



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



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ANÁLISE DO CICLO DE VIDA DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS: O CASO DO
CENTRO DE TECELAGEM EM UBERLÂNDIA-MG**

LORENA PRISSINOTTO ROCHA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE-MG

Julho, 2016

LORENA PRISSINOTTO ROCHA

**ANÁLISE DO CICLO DE VIDA DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS: O CASO DO
CENTRO DE TECELAGEM EM UBERLÂNDIA-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharelado em
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Msc. Jean Carlos M. Alves

João Monlevade-MG

2016



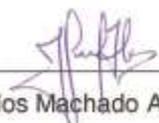
ATA DE DEFESA

Aos 27 dias do mês de julho de 2016, às 21:00 horas, na sala B102 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pela aluna Lorena Prissinotto Rocha, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Jean Carlos Machado Alves, Elisângela Fátima de Oliveira e Lucas Diestrich Silva Barbosa. A aluna apresentou o trabalho intitulado: ***"Análise do Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais: O Caso do Centro de Tecelagem em Uberlândia/MG"***. A comissão examinadora deliberou, pela:

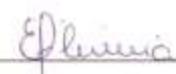
- () Aprovação
(x) Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: 15 dias
() Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: _____
() Reprovação

da aluna, com a nota 7,6. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo aluno.

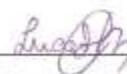
João Monlevade, 27 de Julho de 2016.



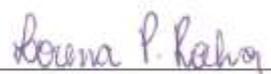
Jean Carlos Machado Alves - Orientador



Elisângela Fátima de Oliveira - Convidada



Lucas Diestrich Silva Barbosa - Convidado

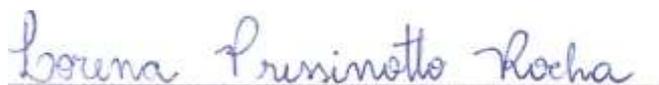


Lorena Prissinotto Rocha - Aluna

TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “**ANÁLISE DO CICLO DE VIDA DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS: O CASO DO CENTRO DE TECELAGEM EM UBERLÂNDIA - 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, 17 de Agosto de 2016.



LORENA PRISSINOTTO ROCHA

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por me dar forças para trilhar o meu caminho e obter as minhas conquistas, sem Ele nada seria possível.

Agradeço ao meu orientador, Jean Carlos Machado, por me incentivar e acreditar em mim desde o princípio. Agradeço pela paciência e pelo esforço em me ajudar a elaborar esse trabalho. Agradeço por todo o conhecimento compartilhado e pela amizade. Muito obrigada.

Agradeço à minha família de João Monlevade, República Nu Céu, obrigada meninas por toda ajuda e apoio que me foram oferecidos.

Agradeço ao Danilo pela paciência e carinho durante a realização deste trabalho. Muito obrigada Dani.

Agradeço aos meus amigos, por me oferecer um ombro nos momentos difíceis e por me acompanhar nas minhas alegrias.

Agradeço à UFOP, em especial aos meus professores, por me capacitar como cidadã e profissional.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar as etapas do ciclo de vida de empreendimentos sociais visando a sua sustentabilidade a partir de experiências no Centro de Tecelagem de Uberlândia – MG. Os dados necessários para a elaboração deste trabalho foram obtidos através dos procedimentos metodológicos que consistiram na elaboração e aplicação de entrevistas semiestruturadas realizadas com os membros da instituição, observações no local, pesquisas bibliográficas e documentais. De acordo com o estudo realizado, foi possível constatar a ausência da sustentabilidade em todas as suas dimensões. A princípio a sustentabilidade social e cultural são confirmadas pelo objetivo do empreendimento, uma vez que valorizam e preservam a arte do tear, ocasionando impacto social na comunidade local, além de gerar empregos a um grupo da terceira idade e, conseqüentemente, promovem maior interação com a sociedade. Já a sustentabilidade financeira apresenta-se de forma deficiente, pois é dependente de doações de matéria-prima e da intervenção da Prefeitura de Uberlândia para o repasse dos salários aos funcionários. Diante do contexto exposto é possível concluir que o empreendimento se encontra estagnado na fase denominada como Rede Social, pois a sustentabilidade é multidimensional e não pode ser por não possuir a sustentabilidade em todas as suas dimensões, pois é pluridimensional e estão inter-relacionadas, não podendo ser analisadas isoladamente.

Palavras chave: Empreendimentos Sociais, Sustentabilidade e Ciclo de Vida.

ABSTRACT

This work aims to identify the stages of social enterprises life cycle aimed at sustainability from experiences in weaving center of Uberlândia - MG. The data necessary for the preparation of this work were obtained through methodological procedures involving the preparation and application of semi-structured interviews with members of the institution, on-site observations, bibliographic and documentary research. According to the study, there has been a lack of sustainability in all its dimensions. At first the social and cultural sustainability are confirmed by the objective of the project, since that value and preserve the art of loom, causing social impact on the local community, and creating jobs at a seniors group and hence promote greater interaction with the society. Already the financial sustainability presents poorly as it is dependent on donations of raw materials and the intervention of Uberlândia Prefecture for the transfer of wages to employees. Given the above context it can be concluded that the project is stalled at the stage referred to as Social Network, as sustainability is multidimensional and can't be not to have sustainability in all its dimensions, it is multi-dimensional and are interrelated, not It can be analyzed in isolation.

Keywords: Social enterprises, sustainability and life cycle.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo do Ciclo de Vida de Jacokes e Pryce	26
Figura 2: Modelo do ciclo de vida.....	27
Figura 3: Organograma do Centro de Tecelagem	33
Figura 4: Processo Produtivo da Tecelagem Manual	34
Figura 5: Máquinas de fiação manual	34
Figura 6: Máquinas de tecelagem.....	35
Figura 7: Peças fabricadas pelo Centro de Tecelagem Fios do Cerrado	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Conceituação de terceiro setor.....	15
Tabela 2: Classificação dos objetivos das instituições sem fins lucrativos a Serviço das Famílias (COPNI).....	18
Tabela 3: Diferenças entre os tipos de organizações existentes.....	21
Tabela 4: Modelo do Ciclo de Vida de Ashoka e Mckinsey.....	25
Tabela 5: Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais por Vasconcelos.....	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 TERCEIRO SETOR.....	14
2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	19
2.3 SUSTENTABILIDADE.....	22
2.4 CICLO DE VIDA E SUSTENTABILIDADE DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS.....	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
4 CARACTERÍSTICAS DO CENTRO DE TECELAGEM DE UBERLÂNDIA -MG	33
5 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS.....	36
5.1 Ação Social	36
5.2 Associação	38
5.3 Visibilidade Social	39
5.4 Rede Social	40
5.5 Representatividade Social.....	41
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
APÊNDICE A	48

1 INTRODUÇÃO

Os serviços ofertados pelo poder público para atender às necessidades da sociedade têm se mostrado ineficientes, ocasionando problemas de nível social. No entanto, é possível identificar a população organizando-se em grupos e mobilizando esforços para encontrarem soluções para os problemas sociais proporcionando o bem-estar comunitário, através de várias estratégias e movimentos, um deles e foco da monografia que se apresenta o empreendedorismo social (SILVA, 2009).

Para Duarte et al. (2013, p.256), um empreendimento social possibilita que uma comunidade viabilize “gerar renda por si própria, exercendo plenamente sua cidadania, articuladora de parcerias entre o público, privado e o não-governamental, com o objetivo de gerar uma melhor qualidade de vida, contribuindo para o desenvolvimento sustentável”. Reforçada pelo teórico Dees (2001), a denominação de uma ação empreendedora sustentável socialmente viável pode ser possível com base em fatores essenciais: são transformadores da realidade social; a sua missão baseia-se na criação e estabelecimento de valores sociais; detectam e buscam novas oportunidades; arriscam sem se limitar pelos recursos disponíveis; buscam constantemente um processo de inovação, adaptação e aprendizagem e possuem uma alta transparência com os seus parceiros e resultados.

O empreendedorismo social, segundo Oliveira (2004), baseia-se na busca de solução para os problemas sociais inovando a maneira de resolvê-los. Pode-se afirmar que o primeiro passo de um empreendimento social é a identificação das dificuldades que atingem a comunidade e, posteriormente, a elaboração de uma proposta de solução. Algumas propriedades relativas ao empreendedorismo social, como: a sustentabilidade financeira, atendimento das necessidades de um grupo social, transformação da realidade social e ser executável.

O desenvolvimento de um empreendimento social está diretamente relacionado com o planejamento da solução para um problema de cunho social e deverá afetar beneficentemente um determinado grupo da sociedade. O problema mais comum encontrado no decorrer do crescimento de empreendimentos sociais tem origem financeira (GAIOTTO; MACHADO, 2016).

Observa-se que os empreendimentos sociais têm vários obstáculos a serem superados que, segundo Moraes (2014), podem ser destacados: a autossustentabilidade financeira, a ausência de apoio jurídico e a falta de incentivo do governo de todas as esferas. Em razão do

amadurecimento desse tipo de empreendimento acontecer de forma tardia, pois oferece soluções inovadoras levando maior tempo para conquistar e consolidar o mercado consumidor.

Os empreendimentos sociais possuem etapas de crescimento denominadas “ciclo de vida”, cujo maior desafio presente em suas etapas é a sustentabilidade financeira e por essa razão, as organizações têm investido em diferentes fontes de renda e recursos para a geração de novos produtos e serviços (SCHINDLER, 2011).

Segundo Guimarães e Bruschi (2014), a sustentabilidade defende a necessidade de proporcionar tanto para sociedade atual quanto para a geração futura o bem-estar geral, pensando na melhora gradativa da desigualdade, uma vez que o foco é o desenvolvimento social.

De acordo com Almeida e Shirado (2014, p. 186), uma organização é dita sustentável se for analisada em todos os seus ângulos, sendo eles: a sustentabilidade social, (é analisado o efeito gerado na sociedade), a sustentabilidade ambiental (importância com o meio ambiente) e a sustentabilidade econômica (analisa-se a geração de empregos, a possibilidade de ampliação, a concorrência e o retorno financeiro). Melo e Martins (2008), complementa as dimensões da sustentabilidade citadas acima, com a sustentabilidade cultural (valorização e preservação da tradição e história tanto local como nacional) e sustentabilidade política (decisões democráticas e coletivas). Devido ao fato da sustentabilidade possuir várias dimensões não é possível que seja desmembrada e tratada de forma isolada, pois as suas dimensões estão inter-relacionadas (SILVA, 2009).

Em uma realidade mais específica, na cidade de Uberlândia no estado de Minas Gerais temos o “Centro de Tecelagem Fios do Cerrado”, que foi fundado em 1993, é uma entidade civil, sem fins lucrativos e tem o objetivo de apoiar e promover a arte milenar de fiar e tecer manualmente. O “Fios do Cerrado” é um projeto social, cultural e educacional, que se destina a gerar emprego aos tecelões e fiandeiras da terceira idade. A trajetória da arte de fiar memórias e fragmentos de histórias de hábitos e costumes, em que a convivência e a socialização fazem parte dos trabalhos em grupo como a fiação, mutirão ou tradição. Este projeto é subvencionado pela Secretária Municipal de Desenvolvimento Social e Trabalho.

Observa-se que no empreendimento social, objeto do estudo, inicialmente não foi possível identificar a presença da sustentabilidade em todas suas dimensões. A princípio o impacto causado pela sustentabilidade social é perceptível ao público, pois o foco do empreendimento social é propor a um grupo da terceira idade a oportunidade de desenvolver atividades relacionadas à tradição do tear impregnada de valores, tanto sentimental, quanto

cultural, porém devido ao fato da sustentabilidade econômica ser ausente – uma vez que a atividade desenvolvida não é capaz de propor uma expansão, gerando limitação da possibilidade de se pensar uma autonomia financeira que viabilize a expansão do centro.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é analisar o ciclo de vida de empreendimentos sociais visando a sua sustentabilidade a partir das experiências do Centro de Tecelagem de Uberlândia – MG. Através dele, contribuir para a melhora da sustentabilidade local, disseminar as práticas comuns relativas à condução da sustentabilidade de um empreendimento social, e somar-se aos estudos que vem sendo desenvolvidos a respeito do tema, a fim de que possa ser mais uma possível fonte de compartilhamento de soluções copiadas, adaptadas e implantadas por outros empreendedores sociais iniciantes ou em atividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

São apresentados neste capítulo os principais conceitos estudados na literatura, relacionados ao terceiro setor, empreendedorismo social, ciclo de vida social de empreendimentos sociais e sustentabilidade.

2.1 Terceiro Setor

O terceiro setor tem a função de introduzir projetos para atender as necessidades da sociedade, principalmente a carente. É responsável em promover empregos e incentivar a população a desenvolver atividades auto benéficas. O terceiro setor pode ser definido como “um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos que não geram lucro, mas respondem a necessidades coletivas” (MAÑAS; MEDEIROS, 2012, p. 18).

De acordo com Albuquerque (2006, p. 18), “a expressão “terceiro setor” é uma tradução do termo em inglês *third sector*, que, nos Estados Unidos, é usado junto com outras expressões, como organizações sem fins lucrativos (*nonprofit organizations*) ou setor voluntário (*voluntary sector*)”.

A sociedade é formada por vários perfis de organizações, essas que segundo Maximiano (2000, p. 02) são “sistemas de recursos que procuram realizar objetivos ou conjuntos de objetivos”. De acordo com Nogueira, Dolabella e Silva (2010), existem organizações de diferentes categorias, sendo agrupadas de acordo com a sua estrutura, particularidades e a razão existencial.

Na sociedade é possível perceber que existem organizações com diferentes objetivos e pessoas. Elas podem ser classificadas de acordo com a natureza das suas atividades, utilizando um modelo de três setores (COELHO, 2000). O primeiro setor, definido por Geset (2001), possui como principal característica as ações do Estado, enquanto o segundo setor é relativo ao capital privado. A atuação do terceiro setor acontece na esfera pública não estatal, porém a ação origina-se de iniciativas privadas e não possui como finalidade a obtenção de lucro, porém visa o bem comum.

As organizações sem fins lucrativos têm conquistado um espaço maior, tornando-se cada vez mais presente no panorama social atual. A utilização do termo terceiro setor origina-se da complementaridade que há entre outros dois setores: o público e o privado (FERNANDES, 1997). O terceiro setor é a junção do propósito do primeiro setor e a

metodologia do segundo setor, tendo como objetivo os benefícios coletivos e de natureza privada (SILVA; AGUIAR, 2001).

Uma forma de conceituar os setores, segundo Fernandes (1994), são as possíveis combinações existentes entre os setores público e privado, como mostra a tabela 1. Segundo o autor, o terceiro setor é composto por organizações privadas com a finalidade pública. Ainda de acordo com a tabela 1, é possível visualizar uma quarta combinação onde há perda de conceitos, denominada como corrupção, porém essa combinação não é considerada como um possível “quarto setor”.

AGENTES	FINS	SETOR
Privados	Privados	Mercado
Privados	Públicos	Estado
Privados	Públicos	Terceiro Setor
Públicos	Privados	(Corrupção)

Tabela 1: Conceituação de terceiro setor.

Fonte: FERNANDES, 1994.

De acordo com Mañas e Medeiros (2012, p.20), define de maneira geral, que o terceiro setor é “o espaço da economia ocupado especialmente pelo conjunto de entidades privadas, sem fins lucrativos, que realizam atividades complementares às públicas, visando contribuir com a solução de problemas sociais orientada ao bem comum”. Para Luca (2008), é uma junção de ações voluntárias que não se originam do governo e não possuem como objetivo a obtenção de lucros, visando o bem-estar geral da sociedade, sendo desenvolvidas de forma independente dos setores público e privado, porém, em alguns casos, há a necessidade de contribuição por parte dos setores público e privado.

O interesse no terceiro setor advém de um aglomerado de fatores interrelacionados, sendo os de maior relevância: o destaque da importância da cidadania empresarial e da responsabilidade social presente nas instituições privadas, a descentralização da política e da administração devido à reforma do Estado, a privatização de organizações estatais e, finalmente, ao atual cenário político que se desprende do autoritarismo e dá espaço à democracia (FALCONER, 1999).

As organizações pertencentes ao terceiro setor estabelecem parcerias eficazes na realização de políticas sociais, cumprindo um papel importante diante da sociedade e é

necessário obter apoio para que as organizações do terceiro setor cresçam e aprimorem o seu desempenho (COELHO, 2000).

Anteriormente a legislação brasileira não realizava diferenciação entre os tipos de organizações existentes pertencendo a um único estatuto jurídico assumindo diferentes formatos legais. Devido a esse tipo de organização legal, foram presenciados obstáculos que impediam o crescimento das organizações, sendo necessária a aprovação de uma nova regulação para o terceiro setor (GESET, 2001).

Segundo Heckert (2001, p. 32), a elaboração de novas leis a fim de regulamentar os tipos de organizações é “uma consequência de uma crise do título de utilidade pública”. A lei 9.790, de 23 de março de 1999 é conhecida como um novo marco legal do terceiro setor e realizou alterações importantes, criando a figura de “Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), título que objetiva diferenciar as instituições privadas de interesse público” (GESET, 2001, p.10).

No Brasil, há diferentes denominações relativas às organizações sem fins lucrativos. Porém, não são, porém, reconhecidas legalmente, tratando-se apenas de nomenclaturas diferentes. As organizações que são reconhecidas de forma jurídica são as associações, as fundações ou as sociedades civis sem fins lucrativos (DELATORRE, 2002).

A associação é conceituada como “a pessoa jurídica criada com base na união de ideias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa”. Devido a mudança do Código Civil brasileiro, é importante salientar que as associações não têm por objetivo a obtenção de lucros, porém é permitido a comercialização de produtos/serviços desde que não exista lucros e que “os recursos gerados” sejam revertidos em benefício para própria instituição (ALBUQUERQUE, 2006, p.42).

O conceito de fundações consiste em: “podem ser criadas pelo Estado, assumindo natureza de pessoa jurídica de direito público, ou por indivíduos ou empresas, quando assumem natureza de direito privado” (SZAZI, 2006, p. 37).

A sociedade civil sem fins lucrativos se assemelha as associações, pois são compostas de pessoas jurídicas que unem esforços de pessoas que possuem objetivos iguais (DINIZ, 2000, p.144 *apud* DELATORRE, 2002).

Uma das configurações do terceiro setor, identificada por Silva e Aguiar (2001), é a iniciativa da participação de membros da sociedade, motivados pela ausência da atuação do Estado, mesmo sendo uma extensão dele. Identificando a origem do seu papel como “agente ativo da sociedade civil”, que se organiza a fim de promover o trabalho voluntário para

auxiliar as ações do Estado, considerando as desigualdades presentes e a falta de eficiência do primeiro setor nas suas ações.

Salamon e Anheier (1997) apud Heckert e Silva (2008), apresentam cinco características referentes às organizações que compõem o terceiro setor, sendo elas:

- ✓ Estruturadas: é presenciado um grau de maneira forma de regras e procedimentos, ou seja, possuem uma estrutura interna formal;
- ✓ Privadas: algumas organizações podem receber ajuda nos seus recursos vindas do governo, porém não há relação institucional;
- ✓ Não distribuidoras de lucro: caso há obtenção de lucro é revertido para benefícios da própria instituição;
- ✓ Autônomas: não há a atuação de outras organizações a fim de controlar a sua gestão;
- ✓ Voluntárias: há a presença significativa de participações voluntárias.

As características do terceiro setor podem ser definidas como, de acordo com Olak (1999) apud Mañas e Medeiros (2012), como:

- ✓ O objetivo das instituições é promover mudanças sociais;
- ✓ A captação de recursos advém de doações, contribuições e auxílios;
- ✓ O lucro é visto como um meio para atingir os objetivos institucionais;
- ✓ Geralmente são isentas de aspectos fiscais e tributários;
- ✓ Não há participação/distribuição do patrimônio/resultados aos colaboradores;
- ✓ A mensuração dos resultados acontece no aspecto social e há dificuldades em mensurar no aspecto monetário.

Heckert (2001) demonstra que a presença do terceiro setor no cenário brasileiro se dá por organizações não governamentais (ONGs), entidades filantrópicas e de assistência social, fundações ligadas a empresas privadas, entidades religiosas, culturais, educacionais, recreativas sindicatos e associações profissionais.

As Santas Casas de Misericórdia e as obras sociais são as representantes mais antigas do terceiro setor no Brasil, enquanto pode-se citar as ONGs como as representes mais atuais (FALCONER, 1999).

1. Habitação**2. Saúde**

Hospitais

Outros serviços

3. Cultura e recreação

Cultura e arte

Esporte e recreação

4. Educação e pesquisa

Educação infantil

Ensino fundamental

Ensino médio

Educação superior

Caixas escolares e similares

Educação profissional

Outras formas de educação/ensino

5. Assistência social**6. Religião****7. Partidos políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais**

Partidos políticos

Sindicatos, federações e confederações

Associações empresariais e patronais

Associações profissionais

Associações de produtores rurais

8. Meio ambiente e proteção animal

Meio ambiente e proteção animal

9. Desenvolvimento e defesa de direitos

Associação de moradores

Centros e associações comunitárias

Desenvolvimento rural

Emprego e treinamento

Defesa de direito de grupo e minorias

Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos

10. Outras instituições sem fins lucrativos

Condomínios

Cartórios

Sistema S

Entidade de mediação e arbitragem

Conselho, fundos e consórcios municipais

Cemitérios e funerárias

Outras instituições privadas sem fins lucrativos não especificadas anteriormente

Tabela 2: Classificação dos objetivos das instituições sem fins lucrativos a Serviço das Famílias (COPNI)

Fonte: Adaptado de IBGE, 2012

A tabela 2 mostra uma classificação utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – IBGE referente ao levantamento do ano de 2010 de acordo com o objetivo de cada instituição. Esse dado esclarece a visão de contexto dessas instituições, permitindo que se perceba a necessidade da atuação de empreendimentos voltados para as causas sociais, pois o Estado tem se mostrado ineficiente na distribuição igualitária de recursos necessários para o convívio dos indivíduos em sociedade (MANCINI; YONEMOTO, 2010).

2.2 Empreendedorismo Social

O empreendedor é o sujeito que identifica uma oportunidade e obtém retorno financeiro através da criação de instituições. O empreendedorismo pode ser resumido em três proposições: a primeira consiste na transformação de ideias em negócios capazes de serem rentáveis; segunda determina que seja necessário dedicar tempo e esforço para o crescimento do negócio e última proposição identifica a necessidade em reconhecer as ameaças e se prevenir (DORNELAS, 2008).

O empreendedorismo abrange diversas áreas e pode assumir diferentes tipologias, porém a definição de empreendedorismo não deve se limitar a “criação de novas empresas” (SOUZA, 2013). Os tipos mais comuns de empreendedorismo são: empreendedorismo de base tecnológica, empreendedorismo cultural, microempreendedorismo, empreendedorismo jovem, empreendedorismo feminino, empreendedorismo familiar e, finalmente, o empreendedorismo social (SARAIVA, 2015).

Geralmente, as definições utilizadas para empreendedorismo estão relacionadas ao processo de criação de instituições capazes de gerarem lucros, de acordo com Quintão (2004). Enquanto a definição de empreendedorismo social “está pautado na criação de valor social e na introdução de inovações de metodologia, serviços ou produtos, as quais gerariam uma transformação social” (ROSOLEN, TISCOSKI, COMINI, 2014, p. 87).

De acordo com Moraes (2014), o empreendimento social visa a solução de problemas em nível social através da sua principal atividade, não sendo projetos ou programas sociais assistencialistas, tendo como objetivo principal obter um impacto social e ser autossustentável, ou seja, manter-se do próprio “lucro” sem depender de recursos externos. Com a utilização desse modelo de empreendimento é possível perceber, de uma forma geral, que o empreendedorismo não necessita atuar tendo como fator motivacional o lucro, é

possível gerir negócios que visam metas sociais e, tais empreendimentos, podem ser concorrentes equiparáveis às empresas tradicionais.

Segundo Moreira, Vidal e Farias (2013), é preciso instaurar políticas sociais para auxiliar as políticas de desenvolvimento com a colaboração da sociedade organizada, a fim de contribuir para o desenvolvimento econômico, considerando o subsídio do capital social e que tenha foco no desenvolvimento político-econômico-social.

O empreendedorismo social é importante para a contribuição do desenvolvimento social e econômico, a fim de gerar empregos, inovar, produzir riqueza, sendo também uma escolha de carreira que contribuirá para a crescente força de trabalho (MORGADO, 2013).

De acordo com Moraes (2014), as características presentes em um empreendimento social são:

- ✓ Utilizar a atividade fim para a resolução, ao menos a minimização, dos problemas encontrados na sociedade;
- ✓ Utilizar como base os habitantes de baixa renda, ou grupos de pessoas que pertencem a minoria da sociedade, a fim de conhecer os interesses e necessidades desse grupo para estabelecer o que será produzido;
- ✓ Oferecer um produto ou serviço para que possa ser comercializado à sociedade;
- ✓ Estabelecer o potencial de crescimento do empreendimento;
- ✓ Gerar lucros com a finalidade de ser autossustentável;
- ✓ Inovar a fim de reconhecer oportunidades nos problemas sociais e fazer uso de ferramentas existente para que implantá-las;
- ✓ Não são considerados programas, projetos ou iniciativas de empresas que atuam de forma independente da sua própria organização.

Os empreendedores sociais identificam as oportunidades de maneira diferente por visar uma “missão social”, ao contrário dos empreendimentos empresariais em que o objetivo principal é a “criação de riqueza” (DEES, 2001).

A tabela 3 expõe as diferenças existentes entre as empresas tradicionais, empreendimentos sociais e organizações não governamentais:

Características	Empresas Tradicionais	Empreendimentos Sociais	Organizações Não Governamentais
Foco	Soluções inovadoras para o mercado	Soluções inovadoras para problemas sociais	Atender necessidades básicas sociais, não atendidas pelo governo
Medida de Sucesso	Lucro	Impacto social, considerando o lucro	Impacto social
Sustentabilidade Financeira	É sustentável financeiramente	É sustentável financeiramente	Depende de recursos externos
O que produz	Bens e serviços	Bens e serviços para classes D e E	Serviços e assistência para a população carente

Tabela 3: Diferenças entre os tipos de organizações existentes.

Fonte: Moraes 2014

Apesar de empreendimentos sociais utilizarem ferramentas disponíveis no mercado para obter rentabilidade de maneira ágil no processo de mudança, uma das maiores dificuldades é a sustentabilidade financeira, pois possui um amadurecimento tardio que acontece devido à sua proposta inovadora, sendo necessário um tempo maior para fortificar e conhecer novos mercados e novas propostas de produtos ou serviços (MORAES, 2014).

De acordo com Al-Amin (2015), recentemente é possível identificar cinco modelos de empreendimentos sociais que tem causado mudanças sistêmicas. Sendo eles:

- ✓ Dinâmica de mercado e cadeia de valores: esse empreendimento social visa a criação de valor para o produtor, consumidor ou ambos mudando e reestruturando processos produtivos;
- ✓ Políticas públicas e normas da indústria: o modelo de empreendedorismo social influencia pontos importantes relacionado sobre políticas públicas e instigam a sociedade a influenciar representantes do governo;

- ✓ Convergência entre setores: esse modelo visa diminuir as barreiras entre o setor privado e social, dando destaque que causas sociais e ambientais são tão importantes tanto quanto os retornos financeiros;
- ✓ Cidadania plena e ética empática: esse tipo de empreendimento social resgatam pessoas ou grupos e inserem na sociedade de maneira igualitária.
- ✓ Criação de uma cultura de transformação de empreendedorismo social: consiste no trabalho desenvolvido por empreendimentos sociais que incentivam pessoas a explorarem alternativas capazes de solucionar os problemas sociais presentes na comunidade.

De acordo com Oliveira (2004, p. 15), os passos para pensar empreendedorismo social são: “colocar essa ideia em prática, institucionalizar e gerar um momento de maturação até que seja possível a sua multiplicação por outras localidades, criando, assim, um processo de rede de atendimento ou de franquia social, até se tornar política pública”.

Corroborando com Quintão (2004), o empreendedorismo social tem se consolidado em consequência ao desenvolvimento do terceiro setor e de empresas sociais, pois ambas têm em comum a luta pelo fim da pobreza e da exclusão social, geração de empregos e a inserção sócio profissional com o desenvolvimento local e sustentável.

2.3 Sustentabilidade

A sustentabilidade é um fator estratégico que sincroniza as questões atuais para que gerações futuras continuem utilizando os recursos disponíveis (SILVA, COSTA, GÓMEZ, 2011). As organizações possuem a responsabilidade de se preocuparem com os impactos causados, tanto ambientais quanto sociais, ao desempenharem as suas atividades organizacionais, sendo conhecido como desenvolvimento sustentável (MARINHO, 2014).

De acordo com Almeida (2002), as organizações para serem sustentáveis devem agir e pensar em todos os seus processos produtivos e na ecoeficiência, em outras palavras, deverá maximizar a sua produção minimizando os recursos naturais e a poluição. As instituições têm de ser socialmente responsáveis por estarem atuando em um ambiente social influenciando-o e sendo influenciada. Dentro os requisitos que determinam a sustentabilidade, são possíveis destacar alguns, como:

- ✓ Sistema de mercados abertos e competitivos, pois, quando os preços são justos existe competição no mercado, submetendo os produtores a minimizarem o uso de recursos naturais, conseqüentemente diminuindo danos causados ao meio ambiente, pois, há custo para controlar e corrigir tais danos;
- ✓ Combinação de três práticas: o comando e controle (normatização governamental, onde são padronizados o funcionamento de tecnologias e produtos, emissão de efluentes, tratamento de rejeitos), a auto regulação (adequação das organizações às normas ISO) e a última prática é o instrumento de mercado (medida governamental que estabelece imposto e encargos sobre poluição, preços para apoiar produtos ecologicamente corretos entre outras medidas);
- ✓ A transparência e a democracia com estabilidade política, pois transparência é sinônimo de ausência de corrupção o que disponibiliza um mercado livre e saudável. A democracia e a estabilidade política são necessárias para o desenvolvimento sustentável, uma vez que a democracia permite a abertura de mercados e a estabilidade política condiz com o respeito à lei.

Os debates sobre sustentabilidade e suas características, do ponto de vista de gestores e empreendedores, são “direcionados a seus funcionários, ao mercado consumidor, aos concorrentes, aos parceiros, às ONGs e aos órgãos governamentais” (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008, p. 290). A finalidade do debate é integrar as ações da gerência ambiental, social e econômica para que as organizações possam assumir um papel de políticas positivas.

De acordo com Melo e Martins (2008, p. 99), a sustentabilidade pode ser subdividida em dimensões, as quais são:

1. **Dimensão social:** “o objetivo é construir uma civilização do *ser*, em que exista maior equidade na distribuição do *ter* e da renda”;
2. **Dimensão cultural:** essa dimensão visa o resgate e valorização das atividades desenvolvidas anteriores à modernização, como a história, a tradição, valores regionais;
3. **Dimensão política:** “sensibilizar, motivar e mobilizar a participação ativa das pessoas, favorecer seu acesso às informações, permitindo maior compreensão dos problemas e oportunidade, superar prática e políticas de exclusão”;

4. ***Dimensão econômica:*** essa dimensão preza o desenvolvimento sustentável, criação de empregos, aumento da produtividade e do mercado de trabalho, expansão para mercado internacional, benefícios para o país e diminuição de vulnerabilidade externa;
5. ***Dimensão ambiental e ecológica:*** é a busca da sustentabilidade ambiental e a conscientização ambiental.

De acordo com Silva (2009), a partir da classificação e subdivisão da sustentabilidade anteriormente exposta, pode-se perceber que a sustentabilidade é multidimensional, mas que não deve ser tratada de forma separada, pois as dimensões estão inter-relacionadas.

2.4 Ciclo de Vida e Sustentabilidade de Empreendimentos Sociais

Os empreendimentos sociais possuem diferentes etapas relacionadas ao seu desenvolvimento, este, definido como “ciclo de vida” e para que cada etapa seja concluída com sucesso é necessário o uso de ferramentas e instrumentos (ASHOKA e MCKINSEY, 2001).

Por vezes é necessário que as organizações retornem a uma etapa anterior, como parte do processo de planejamento, para que os objetivos pré-estabelecidos sejam alcançados. A importância de conhecer em qual fase do ciclo de vida cada empreendimento social se encontra está relacionado ao fato de ter a possibilidade de planejar novas experiências ou habilidades (BROW, 2010). Na literatura, há a utilização de modelos para descrever os ciclos de vida de empreendimentos sociais.

O primeiro modelo a ser discutido é o de Ashoka e Mckinsey (2001), segundo os autores os empreendimentos sociais possuem quatro etapas cujas descrições estão dispostas na tabela 4:

Etapas do Ciclo de Vida	Descrição das Etapas
1. Problema Social e Busca de Solução	É o início do empreendimento social e é nessa etapa que são realizados testes quanto a aceitação do público beneficiado e à comunidade
2. Aprendizagem	São enfrentadas as dificuldades que vão desde o desenvolvimento da metodologia até a implantação do projeto e ocorre também nessa etapa os primeiros resultados sociais
3. Institucionalização	É considerada a fase mais longa do ciclo de vida de empreendimentos sociais, é onde acontece a concretização do modelo capaz de solucionar o problema social identificado na primeira etapa
4. Maturidade	Acontece quando o empreendimento social é capaz de obter a solução para o problema social e torna-se competente para expandir para outras localidades, geralmente, é nesta etapa que há o reconhecimento e capacidade para empreender novas ideias e novas soluções para problemas sociais

Tabela 4: Modelo do Ciclo de Vida de Ashoka e Mckinsey

Fonte: Adaptado de Ashoka e Mckinsey, 2001

Depois de aderir à última etapa do modelo de ciclo de vida de Ashoka e Mckinsey (2001), a organização consegue atingir a capacidade de se expandir, sendo importante o planejamento para que seja consolidada a inovação.

De acordo com Jacokes e Pryce (2010), o sucesso ou o fracasso de um empreendimento social depende da sua capacidade em analisar e gerenciar o seu ciclo de vida. Geralmente os maiores desafios estão relacionados ao setor de finanças. Todavia, com a análise do ciclo de vida é possível prever necessidades futuras. O ciclo de vida descrito por Jacokes e Pryce (2010) baseia-se no desafio das finanças, sendo composto pelas seguintes fases:

1. **Fase de constituição ou início:** essa fase consiste no nascimento do empreendimento através da ideia de um produto ou serviço. É necessário conhecer o mercado, identificar os clientes, conciliar a experiência com habilidades e assumir riscos para investir o capital;
2. **Fase de estabelecimento ou sobrevivência:** o grande desafio dessa fase é administrar o capital de investimento e expandir o mercado consumidor;
3. **Fase de expansão ou crescimento:** Já é possível expandir o mercado consumidor e ter uma independência financeira, não sendo tão dependente do capital de investimento, pois já é possível obter retorno financeiro com a comercialização dos produtos ou serviços;
4. **Fase madura:** o empreendimento social tem uma posição sólida no mercado, identidade de marca, clientes fidelizados, produção sólida e sistemas de distribuição. Há uma rentabilidade constante e estável. As preocupações da empresa são manter-se competitiva no mercado para encontrar novas oportunidades e expandir e a melhoria contínua.

A figura 1 ilustra a relação entre as etapas do ciclo de vida do modelo de Jacokes e Pryce (2010) com o tipo de capital mais adequado para cada fase, uma vez que o modelo dos autores possui foco nas finanças.



Figura 1: Modelo do Ciclo de Vida de Jacokes e Pryce
 Autor: Traduzido de Jacokes e Pryce, 2010

Já Vasconcelos (2009), utiliza o modelo de ciclo de vida organizacional de Greiner (1975) como base para a elaboração de um modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. O motivo de tal utilização se dá pelo fato do modelo de Greiner (1975) ter sido utilizado para elaborar outros modelos e por possuir características presentes em outros modelos de ciclo de vida sociais.

O modelo de ciclo de vida de Vasconcelos (2009) conserva os seguintes princípios do modelo de Greiner (1975):

- ✓ Fases de evolução com os períodos de crises e revolução que estabelecem a fase seguinte;
- ✓ Uma linha de evolução até a maturidade da organização;
- ✓ O desprendimento do papel do empreendedor social ao longo das etapas da organização social;
- ✓ Aumento das dificuldades na passagem de uma fase para outras;
- ✓ A origem das crises entre uma etapa e outra advém de fatores internos.

O modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais elaborado por Vasconcelos (2010) tem o objetivo de descrever as características de evolução e revolução, como mostra a figura 2.

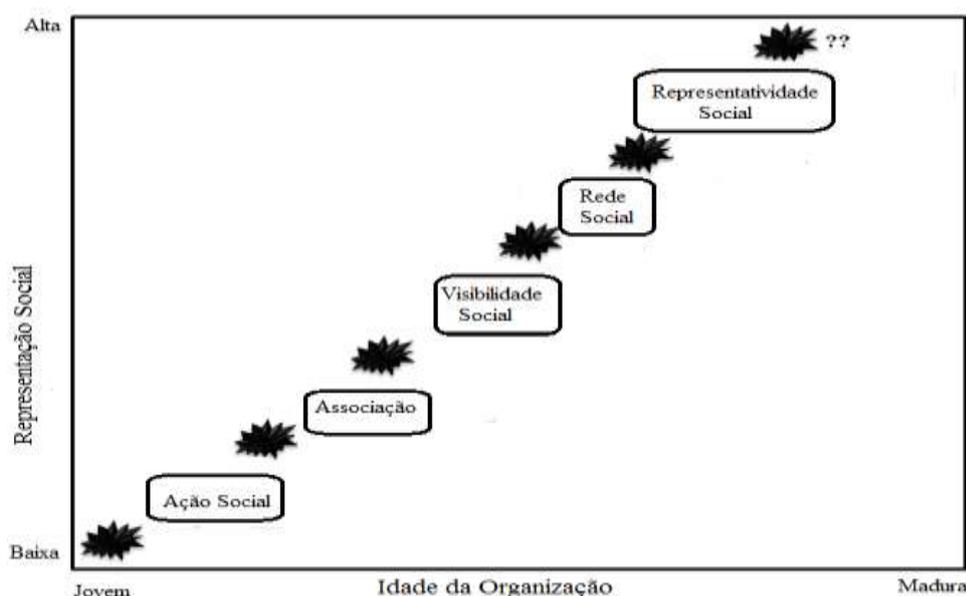


Figura 2: Modelo do ciclo de vida
Fonte: Traduzido de Vasconcelos, 2010

O modelo de Vasconcelos (2010) é composto, como visto na figura 2, por cinco etapas antecedidas de crises. O desequilíbrio social é identificado como a primeira crise presente nos empreendimentos sociais. Na fase 1, ação social, a atenção é voltada para a resolução ou minimização do problema social e não há, nessa fase, a preocupação de formalização a organização. Posteriormente, é detectada a crise de identidade, nela é feito questionamento por parte do empreendedor se há recursos suficientes para dar prosseguimento ao empreendimento social e eis que é dado início à próxima fase, a associação.

Na fase 2, é realizada a formalização do empreendimento para que exista fontes de recursos suficientes, pois a gestão e crescimento da organização é dependente de recursos financeiros para que as atividades sejam desenvolvidas. A perda de foco é o motivo principal para o início da próxima crise.

Na visibilidade social, fase 3, há mais atividades voltadas para aumentar a representação social diferenciando-se do foco da ação social, que era voltado para a solução conjuntos sociais. Há maior visibilidade no campo de atuação do empreendimento social e nas mudanças sociais e as decisões são tomadas em conjuntos. A crise que sucede essa etapa é a falta de controle causada, já que o empreendedor está designando as funções de cada membro e cada equipamento presente na organização.

A penúltima fase, a rede social, é a atuação dos membros em conjunto para captação de recursos humanos e financeiros, que não são capazes de serem obtidos apenas com a atuação do empreendedor e, nessa fase, é onde surgem as expansões do empreendimento em nível, regional, nacional ou internacional. A crise posterior à essa etapa é denominada como responsabilização, essa crise acontece devido às relações entre os empreendedores sociais com os financiadores.

A última fase, a representatividade social, é alcançada quando o empreendimento atinge o nível máximo de reconhecimento e representação. Os valores humanos são protegidos em uma área de atuação maior e são utilizados meios de comunicação para comover a opinião pública e mobilizar uma fatia maior da sociedade.

A seguir na tabela 5 são descritas e identificadas cada etapa, bem como as respectivas características do ciclo de vida de empreendimentos sociais, segundo o modelo de Vasconcelos (2010):

CATEGORIA	ETAPA 1 Ação Social	ETAPA 2 Associação	ETAPA 3 Reconhecimento Social	ETAPA 4 Rede Social	ETAPA 5 Representatividade Social
Atenção da direção	Enfrentamento do problema social	Angariar de recursos	Conseguir adesão à causa e divulgar resultados	Alianças	Promoção e defesa de valores afeitos à humanidade como um todo. Transformação da sociedade
Estrutura da Organização	Informal/Incipiente	Formal, centralizada, orientada para projetos	Centralizada e geográfica, conforme planejamento estratégico com alguma delegação	Centralizada, com atuação através de redes	Escritório Central com ramificações nos níveis regional, nacional e/ou internacional
Estilo da alta direção	Assistencialista, com orientação subjetiva e emocional	Controlador	Líder social e promotor social	Articulador social, político e econômico	Midiático, influenciador
Sistema de controle	Subjetivo, baseado em observações e sentimentos	Plano de ação e orçamento dos projetos, para financiadores públicos e relatórios de desempenho para financiadores privados	Relatórios e indicadores de desempenho da organização e indicadores sociais locais	Relatórios de indicadores de desempenho da rede e indicadores sociais regionais	Elevado uso de tecnologia de informação
Ênfase da direção em recompensas	Busca da identidade, recompensa divina; imagem social, entre outras de caráter subjetivo	Remuneração por projetos, quase sempre sem vínculo empregatício	Ganho de poder, profissionalização e registro como funcionário	Notoriedade; vantagens políticas e financeiras	Influência social, política e financeira

Tabela 5: Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais por Vasconcelos

Fonte: Vasconcelos, 2009

A aplicabilidade do modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais de Vasconcelos (2009) é alta, podendo ele ser utilizado em diferentes organizações. A identificação em qual fase se encontra a organização auxilia os gestores a reconhecerem o grau de desenvolvimento organizacional tornando-se uma ferramenta útil à tomada de decisão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados para a realização desse trabalho são divididos em três fases. A primeira fase constitui da descrição do processo produtivo e do caminho percorrido pela instituição e pelo empreendedor, a partir, principalmente de relatos históricos retrospectivos do empreendimento social. Esse relato histórico foi colhido por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com a coordenadora geral, coordenador de produção, os tecelões e a recepcionista. A pesquisa de campo, realizada no primeiro semestre do ano de 2016, iniciou com visitas ao “Centro de Tecelagem Fios do Cerrado”, a fim de conhecer os colaboradores, o espaço físico e as atividades.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa pode se enquadrar como bibliográfica e documental, pois a fonte de consulta baseava-se em materiais publicados. As consultas realizadas tiveram como objetivo a contribuição teórica para interpretar os documentos que a organização dispõe, sem que fosse necessário o tratamento antes das consultas realizadas. Através da utilização de questionários não estruturados foi possível o levantamento de informações, onde foram entrevistados os membros que cooperam de forma direta nas atividades.

Complementando a base de informações utilizada para a elaboração do presente trabalho, houve consultas na internet sobre o Centro de Tecelagem na sua página institucional no *site* da Prefeitura de Uberlândia, na Fundação Cultural e Assistencial Filadélfia, busca e consultas de todos os materiais relacionados ao Centro de Tecelagem “Fios do Cerrado”.

Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como foco principal a melhoria de ideias, pois fornece maior conhecimento com o problema estudado ao ponto de transformá-lo mais explícito. A classificação quanto aos objetivos pode ser encaixada no conceito de pesquisa exploratória, pois estuda o ciclo de vida de empreendimento social do Centro de Tecelagem na cidade de Uberlândia, identificando as etapas, classificando e interpretando as características do ciclo de vida.

A segunda fase da pesquisa tem origem qualitativa e é composta na elaboração de um referencial teórico e entrevistas semiestruturadas para relacionar os eventos que acontecem no local estudado com a construção da sustentabilidade da instituição ao longo de sua trajetória. Dessa maneira, relacionaram-se os eventos observados no objeto de estudo ao referencial teórico tendo foco tanto no perfil do empreendimento quanto as suas características que contribuíram para as ações sustentáveis desempenhadas pelo empreendimento.

Segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa utilizada produz conhecimentos direcionados para a aplicação prática e é dirigido para problemas específicos possuindo interesses locais. Quanto à abordagem do problema a pesquisa apresenta caráter qualitativo, pois é necessária a interpretação de fenômenos para que seja identificada cada etapa do ciclo de vida presente na organização.

A pesquisa bibliográfica foi uma ferramenta importante na compreensão dos fatores observados para realizar a análise e cumprir o objetivo deste trabalho. É importante destacar que essa pesquisa apresenta suas limitações, pois os resultados nesse estudo são consequências da análise do ciclo de vida de empreendimento social e o método empregado para a análise de dados, apesar de ter sido realizado de forma direta com os colaboradores do Centro de Tecelagem.

Finalmente, a última etapa consiste na elaboração das conclusões obtidas com a realização deste trabalho, identificando os elementos que contribuíram para a construção da sustentabilidade do empreendimento social estudado, fazendo o levantamento de elementos que contribuíram e dificultaram a jornada do empreendimento.

4 CARACTERÍSTICAS DO CENTRO DE TECELAGEM DE UBERLÂNDIA -MG

Este capítulo tem o propósito de descrever as características do empreendimento social “Centro de Tecelagem Fios do Cerrado”, cuja caracterização só foi possível por intermédio de entrevistas realizadas no local de estudo.

O Centro de Tecelagem, objeto desse estudo, é localizado na região do Triângulo Mineiro na cidade de Uberlândia em Minas Gerais. Segundo o *site* da Prefeitura de Uberlândia –MG, o Centro de Tecelagem Fios do Cerrado é um “projeto social, cultural e educacional, que visa oferecer oportunidade de emprego às tecelãs e fiandeiras da terceira idade”. Apesar de não ser o público foco do Centro de Tecelagem, é oferecido aos jovens o curso de profissionalização de tecelagem.

De acordo com a Prefeitura de Uberlândia, a missão consiste em “valorizar e cultivar a beleza da arte do tear, uma história milenar que com carinho e investimento, tem rompido barreiras da modernização para que gerações possam conhecer o passado com novo olhar para o futuro”.

O espaço físico do Centro de Tecelagem conta com uma área de 1.200 metros quadrados na parte externa há uma pequena praça com academia ao ar livre, playground e mesas para acomodar a população, os turistas e os visitantes.

A instituição é composta por 18 beneficiários, sendo 13 tecelões, 2 fiandeiras, 1 coordenador de produção, 1 coordenadora geral e 1 recepcionista, cuja estrutura organizacional pode ser esquematizada através do organograma da figura 3.

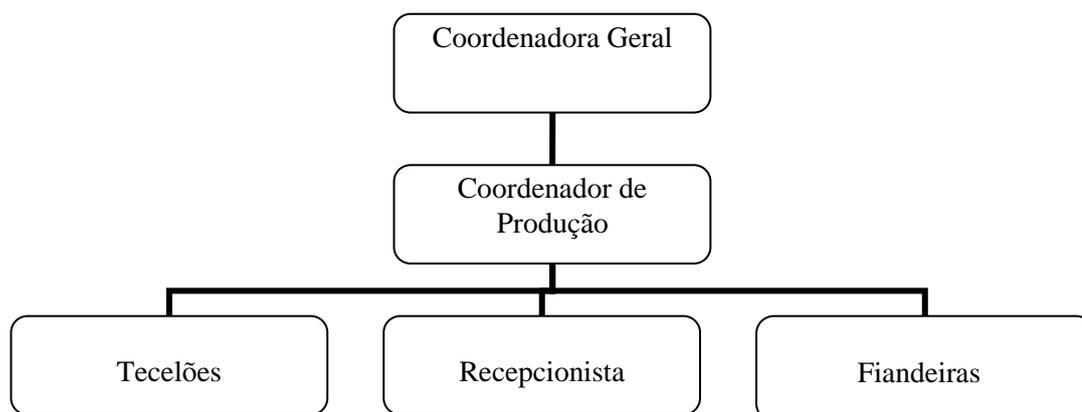


Figura 3: Organograma do Centro de Tecelagem

Fonte: Autora

Na pesquisa de campo, o coordenador de produção foi entrevistado e detalhou como é realizado o processo de fabricação de peças utilizando a tecelagem artesanal. A figura 4

demonstra de forma simplificada o processo produtivo da tecelagem manual que é realizada no Centro de Tecelagem.

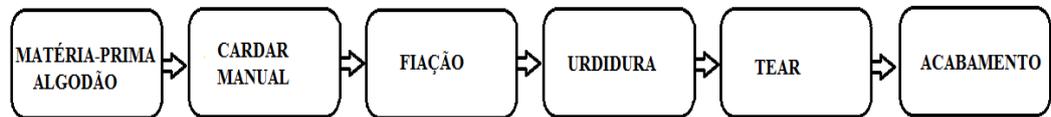


Figura 4: Processo Produtivo da Tecelagem Manual

Fonte: Autora

O cardar manual consiste na “escovação” do algodão para retirar as impurezas e transformá-lo em uma “massa” consistente. Há a utilização de linhas de algodão industrializadas, pois a quantidade de fio de algodão produzido pelo Centro não é o suficiente para a produção de todas as peças confeccionadas pelas tecelãs.

Posteriormente, é realizada a fiação. Nessa etapa, as massas de algodão passam pela roda de fiar e o algodão é transformado em fios, a figura 5 mostra as máquinas utilizadas na fiação. Após transformar o algodão em fio é necessário organiza-lo, essa etapa é denominada como urdidura.



Figura 5: Máquinas de fiação manual

Fonte: www.uberlandia.mg.gov.br (2016)

Na urdidura os fios são organizados de acordo com a largura, o comprimento e as cores que se deseja para a fabricação de cada peça. Em seguida, os fios urdidados são repassados para o tear onde há a abertura da cala, a inserção do fio da trama e a batida de pente. A figura 6 expõe as máquinas que são utilizadas para o tear.



Figura 6: Máquinas de tecelagem

Fonte: www.uberlandia.mg.gov.br (2016)

Após percorrer todas essas etapas a peça é destinada ao acabamento. Esse processo consiste no arremate da peça, retira-se as rebarbas das linhas e é o único resíduo gerado pela fabricação das peças no tear. As rebarbas são reaproveitadas em outros trabalhos manuais desenvolvidos pelas tecelãs.



Figura 7: Peças fabricadas pelo Centro de Tecelagem Fios do Cerrado

Fonte: www.uberlandia.mg.gov.br (2016)

A figura 7, acima, é uma ilustração das peças fabricadas e comercializadas no Centro de Tecelagem Fios do Cerrado.

5 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

O tópico seguinte descreve a análise e o resultado de cada etapa do ciclo de vida do Centro de Tecelagem, objetivo central deste estudo, relacionando à teoria estudada no capítulo 2.

A análise do ciclo de vida consiste na exposição de cada etapa do empreendimento social, onde são reveladas as circunstâncias da história de cada fase do ciclo de vida do Centro de Tecelagem e para isso foram utilizadas as etapas e os conceitos relacionados ao modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais elaborado por Vasconcelos (2009).

O resultado do ciclo de vida é a identificação em qual etapa do ciclo de vida o empreendimento social se encontra e a justificativa utilizada para corroborar o resultado.

5.1 Ação Social

Em conformidade com Ashoka e Mckinsey (2001), o fator motivacional para a criação de um empreendimento social é a constatação de obstáculos presentes na comunidade e o propósito em resolvê-los de maneira inovadora.

O Governo do Estado de Minas Gerais iniciou em 1977, um programa a fim de aproveitar a capacidade de práticas artesanais para apoiar a classe artesã e incentivar a geração de emprego, conseqüentemente contribuindo para o aumento de renda desses trabalhadores. O Programa Nacional de Desenvolvimento do Artesanato – PNDA iniciou suas atividades identificando os pontos de trabalho de cada região e cadastrando os trabalhadores.

De acordo com Duarte (2011), após o levantamento dos resultados do PNDA foi elaborado um projeto de implantação de Unidades de Produção Artesanal para que as Prefeituras Municipais em conjunto com o Governo do Estado pudessem implantar unidades de acordo com as atividades tradicionais e necessidades de cada região estudada. A cidade de Uberlândia foi beneficiada com a criação do Centro de Tecelagem Dona Belmira, sendo resultado de uma parceria entre a Secretaria do Trabalho e Ação Social do Estado de Minas Gerais com o artista plástico Edmar de Almeida, em 1976.

Os fatores motivacionais para a criação do Centro de Tecelagem – CT são em virtude da migração de grande parte da população rural para a zona urbana e para a preservação da tradição da tecelagem artesanal. Devido à migração percebeu-se a urgência na criação de empregos, sendo assim, em 1992 é criado pelo governo do Estado de Minas Gerais em conjunto com a Secretaria de Ação Social da Prefeitura de Uberlândia, “o Centro de

Tecelagem Fios do Cerrado”, anteriormente chamado de Centro de Fiação e Tecelagem “Dona Belmira”. A geração de empregos, proposta pelo CT, é voltada para o atendimento das pessoas da terceira idade, detentora da sabedoria e das técnicas utilizadas na tecelagem.

O objetivo inicial da criação do Centro de Tecelagem era a realização de atividades relacionadas apenas ao tear, entretanto devido às consultas realizadas às Associações de Moradores, foi possível detectar nos bairros periféricos um número elevado de pessoas dispostas a trabalharem com tecelagem e fiação. A maioria dessas pessoas necessitava um início imediato, pois recorriam como a única fonte de renda esse tipo de trabalho não sendo executado por falta de recursos mínimos para exercer a atividade (DUARTE, 2011).

De acordo com Guimarães e Maia (1997), a sustentabilidade social tem por finalidade melhorar a qualidade de vida, diminuir problemas de caráter social como a pobreza, a desigualdade e a exclusão social. Diante desse contexto, é possível presenciar a existência da sustentabilidade na dimensão social, pois além de oferecerem uma renda extra à terceira idade, é realizada a manutenção da saúde mental dos trabalhadores proporcionando melhor qualidade de vida a eles. Durante a realização das atividades no CT ocorre o incentivo para que sejam compartilhados os hábitos e costumes entre os tecelões, gerando uma socialização entre todos os membros do empreendimento.

Corroborando a definição da sustentabilidade na dimensão cultural onde ressalta a necessidade da valorização de culturas tradicionais e a popularização de costumes e histórias de níveis regionais e nacionais (MELO; MARTINS, 2008). A presença da sustentabilidade cultural no objeto de estudo pode ser constatada através da missão que o empreendimento possui e que consiste em “valorizar e cultivar a beleza da arte do tear, uma história milenar que com carinho e investimento, tem rompido barreiras da modernização para que gerações possam conhecer o passado com o novo olhar para o futuro”, segundo a Prefeitura de Uberlândia.

De acordo com Vasconcelos (2009, p. 54), uma forma de mensurar o andamento de empreendimentos sociais é “o controle sobre os resultados dá-se pela percepção do alívio do sofrimento do público-alvo e no alívio da tensão vivida pelo empreendedor diante da causa e, portanto, impregnada de forte caráter emocional”.

De acordo com os tecelões, através da realização de entrevistas, os benefícios proporcionados pelo tear vão desde a renda extra até a manutenção da saúde mental, uma vez que a maioria são pessoas que se sentem solitárias ou esquecidas, pois os filhos já constituíram família e, conseqüentemente, partiram da moradia dos pais. A manutenção da saúde mental dá-se através da convivência e do compartilhamento do cotidiano que ocorre

entre todos, fortalece laços como a amizade e contribuem com a interação com a sociedade, visto que o Centro de Tecelagem recebe visitas de turistas de várias regiões, de alunos da rede pública e particular e estudantes do ensino superior.

É válido observar na entrevista realizada diretamente com os tecelões é perceptível o sentimento de carinho e satisfação que cada um deles nutre pelo Centro de Tecelagem, pois foi repassado que os benefícios que são proporcionados por fazerem parte do projeto vão desde a realização profissional até pessoal. No aspecto profissional pode-se destacar que o reconhecimento advém da responsabilidade de manter viva e propagar as técnicas do tear, já no aspecto pessoal trata-se da realização em perceber o reconhecimento expresso e o interesse que parte do público chegam até eles para conhecerem, não só a história da tecelagem, mas a história de vida dos tecelões.

5.2 Associação

A etapa do ciclo de vida de empreendimentos sociais denominada como associação advém da necessidade de formalizar a organização, visto que o progresso está relacionado ao levantamento de recursos financeiros capazes de alimentar as atividades desenvolvidas. É necessário, que seja feita a divulgação do trabalho realizado pelo empreendimento para que o público alvo, tanto os clientes como os trabalhadores que serão empregados, tenham conhecimento da atividade que realizada para conseguir apoio e montar o corpo diretivo para que seja reconhecido como organização, perante a legislação (VASCONCELOS, 2009).

Depois da fase inicial, a qual conta com a elaboração da proposta para solucionar o problema de origem social, é necessário que seja feita a formalização do empreendimento. A existência formal do Centro de Tecelagem “Fios do Cerrado” aconteceu em conjunto com a sua criação, pois trata-se de um projeto que provém de órgãos públicos.

De acordo com Yunus, Moingeon e Ortega (2010), geralmente, os empreendimentos sociais são dependentes de recursos financeiros externos à organização - grande parte vem de doações de pessoas físicas e jurídicas e uma pequena porcentagem advém da comercialização dos produtos produzidos.

A captação de recursos, segundo o coordenador de produção do Centro de Tecelagem, consiste na matéria-prima utilizada para a fabricação das peças que é o algodão. Há doações de algodão oriundas dos produtores rurais da região, a entrega da matéria-prima ao Centro de Tecelagem acontece através da Associação Mineira de Produtores de Algodão – AMIPA,

sendo doado algodão limpo e descaroçado, necessário apenas o cardar manual para o tratamento.

No início do empreendimento, os fios eram tingidos de forma manual e natural com urucum, anil, barbatimão, sangra d'água ou ferrugem, porém essa técnica não é mais utilizada devido à preocupação em não causar danos à natureza utilizando apenas os fios com a cor natural. Esses, geralmente, são industrializados para uma maior diversidade de cores na produção e para que a matéria-prima seja suficiente na confecção de peças, essa aquisição desses fios é subvencionada pela Prefeitura de Uberlândia.

Segundo Falconer (1999), a sustentabilidade financeira é adquirida através da habilidade em reconhecer e desenvolver a captação de recursos de modo a terem quantidades suficientes, sem se tornarem dependentes de uma fonte geradoras de renda. Em conformidade com Santana e Souza (2015), é comum que empreendimentos sociais em fase inicial sobrevivam de doações, voluntariado e patrocínio, porém devem utilizar esses recursos como forma de potencializar as suas atividades iniciais e não utilizarem como fontes exclusivas para obtenção de recursos financeiros como forma de sobrevivência financeira do empreendimento.

De acordo com a coordenadora geral, o empreendimento é dependente de verba advinda de outras fontes, doações de matéria prima, e necessita da intervenção do poder público, Prefeitura de Uberlândia, para o repasse do salário dos colaboradores. A comercialização das peças fabricadas pelo Centro de Tecelagem não é capaz de tornar o empreendimento autossustentável financeiramente. Para Jacokes e Prynce (2010), o grande desafio da segunda etapa de um ciclo de vida é a administração do capital e a expansão do mercado consumidor.

De acordo com Vasconcelos (2009), cada etapa é encerrada com o surgimento de uma crise, a etapa associação é encerrada com o surgimento da crise denominada foco. Essa consiste em perder o foco da organização devido a busca por recursos financeiros estimular a competição entre empreendimentos sociais e, nem sempre, a concorrência origina-se entre organizações que pertencem às mesmas áreas de competência.

5.3 Visibilidade Social

De acordo com Albuquerque (2006), a visibilidade social consiste no reconhecimento do empreendedor como agente empenhado em promover mudanças sociais. Segundo Vasconcelos e Lezana (2012), nessa fase é necessário que a visão do empreendedor social seja

interorganizacional a fim de impulsionar e favorecer a causa social, assumindo perante a sociedade o papel de líder comunitário transformador de realidade. Em alguns casos, a conquista dessa nova postura tem ascensão rápida devido ao apoio que conseguem da mídia em geral expandida a rede de contatos e de influência social.

De acordo com Secom – Secretária Municipal de Comunicação de Uberlândia, o Centro de Tecelagem no ano de 2013 passou por uma reforma. Devido a reestruturação do empreendimento social houve um progresso para todos os colaboradores, pois proporcionou uma maior “visibilidade e notoriedade ao ser divulgado pela imprensa e descoberto por milhares de pessoas que diariamente frequentam o espaço público”.

Outro ponto importante a ser destacado foi proporcionado com a revitalização do espaço físico, houve a adaptação da porta de entrada do Centro de Tecelagem ocasionando maior visibilidade do empreendimento social. Anteriormente, a portaria era acessada por uma avenida pouco movimentada. Após a reforma a entrada foi deslocada para uma via com um fluxo intenso de carros e pessoas atraindo maior número de clientes e turistas.

A entrega da reforma aconteceu em conjunto com a utilização de marketing para a divulgação do empreendimento na mídia, como jornais locais, internet, redes sociais, *sites* tanto da Prefeitura de Uberlândia quanto da Fundação Cultural Assistencial Filadélfia.

Em 2015 houve o lançamento do documentário “Tecendo Memórias”, onde é exibida a história dos tecelões do Centro de Tecelagem Fios do Cerrado e a técnica utilizada que são ensinadas de geração para geração. O documentário foi aprovado e financiado pela Lei Municipal de Incentivo à Cultura e o projeto foi proposto pelo jornalista Flávio Soares e dirigido pela cineasta e produtora Iara Magalhães.

De acordo com Flávio Soares, com a execução do documentário “Tecendo Memórias” foi possível proporcionar aos tecelões a oportunidade de relembrar e expor as próprias memórias. Na visão do jornalista, esse material proporcionou a divulgação do trabalho para sociedade possibilitando aos tecelões se sentirem reconhecidos por serem detentores e multiplicadores da sabedoria e conhecimento da arte de tecer e fiar que foram repassados a eles.

5.4 Rede Social

A quarta fase é caracterizada pela ação em equipe para a busca da resolução de problemas em conjunto e o empreendimento social encontra-se bem estruturado permitindo a

expansão. Essa etapa é considerada o estágio de crescimento organizado, pois acredita-se que todo o sistema organizacional está implantando e funcionando (MACEDO, 2008).

Segundo o coordenador de produção, o Centro de Tecelagem não tem condições de aumentar o seu número de unidades, pois é dependente do dinheiro oriundo da Prefeitura de Uberlândia e da Fundação Filadélfia. Uma das situações que podem acontecer é a abertura de vagas para atender um número maior de pessoas da terceira idade de acordo com o repasse dos valores.

Diante do contexto exposto e com a análise realizada, o Centro de Tecelagem Fios do Cerrado, encontra-se na fase Rede Social, devido ao fato de não possuir recursos suficientes para a expansão. O empreendimento está estagnado nessa etapa do ciclo de vida, pois a comercialização das peças promovida pelo Centro de Tecelagem não é suficiente para promover a autossustentabilidade financeira e a sua dependência do capital proveniente da Prefeitura de Uberlândia e da Fundação Filadélfia gera a perda da autonomia nas decisões acerca da expansão do empreendimento, encontrando-se estagnado nessa situação.

5.5 Representatividade Social

A representatividade social é a última etapa de um ciclo de vida de empreendimentos sociais para Vasconcelos (2009), nessa fase é alcançado um alto grau de reconhecimento e representatividade. Por conseguinte, são questionados os valores adotados pelo empreendedor social, pois o empreendimento tem de promover os valores importantes e indispensáveis para o progresso tanto do ser humano inter e intraorganizacional para a representatividade perante a sociedade, tanto em nível nacional quanto internacional.

De acordo com publicações de usuários em redes sociais, onde a maioria das publicações são de parabenização pelo trabalho realizado e há, algumas publicações, que ressaltam o Centro de Tecelagem como transformador da realidade tanto dos usuários como dos visitantes, por exemplo, de acordo com esta publicação: “o Centro de Tecelagem é uma instituição que proporciona uma qualidade de vida melhor aos tecelões oferecendo oportunidade de trabalho e valorização da arte do tear, parabéns pelo trabalho realizado por todos”. Portanto, nesta última fase do ciclo de vida, pode-se perceber que a sociedade vê o objeto de estudo como transformador da realidade dos usuários do Centro, os tecelões da terceira idade, porém, de acordo com a análise do ciclo de vida de empreendimentos sociais, o Centro de Tecelagem encontra-se estacionado na fase anterior, denominada como Rede Social.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conformidade com o contexto exposto nesse trabalho, que tem como principal demanda a análise do ciclo de vida de empreendimentos sociais visando a sua sustentabilidade a partir das experiências do Centro de Tecelagem de Uberlândia -MG, é possível concluir que o objetivo foi cumprido, sendo identificado a fase na qual se situa o empreendimento, denominada como Rede Social. É possível destacar que a identificação em qual fase ou etapa um empreendimento social se situa é primordial para contribuir para o seu desenvolvimento pois, é possível preparar-se para imprevistos ou para constatar se o objetivo do empreendimento está sendo cumprido.

Pode-se constatar que a existência da sustentabilidade na dimensão econômica é deficiente, apesar da instituição ser atuante há mais de 20 devido, ela é dependente de doações de matéria-prima e da intervenção de órgãos como a Prefeitura de Uberlândia e a Fundação Cultural e Assistencial Filadélfia para o repasse dos salários aos funcionários da instituição, não sendo autossustentável financeiramente, pois a comercialização dos seus produtos não é capaz de gerar renda suficiente.

Dentre as propriedades relativas ao empreendedorismo social, o impacto social causado na comunidade uberlandense é a mudança mais notável pois, atende um grupo da terceira idade, promovendo a sustentabilidade social, além de manter a tradição do tear, favorecendo a sustentabilidade na dimensão cultural e, atraem turistas devido à essa atividade promovendo a divulgação do Centro de Tecelagem e beneficiando a economia da cidade.

As rebarbas (pedaços de linhas) são os únicos resíduos gerado na fabricação das peças, o que comprova a existência da sustentabilidade ambiental e ecológica, sendo que tais rebarbas são reaproveitadas pelos tecelões na fabricação de outras peças, o que não ocasiona desequilíbrio ambiental ou ecológico.

Devido ao fato do empreendimento não ser autossustentável financeiramente limita a sustentabilidade nas suas outras dimensões, pois o empreendimento não possui capacidade de expansão, restringindo a sua atuação à um grupo de 18 beneficiários e atendendo uma parcela da sociedade uberlandense, sendo que se expandisse o impacto positivo causado seria maior. Além disso, é possível constatar que no empreendimento há a ausência de qualquer tipo planejamento, o que ocasiona a inexistência da sustentabilidade em todas as suas sustentabilidades.

A partir da análise do ciclo de vida de empreendimento sociais realizado por esse trabalho, é possível nortear futuras pesquisas para auxiliar a administração do para atingir a

sua sustentabilidade em todas as suas dimensões, promovendo a sustentabilidade em maiores proporções visto que, a sustentabilidade é a base para o desenvolvimento e sobrevivência de empreendimentos sociais.

A utilização do conceito de sustentabilidade neste trabalho refere-se aos fatores determinantes identificados em cada etapa do ciclo de vida do empreendimento social, relacionado a sua capacidade de ser autossustentável no aspecto financeiro e na atuação como modificador da qualidade de vida e bem-estar social de uma parcela da sociedade.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AL-AMIM, O. **These 5 different categories of game changing social enterprises are transforming the world today.** Forbes, 2015;

ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro Setor: história e gestão das organizações.** São Paulo: Summus, 2006;

ALMEIDA, C.; SHIRADO, Y. **Resíduo Eletrônico: O lixo que pode levar informação e conhecimento.** Empreendedorismo Social: Legados da Formação Cidadã para os 80 anos de Londrina. 1ed. Londrina. 2014;

ALMEIDA, F. **O Bom Negócio da Sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 2002;

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

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;

CLARO, P. B.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o Conceito de Sustentabilidade nas Organizações. **In.: R. Adm.** São Paulo, v. 43, n.4, p. 289-300. out/nov/dez. 2008;

COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.** São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000;

DELATORRE, R. M. **Mensuração do Resultado Social no Contexto das Organizações do Terceiro Setor.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002;

DESS, J. G. **O Significado do “Empreendedorismo Social”.** 2001;

DINIZ, G. S. **Direito das Fundações Privadas: teoria geral e exercício de atividades econômicas.** Porto Alegre: Síntese 2000;

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008;

DUARTE, C. R. A transdução do passado: dos panos funcionais aos tecidos simbólicos. **In.: Anais do I Seminário Internacional História do Tempo Presente.** Florianópolis: UDESC, 2011;

DUARTE, T. L. et al. Desenvolvimento Sustentável e Empreendedorismo Social: um estudo multicaso sobre o impacto de um programa social em organizações não governamentais. **In.: Revista UNIABEU Belford Roxo.** v.6. Número 14 setembro-dezembro 2013;

FALCONER, A. P. **A Promessa do Terceiro Setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão.** São Paulo, 1999;

FERNANDES, R. C. O que é o Terceiro Setor? **Revista do Legislativo**, Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, n. 18, p. 26-30, abr./jun. 1997;

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994;

GAIOTTO, S. A. V.; MACHADO, H. P. V. Uma abordagem sobre determinantes e dificuldades de crescimento de pequenos empreendimentos sociais. **In.: Encontro de Estudo sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.** Passo Fundo. RS. 2016;

GESET. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social.** Relato Setorial nº3. Julho/2001;

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas. 2002;

GREINER, L. E. **Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações.** Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. n. 14, 1975;

GUIMARÃES, G.; BRUSCHI, T. **A pedagogia do afeto como instrumento para a sustentabilidade social.** 2014;

GUIMARÃES, R. P.; MAIA, K. D. Padrões de produção e padrões de consumo, dimensões e critérios de formulação de políticas públicas para o desenvolvimento sustentável. **Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento. Brasil Século XXI.** Os caminhos da sustentabilidade cinco anos depois da Rio – 92. Rio de Janeiro: Fase, 1997;

HECKERT, C. R. **Qualidade de Serviços nas Organizações do Terceiro Setor.** 2001. 150p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2001;

HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. **Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor.** Produção, v.18, n.2, maio/ago. p.319-330. 2008;

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil.** Rio de Janeiro, 2012;

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

LUCA, C. A. **O Terceiro Setor na Economia Brasileira.** Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Novembro de 2008;

MACEDO, J. F. **Ciclo de vida das organizações e transição de liderança na empresa familiar.** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. 2008;

MAÑAS, A. V.; MEDEIROS, E. E. Terceiro Setor: Um Estudo Sobre a sua Importância no Processo de Desenvolvimento Socioeconômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa. v. 2, n. 2, p. 15-29, jul/dez. 2012;

MANCINI, R.; YONEMOTO, H. Considerações acerca do Empreendedorismo Social no Desenvolvimento da Sociedade Sustentável. **ETIC-Encontro de Iniciação Científica**, América do Norte, 2010;

MARINHO, R. V. **Instituto GRPCOM: um caso de estratégia empresarial para a sustentabilidade**. 2014;

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000;

MELO, C. K.; MARTINS, J. R. Dimensões da Sustentabilidade. **Revista Amazônia Legal: de estudos sócio-jurídicos-ambientais**. Universidade Federal de Mato Grosso. 143 p. ano 2, n. 3. Jan/jun 2008;

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

MOREIRA, V.; VIDAL, F. A. B.; FARIAS, I. Q. Empreendedorismo Social e Economia Solidária: Um Estudo de Caso da Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável da Comunidade de Bom Jardim. In: **XXXVIII Assembleia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração**. Lima, Peru, 2013;

MORGADO, C. I. R. **O Empreendedorismo Social na Realidade Portuguesa: do conceito à prática**. Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Serviço Social. Covilhã. Outubro de 2013;

NOGUEIRA, G. D.; DOLABELLA, T. M.; SILVA, A. C. L. Gestão por processos no terceiro setor. **Revista GEPN – Edição 01**. v.1 n.1, junho-dezembro, 2010;

OLAK, P. A. **Conceitos econômicos aplicados à contabilidade de entidade privadas sem fins lucrativos**. In: Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo, 1999;

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios. **Rev. FAE**. v. 7. n. 2. p. 9-18. Jul/Dez. Curitiba. 2004;

Prefeitura de Uberlândia. Disponível em: <www.uberlandia.mg.gov.br>. Acessado em: 05/2016;

QUINTÃO, C. **Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego**. Seminário “Trabalho Social e Mercado de Emprego”; Universidade Fernando Pessoa, Porto, 28 de Abril de 2004;

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**. v. 3 n. 1. p. 85-105. Jan/abr 2014;

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **Defining the nonprofit sector**. Baltimore: John Hopkins University Press, 1997;

SANTANA, A. L. J. M.; SOUZA, L. M. **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: NITS UFPR, 2015;

SARAIVA, P. M. **Empreendedorismo: do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor**. Imprensa da Universidade de Coimbra. 3. ed. Dezembro. 2015;

SCHINDLER, A. **Diversidade requer flexibilidade**. 2011. Disponível em <www.ashoka.org.br>. Acessado em: 08/2016;

SILVA, A. V. **Como Empreendedores Sociais Constroem e Mantêm a Sustentabilidade de seus Empreendimentos**. Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro. 2009;

SILVA, E. M.; AGUIAR, M. T. **Terceiro Setor – Buscando uma Conceituação**. Publicado originalmente nos Cadernos Fundata. Dezembro de 2001;

SILVA, M. E.; COSTA, A. C. V.; GÓMEZ, C. R. P. Sustentabilidade no Terceiro Setor: O Desafio de Harmonizar as Dimensões da Sustentabilidade em uma ONG. **REUNA**, Belo Horizonte, v.16, n.3, p.75-92. Setembro, 2011;

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC. 2005;

SOUZA, P. M. L. **Empreendedorismo Social, o papel das IPSS: estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Porto, Janeiro. 2013;

SZAZI, E. **Terceiro Setor: regulação no Brasil**. 4ª ed. São Paulo: Peirópolis, 2006;

Secom–Prefeitura de Uberlândia. Disponível em: <<http://www.fundacaofiladelfia.net.br/pt/site/conteudo/37>>. Acessado em: 08/2016;

VASCONCELOS, A. M. **Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais**. Dissertação de Mestrado em Inteligência Organizacional. Florianópolis. 2009;

_____. Empreendimento Sociales – Etapas de Evolución y Revolución. **XVI International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**. São Carlos, São Paulo, Brazil. 2010;

VASCONCELOS, A. M.; LEZANA, A. G. R. **Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais**. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro, jul/ago. 2012;

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; ORTEGA, L. L. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v.43, p.308 – 325, 2010.

APÊNDICE A

Roteiro da entrevista realizada no Centro de Tecelagem Fios do Cerrado com os funcionários

I. Entrevista realizada com o Coordenador de Produção e com a Coordenadora Geral

Quantas pessoas trabalham atualmente no Centro de Tecelagem?

Como é o processo produtivo do empreendimento social?

Como acontece a aquisição da matéria prima?

De que maneira a matéria prima é entregue ao Centro de Tecelagem?

O que é descartado com a fabricação das peças?

Qual o destino final do material descartado?

Como ocorre a escolha de qual peça será fabricada?

Qual o critério de escolha determinado para destinar qual (quais) tecelões irão fabricar peças?

Quanto tempo geralmente demora para a confecção das peças?

Quais as principais fontes de recursos financeiros da instituição?

Qual a origem desse projeto?

Quais as maiores dificuldades enfrentadas pelo Centro de Tecelagem?

Qual o momento mais marcante da história do Centro de Tecelagem?

Quais benefícios que podem ser destacados que são proporcionados aos tecelões do Centro de Tecelagem?

II. Entrevista semiestruturada realizada com os Tecelões

Qual seu nome?

Há quanto tempo trabalha com o tear?

Com quem aprendeu o tear?

Você gosta de trabalhar com o tear?

Qual a importância do tear na sua vida?

O que o Centro de Tecelagem proporciona de benéfico para você?

Há algum ponto negativo que gostaria de destacar relacionado com o trabalho realizado aqui no Centro de Tecelagem?

Qual a tarefa realizada na fabricação das peças que você considera a mais trabalhosa?