

Gestão e Governança

Modelo de ciclo de vida para empreendimentos sociais: um estudo a partir das experiências da associação AME em João Monlevade/MG

Life cycle model for social enterprises: a study from the experiences of
the associação AME in João Monlevade/MG

Naiara Gonçalves de Freitas¹ , Jean Carlos Machado Alves¹ 

¹ Universidade Federal de Ouro Preto , Ouro Preto, MG, Brasil

¹¹ Universidade Federal de São João del Rei , São João del Rei, MG, Brasil

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar, sob a perspectiva da sustentabilidade, um modelo de ciclo de vida para empreendimentos sociais, a partir das experiências da Associação AME. Como metodologia de pesquisa, a abordagem do estudo em questão pode ser classificada em qualitativa, onde o método adotado foi 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. Quanto à análise dos dados foi utilizada a reflexão do conhecimento teórico e prático gerados 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 em seu campo de atuação e trabalhar a sustentabilidade em sua pluralidade.

Palavras-chave: Terceiro setor; Empreendimentos sociais; Modelo de ciclo de vida; Sustentabilidade

ABSTRACT

This article aims to identify, from the perspective of sustainability, a life cycle model for social enterprises, based on the experiences of Associação AME. As a research methodology, the approach of the study in question can be classified as qualitative, where the method adopted was a case study. Regarding the data collection process, this step was carried out through interviews, participant observation together with a literature review. As for data analysis, the reflection of the theoretical and practical knowledge generated was used 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 to strengthen itself in its field of action and work on sustainability in its plurality.

Keywords: Third Sector; Social enterprises; Life cycle model; Sustainability

1 INTRODUÇÃO

O mundo em seu constante 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 capitalismo, 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).

Apesar da mobilização de alguns atores sociais isoladamente fica difícil manter a sustentabilidade ou atingir determinadas metas o que se faz necessário desenvolver estratégias de cooperação, alianças e parcerias. 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.

De forma geral no que tange as estratégias de cooperação e as organizações pode-se dizer que a sociedade pode contar com níveis diferentes de atores organizacionais que podem ser divididos em primeiro setor, esse vinculado ao estado, o segundo setor, esse vinculado as organizações privadas de cunho capitalista e ou

econômico e o terceiro setor, esse formado pela sociedade civil ou outros atores para atender as demandas que o primeiro e o segundo setor têm dificuldades de atingir geralmente de cunho social.

O terceiro setor pode ser composto, segundo Souza *et al.* (2018), pelas as instituições de caridade, organizações religiosas e comunitárias, sindicatos, associações, entre outras organizações com viés voluntário. Sendo que, algumas dessas organizações fazem parte ou são criadas a partir da filosofia 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 reconstróem novos laços guiados pela sociabilidade, reciprocidade, autogestão, cooperação e relações interpessoais que excedem as relações mercantis (ALVES, 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 em uma associação que aqui será denominada AME 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. 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.

Pois, como reforçado por Silva (2020), tendo em vista que 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 coletivas e sociais, visando fortalecê-las no combate às mais diversas questões em seus campos de atuação.

Dito isso, o presente trabalho se propôs identificar, sob a perspectiva da sustentabilidade, um modelo de ciclo de vida para empreendimentos sociais, a partir das experiências da AME¹. Podendo assim, servir de embasamento para outras organizações pertencentes, principalmente, a economia solidária, ao terceiro setor e coletivas a fim de fortalecer e ampliar suas atividades, além de promover condições para maior sustentabilidade dessas entidades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo Social e Economia Solidária

Ao se tratar do conceito de empreendedorismo, é importante ressaltar que 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 modo geral, pode-se afirmar que o empreendedorismo social atua em parceria com o 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.

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

¹ Com o objetivo de preservar o nome da organização utilizou-se um nome fantasia.

chamar essas lideranças ou sujeitos praticantes do empreendedorismo social de empreendedores sociais.

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 necessidades da sociedade, bem como a grande intensidade das carências sociais, onde uma das principais formas de manifestação desses empreendimentos são oriundos da economia solidária. Onde, o termo economia solidária 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 para Medeiros (2017), esta 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. Para Santos (2017), 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.

Todavia, quando se trata da sobrevivência desses empreendimentos ao longo do tempo são inúmeros os desafios que inviabilizam a continuidade dessas entidades. Para Alves (2018), 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.

2.2 Desafios da Sustentabilidade dos Empreendimentos Sociais

Ao se tratar do termo sustentabilidade, este vem ganhando espaço dentro das mais variadas organizações como forma de relacionar o desenvolvimento organizacional pautado no respeito ao ambiente e no bem-estar social e não apenas no campo financeiro. Nesse sentido, 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.

No que tange os empreendimentos sociais, um dos fatores que agravam a capacidade de 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.

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.

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. Já 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).

Em outra vertente, tem-se a dimensão cultural, onde para França Filho e Santana Júnior (2007), 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.

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 e bem-estar

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 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, como forma de compreender suas relações, ações, contribuições e ganhos efetivos tanto para o grupo quanto para a sociedade.

2.3 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). Ainda de acordo com os autores, 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.

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.

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.

Ao se tratar dos empreendimentos sociais estes possuem um ciclo de vida próprio, que possuem diferentes etapas de desenvolvimento que requerem a utilização 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 instituições tradicionais.

Como forma de se conhecer sobre os modelos de ciclos de vida de empreendimentos sociais presentes na literatura, o quadro 1 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.

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 1, 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, 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.

Quadro 1 – Modelo de Ciclo de Vida para Empreendimentos Sociais

Modelos/Autores	Estágios/Fases
Ashoka e Mckinsey (2001)	(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; (4) Maturidade, atrelada a consolidação do modelo e a sua aplicação em outros territórios;
Stevens (2002)	(1) Ideia fundamental, ou a percepção de situações inadequadas na sociedade; (2) <i>Start-up</i> , 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.
Sharken Simon e Donavan (2004)	(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; (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; (5) Revisão e renovação, provocada por períodos de pouco crescimento ou crise econômica.
Vasconcellos (2009)	(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.
Jacokes e Pryce (2010)	(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.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida, é de caráter aplicado, pois, como explicado por Turrioni e Mello (2012), enquanto a pesquisa básica se propõe somente explicar conhecimentos teóricos, a aplicada utiliza também esses conhecimentos na prática. Logo, 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.

Além das características citadas acima, em relação aos procedimentos adotados, inicialmente foi utilizado em pesquisas bibliográficas a fim de se aprofundar nos pontos principais que desencadeiam os mais relevantes desafios e potencialidades das organizações do terceiro setor. Paralelamente às revisões bibliográficas foi utilizada a técnica de estudo de caso, a qual consiste em estudo aprofundado de um ou poucos objetos, de forma que se permita seu amplo e detalhado conhecimento (MIGUEL *et al.*, 2018).

Ainda no que tange os procedimentos para coleta de informações, outra conduta pragmática fundamental neste estudo, foi a realização da observação participante por parte dos autores 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).

Em síntese, toda a revisão bibliográfica acerca dos assuntos que envolvem a presente pesquisa, a participação dos autores 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 na cidade de João Monlevade – MG, que uma moradora fez de sua casa um ponto de ajuda à comunidade enferma e carente que residiam em seu bairro. Com o passar dos anos criou-se uma associação, a qual foi formalizada no ano de 2011 dando origem a AME.

A associação tem como principal atividade a produção da multimistura enriquecida e distribuída de forma totalmente gratuita. Quanto a sua destinação, atualmente o suprimento atende a um público que engloba crianças e adolescentes com baixo peso ou com alterações em seu estado nutricional, além de idosos ou portadores de doenças degenerativas.

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. Já chegaram a ser doados por mês cerca de 1200 unidades, contudo, devido 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.

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. 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.

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. 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 definidos 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.

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.

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. O que exige certo grau de conhecimento e domínio de diversos procedimentos de cunho jurídico e documental.

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 em torno da burocracia exigida neste processo e em manter os voluntários devida a grande rotatividade e falta de seleção dos mesmos.

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.

Em suma, 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

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

peças. De forma que, movido por um propósito de transformação, essa liderança social assume uma s3ria de a37es assistencialistas buscando formas de promover o desenvolvimento local.

O grande desafio nesse est3gio 3 viabilizar os recursos necess3rios para que os primeiros benefici3rios surjam. Logo, o empreendedor precisa se ater a diversos fatores e tomar frente de a37es para alcan3ar seu objetivo, bem como buscar refor3os com outras pessoas que normalmente comp3em seu c3rculo pr3ximo, tais como parentes e vizinhos.

Nesse momento, o foco passa a ser a solu37o do problema social, e fatores como formaliza37o e estrutura37o s3o postergados, visto que, o empreendedor social n3o se v3 ainda em um formato organizacional. Conseq3entemente, n3o existe uma gest3o ou planejamento dessas a37es e grande parte das despesas para realiza37o das atividades saem do bolso do empreendedor social.

Quanto 3 an3lise dos resultados, nesse est3gio o sucesso do empreendimento 3 mensurado no n3mero de benefici3rios alcan3ados e no quanto houve de melhorias para esse grupo. Ao final dessa etapa, a lideran3a social come3a a perceber que j3 n3o consegue atender aos seus benefici3rios, visto que, crescem cada vez mais o n3mero de pessoas que buscam apoio no empreendimento.

Al3m disso, o empreendedor come3a a ter dificuldade em manter as atividades com seus pr3prios recursos e com as poucas doa37es que recebe. Surge assim, a necessidade de buscar aux3lios consistentes para atender a essas pessoas e tamb3m para expandir suas atividades, pois o empreendedor social se v3 cada vez mais imerso na causa em que atua.

5.1.2 Formaliza37o

A etapa de formaliza37o se inicia do desejo do empreendedor social em ampliar suas atividades, contudo ele percebe os in3meros fatores que limitam essa expans3o, onde se destacam os recursos financeiros e humanos. Essa fase do ciclo de vida 3 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.

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.

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. Todavia, possuem pouco conhecimento dos procedimentos jurídicos e das responsabilidades que irão surgir com a formalização do empreendimento.

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. 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.

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.

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.

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.

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. 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.

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.

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.

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.

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.

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. De forma que, todas as figuras envolvidas já possuem competências suficientes para guiarem suas atividades que, por sua vez, se encontram bem delineadas e conhecida por todos os membros.

Nesse momento, 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. Onde o maior desafio desse estágio é manter a longo prazo a energia dos atores sociais envolvidos com o empreendimento.

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 às 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 1. 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.

Figura 1 – Modelo de Ciclo de Vida para Empreendimentos Sociais



Fonte: Elaborado pelos autores

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.

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.

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 2 – 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.

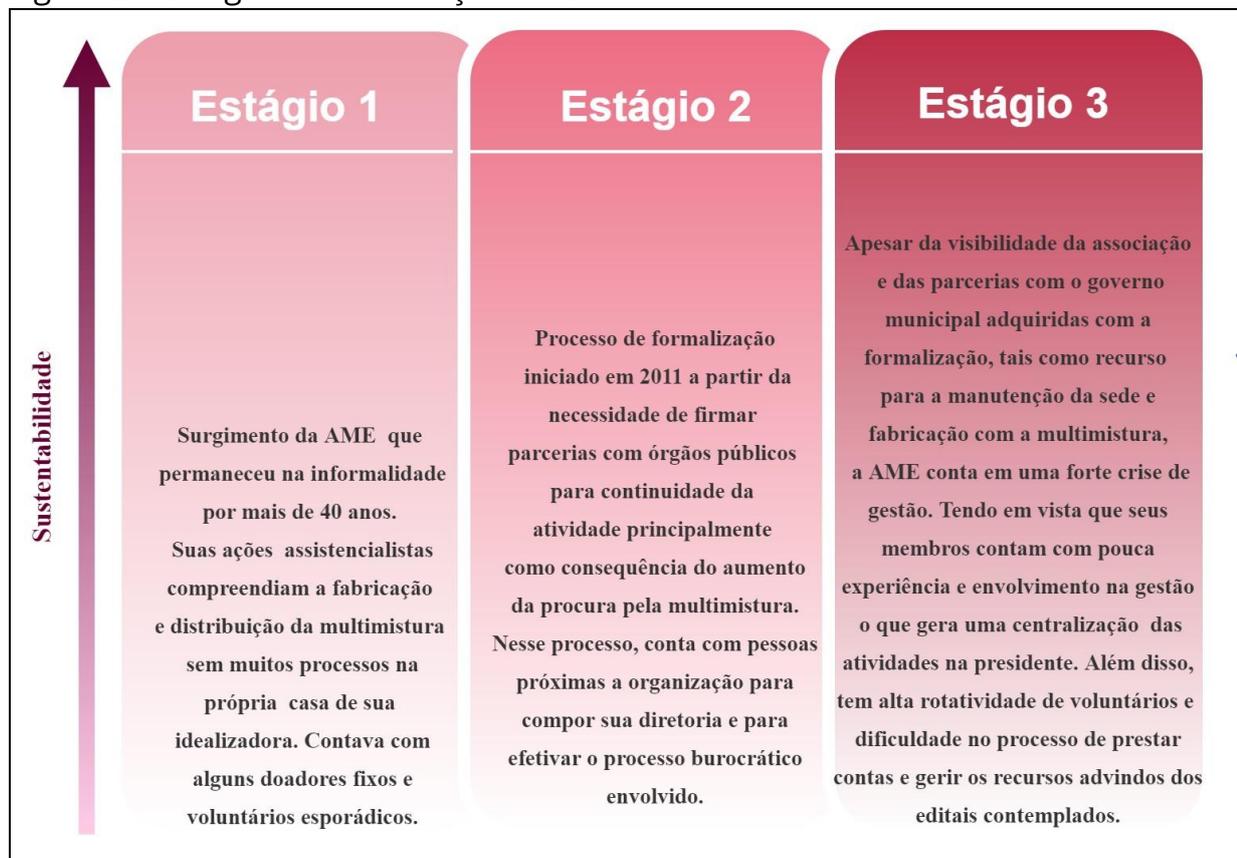
Fonte: Elaborado pelos autores

O quadro 2 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 2 – Estágios da Associação AME



Fonte: Elaborado pelos autores

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 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.

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.

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. Além disso, 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.

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 2 e há ainda inúmeras condições que a associação precisa se adequar para que consiga se graduar para o próximo estágio. 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.

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 de 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.

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 seus recursos. 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 a 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. Onde 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.

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 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.

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.

REFERÊNCIAS

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.

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.

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

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

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]. Umuarama: Universidade Paranaense – UNIPAR, 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, F. C. **Gerenciamento de resultado**: o impacto do ciclo de vida organizacional e da adoção de IFRS. 2018.

FISHER, G.*et al.* (2016). **Changing with the Times**: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles. *Academy of Management Review*.

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.

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.

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.

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

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.

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.

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. 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.

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.

SANTOS, 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.

PINTO, N. L. S.; 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.

SILVA, 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. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, v. 6, n. 2 JUL/DEZ, p. 357-383, 2020.

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

TONDOLO, 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.

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.

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.

Contribuições de autoria

1 - Naiara Gonçalves de Freitas

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Ouro Preto

<https://orcid.org/0000-0003-4178-9549> - naigfreitas@gmail.com

Contribuição: Conceituação, investigação, metodologia, análise formal, escrita revisão e edição

2 - Jean Carlos Machado Alves

Pós-Doutorando em Sistemas de Gestão Sustentáveis pela Universidade Federal Fluminense

<https://orcid.org/0000-0001-6216-8165> - jean.mep@gmail.com

Contribuição: Conceituação, supervisão, metodologia, análise formal, escrita- revisão e edição

Como citar este artigo

DE FREITAS, N. G.; ALVES, J. C. M. Modelo de ciclo de vida para empreendimentos sociais: um estudo a partir das experiências da associação ame em João Monlevade/MG. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v.9, n.18, e9, 2022. DOI 10.5902/2359043268504. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043268504>