários: análise da Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2013, vol.47, n.5, pp.1189-1211. ISSN 0034-7612.

_____, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, p. 1301-1325, 2010.

_____, M. F.; MOURA, L.; JUNQUEIRA, L. P. As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais no campo social. **Ciencias da Administração**, v. 17, n. 42, p. 121-130, 2015.

SILVA, N.L; RIBEIRO, A.R.B. Sustentabilidade Organizacional no Terceiro Setor: uma revisão sistemática no período de 2008 a 2018. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, v. 6, n. 2 JUL/DEZ, p. 357-383, 2020.

_____, W. L. M. *et al.* Sustentabilidade na aquicultura: dimensões social, econômica e ambiental—uma revisão de literatura. **Educamazônia-Educação, Sociedade e Meio Ambiente**, v. 20, n. 1, Jan-Jun, p. 87-108, 2018.

SOUZA, A. A. C.; SILVA, E. A; SOUZA, S. Captação de recursos no terceiro setor: uma pesquisa nas instituições de apoio aos dependentes químicos de Juiz de Fora, MG. **Gestão e Negócios Globais**, v. 2, n. 2, p. 1-19, 2018.

STEVENS, Susan K. **Nonprofit Lifecycles: Stage-Based Wisdom for Nonprofit Capacity**. Long Lake, MN: Stagewise Enterprises, Inc., 2002.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124, 2014.

_____, V. A. G. *et al.* Capacidades Dinâmicas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Uma proposta de mensuração para o terceiro setor. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 5, n. 1, p. 18-33, 2018.

TURRIONI, J.B.; MELLO, C.H.P. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. **Apostila do curso de Especialização em Qualidade e Produtividade**. Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG, 2012.

ULSEN, P. **Comunicação para a Sustentabilidade em Organizações do Terceiro Setor**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2018.

VASCONCELOS, A. M. **Ciclo de vida de empreendimentos sociais**. Dissertação mestrado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

VERONESE, M. V.; GAIGER, L. I.; FERRARINI, A. V. Sobre a diversidade de formatos e atores sociais no campo da economia solidária. **Caderno CRH**, v. 30, n. 79, p. 89-104, 2017.

VIEIRA, N.S. *et al.* Terceiro setor, economia social e economia solidária: laboratório por excelência de inovação social. **Sociologia**, n. TEMATICO7, p. 100-121, 2017.

WEERAWARDENA, J.; MCDONALD, R. E; MORT, G. S. Sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos: uma investigação empírica. **Revista de Negócios Mundiais**, v. 45, n. 4, p. 346-356, 2010.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016



TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **“MODELO DE CICLO DE VIDA PARA EMPREENDIMENTOS SOCIAIS: UM ESTUDO A PARTIR DAS EXPERIÊNCIAS DA ASSOCIAÇÃO MARIA EFIGÊNIA (AME) EM JOÃO MONLEVADÉ/MG”** é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 03 de junho de 2021.

Naiana Gonçalves de Freitas

Nome do Aluno (a)