UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RHAIANE MARIA ANDRADE SANTOS

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: O CASO DA PISCICULTURA SUSTENTÁVEL NA COMUNIDADE DO CÓRREGO DO MACUCO-ES

VITÓRIA - ES

2019

RHAIANE MARIA ANDRADE SANTOS

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: O CASO DA PISCICULTURA SUSTENTÁVEL NA COMUNIDADE DO CÓRREGO DO MACUCO-ES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na linha de pesquisa Práticas Organizacionais e Culturais.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa.

VITÓRIA - ES

2019

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

S237c

SANTOS, RHAIANE MARIA ANDRADE, 1991-
Ciclo de Vida Organizacional no contexto da Responsabilidade social empresarial: : o caso da Piscicultura Sustentável na comunidade do Córrego do Macuco-ES / RHAIANE MARIA ANDRADE SANTOS. - 2019.
106 f. : il.

Orientador: Alexandre Reis Rosa.
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Responsabilidade Social Empresarial. 2. Ciclo de Vida das Organizações. 3. Negócio Social. 4. Projeto Social. I. Rosa, Alexandre Reis. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE UM PROJETO DE PISCICULTURA SUSTENTÁVEL

Rhaiane Maria Andrade Santos

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Aprovada em: 20/08/2019

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor Dr. Alexandre Reis Rosa
Universidade Federal do Espírito Santo – Orientador

Professor Dr. César Augusto Tureta de Morais
Membro interno – PPADM/UFES

Professora Drª Cléria Lourenço
Membro externo (remoto – UFLA)

Dedico essa jornada ao meu irmão Hebert (in memoriam) por ter me mostrado, em sua breve e marcante existência, a força que habita dentro de nós.

AGRADECIMENTOS

Agradeço e louvo a Deus, meu melhor amigo, por ter me permitido ser quem sou e pelo seu apoio incondicional em todas as etapas da minha vida. Agradeço a Ele, por me mostrar que suas promessas são reais e que tudo posso com Ele, que me fortalece. Sou grata também a Nossa Senhora Aparecida, minha intercessora, amiga e confidente, que me deu seu colo e acalento nos dias mais difíceis.

Agradeço aos meus pais, Rita e José, por serem a razão de eu ter chegado até aqui. Por serem fonte de amor, amizade e verdade e por sempre, se dedicarem para que eu tivesse as oportunidades certas nesse mundo adverso. Por me ensinarem que o mundo pode sempre ser melhor, se eu acreditar nisso.

Sou grata ao meu irmão, Betinho *(in memoriam)*, meu parceiro de infância e meu exemplo por toda a vida. Agradeço por ele me mostrar em seu silêncio que temos sempre mais motivos para agradecer do que para reclamar e que essa vida vale muito a pena. Também a minha tia, prima, irmã, Roze, que sempre acreditou em mim e foi fonte de conselhos e força ao longo da vida. Um exemplo de garra e força de vontade que carrego comigo sempre.

Agradeço ao meu marido, Felipe, amor da minha vida que traz luz e leveza aos meus dias. Sem o companheirismo e apoio dele isso teria sido mais difícil. Essa conquista é nossa, como todas as outras que nos aguardam em um futuro próximo.

Sou grata a minha família, tias, tios, primos que me permitem sempre provar de um respeito e cuidado tão grande, que só o amor pode trazer. Grata aos meus amigos que de diversas formas acrescentam vida a minha vida. Especialmente ao meu amigo José Edemir (Demir), que foi um dos melhores presentes do mestrado, que dividiu comigo o processo e que foi o amparo real de todos os dias.

Sou grata ao meu orientador Alexandre, pela confiança e incetivo ao longo de todo o mestrado. Por ter me fornecido toda a orientação e conhecimento para que chegasse até aqui. Aos demais professores, servidores e colaboradores do programa.

Grata também, ao projeto Piscicultura Sustentável – Córrego do Macuco, por ter participado e contribuido tanto para a minha pesquisa.

“Toda adversidade traz consigo a semente de uma vantagem equivalente.”

Napoleon Hill

RESUMO

Por meio de um resgate dos estudos da teoria do ciclo de vida das organizações, esta pesquisa busca compreender como os estágios de ciclo de vida de organizações se desenvolvem no âmbito de projetos sociais de responsabilidade social empresarial voltados para a criação de negócios sustentáveis em um projeto social de piscicultura sustentável na comunidade Córrego do Macuco – ES, promovido por uma empresa do ramo florestal. Para fundamentar essa compreensão, utiliza-se como base a discussão sobre a teoria do ciclo de vida das organizações e a teoria do ciclo de vida dos projetos aplicada a negócios sustentáveis. Com base nisso, é possível entender qual o caminho percorrido pelos projetos sociais de geração de renda para se tornarem negócios sociais. Para atingir o objetivo proposto, realizou-se por meio de um estudo de caso do projeto de Piscicultura Sustentável, uma pesquisa qualitativa, utilizando a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada como técnicas de coleta de dados. Quanto aos sujeitos de pesquisa, foram entrevistados oito membros do projeto e uma pessoa que trabalhou na gestão do projeto social na empresa mantenedora durante a sua implantação e acompanhamento. Os dados coletados, foram submetidos à análise de conteúdo, com categorias definidas a *posteriori.* Os dados revelam que o ciclo de vida das organizações se sobrepõe ao ciclo de vida do projeto em suas diferentes fases. Além disso, foi possível verificar vários indicadores das fases de nascimento, crescimento e maturidade no projeto Piscicultura Sustentável, mesmo este não sendo uma organização tradicional. Contudo, a pesquisa revelou que os projetos sociais de geração de renda que culminam em negócios sustentáveis, apresentam particularidades em seu ciclo que não estão englobadas pelo modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) do ciclo de vida das organizações. Esse estudo empírico contribuiu para o campo teórico dos estudos do ciclo de vida das organizações e, de forma secundária, traz contribuição também para a área de RSE e NS. Ao final, sugestões de pesquisas futuras são indicadas.

Palavras-chave: Ciclo de Vida das Organizações. Negócio Social. Responsabilidade Social Empresarial.

ABSTRACT

Through a review of organizations 'life cycle theory studies, this research seeks to understand how organizations' life cycle stages develop within the framework of social corporate social responsibility projects aimed at creating sustainable business in a project sustainable fish farming community in the Córrego do Macuco - ES community, promoted by a forestry company. To underpin this understanding, the discussion is based on the life cycle theory of organizations and the life cycle theory of projects applied to sustainable businesses. Based on this, it is possible to understand the path taken by social income generation projects to become social businesses. To achieve the proposed objective, a case study of the Sustainable Fish Farming project was conducted, a qualitative research, using documentary research and semi-structured interview as data collection techniques. As for the research subjects, eight project members and one person who worked in the management of the social project in the holding company were interviewed during its implementation and monitoring. The collected data were submitted to content analysis, with categories defined a posteriori. The data reveal that the organizations life cycle overlaps with the project life cycle in its different phases. In addition, it was possible to verify various indicators of the phases of birth, growth and maturity in the Sustainable Fish Farming project, even though this is not a traditional organization. However, research has shown that social income generation projects that culminate in sustainable businesses have particularities in their cycle that are not encompassed by the Lester, Parnell and Carraher (2003) model of the organizations' life cycle. This empirical study contributed to the theoretical field of life cycle studies of organizations and, secondarily, also contributes to the area of CSR and NS. At the end, suggestions for future research are indicated.

Keywords: Organizational Life Cycle. Social business. Corporate Social Responsibility.

LISTA DE ABREVIATURAS

DS – Desenvolvimento Sustentável

TBL – *Triple Bottom Line*

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

NS – Negócio Social

PMI – *Project Management Institute*

CVO – Ciclo de Vida das Organizações

CVP – Ciclo de Vida dos Projetos

ONU – Organização das Nações Unidas

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

ONG – Organização Não Governamental

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

APRUCOM – Associação de Pequenos Produtores Rurais da comunidade Córrego do Macuco.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de Ciclo de Vida Organizacional 35

Quadro 2 – Práticas Organizacionais nas cinco fases de crescimento de Greiner.. 38

Quadro 3 – Documentos Pesquisados 53

Quadro 4 – Relação dos Entrevistados 55

Quadro 5 – Categorias do Trabalho 57

Quadro 6 – Controle de Fluxo de Caixa 2018 – Piscicultura Sustentável 83

Quadro 7 – Síntese da relação do CVP com o CVO 86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa 26

Figura 2 – Estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto 30

Figura 3 – Ciclo de Vida Corporativo de Adizes 37

Figura 4 – Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais 42

Figura 5 – Síntese da estruturação teórica..... 45

Figura 6 – Ata da Assembléia para formação da Associação 60

Figura 7 – Tanques redes do projeto 61

Figura 8 – Fragmento de ata de reunião da APRUCOM 67

Figura 9 – Controle de Arraçoamento diário 67

Figura 10 – Fragmento de ata da APRUCOM 68

Figura 11 – Controle de vendas APRUCOM 69

Figura 12 – Peixaria para limpeza e beneficiamento da produção 70

Figura 13 – Fragmento da planilha de controle de custos 71

Figura 14 – Registro da reunião mensal da APRUCOM 76

Figura 15 – Controle de entradas e saídas – Piscicultura Sustentável 79

Figura 16 – Registro de controle de fluxo de caixa 2018..... 82

Figura 17 – Esquema de relação entre CVP, CVO e princípios de NS 89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 PROBLEMA 18
1.2 OBJETIVOS 19
1.2.1 Objetivo Geral 19
1.2.2 Objetivos Específicos 19
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA 19
2 REFERENCIAL TEÓRICO 22
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL 22
2.1.1 Teoria dos Stakeholders 27
2.1.2 **De Projetos Sociais para Negócios Sociais** 29
2.2 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES: UM RESGATE CONCEITUAL 34
2.2.1 Tipologia do Ciclo de Vida Organizacional 35
2.2.2 O Ciclo de Vida Organizacional dos Negócios Sociais 41
2.3 SÍNTESE DA ESTRUTURAÇÃO TEÓRICA 45
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA 48
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 48
3.2 OBJETO DE PESQUISA 50
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS 51
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS 55
4 ANÁLISE DOS DADOS 58
4.1 O NASCER DA ATIVIDADE DA PISCICULTURA 58
4.2 A ESTRUTURAÇÃO DA ATIVIDADE EM PROJETO 62
4.3 A MANIFESTAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE NEGOCIO 65
4.4 LIDERANÇA E FORTALECIMENTO DO GRUPO 72
4.5 MATURIDADE NO CAMINHO DE UM NEGÓCIO SOCIAL 76
4.6 SÍNTESE DA ANÁLISE 85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 91
REFERÊNCIAS 95
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – PARTICIPANTES DO PROJETO 101

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – EMPRESA 102
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 103

1 INTRODUÇÃO

Considerando os novos parâmetros de consumo construídos a partir da consciência global, a utilização dos recursos naturais e finitos passaram a ser uma preocupação mundial. Conforme reforça Tachizawa (2010), que diz que na década de 90, o conceito de desenvolvimento sustentável consolidou-se a partir da constatação de que os sistemas naturais do planeta são limitados para absorver os efeitos da produção e do consumo, onde os novos tempos passaram a caracterizar-se por uma rígida postura dos clientes, voltada a interagir com organizações que sejam éticas.

Assim as empresas, principalmente as que atuam no mercado de ações, são cobradas pela sociedade para minimizar os impactos de suas atividades, (KREITLON, 2004; CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008), impactos esses inerentes ao processo de crescimento e desenvolvimento econômico. O avanço tecnológico e a geração de riquezas, trouxeram também a preocupação com as sequelas sociais, ambientais e econômicas resultantes desse processo.

A preocupação com essas consequências do desenvolvimento econômico deu espaço para a busca e construção de um desenvolvimento sustentável. Esse, consiste, segundo Soares (2016), na capacidade que o desenvolvimento tem de atender às carências atuais, sem comprometer as possibilidades de atendimento das carências e necessidades das próximas gerações, sendo assim a forma mais benéfica para a continuidade da sociedade e de sua sobrevivência.

O desenvolvimento sustentável (DS) renovou todo o contexto de atuação das organizações, obrigando que as mesmas se preocupem com a sustentabilidade em todo o seu processo. Barbieri e Cajazeiras (2009) evidenciam que desenvolver-se de forma sustentável abarca dimensões sociais, políticas e culturais, tendo como exemplo a preocupação com a pobreza e a própria exclusão social.

Assim, o desenvolvimento sustentável alinha-se à teoria do *Triple Bottom Line* (TBL), que busca o equilíbrio entre as variáveis sociais, ambientais e econômicas em relação aos resultados organizacionais e a sua forma de atuação (ELKINGTON, 2001). Quando a organização consegue aplicar em suas ações e processos essa postura, encontra-se aqui a sustentabilidade corporativa.

Dentro desse contexto, e visualizando também a esfera social como uma das vertentes para o equilíbrio organizacional, emerge a responsabilidade social empresarial (RSE) como uma alternativa às demandas causadas pelos impactos das operações das organizações. A RSE caracteriza-se por uma postura, um jeito de se comportar da organização que atua com políticas que, antes de tudo, priorizam a continuidade local de onde está inserida e que balizam as suas decisões por essa postura (BOWEN, 1957; ASHLEY, 2002; KREITLON, 2004; BORINI, 2012).

A relevância da responsabilidade social encontra-se muito presente no contexto contemporâneo. Nas organizações, com foco nas de grande porte e multinacionais, as iniciativas concernentes ao tema passaram a ser lugar-comum dos discursos (KREITLON, 2004). As discussões sobre a obrigação social das organizações como agentes ativos na sociedade combinadas com as pressões externas que as mesmas recebem favoreceram o reconhecimento do tema (CARROLL, 1999).

Existem várias abordagens referentes ao conceito de responsabilidade social empresarial, esse trabalho delimita-se a utilizar o conceito que compreende a RSE como algo mais amplo, que se relaciona com qualquer ação realizada pela organização que de alguma maneira contribua positivamente para a qualidade da vida social (ASHLEY, 2002). Vale salientar que uma organização está em constante influência do meio que está inserida e todas as partes interessadas em seu processo.

Nesse contexto, destaca-se aqui a relação da organização com as comunidades, um dos *stakeholders* que estão em contato direto com a entidade e que é influenciado e exerce influência, mesmo que indireta sobre ela (FREEMAN, 1999). As comunidades estão em contato direto com as operações das empresas e para minimizar os impactos causados por essa relação, as organizações utilizam as diversas práticas de RSE.

Dentre as possibilidades de políticas de RSE, as organizações utilizam os projetos sociais como ferramentas para minimizar os impactos das suas operações e contribuir para a mudança de uma realidade social (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008; BOMFIM, 2010; CARVALHO et al., 2014). Esses projetos podem ser desenvolvidos com foco em educação, saúde, esporte e cultura ou geração de renda. Esse estudo utilizará como objeto o projeto de piscicultura, que caracteriza-se por implantação de cultivo de tilápias em tanques-redes para comercialização.

Esse projeto denomina-se como piscicultura sustentável e foi desenvolvido na comunidade Córrego do Macuco, no município de Conceição da Barra no Espírito Santo, implantado por uma indústria do ramo florestal de produção de papel e celulose.

Ao implantar um projeto social de geração de renda, a organização quer, além de mitigar um impacto causado pela sua presença e atuação local, contribuir para a manutenção da cultura daquela comunidade e contribuir para a renda familiar. Assim, um projeto de geração de renda, deve, ao final do seu processo de desenvolvimento, culminar em algo sustentável e independente do apoio da empresa que o fomentou. Nesse contexto, pode-se considerar que o projeto assumiu o papel de negócio social (NS).

Para Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega, (2010, p. 19), "[...] um negócio social está fora do mundo que busca lucros. Seu objetivo é resolver um problema social utilizando métodos de negócios". Segundo os autores, os NS possibilitam a continuidade do negócio através da comercialização de produtos e/ou prestação de serviços, parecendo assim com os demais negócios tradicionais. Contudo, o seu principal propósito é possibilitar a melhoria da qualidade de vida da sociedade e em particular, dos grupos menos favorecidos.

O projeto desenvolvido em Córrego do Macuco, no município de Conceição da Barra-ES, que conseguiu deixar de depender do apoio financeiro e técnico da empresa e já mantem um ciclo operacional do capital próprio do projeto, aproxima-se assim bastante, do conceito de negócio social. Ele está atendendo às expectativas da organização que o implantou, que busca uma maturidade para o encerramento do projeto e saída da empresa, onde o mesmo tenha a capacidade de "caminhar sozinho".

Nessa perspectiva, os projetos, ao serem implantados, tem um objetivo fim em seu planejamento, um prazo para o seu encerramento, ou seja, são finitos (PMI, 2013). Além disso, esses projetos geram um resultado, um produto fim que não necessariamente acaba no seu encerramento. Se o objetivo das organizações é causar, por meio do projeto social de geração de renda, uma transformação da realidade (principalmente econômica, por gerar uma complementação de renda para as famílias), quando esses projetos conseguem manter uma atividade econômica

estabilizada com um ciclo operacional funcionando, é o momento de maturidade esperado para encerramento do projeto social.

Contudo esse projeto, deve deixar como resultado do seu encerramento um negócio sustentável que ultrapassa os limites dos estágios de um projeto, assumindo um novo ciclo de vida.

Segundo Lester, Parnell e Carraher (2003), as organizações, assim como os seres vivos, apresentam estágios diferentes ao longo do seu desenvolvimento que podem ser identificados pelas características, estratégias, processos e estruturas apresentados por ela. Para os autores, e pelo qual direciona-se esse trabalho, as organizações são classificadas em cinco fases, sendo elas existência (nascimento), sobrevivência (crescimento), sucesso (maturidade), renovação (rejuvenescimento) e declínio. Esse modelo de ciclo de vida organizacional (CVO) foi escolhido, por incorporar as variáveis de outros modelos da teoria, por poder ser aplicado em negócios de diferentes portes e por estar ganhando espaço nos estudos sobre o tema (CORREIA et al., 2015).

Os estudos sobre CVO foram explorados de forma quase exaustiva entre a década de 80 e 90 (CHURCHILL; LEWIS, 1983; QUINN; CAMERON, 1983; MILLER; FRIESEN, 1984; SCOTT; BRUCE, 1987; KAUFMAN, 1990; ADIZES, 1993; MARQUES, 1994; GREINER, 1998), com algumas discussões posteriores. Esses estudos foram direcionados a aplicações mais estratégicas e setoriais de organizações com fins unicamente lucrativas (CORREIA, 2010; BEUREN; RENGEL; HEIN, 2012; LIMA; VASCONCELOS, 2016; FREZATTI et al., 2017), além de uma utilização em estudos na área contábil (MOORES; YUEN, 2001; BEUREN; RENGEL; RODRIGUES JUNIOR, 2015). Todavia os estudos analisados sobre CVO não abordaram organizações sem fins lucrativos, tampouco negócios sustentáveis derivados de projetos sociais de iniciativa privadas. Como esses projetos de criação de negócios sustentáveis são gerenciados por meio do ciclo de vida do projeto (CVP), ignora-se nestes estudos que o CVP pode ocorrer de forma simultânea ao CVO.

Sendo assim, pode-se analisar projetos de responsabilidade social empresarial dentro da abordagem do ciclo de vida das organizações, visualizando os estágios do ciclo vida em paralelo as etapas dos projetos. Segundo Adizes (2004), a teoria do ciclo de vida organizacional (CVO) define as fases que as organizações assumem ao longo

do tempo, como crescimento, maturidade e envelhecimento e a teoria do CVP define as fases em que os projetos são iniciados, implementados e concluidos (PMI, 2013).

Foram identificados estudos que trazem contribuições para o ciclo de vida no âmbito de empreendimentos sociais (ASHOKA-MCKINSEY, 2001; VASCONCELOS; LEZANA, 2012). Contudo, a proposta desses estudos traz ciclos direcionados para um modelo específico de organização, empreendimentos sociais, impossibilitando que suas fases e requisitos sejam aplicados em projetos sociais de iniciativa de uma empresa privada. Além disso, esse trabalho busca dialogar com os estudos de CVO, verificando a sua adaptabilidade em um modelo emergente de organização, os negócios sociais.

Para Greiner (1998), uma organização pode ser influenciada diretamente pelo seu histórico e assim, assumir diferentes fases ao longo do tempo, o que também ocorre com os projetos sociais e determina se estes vão ou não ter sucesso e se tornar um negócio sustentável. Diante disso, é possível avaliar as diferentes fases assumidas pelo projeto social de piscicultura sustentável dentro da ótica do ciclo de vida das organizações, considerando assim, esse empreendimento social nos diferentes estágios de sua concepção e maturidade.

1.1 PROBLEMA

As diversas ações de RSE desenvolvidas pelas organizações podem ultrapassar os limites de projetos sociais nas suas diferentes fases, tornando-se negócios sociais. Esses negócios, ao se desenvolverem por meio de projetos sociais e atingirem o seu objetivo, se tornam organizações ao ocupar alguma fase do ciclo de vida organizacional. Logo, o ciclo de vida do projeto dá lugar a um novo ciclo de vida, o da organização. Nesse sentido, a pesquisa busca compreender: **como se desenvolvem os estágios de ciclo de vida de organizações no âmbito de projetos de responsabilidade social empresarial voltados para criação de negócios sustentáveis?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como os estágios de ciclo de vida de organizações se desenvolvem no âmbito de projetos sociais de responsabilidade social empresarial voltados para a criação de negócios sustentáveis em um projeto social de piscicultura sustentável na comunidade Córrego do Macuco – ES, promovido por uma empresa do ramo florestal.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Descrever a implantação de projeto social de geração de renda na comunidade avaliada;
b) Analisar os diferentes estágios do projeto social implantado pela empresa, sob a perspectiva do ciclo de vida das organizações;
c) Compreender a transição de projetos sociais para negócio sustentável em seus diferentes estágios;
d) Traçar as condicionantes que permitem ou dificultam o projeto social de se tornar um negócio sustentável, relacionando-as aos estágios do CVO.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho justifica-se pela possibilidade de revisitar a abordagem do ciclo de vida das organizações pela perspectiva da responsabilidade social empresarial, concebendo um novo olhar para a compreensão e gestão de negócios sustentáveis. Retomar os estudos de CVO, com um direcionamento para negócios sustentáveis, permite que essa teoria se atente para esses novos modelos de organizações que se fortalecem no contexto atual. Existem projetos sociais que, concebidos no mesmo período e sujeitos aos mesmos benefícios demonstram resultados diferentes, o que é o caso do projeto de piscicultura sustentável desenvolvido na comunidade objeto de estudo dessa pesquisa. Miller e Friesen (1984), destacam que, pelo ciclo de vida das organizações, existem empresas que não avançam linearmente nas fases, além de gastarem tempos diferentes em cada estágio.

Outro fator que justifica essa pesquisa é que, como a maior parte dos estudos que utilizam a lente da teoria do ciclo de vida da organização tiveram métodos quantitativos como norteadores, esse trabalho apresenta em sua metodologia uma nova perspectiva, que pode resultar em uma abordagem inovadora do CVO. Logo, a pesquisa empírica proposta por esse estudo, possibilitará uma compreensão do projeto social do ponto de vista dos atores, por meio da percepção da comunidade envolvida. O estudo qualitativo permite uma consciência do fenômeno como algo subjetivo, dotado de co-construções que não podem ser limitadas apenas a complementação de renda dos projetos.

A teoria do CVO, apresenta diversos estudos e modelos consolidados ao longo do tempo, que demonstram a sua importância. Esta pesquisa busca, por meio do CVO entender as práticas de RSE direcionadas para a criação de novos negócios, ocasionando ganhos para ambas as áreas. Onde o projeto social será avaliado como potencial negócio, por meio de uma teoria consistente e essa teoria será aplicada em uma área pouco explorada em seus estudos, trazendo um novo olhar.

Existe uma grande similaridade na teoria do ciclo de vida das organizações e nas diferentes fases de projetos sociais, até a etapa de maturidade esperada pelas organizações que os fomentam. Aprofundar-se nesse tema, permite um melhor entendimento dos negócios sustentáveis (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014), pouco explorados nos estudos atuais. O CVO vai contribuir para a compreensão dos projetos como possíveis negócios, que saem de uma análise de ciclo limitado e determinado, para um ciclo ilimitado, que se comporta de diferentes formas.

Espera-se também com essa pesquisa a construção de uma compreensão acerca das ações de RSE de iniciativa privada que podem culminar em negócios sustentáveis que contribuam para a manutenção da cultura e da geração de renda de uma localidade (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Essa possibilidade, faz com que as organizações assumam um comportamento de desenvolvimento sustentável defendido por Barbieri e Cajazeira (2009).

Segundo Mâcedo (2013), a responsabilidade social empresarial caracteriza-se como um tema em ascensão, mas que ainda apresenta muitas lacunas, principalmente no que tange a sua operacionalidade. O autor ainda reforça que, os projetos sociais estão ganhando representatividade nas ações sociais das organizações, evidenciando a

importância de fixar modelos conceituais para estruturar e fomentar essas práticas. Logo, este estudo, anseia também pela possibilidade de compreender os projetos sociais de geração de renda além do seu ciclo de vida de projeto, contextualizando-o dentro do ciclo de vida das organizações.

Assim, o estudo tem a pretensão de propor novas alternativas de compreensão do ciclo de vida das organizações, pela perspectiva das ações de RSE, e como o desenvolvimento dos estágios do CVO podem fazer com que o projeto resulte em negócios sustentáveis. Como resultado, espera-se também compreender até que fase do ciclo de vida as organizações precisam se manter nos projetos sociais de geração de renda, para que estes possam se tornar negócios sustentáveis. Além disso as organizações podem, por meio desses resultados, compreender como se desenvolvem as diferentes fases de um projeto à luz do CVO, construindo assim um investimento consciente em práticas de RSE que realmente resultem em negócios sustentáveis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, encontra-se a base teórica necessária para o desenvolvimento deste estudo, seguindo a abordagem, na ordem que se apresenta, de: [1] Responsabilidade Social Empresarial, Teoria dos *Stakeholders* e de Projetos Sociais para Negócios Sociais; [2] Ciclo de Vida das Organizações, Tipologia do Ciclo de Vida Organizacional e O Ciclo de Vida Organizacional dos Negócios Sociais; [3] Síntese da Estruturação teórica, a fim de contribuir para uma maior compreensão do estudo proposto e compor o embasamento deste trabalho.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Os conceitos de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável se aproximam em vários momentos, mas salienta-se que estes tiveram origens distintas, onde a RS derivou-se de questões associadas à pobreza e o DS veio por provocações de movimentos ambientalistas (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Para Guimarães (2017), os conceitos de sustentabilidade e DS podem se referir às mesmas dinâmicas socioeconômicas, pois enquanto a sustentabilidade define critérios ambientais, sociais, econômicos, políticos e culturais, visando medir a viabilidade da maneira pela qual as atividades humanas incorporam a natureza; o desenvolvimento sustentável, “busca incorporar as dimensões características de sustentabilidade ao processo de desenvolvimento em seu conjunto, enfatizando a integração e a transversalidade delas” (GUIMARÃES, 2017, p. 03).

As diversas abordagens sobre o conceito de desenvolvimento sustentável ao longo do tempo, deu-se pela grande necessidade de configurar desenvolvimento, até então econômico, na esfera da sustentabilidade (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

A sustentabilidade corresponde ao desenvolvimento sustentável que atende às necessidades atuais, sem contudo, comprometer a possibilidade de atendimento das necessidades futuras. Essa definição nasceu no relatório Brundtland, publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1982 (SOARES, 2016).

Savitz e Weber (2007), mostram que fazer sustentabilidade, é quando a organização tem a capacidade de fazer suas operações sem causar danos ao meio ambiente e ainda contribuindo para a sua restauração, preocupadas com a situação futura do planeta. Os autores ainda destacam que existem três dimensões que definem a composição da sustentabilidade, sendo elas econômico, ambiental e social, denominado *Triple Bottom Line (TBL)* (ELKINGTON, 2001; SAVITZ; WEBER, 2007).

Na dimensão econômica há a criação de bens e produtos que atendam as demais dimensões do TBL, de modo economicamente viável (SILVA *et al*., 2013). Essa dimensão é muito importante, pois não há como cuidar do meio ambiente ou mesmo ser responsável socialmente se a organização não apresentar resultados financeiros positivos, pois torna o negócio insustentável.

Na dimensão ambiental, Silva *et al*. (2013) destaca que é a preocupação com os impactos negativos causados pelas ações das empresas ao meio ambiente. Os autores destacam que nessa etapa existem esforços para uma consciente utilização de recursos finitos e que causam danos de emissão de poluentes, além de tentar aumentar a eficácia desses recursos, visando proteger a biodiversidade. Para Hoffman e Bansal (2012), a dimensão ambiental apresenta grande relevância no início da preocupação que levaram ao desenvolvimento sustentável, pois nasceu com a necessidade do uso racional dos recursos naturais.

A dimensão social, que se encontra a atenção desse estudo, consiste no destaque da presença humana no mundo, com foco na busca da qualidade de vida e da condição de equidade social, com repartição igualitária de renda e oportunidades (SILVA *et al.*, 2013). Ser sustentável engloba a preocupação com as partes interessadas e como a presença da organização do meio, influi de alguma maneira a vida das pessoas. O TBL, consegue destacar a essência da sustentabilidade, ao evidenciar a responsabilidade organizacional de apresentar desempenho econômico, mas sem comprometer o bem-estar da sociedade e danificar o meio ambiente (SAVITZ; WEBER, 2007).

Nesse contexto e com a grande preocupação com a sustentabilidade, Hoffman e Bansal (2012), realçam que o setor empresarial passou a ser visto além de causador dos problemas ambientais, mas também como fonte de soluções. Assim, com essa

mudança de cenário, emerge o desenvolvimento sustentável, e aqui particularmente a responsabilidade social como uma preocupação empresarial.

A discussão sobre Responsabilidade Social sofreu grandes transformações ao longo do tempo, com complementação de diferentes autores sobre o tema, consolidando-o no campo da gestão (CARROLL, 1999; KREITLON, 2004). Diferentes definições são empregadas ao conceito de RSE com o propósito de provocar debates sobre a perspectiva social das empresas no campo das ciências administrativas (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Alves (2003) destaca que o homem de negócios pode influenciar a vida das pessoas em várias vertentes e ao atuar à frente de uma organização, deve se preocupar em ir além dos resultados internos organizacionais, cuidando dos valores sociais que se encontram relacionados com o negócio. Essa visão é muito diferente do tradicional papel difundido de que as organizações devem apenas buscar a maximização dos lucros.

A postura dos praticantes das organizações em relação à sociedade, ao meio que estão inseridas e quanto às pessoas que direta ou indiretamente se conectam com a sua marca, processos produtivos e produtos mudou. Salienta-se que essa mudança decorreu principalmente pela mudança também da concepção de valor e da consciência do consumo que a sociedade passou a ter (MACÊDO, 2013). Devido às pressões e preocupações da sociedade as empresas passaram a integrar os valores assumidos pelos consumidores em seus processos (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

“A responsabilidade socioambiental é a resposta natural das empresas ao novo cliente, ao consumidor verde e ecologicamente correto.” (TACHIZAWA; POZO, 2007, p. 2). Essa resposta natural vem em contexto macro na discussão no que cerne a sustentabilidade que passa a integrar os termos mais utilizados nas organizações.

> [...] sustentabilidade possui um significado essencial, pois passou a fazer parte da linguagem comum, portanto possui algum **sentido** para as pessoas, ainda que esse varie no tempo e entre os indivíduos. Além do mais, as diferentes interpretações podem revelar tendências cruciais para a análise da sustentabilidade. Dentre as mudanças, podem-se citar as mudanças sustentáveis no âmbito estratégico das organizações, as mudanças estruturais e nos processos produtivos, alteração no padrão de consumo e nas decisões políticas, tanto na esfera pública quanto na privada (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008, p. 292, grifo do autor).

Ser sustentável passa a fazer parte dos objetivos e metas organizacionais e também passa a fazer parte do cotidiano das pessoas, mesmo que seja ainda por compreensões distintas. Para Leal *et al.* (2011), a sustentabilidade ocasiona um equilíbrio entre as partes econômicas, sociais e ambientais, permitindo ainda o retorno aos investidores, aos colaboradores, consumidores e demais partes envolvidas com a empresa.

Uma organização sustentável precisa permear ou transitar pela ética nas relações com as partes interessadas a curto, médio e longo prazo. Como responsabilidade social pode-se considerar diversas ações realizadas pela empresa, desde que estas ocasionem direta ou indiretamente qualidade de vida e/ou melhorias sustentadas para a sociedade (ASHLEY, 2002; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

A abordagem do tema responsabilidade social é ampla e existem divergências sobre o papel social das organizações. Há a concepção de que a empresa deve buscar o lucro máximo para os acionistas respeitando as questões legais e sendo ética, mas deixando claro que a sua razão de ser é econômica (FRIEDMAN, 1970). Nesse contexto, o autor exime a empresa de uma obrigação social. A abordagem adotada neste estudo é de que as organizações devem se inserir nas comunidades, atuando nas suas diversas atividades, investindo na qualidade de vida dos colaboradores e sendo transparente com os fornecedores e consumidores; sem deixar de entregar retorno aos acionistas e atender às questões legais (ASHLEY, 2002; FERREIRA *et al.,* 2006;) .

Além das contribuições de Friedman para os estudos de RSE, vale ressaltar os estudos de Bowen (1957), um dos pioneiros a utilizar o termo responsabilidade social corporativa e considerado um dos pais da RSE. O autor destacou o quanto as organizações podem impactar de alguma maneira a sociedade e por isso deveriam assumir maiores responsabilidades a medida que cresciam, desenvolvendo ações alinhadas aos valores sociais.

Outro autor que trouxe uma contribuição marcante para os estudos de RSE foi Carroll (1991). Ele propõe uma hierarquia em forma de pirâmide, destacando quatro graus da responsabilidade social (figura 1).

Figura 1 – Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Carroll (1991) (adaptado).

Na base, destacou os elementos econômicos, pois segundo o autor a primeira obrigação é gerar lucro. Seguido dos elementos legais, relacionando ao cumprimento da legislação. Depois vem os elementos da ética, onde a organização assume um comportamento justo em sua atuação social. O último grau refere-se às questões filantrópicas, que abarca a postura social, as ações e demais decisões que voluntariamente a empresa toma, considerando o meio em que está inserida, sendo considerada uma boa cidadã (CARROLL, 1991).

Por mais que existam diferentes abordagens sobre o conceito de RSE, ele continua crescendo e ganhando grande relevância no mercado, abrangendo novas variáveis em seu significado (CARROLL; SHABANA, 2010). Hoje, a responsabilidade da organização é mais abrangente do que ações pontuais e filantrópicas, ela absorve pontos como preservação do meio ambiente, respeito e preocupação com a legislação, qualidade de vida para o colaborador e principalmente minimização dos impactos causados de forma sustentável. Isso, devido ao fato de os consumidores assumirem um papel questionador junto aos órgãos e certificações responsáveis (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004; SÓLIO, 2013).

RSE é a obrigação assumida que tem como objetivo cooperar com o desenvolvimento econômico sustentável, perpassando as diferentes esferas do desenvolvimento e atuando com os seus funcionários e suas famílias, com as comunidades e os envolvidos como um todo para contribuir com a sua qualidade de vida, de uma forma que as ações tragam resultados positivos tanto para as organizações como para a sociedade (BANCO MUNDIAL, 2002).

As empresas devem se comprometer de forma proativa com a sociedade por meio da sua conduta e mesmo não sendo a sua atividade fim, precisam contribuir para a sustentabilidade global devido a sua atuação relevante no mundo (ASHLEY, 2002; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Essas empresas podem, segundo Dias (2012), assumir dois papeis nas grandes mudanças que estão ocorrendo no mundo em relação a RSE, um como agente fundamental e promotor dessas transformações, outro como algo afetado por essas ocorrências em diferentes contextos. Assim, as organizações passam a ser atores fundamentais na construção de práticas cada vez mais sustentáveis de RSE, por meio de ações sociais que se preocupam com a qualidade de vida da sociedade.

Ressalta-se aqui que, essas ações de RSE desenvolvidas pelas organizações estão relacionadas ao seu comprometimento com as expectativas e demandas dos seus *stakeholders*. Estes são fundamentais para a definição das ações que perpassam as atividades da empresa e como essas ações influenciam as decisões de RSE (ASHLEY, 2002). Mâcedo (2013) destaca que, em meio a evolução das abordagens relacionadas à RSE, é unânime a relevância dos *stakeholders*, caracterizando-os como elementos chaves na conceituação de RSE.

2.1.1 Teoria dos *Stakeholders*

Alves (2003) destaca que as empresas têm outras responsabilidades que vão além das primárias estabelecidas pelos acionistas. Não são apenas as obrigações legais, ou econômicas e sim todos os ditames das demandas sociais de seus parceiros. Esses parceiros são tratados por Alves (2003) como os *stakeholders*, termo que busca explicitar o grau de dependência e relação recíproca da empresa com todas as partes interessadas.

A teoria das partes interessadas, propõe que as organizações não desempenham o seu papel sozinhas, tudo depende de uma interação de diferentes atores que forma a postura da empresa. A soma das exigências, postura e participação da sociedade e da organização formam a teoria dos *stakeholders* (DONALDSON; PRETSON, 1995; FREEMAN, 1999).

É importante destacar a teoria das partes interessadas, para que seja possível uma compreensão macro da relevância do papel das comunidades no desenvolvimento sustentável das atividades organizacionais. Donaldson e Pretson (1995) destacam as comunidades, os acionistas, os fornecedores, os clientes, entidades comerciais e o estado como parceiros das empresas e que essas parcerias geram ganhos múltiplos para ambas as partes na relação. Freeman (1999) complementa dizendo que qualquer pessoa ou agente que pode influenciar ou ser influenciado pela operação da empresa, se enquadra nos *stakeholders* e deve ter a atenção da organização.

Para uma maior compreensão da participação das partes interessadas, Clarkson (1995), destaca que existe uma classificação de *stakeholders* primários e secundários. Os primários apresentam uma dependência grande da organização como os acionistas, clientes, fornecedores e funcionários. Eles estão ligados aos objetivos da empresa e a sua execução. Já os secundários, mesmo não tendo uma relação direta de correlação com a empresa, podem ser impactados por suas atividades e também podem exercer influência sobre elas. Para esse grupo, destacam-se as comunidades, o estado, as organizações civis, dentre outros (CLARKSON, 1995).

Segundo Fassin (2012), a teoria das partes interessadas trouxe uma grande contribuição para a RSE, por defender que as ações e decisões das organizações influenciam os outros e, por isso, as empresas devem ser responsabilizadas pelos resultados e/ou consequências de suas atividades. O autor ainda destaca que essa relação é mútua, ou seja, enquanto a empresa exerce influência nos *stakeholders,* estes também, de alguma forma podem afetar o negócio.

Para Odriozola e Baraibar-Diez (2017), por meio da teoria dos *stakeholders* é possível uma abrangência maior da atuação da organização, beneficiando assim, o interesse de todos os grupos que mantêm relação com o negócio. Importante destacar que, a medida que muda o segmento da organização, mudam também o peso e impacto da

relação com alguma parte interessada. Gomes (2005), evidencia que, algumas empresas alteram profundamente a vida e o ambiente das localidades que estão inseridas, como é o caso das indústrias de papel e celulose, do ramo florestal, que fomentou os projetos sociais, objeto de estudo desse trabalho.

Segundo Gomes (2005, p.42), “essas empresas [florestais] estão sujeitas a maiores e crescentes pressões em termos de exigências ambientais e sociais, sendo necessária uma responsabilidade maior sobre os impactos locais de suas ações”. Nesse contexto, não é possível ignorar a situação socioeconômica das comunidades do entorno, se tornando nesse caso, um *stakeholder* estratégico para a organização.

O autor ainda destaca que conseguir um equilíbrio das diferentes necessidades de todas as partes interessadas em suas operações, caracteriza-se como um desafio para empresas desse segmento; onde o peso político, social e até econômico de suas relações com a localidade, são determinados por suas características regionais e de sua localização (GOMES, 2005).

Hoffman e Bansal (2012) complementam ainda que, com a mudança de foco para a atuação sustentável das empresas as partes interessadas ganharam mais força de operação, onde até os participantes ou comunidades marginais, que nunca tiveram poder ou voz ativa, são considerados cada vez mais influentes.

Assim, as comunidades emergem como um *stakeholder* diretamente afetado pela atividade da empresa e que também pode influenciar nas ações competitivas da mesma por serem essenciais na definição de estratégias e até mesmo na sua perpetuidade. Para se relacionar com essa relevante parte interessada, as organizações passam a desenvolver diferentes práticas de RSE, dentre elas os projetos sociais.

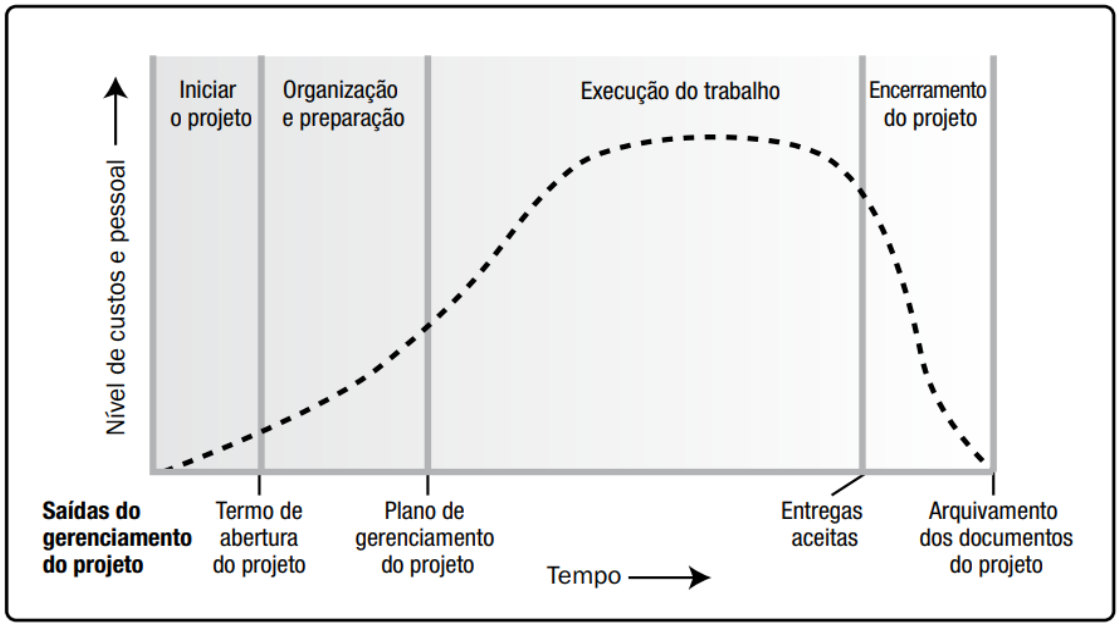
2.1.2 De Projetos Sociais para Negócios Sociais

O guia PMBOK (PMI, 2013, p. 03), define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos”. Assim,

os projetos são ações realizadas com um objetivo estipulado e com prazo para encerramento, que segue uma estrutura sistemática.

Nos projetos, essa estrutura é um ciclo de vida definido em etapas que determinam a sua duração. O ciclo de vida do projeto é dividido em estágios sequenciais, sendo eles: Início, Organização e preparação, Execução do trabalho e Encerramento do Projeto, conforme a figura 2.

Figura 2 – Estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto



Fonte: Guia PMBOK (PMI, p. 39, 2013).

Na fase de Iniciação, é definido o escopo do projeto e os recursos financeiros para o seu desenvolvimento, além de ter a comunicação sobre o mesmo para todos os envolvidos. Essa fase tem como foco principal, alinhar o objetivo do projeto com as expectativas das partes interessadas (PMI, 2013). Na organização e preparação, os recursos necessários para o sucesso do projeto são levantados e aplicados. São desenhadas as ações e aprendizagens do projeto e a maior preocupação é fazer com que este aconteça de acordo com o seu objetivo. A execução, “envolve coordenar pessoas e recursos, gerenciar as expectativas das partes interessadas, e também integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano” (PMI, p. 56, 2013). No encerramento, há a verificação se o que foi proposto foi alcançado, e se todas as etapas foram executadas e alcançadas, definindo formalmente o seu fim (PMI, 2013).

Segundo o PMBOK (PMI, 2013), mesmo existindo essa estrutura, pode haver uma variação nas atividades e entregas conduzidas em um projeto, sendo esse ciclo, apenas uma estrutura básica para o seu gerenciamento, findando com o objetivo alcançado e no seu encerramento. Todavia, nem todos os projetos são encerrados ao alcançar um resultado, podem também ser encerrados, depois que foi verificado o seu insucesso.

O termo temporário, segundo o PMBOK (PMI, 2013), relaciona-se a longevidade do projeto, não se aplicando ao seu resultado, que, em sua maioria leva a algo duradouro. Assim, os projetos não podem ser confundidos com o produto/resultado fim gerado por ele, podendo o seu fruto, ter duração mais longa e não determinada, criando impactos sociais, ambientais e econômicos (PMI, 2013).

Os projetos podem ser desenvolvidos por diferentes instituições e com variados fins. Esse trabalho delimita-se ao estudo de projetos sociais, que são práticas e ações empreendidas por organizações que buscam "transformar determinada realidade social" (CARVALHO *et al.,* 2014, p. 03-04). A FLACSO[1], em 2016, publicou um caderno de formação para "*elaboração de projetos sociais*", definindo projeto social como um esforço solidário que busca melhorar diferentes aspectos sociais, buscando a construção de um futuro melhor.

Os projetos sociais caracterizam-se como uma das principais ferramentas para a resolução dos impactos e uma possível correção das ações colaterais das operações das empresas (BOMFIM, 2010). As organizações, por meio dos seus processos produtivos e do desenvolvimento das suas atividades, causam impactos na sociedade e é em encontro a esses impactos que recorre-se à postura de responsabilidade social. Para minimizar ou resolver esses impactos, que são inerentes às suas atividades, a empresa deve desenvolver estratégias sustentáveis e de longo prazo (visto que suas atividades são contínuas) que atuem diretamente nas comunidades que estão inseridas (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008).

Assim, as organizações passam a desenvolver ações sustentáveis que influenciem positivamente na qualidade de vida do entorno de suas operações. Dentro dessa perspectiva, é impossível não evidenciar que as empresas passaram a utilizar dessas

[1] Disponível em: <http://flacso.org.br/files/2016/08/forgep_elaboracaodeprojeto.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2018.

ações para melhorar a sua imagem junto à sociedade e a dispor da responsabilidade social como estratégia de geração de valor para os seus produtos.

> Para a empresa a estratégia de valorização de produtos ou serviços, além de prezar pela qualidade, prima pelo status de produtos e serviços socialmente corretos. E a estratégia social de desenvolvimento da comunidade pode inserir a organização como um agente do desenvolvimento local, através do apoio de outras entidades comunitárias e do próprio governo (LEVEK, *et. al.,* 2002, p.17).

Os projetos sociais se enquadram, dentro do contexto teórico no conceito de empreendedorismo social que 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. 03). O grande objetivo das organizações que implantam projetos sociais é justamente causar uma transformação social na comunidade beneficiada a fim de mudar aquela realidade.

Dentre as possibilidades de desenvolvimento de projetos sociais estão, projetos na área de educação, saúde, cultura, geração de renda, dentre outros. Os projetos de geração de renda, foco deste estudo, são aqueles que objetivam contribuir para a complementação de renda de famílias que residem nas comunidades impactadas pela atividade operacional ou presença da empresa. Segundo o Instituto Ethos (2013), esses projetos buscam contribuir para a geração de renda por meio de algumas iniciativas como foco em empreendedorismo comunitário, profissionalização de atividades locais e/ou a comercialização de produtos artesanais.

Os projetos sociais começam a ganhar cada vez mais força, por não se limitar a uma atividade filantrópica e sim contribuir para o desenvolvimento local e possibilitar uma mudança real na vida dos envolvidos. Quando esses projetos, geram uma atividade econômica para os beneficiários envolvidos, passa a ser um negócio e apresentar resultado social e financeiro.

Dentro desse contexto, esses negócios que emergem de projetos sociais não são apenas novas organizações, passam a caracterizar um novo tipo de empreendimento onde o foco principal e inicial não é o lucro. Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), pesquisadores importantes que difundiram o conceito de negócios sociais destacam que existem dois tipos de negócios sociais. O primeiro é aquele que a empresa busca solucionar algum problema social, onde todo o lucro é destinado para

o próprio negócio e o seu desenvolvimento. O segundo tipo, e aquele que se enquadram os negócios que emergem de projetos sociais de geração de renda, são aquele que tem o lucro como finalidade, contudo a sua razão de existir é social, e pertence a pessoas consideradas pobres (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

No caso do projeto social, que foi estudado por meio dessa pesquisa, o motivo da sua existência é de gerar renda para a população menos favorecida, melhorando e auxiliando a sua qualidade de vida, além de razões sociais secundárias como manter a família na comunidade, ou ainda, contribuir para a existência de uma atividade local e cultural. Outro fator importante do conceito de NS, é que o mesmo deve ser autossustentável, ou seja, capaz de manter suas despesas e de gerar resultado financeiro, ou para manter a organização e reinvestir na mesma ou para gerar renda para os envolvidos.

Para facilitar a compreensão do conceito de Negócio Social e nortear quando a classificação de uma organização com essa nomenclatura, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega destacam sete princípios de um negócio social:

> 1- O objetivo do negócio é a superação da pobreza ou de um ou mais problemas em áreas como educação, saúde, acesso à tecnologia meio ambiente etc. que ameaçam as pessoas e a sociedade - e não a maximização dos lucros;
> 2- A empresa alcançará a sustentabilidade econômica e financeira;
> 3- Os investidores recebem de volta apenas o montante investido. Não se paga nenhum dividendo além do retorno do investimento inicial;
> 4- Quando o montante do investimento é recuperado, o lucro fica com a empresa para cobrir expansões e melhorias;
> 5- A empresa será ambientalmente consciente;
> 6- A força de trabalho recebe salários de mercado e desfruta condições de trabalho melhores que as usuais;
> 7- faça-o com alegria!
> (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010, p. 21)

Dentre os princípios destacado pelos autores, no primeiro é possível observar o objetivo fim de um NS, onde o lucro torna-se o meio pelo qual se alcança esse objetivo. O princípio três, destaca-se nos negócios sociais emergidos de projetos sociais que os investidores são, no caso particular desse trabalho, as empresas mantenedoras que implantam os projetos e que, nesse caso, não recebem de volta o investimento inicial, visto que as motivações primárias para implementação de práticas de RSE, não necessariamente é a criação de um negócio sustentável.

Hoffman e Bansal (2012), afirmam que estão emergindo novas formas organizacionais atualmente. Os autores destacam que as linhas entre empresas, governo e ONGs estão passando a serem confundidas, revelando novas formas híbridas de organização. Nesse caso, faz-se necessário compreender como se comportam essas organizações emergentes desse contexto social e se essas se assemelham às organizações tradicionais em relação aos seus diferentes estágios.

2.2 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES: UM RESGATE CONCEITUAL

As organizações, como outros sistemas abertos, estão em constante contato com o meio que estão inseridas e sofrem alterações de acordo com as séries de influências que trocam com o ambiente. A partir disso, essas organizações, no decorrer de sua existência, crescem e se desenvolvem assumindo diferentes fases ao longo da sua trajetória (LESTER; PARNELL, 2008).

Diversos autores, destinaram suas pesquisas, para a tentativa de definir quais são as etapas e/ou estágios do ciclo de vida de uma organização, além de quais são as características assumidas por elas em cada fase (QUINN; CAMERON, 1983; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; CORREIA *et al*., 2015). A teoria do ciclo de vida das organizações (CVO), busca compreender as alterações do perfil da organização no decorrer do seu desenvolvimento e as particularidades assumidas em cada momento (ADIZES, 1993; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003). Drake (2015) traz que essa teoria, descreve o crescimento, amadurecimento e declínio das empresas, sendo uma analogia à evolução dos seres vivos e por isso é chamado de Ciclo de Vida das Organizações.

A importância desse tipo de estudo e de enquadrar em que estágio se encontra a organização, reside em precisar melhor qual estratégia, meio de tomada de decisão e estrutura organizacional será mais eficiente e eficaz. O CVO, permite um estudo sistemático do momento organizacional vivido e assim, a melhor forma de aproveitá-lo e antecipá-lo, podendo os gestores, providenciar mudanças direcionadas aos objetivos organizacionais (ADIZES, 1993; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003). Certifica-se assim, que o CVO oferece uma explicação das mudanças que ocorrem com as organizações e como isso decorre da interação com o meio.

Borinelli (1998) destaca ainda que, mesmo existindo semelhanças na vida da organização e das pessoas, existe uma diferença no ciclo de vida, onde os seres humanos tem as fases definidas pelo tempo ou idade e as organizações são menos previsíveis. Logo, o autor evidencia que “é importante advertir que tamanho e tempo não são causas de crescimento e envelhecimento” (1998, p. 25).

Para Oliveira e Escrivão Filho (2009), os estudos sobre os estágios do ciclo de vida das organizações foram abordados em diferentes modelos ao longo do tempo, assumindo tipologias distintas ou complementares. Esses, podem divergir em relação aos nomes e quantidade de fases, forma de análise e até mesmo de características norteadoras.

2.2.1 Tipologia do Ciclo de Vida Organizacional

Diversas tipologias sobre o ciclo de vida das organizações foram assumidas ao longo dos estudos sobre esse tema. Beuren, Rengel e Hein (2012), consolidaram alguns dos diversos modelos de ciclo de vida organizacional em um quadro (quadro 1), mostrando como os mesmos divergem em relação aos estágios para cada pesquisador.

Quadro 1 – Modelos de Ciclo de Vida Organizacional

Modelos/Autores	Ano	Número de Estágios	Estágios/Fases
Churchill e Lewis	1983	5	Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem, Maturidade
Quinn e Cameron	1983	4	Estágio empresarial, Estágio de coletividade, Estágio de formalização e controle, Estágio de elaboração e adaptação da estrutura
Miller e Friesen	1984	5	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio
Scott e Bruce	1987	5	Início, Sobrevivência, Crescimento, Expansão, Maturidade
Kaufmann	1990	4	Nascimento, Crescimento, Maturação e institucionalização, Renovação
Adizes	1993	9	Namoro, Infância, Toca-toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia incipiente, Burocracia e morte
Macedo	1993	5	Crescimento pela criatividade, Direção, Delegação, Coordenação, Cooperação
Mount, Zinger e Forsyth	1993	5	Empresa operada pelo dono, Transição para uma empresa administrada pelo dono, Empresa administrada pelo dono, Transição para uma empresa profissional, Administração profissional
Marques	1994	9	Estágio conceitual, Organizativo, Produtivo, Caçador, Administrativo, Normativo, Participativo, Adaptativo, Inovativo
Reynolds, Storey e Westhead	1994	3	Concepção, Gestação e nascimento, Infância e crescimento
Gersick *et al.*	1997	3	Inicial, Expansão/Formalização, Maturidade
Greiner	1998	5	Criatividade, Orientação, Delegação, Coordenação, Colaboração
Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo	1998	3	Empreendimento, Formalização, Flexibilização
Moreira	1999	6	O dono, O dono e seus assessores, O dono, seus assessores e uma estrutura, Estrutura, Vocação dos negócios, Desestruturação da organização
Lester, Parnell e Carraher	2003	5	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio

Fonte: Beuren; Rengel; Hein (2012, p.202)

Destacam-se algumas particularidades em cada modelo, como para Churchill e Lewis (1983) que o declínio pode estar presente na fase de maturidade (não sendo uma fase separada) e todo o ciclo de vida foi pensado para empresas de pequeno porte.

Para Quinn e Cameron (1983), existe uma dinâmica entre critérios de efetividade e os estágios do ciclo de vida da organização, eles buscavam compreender a relação entre ciclo de vida e eficácia organizacional e desenvolveram uma revisão em nove modelos de ciclo de vida. Assim, Quinn e Cameron (1983), definiram quatro estágios: empresarial (onde há a criatividade e/ou criação do negócio e levantamento de recursos); coletividade (as relações informais e comunicação); o estágio da formalização e controle (procedimentos e regras); e o estágio da elaboração e adaptação da estrutura (acompanhamento do ambiente externo e possível expansão).

Miller e Friesen (1984), utilizaram como parâmetro de pesquisa as estruturas, estratégias e tomada de decisão, verificando se realmente ocorrem mudanças nos padrões naturais de evolução das empresas. Por meio da abordagem da teoria do ciclo de vida, buscaram conhecer as diferenças nas particularidades ambientais e organizacionais nos diferentes estágios de desenvolvimento. Os estudos de Miller e Friesen (1984) serviram de base para importantes estudos da teoria do ciclo de vida organizacional, também absorvido pela área da Contabilidade Gerencial (MOORES; YUEN, 2001; CORREIA, 2010).

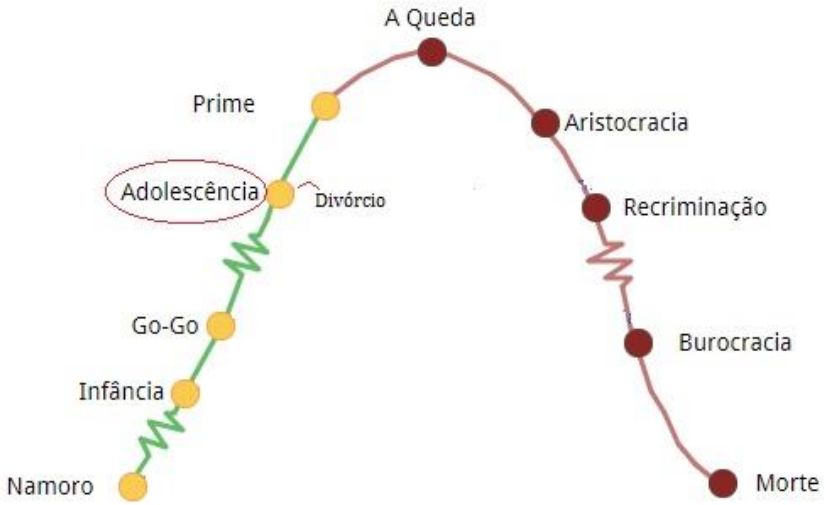
Já Scott e Bruce (1987) definiram cinco estágios e verificaram que o tempo de desenvolvimento e aceleração do ciclo de vida e de suas fases, podem ser diferentes em cada empresa. Essa contribuição foi muito importante, pois entendendo que, cada organização interage com o ambiente e reage de maneira diferente, pode também assumir uma postura diferente que resulta em mudar ou não de estágio. Ressalta-se aqui que os autores também assumiram que existe um momento de crise que antecede a mudança de estágio.

Kaufman (1990), trouxe contribuições importantes para o contexto dos estudos do CVO, fortaleceu o conceito de crises, onde determinou que nas passagens de um estágio para o outro as organizações encaram crises de crescimento e/ou crises de passagem que, dependendo da forma com que a empresa lida com elas, pode

fortalece-las ainda mais. Além disso o autor, na fase de maturação, mostra que a empresa, mesmo ainda não caminhando sozinha, já consegue transcender a figura do dono, onde este não precisa mais estar presente em todas as decisões.

Dentre esses autores, Adizes (1993) assume um papel de destaque. Ele expõe que as empresas passam por desafios em cada estágio do ciclo de vida e isso gera o desenvolvimento, destaca também que a tendência é que as organizações se mantenham em uma etapa durante um tempo determinado, podendo sofrer variações. Com base nisso, é possível observar alguns padrões comportamentais da organização, tornando-a previsível, mesmo o autor enfatizando que o desenvolvimento organizacional é algo dinâmico. Adizes (1993), destaca um ciclo de vida organizacional de dez fases, conforme figura 3, bem parecidas com as etapas da vida das pessoas.

Figura 3 - Ciclo de Vida Corporativo de Adizes (tradução da autora)



Fonte: Instituto Adizes[2], 2004 (adaptado)

Dentre os estágios definidos por Adizes (2004), destaca-se a adolescência como um ponto de transição que requer demasiada atenção, pois é quando a empresa passa a precisar de um gestor que complemente o estilo da mesma, podendo estar em conflito com o fundador. Nessa etapa, segundo o autor, a empresa pode estar “à beira do sucesso e do desastre”, pois existem os conflitos que podem resultar em um divórcio,

[2] Disponível em: <http://adizes.com/adolescence/>. Acesso em: 25 maio 2018.

seja com o empreendedor ou com os gestores da empresa. Já no estágio de plenitude (Prime), o autor enfatiza que a organização é orientada para os resultados e já consegue satisfazer as necessidades dos clientes, sendo a fase pretendida da organização.

Outro autor que contribuiu para os estudos de CVO foi Marques (1994). O mesmo diferenciou crescimento e desenvolvimento, mostrando que o primeiro, relaciona-se a fatores mais quantitativos que aumentam a empresa. O segundo, contudo, é qualitativo, relacionado à satisfazer o cliente. Esse autor também reforça a semelhança do CVO com os organismos vivos.

Já na percepção dos estudos de Greiner (1998) a dinâmica do desenvolvimento relaciona-se a ciclos de evolução, onde há estabilidade e crescimento; e revolução, onde há crises que levarão, caso haja êxito, ao desenvolvimento do próximo estágio. Nesse contexto, o autor demonstra que as soluções não devem ser repetidas, pois a organização já ocupa um novo lugar no CVO, assim compreende a mudança como algo inerente ao processo e até necessário para o seu aperfeiçoamento. No quadro 2 é possível observar algumas práticas determinadas por Greiner (1998) para cada fase do ciclo de vida.

Quadro 2 – Práticas Organizacionais nas cinco fases do crescimento de Greiner

PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NAS CINCO FASES DO CRESCIMENTO					
Categoria	**Criatividade (Fase 01)**	**Direção (Fase 02)**	**Delegação (Fase 03)**	**Coordenação (Fase 04)**	**Colaboração (Fase 05)**
Foco Gerencial	Fazer e vender	Eficiência operacional	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Solução de problemas / inovação
Estrutura da Organização	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada e geográfica	Linha Staff e grupos de produtos	Matriz de equipes
Estilo da alta gerência	Individualista e empreendedor	Diretivo	Delegador	Cão de guarda	Participativo
Sistema de Controle	Resultado do mercado	Padrões e centros de custos	Relatórios e centros de lucro	Planos de investimentos	Objetivos mútuos
Bonificações Gerenciais	Propriedade	Aumento de salários e méritos	Bônus individuais	Participação nos lucros e ações	Bônus para a equipe

Fonte: Greiner[3], 1998 (adaptado – tradução nossa)

[3] Disponível em: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>. Acesso em: 25 maio 2018.

Na fase de Coordenação, por exemplo, o autor destaca que os sistemas que passam a ser utilizados para controle, passam a ser exagerados, ultrapassando a sua utilidade. Quando isso acontece, existe o que ele denomina de crise burocrática e nesse caso o estilo assumido pela alta gerência é de cão de guarda, ou seja, passa a ser vigilante sobre as demais unidades e equipes. Nesse estágio também é nítido o foco gerencial direcionado para a consolidação e continuidade da organização.

Por último, destacam-se as contribuições de Lester, Parnell e Carraher (2003) aos estudos do Ciclo de Vida das Organizações. Os autores trazem a concepção de que os estágios não seguem uma estrutura linear e inexorável, indo além da compreensão do ambiente da empresa.

Correia *et al*. (2015), realizaram uma análise dos modelos de ciclo de vida mais aplicados em estudos empíricos no período de 2001 a 2009. A pesquisa foi realizada em artigos nacionais, nos principais eventos do país e em artigos internacionais, por meio da ferramenta de busca do portal da CAPES. Dentre os critérios utilizados pelos autores, está a do trabalho ser realizado a partir de 2001 e o artigo utilizar um modelo empírico do CVO. Ao final do refinamento, foram utilizados onze artigos, um nacional e dez de periódicos internacionais. Correia *et al*. (2015), destacam como principal achado do trabalho a identificação de dois modelos predominantes nas pesquisas empíricas: o modelo de Miller e Friesen (1984) e o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) pelo qual orienta-se esse trabalho, correspondendo juntos a um total de 72,8% dos modelos de ciclo de vida organizacional utilizados.

Lester, Parnell e Carraher (2003), por meio da realização de uma pesquisa com 242 gestores de indústria, recomendaram um modelo de cinco estágios, com o objetivo de avaliar o CVO. As fases determinadas pelos autores, estão alinhadas com os demais estudos sobre a teoria do ciclo de vida das organizações demonstrados aqui, sendo um modelo que considera as diferentes contribuições ao tema dos pesquisadores anteriores.

O modelo dos autores é dividido em cinco estágios. O estágio da existência, o primeiro, consiste na busca da viabilidade da empresa e consiste nas atividades iniciais do negócio. Ainda há, nesse primeiro momento uma centralização do processo de decisão. O estágio dois, da sobrevivência, consiste na busca de formas de crescer,

e consequentemente sobreviver no mercado. Nesse momento, as estruturas começam a ser formalizadas, desenvolvendo algumas competências (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003).

No estágio, três, conhecido como sucesso, por meio do crescimento e desenvolvimento, a organização atinge a maturidade, assumindo uma estrutura formal e burocrática, com controle estabelecido. Há ainda o quarto estágio, a renovação, onde existe a possibilidade da empresa retornar a outros contextos mais enxutos, fomentando a inovação e a criatividade. Nesse estágio, também se assume uma estrutura de tomada de decisão mais descentralizada e com um espírito de trabalho em equipe mais acentuado, é o momento da organização se reinventar. O quinto estágio é a fase declínio e pode levar a morte do negócio, causada pelo enfraquecimento das políticas da organização e do poder (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003).

No Brasil, existem vários estudos que aplicam o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), dentre eles, destaca-se o de Beuren; Rengel; Hein (2012) que identificaram os estágios do ciclo de vida de organizações industriais de máquinas, aparelhos e materiais elétricos. Os autores concluíram, entre outras coisas, que alguns estágios do ciclo de vida organizacional estão muito próximos uns dos outros, impedindo uma precisão da progressão de cada fase como uma sequência única, definitiva e irreversível.

Destaca-se também o estudo de Frezatti *et a*l. (2017), que buscou identificar a relação entre os estágios do ciclo de vida e as características distintivas das empresas familiares, foi realizado uma amostra com 117 empresas brasileiras. Como resultado Frezatti et al. (2017), contribuíram com, dentre outros fatores, a compreensão dos elementos que caracterizam a vida organizacional das empresas familiares e como os mesmos podem ser usados para planejar a migração para estágios mais desejáveis do CVO.

Além de ser um modelo mais atual dos estágio de vida das organizações e ser, no período de 2001 a 2009 um dos modelos mais utilizados (CORREIA et al., 2015), o CVO de Lester, Parnell e Carraher (2003), permitirá a esse estudo, um alinhamento para as fases de um projeto social, podendo identificar quais as semelhanças com

essas etapas e onde elas se distanciam, verificando em qual momento esse projeto pode assumir o perfil de um negócio sustentável.

2.2.2 O Ciclo de Vida Organizacional dos Negócios Sociais

Percebe-se que o ciclo de vida pode influenciar, de diversas maneiras as estratégias organizacionais e consequentemente o desempenho das mesmas no decorrer do seu desenvolvimento (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003). Além disso, a teoria do ciclo de vida organizacional permite a compreensão das características dos negócios e como estes se adequam ao ambiente a medida com que avançam nos estágios.

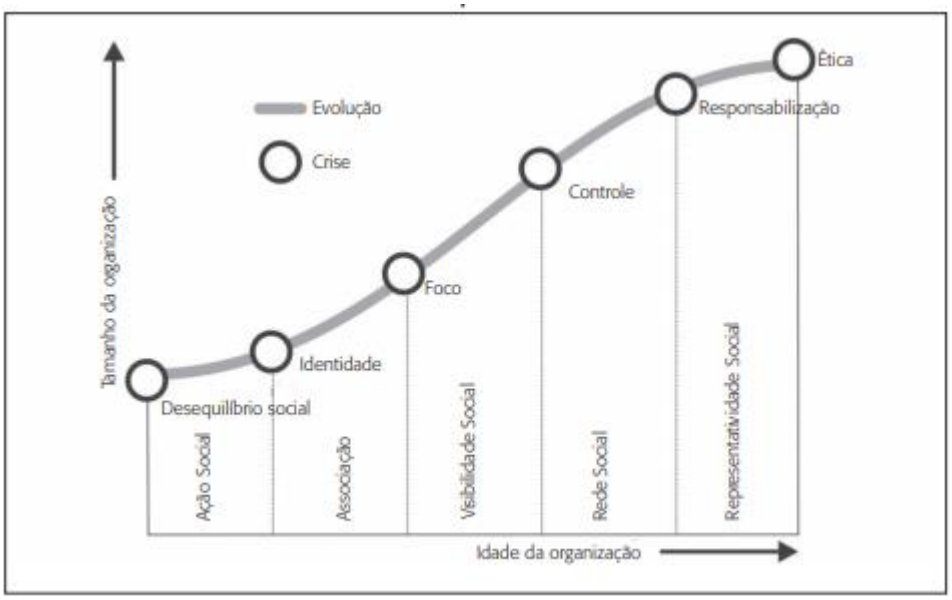
Vale destacar que, existem estudos que identificam um ciclo de vida para empreendimentos sociais, como o de Ashoka-Mckinsey (2001). Na composição do ciclo, o livro define quatro estágios de vida desse tipo de organização. No primeiro, chamado de “Problema Social e Busca de Solução”, há o início do empreendimento social, onde são realizados testes pra a definição da solução e verificação da aceitação dos beneficiários da comunidade. O segundo estágio, denominado “Aprendizagem”, existem as dificuldades para gerar resultado social, podendo ser na metodologia ou mesmo na implantação do projeto, que vão desde o desenvolvimento da metodologia até a implantação do projeto e ocorre também nessa etapa os primeiros resultados sociais (ASHOKA-MCKINSEY, 2001).

A fase três, Institucionalização, é consolidado o modo pelo qual visa solucionar o problema social (definido no primeiro estágio) e por isso, geralmente é o estágio com maior duração. Nessa fase é necessário gerar análises para estruturar o negócio, buscando a sustentabilidade de longo prazo. A última fase, chamada de Maturidade, é quando a organização conseguiu obter a solução do problema social e se estabelecer. Nessa fase é comum a expansão para outros pontos e o reconhecimento do modelo do empreendimento (ASHOKA-MCKINSEY, 2001).

Vasconcelos e Lezana (2012), também definiram um modelo de ciclo de vida para empreendimentos sociais baseado em Greiner (1975). Os autores realizaram um estudo com dez empreendimentos sociais com diferentes focos. Por meio da pesquisa, Vasconcelos e Lezana (2012), determinaram cinco estágio: Ação Social, Associação, Reconhecimento Social, Rede Social e Representatividade Social,

conforme pode ser observado na figura abaixo (figura 4), do ciclo de vida de empreendimentos sociais.

Figura 4 – Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais



Fonte: (VASCONCELOS; LEZANA, 2012, p. 1051)

Na fase da Ação Social, o empreendedor social é protagonista, visto que, é o agente promotor das ações do empreendimento e geralmente tem relação com o problema social. Essa fase é direcionada para a resolução desse problema, não sendo ainda o negócio organizado sistematicamente. Nesse contexto, os autores destacam que surge uma crise de identidade, onde o empreendedor social passa a se questionar se há possibilidade de continuar com o negócio ao constatar que existem outras pessoas com a mesma necessidade social (VASCONCELOS; LEZANA, 2012).

Essa crise de identidade, dá lugar para a fase de Associação, quando o negócio é formalizado, para a busca de outras fontes de recursos, principalmente financeiros, que permitem o funcionamento do empreendimento. O empreendedor busca por pares que comungam da mesma causa para se associarem na formalização e isso, é um combustível importante para o crescimento do negócio. O empreendimento social passa a buscar, por meio de projetos, fontes de financiamento e apoio, geralmente públicos para a operacionalização das causas internas. Contudo, pela grande competição para conseguir esses recursos, há a crise dessa fase, chamada de falta

de foco, onde acontece o desgaste das relações entre membros internos (VASCONCELOS; LEZANA, 2012).

O estágio da Visibilidade Social, considera a busca pela representação, causando maior evidência e reconhecimento em sua atuação social. Nessa fase o empreendedor passa a ser considerado um líder social na comunidade que o negócio está inserido e passa a aumentar a sua influência local, além da sua articulação política. Nesse momento ele também nota as limitações do empreendimento para solucionar os problemas sociais e percebe a necessidade de alianças com outros negócios com os mesmos objetivos. Surge aqui a crise de controle, onde o empreendedor percebe que, para ampliar a atuação, será necessário abrir mão do controle do empreendimento e compartilhar poder internamente com a equipe (VASCONCELOS; LEZANA, 2012).

A quarta fase, denominada Rede Social, consiste na alternativa da crise de controle, onde os colaboradores podem fundar outras organizações sociais e atuarem em conjunto. Outra alternativa é buscar negócios no mercado que trabalham no mesmo segmento e com o mesmo fim, construindo uma rede de atuação. Dentro desse contexto, há o fortalecimento do setor e ainda, a troca de experiência e conhecimento, ampliando assim o poder. Contudo, essa abertura, causa uma crise de responsabilização, pois os resultados passam a pertencer a rede social e não mais há um responsável que os assume (VASCONCELOS; LEZANA, 2012).

O último estágio de Representatividade Social, é quando o empreendimento social ganha tamanho nível de notoriedade que ele o reconhecimento ultrapassa limites geográficos. A representação é tamanha que na amostra da pesquisa de Vasconcelos e Lezana (2012), não foram identificadas organizações nesse nível, mas os autores citam exemplos que existem atualmente. Quando estão nessa fase, as ações sociais tem reflexo na mídia e influenciam a opinião pública (VASCONCELOS; LEZANA, 2012).

Mesmo sendo uma contribuição importante para os estudos do ciclo de vida organizacional, mais precisamente direcionados às organizações que se diferem da tradicional com objetivos limitados ao lucro, os modelos citados não serão utilizados nessa pesquisa. Primeiro, porque o objeto de estudo desse trabalho são projetos

sociais de iniciativa de empresas privadas. Assim, a implantação e desenvolvimento da piscicultura, ainda que tome forma de negócio, é uma prática de RSE e por isso seguiu em sua criação/ implantação as fases de um projeto. Segundo, que o que se busca por meio dessa pesquisa é compreender os estágios do ciclo de vida desses projetos e como eles ocasionam e caminham para a criação de negócios sustentáveis (ou sociais). Assim, com a pesquisa espera-se conhecer como que se dá esse ciclo de vida pela perspectiva da RSE, verificando se há realmente uma lacuna da teoria do ciclo de vida das organizações no que tange esse tipo de negócio.

A impossibilidade de empregar o modelo de Vasconcelos e Lezana (2012), é percebido já na definição da primeira fase, que, direcionado para o conceito de empreendedorismo social, toma como pressuposto o protagonismo da pessoa do empreendedor. O projeto de piscicultura sustentável que dar-se-á esse estudo de caso, foram implantados por uma empresa, com o principal objetivo de minimizar os impactos sociais causados por ela e de suprir uma necessidade de desenvolvimento local. Logo, não partiu da comunidade ou de uma pessoa específica.

O projeto social, como todo projeto, apresenta uma data limite, pois os projetos são finitos (PMI, 2013). Contudo, estes, podem assumir a identidade de negócio social, não tendo necessariamente uma ordem consecutiva de início meio e fim. Pode, conforme Lester, Parnell e Carraher (2003), assumir a fase de renovação, em que retomam a inovação e a criatividade, assumindo as vezes uma nova estrutura.

Dessa forma, a teoria do ciclo de vida das organizações, e mais precisamente o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) emerge como uma alternativa interessante para a análise do desenvolvimento de negócios sociais. Pois, ao implantar um projeto com o objetivo de geração de renda, a empresa privada espera que este, em algum momento, atinja a maturidade e “caminhe com as próprias pernas” (que pode ser o estágio três do modelo escolhido). Logo, esses negócios que começam como projetos sociais, com etapas definidas ultrapassam o limite da política de RSE e assumem o perfil de negócio sustentável.

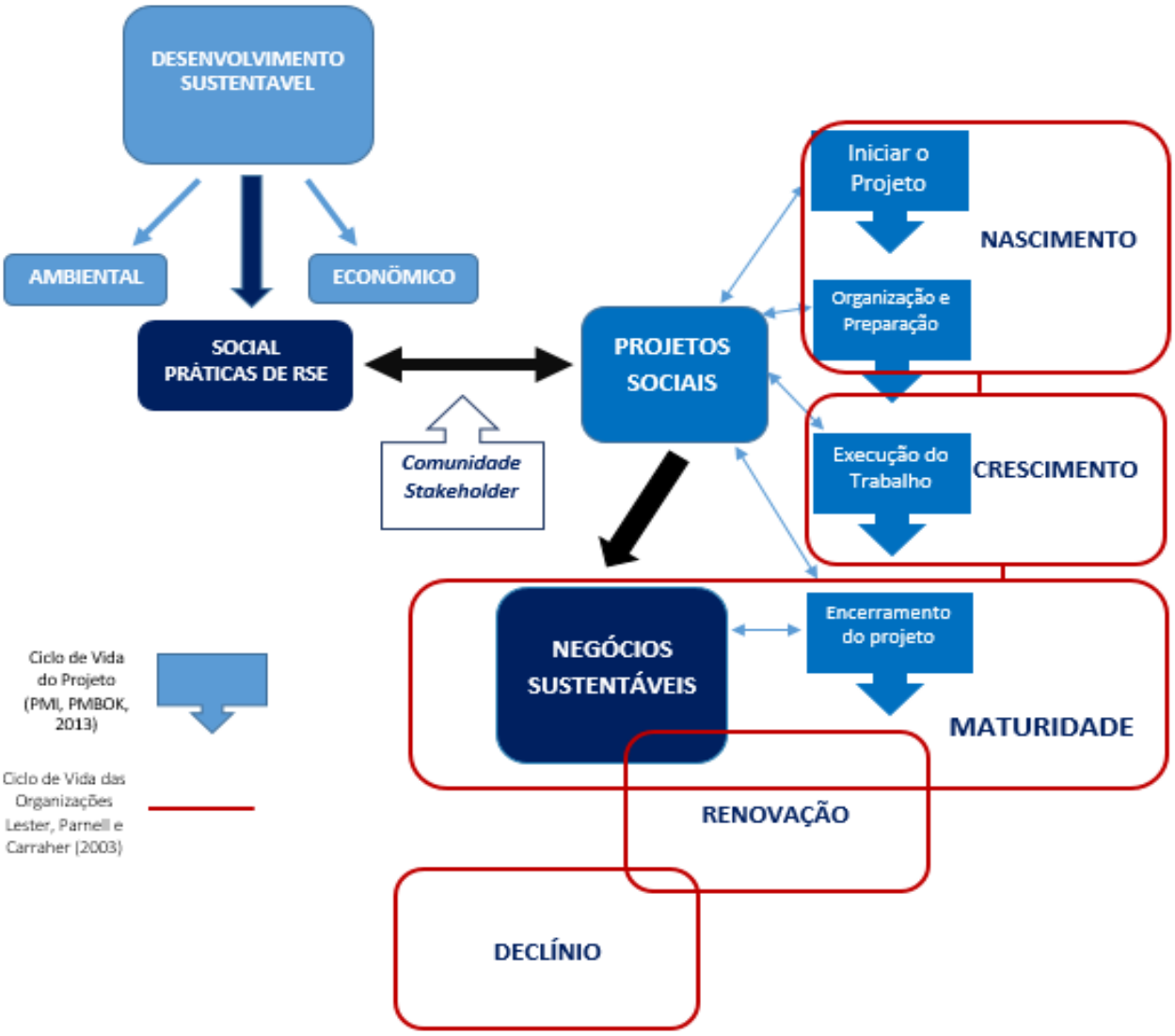
Greiner (1998) destaca que, em um nível mais reflexivo, a principal tarefa do CVO é do negócio estar ciente dos estágios e em qual deles ele se encontra. Caso isso não ocorra, a organização pode não reconhecer quando chegou a hora da mudança, ou

mesmo ter dificuldade de identificar a melhor solução. Isso também pode ocorrer nos negócios sociais, sendo assim a teoria do ciclo de vida organizacional caracteriza-se como uma importante ferramenta na escolha da estratégia para melhorar (e direcionar) o desempenho desses novos empreendimentos.

2.3 SÍNTESE DA ESTRUTURAÇÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão da abordagem teórica utilizada nesse trabalho, foi elaborado pela autora o esquema abaixo (figura 5), a fim de uma visualização de todo o contexto da pesquisa e a sua orientação teórica.

Figura 5 – Síntese de estruturação teórica



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Essa pesquisa, parte do conceito de Desenvolvimento Sustentável, que consiste na capacidade de atender às necessidades atuais sem, contudo, comprometer a possibilidade de atendimento das necessidades futuras (SOARES, 2016). Dentro dessa perspectiva, destaca-se o *Triple Bottom Line*, que define três dimensões para a sustentabilidade, sendo elas econômica, ambiental e social (ELKINGTON, 2001; SAVITZ; WEBER, 2007). Esse estudo é direcionado à dimensão social, que ao longo dos estudos, assumiu papel fundamental para a compreensão e execução da sustentabilidade.

A Responsabilidade Social, caracterizada como uma postura, que pode, segundo Barbieri e Cajazeira (2009) manifestar-se de uma conduta proativa de preocupação com a qualidade de vida e bem-estar da sociedade. As organizações emergem como um importante ator da disseminação de práticas de RS, visto que, a sua existência e atuação interfere direta ou indiretamente no meio que está inserido. Nesse contexto, ressalta-se a responsabilidade social empresarial e suas práticas, como comprometimento com as demandas das partes interessadas, no nosso caso, as comunidades.

Dentre as possíveis práticas de RSE, o projeto social caracteriza-se como uma das principais ferramentas para a resolver os impactos das organizações nas comunidades (BOMFIM, 2010), sendo ele o foco de estudo dessa pesquisa. Esse projeto, como qualquer outro, é gerido e orientado dentro da perspectiva do ciclo de vida do projeto, onde divide-se nas fases de iniciação, organização e preparação, execução do trabalho e encerramento do projeto. Contudo, por ser um projeto de geração de renda, a medida que é desenvolvido, pode em algum momento, assumir características de negócio social (sustentável), ultrapassando os limites de uma prática de RSE. Nesse caso, torna-se uma empresa, podendo se enquadrar nas fases determinadas em um ciclo de vida das organizações.

Dessa maneira, tem-se aqui o objetivo central da pesquisa, que busca compreender como os estágios de ciclo de vida de organizações se desenvolvem no âmbito de projetos sociais de responsabilidade social empresarial voltados para a criação de negócios sustentáveis em um projeto de piscicultura sustentável promovido por uma empresa do ramo florestal. O modelo de CVO que será adotado para a busca dessa

compreensão é o de Lester, Parnell e Carraher (2003), que definem cinco estágios para o ciclo de vida, sendo existência (nascimento), sobrevivência (crescimento), sucesso (maturidade), renovação (rejuvenescimento) e declínio.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Para que fosse possível o alcance do objetivo geral desse trabalho e alinhado com a perspectiva teórica adotada, primeiro, faz-se necessário a caracterização do estudo, que demonstra o alinhamento qualitativo e a classificação acerca da pesquisa. Posteriormente, será exibido o objeto de pesquisa, os procedimentos para a coleta de dados e ainda o método para análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo adota uma abordagem metodológica qualitativa que permite uma maior percepção do mundo social criando uma relação entre o pesquisador e o objeto de estudo possibilitando a análise de um fenômeno socialmente construído e de forma aprofundada (CRESWELL, 2010; DENZIN; LINCOLN, 2011). O estudo foi qualitativo, exatamente por dar importância às ciscunstâncias do projeto e dos seus participantes, além de utilizar métodos de coleta de informações que estão equiparados com essa abordagem teórica.

A pesquisa qualitativa permite conhecer a relação que se dá entre organização e comunidade, por meio das práticas de RSE de forma singular, compreendendo o funcionamento do caso objeto de estudo. Segundo Flick (2013), a pesquisa qualitativa não busca padronização ou criar uma representatividade e sim, ter acesso ao contexto natural de experiências, conhecendo as particularidades do caso e evidenciando as suas principais características.

A pesquisa é primeiramente exploratória, seguida por uma pesquisa descritiva. A pesquisa exploratória permitiu que o pesquisador se aproximasse do objeto de estudo, facilitando a visualização do problema de pesquisa e levando a uma melhor compreensão do mesmo por meio de levantamento bibliográfico (GIL, 2007). Foi também descritiva por buscar compreender o fenômeno social a partir da descrição da realidade e da vivência do campo. Além disso, não foi somente um dado ou resultado que foi buscado por meio desse estudo, o principal objetivo foi compreender os diferentes estágios de como os projetos sociais podem se tornar negócios sociais pela ótica do ciclo de vida das organizações. Logo, a abordagem qualitativa possibilitou uma análise descritiva desses fenômenos (CRESWELL, 2010) e a

abordagem exploratória, permitiu um alinhamento com a teoria e principais conceitos adotados no trabalho.

Vale destacar que, embora a teoria do ciclo de vida das organizações tenha se desenvolvido no âmbito do estrutural-funcionalismo, em suas diversas aplicações, este trabalho orienta-se mais pela dimensão estrutural do que funcional, adotando para isso uma perspectiva interpretativa, visto que, essa concepção se alinha melhor ao objetivo proposto por esse trabalho. Concentrando-se na busca de compreensão dos diferentes significados que emergem da realidade social objeto desse estudo, além de ter um foco particular desse projeto social. Assim, essa pesquisa segue uma abordagem qualitativa, buscando evidenciar as diversas significações do contexto do estudo e a busca pelo entendimento desse contexto (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Dentro dessa abordagem e pelo interesse aprofundado no fenômeno objeto de estudo desse trabalho, o método adotado foi o estudo de caso (YIN, 2010). Esse método permite a compreensão do contexto social se aproximando da realidade desse contexto. Segundo Yin (2010), o estudo de caso deve ser adotado, quando existe a necessidade de compreender a complexidade de um objeto de estudo, preservando as suas características e acontecimentos reais.

Salienta-se que esse método não é apenas uma escolha procedimental, é a escolha do objeto de pesquisa a ser estudado, que segundo Stake (1994) pode ser desde um indivíduo, empresa ou programa, até um projeto, instituição ou um grupo de pessoas, desde que compartilhem do mesmo fenômeno estudado. O estudo de caso permite a compreensão da complexidade de um fato particular (STAKE, 1994).

O caso a ser estudado caracteriza-se por um projeto de RSE voltado para o desenvolvimento da piscicultura sustentável no Córrego do Macuco, permitindo uma análise mais específica do caso. Vale ainda destacar que, caracteriza-se por estudo de caso, pela complexidade que o projeto social tem em suas diferentes fases e no seu desenvolvimento, sendo esse método, uma escolha que ajuda na compreensão de suas características, sem alterá-las.

3.2 OBJETO DE PESQUISA

O objeto de pesquisa que foi analisado por esse estudo é um projeto de geração de renda na área de piscicultura em tanques rendes desenvolvidos por uma empresa de papel e celulose instalada no extremo sul da Bahia na cidade de Mucuri (que será tratada aqui como empresa X). A empresa X desenvolve outros projetos em geração de renda na área de agricultura, apicultura e outros, além de projetos em outras áreas como educação e cultura. O projeto de piscultura foi escolhido, por apresentar uma história de crescimento e desenvolvimento e por atualmente se manter sem o apoio da empresa. O projeto de piscicultura, objeto de estudo desse trabalho e denominado Piscicultura Sustentável, foi implantado na comunidade Córrego do Macuco/ES, que possui 8 famílias beneficiadas.

O referido projeto foi selecionado para esse estudo em virtude do tempo de desenvolvimento e da atividade/investimento da empresa. Além disso, o projeto demandou a criação de uma associação para a gestão dos recursos dispensados pela empresa mantenedora e as atividades são desenvolvidas em grupo. Vale salientar que os lucros do projeto são rateados igualmente entre os membros.

A escolha desse projeto deu-se por nascer de uma prática de RSE que é a piscicultura sustentável. O negócio é gerenciado pela Associação de Produtores Rurais da comunidade e conta com a gestão do presidente da Associação e toda a diretoria. Começou como um projeto social, todo apoiado e implantado por uma empresa do ramo florestal que tem áreas de plantio próximas à localização do Córrego do Macuco. Atualmente esse projeto funciona como um négocio independente da mantenedora, mas mantém o objetivo inicial de complementação de renda das famílias beneficiadas, além de ter a características secundárias de desenvolvimento social e econômico.

A organização que implantou o projeto tinha o objetivo a longo prazo de que ele tivesse a capacidade de autogestão, sem precisar do aporte de recursos pela empresa mantenedora ou de qualquer outro apoio. Logo, este trabalho buscou, por meio do estudo de caso, compreender como aconteceu o processo de transição de ação de responsabilidade social para negócio sustentável, no projeto de geração de renda de piscicultura, considerando os estágios do ciclo de vida de projeto e o CVO.

Vale também ressaltar que a pesquisadora trabalhou durante três anos na empresa destacada com a implantação e acompanhamento desse projeto social, tendo uma abertura em campo com as lideranças da Associação destacada. Ademais, reside no norte do estado do ES, com uma localização estratégica para a comunidade objeto de pesquisa, o que facilitou a aplicação dos métodos de coleta de dados escolhidos.

Sobre os sujeitos de pesquisa, a entrevista foi realizada com um membro que acompanhou a gerência do setor de responsabilidade social da empresa durante o desenvolvimento do projeto, visto que, foi possível visualizar a expectativa estratégica da empresa quanto ao Piscicultura Sustentável. Também foram entrevistados 8 membros do projeto (principais atores do estudo), incluindo o Mauro, presidente da Associação e atual gestor do negócio. Foi realizado ainda, o levantamento de documentos (atas, registros e informações, planilhas e relatórios) do projeto e visitas *in loco* nas instalações do mesmo na comunidade.

A escolha dessa unidade de análise encontra justificativa no fato de (I) ser um projeto que nasceu de uma ação de RSE, pautada no ciclo de vida de um projeto, conforme pode ser verificado na entrevista da gestora da empresa mantenedora. (II) Ser, atualmente, um negócio independente, que se mantém das suas próprias atividades e que atende famílias pobres da comunidade Córrego do Macuco, enquadrando-se assim, em vários aspectos apresentados por Yunus (2010) sobre NS e abordados no referencial teórico. E (III) o conhecimento prévio da pesquisadora sobre o desenvolvimento do projeto e a abrangência da atuação do mesmo em sua localidade, que trouxe, dentre outros fatores, qualidade de vida para os participantes.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A abordagem qualitativa e o uso da estratégia de investigação estudo de caso está sujeita a interpretação do autor e da sua percepção na inserção no campo, o que poderia ocasionar falta de rigor na execução do estudo. Para que isso não ocorresse, esse trabalho utilizou da combinação de diferentes procedimentos de coleta de dados para o alcance da fidedignidade dos dados e maior aproximação com a realidade dos pesquisados. Segundo Stake (1995), essa combinação é uma possibilidade para o alcance de maior clareza na execução do estudo de caso.

O tipo de combinação utilizado foi o de diferentes fontes, onde permitiu várias avaliações e percepções do mesmo fenômeno o que pode aumentar o rigor dos resultados (YIN, 2010). Yin (2010) ainda acrescenta que as fontes habitualmente usadas nesse tipo de método são a de entrevistas, observações e documentação.

Assim, o presente estudo de caso foi realizado por meio da aplicação de técnicas de coletas de dados, sendo elas a [1] análise documental, e [2] a entrevista semiestruturada com os membros do projeto e representante da área de Responsabilidade Social da empresa que implantou o projeto.

Inicialmente buscou-se um primeiro contato com os documentos referentes ao projeto, disponibilizados pela Associação da comunidade Córrego do Macuco e responsável pela gestão do Piscicultura Sustentável. Por meio deles, pretendeu-se realizar uma análise documental para uma compreensão macro do projeto e do seu desdobramento ao longo da implantação e desenvolvimento, além dos diferentes controles que foram emergindo ao longo do tempo, tentando sempre, se aproximar das fases do ciclo de vida das organizações. Segundo Godoy (1995), os documentos permitem acesso a dados e informações ricos, sem alterações dos sujeitos, sendo um apoio importante em pesquisas qualitativas. Esse tipo de método permitiu a não interferência do pesquisador nas percepções dos participantes, além do entendimento das transformações ocorridas ao longo do tempo (ANGROSINO, 2009).

Aqui, o uso da análise documental foi importante, por considerar os registros do que foi acontecendo ao longo do tempo no projeto e que, muitas vezes, pode ter caído no esquecimento dos participantes. Como busca-se avaliar as fases do projeto/negócio social, o acesso ao seu histórico torna-se essencial. Segundo Ludke e André (1986), a técnica permite uma complementação das informações e dados obtidos por outros procedimentos. Para essa pesquisa, em particular, essa técnica auxiliará na compreensão dos estágios do projeto e como se deu o seu desenvolvimento ao longo do tempo.

Quadro 03: Documentos Pesquisados

Documento	Período	Fonte
Caderno de ATA de Reunião da Diretoria da Associação de Pequenos Produtores Rurais da Comunidade Córrego do Macuco (APRUCOM)	Ano 2013 a 2017	Associação de Pequenos Produtores Rurais da Comunidade Córrego do Macuco
Ata da Assembléia Geral de Fundação, Discussão e Aprovação do Estatuto Social, eleição e posse da diretoria da Associação de Pequenos Produtores Rurais da Comunidade Córrego do Macuco – Município de São Mateus -ES	2011	Associação de Pequenos Produtores Rurais da Comunidade Córrego do Macuco
Tabela de Arraçoamento diário para tilápias em tanques redes	2013	Associação de Pequenos Produtores Rurais da Comunidade Córrego do Macuco
Ata da Assembléia Geral de Fundação, Discussão e Aprovação do Estatuto Social, eleição e posse da diretoria da Associação de Pequenos Produtores Rurais da Comunidade Córrego do Macuco – Município de São Mateus -ES	2015	Associação de Pequenos Produtores Rurais da Comunidade Córrego do Macuco
Controle de Custo Mensal e Anual Córrego do Macuco (excel – digital)	2015	Associação de Pequenos Produtores Rurais da Comunidade Córrego do Macuco
Controle de Custo Mensal e Anual Córrego do Macuco (excel – digital)	2016	Associação de Pequenos Produtores Rurais da Comunidade Córrego do Macuco
Controle de Custo Mensal e Anual Córrego do Macuco (excel – digital)	2017	Associação de Pequenos Produtores Rurais da Comunidade Córrego do Macuco
Tabela de Vendas de Peixe – APRUCOM (excel – digital)	2018	Associação de Pequenos Produtores Rurais da Comunidade Córrego do Macuco

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As informações dos documentos listados acima, disponibilizados de forma física ou digital, possibilitou uma maior compreensão do objeto de pesquisa e do seu funcionamento.

Para uma compreensão do fenômeno pelo olhar dos sujeitos para este estudo de caso, o tipo de entrevista escolhido foi a semiestruturada. Para Triviños (1987), esse tipo de entrevista busca levar questionamentos básicos relacionados ao tema da

pesquisa, permitindo a interação das respostas e abertura de participação do entrevistado, mas mantendo a presença do pesquisador no processo de coleta. Logo, esse tipo de entrevista foi escolhido por permitir ao pesquisador uma análise do fenômeno social, colhendo e permitindo a participação dos entrevistados sem perder o foco do processo.

Foram elaborados dois roteiros de entrevistas (apêndice A e B), um direcionado aos membros do projeto, o outro para o colaborador de cargo estratégico da empresa mantenedora que acompanhou as principais fases da sua implantação e desenvolvimento. Esses roteiros tiveram relação entre si, o que permitiu a confrontação de informações dos dois principais sujeitos de pesquisa (empresa mantenedora e associação). As entrevistas aconteceram durante os meses de Fevereiro a Abril de 2019, de acordo com a disponibilidade dos participantes. A pesquisadora realizou as entrevistas em sua maioria no local do projeto na comunidade Córrego do Macuco, onde apenas um participante foi entrevistado em sua residência na cidade de São Mateus /ES. A colaboradora da empresa foi entrevistada em sua casa, em Itabatã – Mucuri/BA.

Todas as entrevistas foram individuais e sem participação ativa ou escuta de outros participantes durante a sua execução. A duração das entrevistas foi em média de 20 minutos cada. Antes de iniciar foi explicado a cada participante o objetivo da entrevista e da pesquisa, direcionado à elaboração da dissertação de mestrado. Nesse momento inicial, também foi explicado aos entrevistados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (apêndice C), que solicita a autorização para gravar a entrevista e utilizá-la nos fins propostos. É detalhado também todos os diretos de liberdade do participante e do sigilo da informação e da sua identidade, caso o mesmo queira. Nenhum dos participantes mostrou objeção quanto ao uso da sua identidade, mas como, não se faz necessário, não foi utilizado nomes na pesquisa.

Para a identificação, será utilizado o seguinte quadro:

Quadro 04 – Relação dos Entrevistados

Entrevistado	Gênero	Código
Participante do Projeto	Feminimo	P1
Participante do Projeto	Feminimo	P2
Participante do Projeto	Feminimo	P3
Participante do Projeto	Feminimo	P4
Participante do Projeto	Masculino	P5
Participante do Projeto	Feminimo	P6
Participante do Projeto	Feminimo	P7
Gestor do Projeto e Presidente da APROCUM	Masculino	PP8
Coordenadora da empresa mantenedora	Feminimo	E1

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Salienta-se que os pesquisados não apresentaram objeções quanto ao uso do nome ou da imagem (dentro do contexto do projeto) para o desenvolvimento dessa pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A técnica de análise escolhida para o tratamento dos dados colhidos por meio dos documentos e das entrevistas foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), esse método permite a compreensão de eventos simbólicos complexos, como a percepção dos participantes do projeto. Essa análise permite melhor compreensão quando há uma grande quantidade de dados e informações. Bardin (2011), destaca que nesse método, o foco da análise é a informação em si, que pode constar em um documento, na comunicação ou até mesmo em um vídeo ou texto.

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo se divide em três fases que se organizam de maneira cronológica, sendo elas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise consiste no momento de organização do processo, definindo todo o processo de análise. Nela é importante uma leitura flutuante, deixando-se criar impressões e orientações, além

disso, também é importante a escolha dos documentos, a formulação das hipóteses e dos objetivos e depois a referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores. Depois desse momento, há a preparação do material para a sua exploração (BARDIN, 2011).

Após a transcrição das nove entrevistas realizadas, foi realizada a análise das fases para compreensão dos dados. A fase de pré-análise se deu de maneira sistemática, onde foi definido um *corpus* (BARDIN, 2011), de documentos, no momento da análise documental e a partir deles, além das falas das entrevistas, foi possível a realização de leitura e definição possíveis condições que emergeriam em categorias. Nessa fase, destacou-se a leitura flutuante que, segundo Franco (2005, p. 52) "consiste em estabelecer contatos com os documentos a serem analisados e conhecer os textos e as mensagens neles contidas, deixando-se invadir por impressões, representações, emoções, conhecimentos e expectativas."

A segunda fase, que consiste na exploração do material, foi a fase determinante para os resultados do trabalho. Nessa fase, foi realizada a codificação do conteúdo, com o objetivo de categorizá-los por meio de palavras-chave e frases, buscando fazer o recorte do material coletado em unidades de registros, com fatos recorrentes no conteúdo das entrevistas (BARDIN, 2011). Essa fase foi realizada de maneira cautelosa, respeitando os conceitos e teorias utilizadas no referencial, a fim de alinhar as categorias com as lentes teóricas assumidas na pesquisa.

A última fase, onde aconteceu o tratamento dos resultados, é chamada de inferência ou interpretação do conteúdo e consiste, segundo Bardin (2011) em conseguir coletar, as informações presentes no material da pesquisa, tornando-as, significativas. Tendo informações significativas e respaldadas, o pesquisador pode fazer interpretações e propor alguns resultados relacionados às hipóteses e objetivos anteriormente levantados.

Vale ressaltar que as categorias definidas abaixo, que consistem em "uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos" (BARDIN, 2011, p. 147), foram definidas a *posteriori.* Isso se deu, pois ao lidar diretamente com o campo de pesquisa, esperou-se que as

categorias se manifestassem com o contato com os sujeitos e por meio dos métodos de coleta de dados.

Por meio da pré-análise foi possível um contato inicial de todas as informações do projeto e depois disso, os dados foram categorizados (FRANCO, 2008) balizados pelo problema de pesquisa. Assim, buscando envolver as fases do ciclo de vida das organizações (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003), as fases de um projeto (PMI, 2013) e os princípios de um negócio social (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010), emergiram as seguintes categorias:

Quadro 05 – Categorias do trabalho

Categorias	Fase do Ciclo de Vida do Projeto (PMI, 2013)	Fase do CV modelo Lester, Parnell e Carraher (2003)	Conceito de NS (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010)
I - O nascer da atividade da piscicultura	Início	Existência	Projeto Social
II - A estruturação da atividade em projeto	Organização e Preparação.	Existência	Projeto Social
III - A manifestação das competências de negócio	Execução do trabalho.	Sobrevivência	Sustentabilidade; Consciência Ambiental
IV - Liderança e fortalecimento do grupo	Execução do trabalho; Encerramento do Projeto.	Sobrevivência; Sucesso.	Trabalho; Alegria; Expansão e Melhoria
V - Maturidade no caminho de um NS	Encerramento do Projeto.	Sucesso; Renovação,	Pobreza; Investimento; Sustentabilidade; Expansão e Melhoria

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como não foram identificados indicadores ou fatos que mostram que o Piscicultura Sustentável está além da fase de Maturidade do CVO, as categorias de análise se limitam até essa fase do ciclo. Com base nessas categorias, foi elaborada a descrição dos resultados que segue no próximo item.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados seguirá a ordem das categorias apresentadas, respeitando assim uma ordem cronológica de um projeto e do ciclo de vida da organização. Logo, tem-se o nascer da atividade da piscicultura, que demonstra o início de um projeto e da sua existência. Nesse momento, identifica-se como que se deu o começo, a implantação da atividade do ponto de vista dos sujeitos do projeto e da empresa. Em seguida há a estruturação da atividade do projeto, mostrando o começo das ações, o alinhamento da atividade de pesca e as orientações iniciais. Depois segue a manifestação da competência do negócio, buscando entender o surgimento dos primeiros comportamentos de negócio, com o crescimento da empresa e a sua execução do trabalho. Seguido da liderança e do fortalecimento do grupo com a estabilização do negócio e da forma de gestão do projeto e começando o encerramento do projeto pela empresa mantenedora. Por último tem-se a avaliação da maturidade como um negócio social, onde verifica-se se o negócio atende os critérios de NS e se está maduro e sustentável.

4.1 O NASCER DA ATIVIDADE DA PISCICULTURA

Para a inserção no campo, foi realizado um contato por telefone com o atual presidente da Associação de Produtores Rurais da comunidade e gestor do projeto de Piscicultura Sustentável. A pesquisadora realizou uma visita prévia as instalações para conhecer melhor a estrutura e para explicar o objetivo da pesquisa para os participantes.

O projeto de piscicultura sustentável teve inicio no ano de 2011 na comunidade Córrego do Macuco, município de São Mateus – ES. Segundo entrevistados, o contato com a empresa começou quando a mesma procurou a comunidade em uma iniciativa de uma ação preliminar, o projeto Sementeira, que é voltado para a educação ambiental, com o objetivo de estimular a consciência e as práticas de preservação ambiental nas comunidades[4].

> A sementeira era um programa social educativo, veio ensinar como viver numa comunidade, porque aqui tinha muita coisa feia dentro da comunidade,

[4] Disponível em http://ri.suzano.com.br/ptb/191/Balano2006.pdf , Acesso em 25/04/2019.

> tinha muito lixo ... Oh tinha tanta coisa que a gente nem sabia. Ae o projeto deles veio plantar a sabedoria pra gente de ser uma comunidade. (P4, 2019).

Antes da iniciativa do projeto, a comunidade não tinha contato direto com a empresa vizinha (X), apenas com o uso das suas florestas por meio da extração ilegal da madeira. A empresa X, que fez o primeiro contato com a comunidade por meio de um agente socioambiental, responsável pelo relacionamento da empresa com os vizinhos.

> [...] eles nunca incomodaram nós em nada, nós que íamos lá, pegava um pau, fazia o carvão. Mas eles nunca incomodaram em nada não, é bom eles, são bons vizinhos. Nunca tive motivo nenhum pra falar deles. [...] a minha irmã, foi a primeira pessoa a receber eles aqui, porque não estávamos aqui quando eles chegaram. Ai o pessoal da Empresa X , o João Fernandes veio aqui conversar com ela né?! Ai ela veio até a gente e falo que o pessoal da Suzano tinha trago uma boa noticia para nós. Ela disse " o que que vocês acham?", Ai foi quando todo mundo abraçou, foi ai quando veio a oportunidade, até hoje (P7, 2019).

O processo de mapeamento das necessidades da comunidade se deu na construção do relacionamento. A empresa não impõe a atividade, ela verifica quais as possibilidades de projeto que tem maior congruência com o perfil dos moradores e sempre alinhado com a vontade dos possíveis participantes (P1, P2, P4, P5 e E1, 2019). Segundo E1 (2019), uma das gestoras do projeto que trabalhou na empresa X durante a implantação, o fato de ser um projeto de geração de renda, é a busca de complementação de renda, onde entendia-se que já havia uma aptidão para a pesca e o piscicultura sustentável seria um complemento para diversificação da renda. A própria comunidade foi orientada sobre isso e entenderam bem a finalidade do projeto, por isso poderiam escolher qual a atividade desenvolver. Segundo PP8 (2019), a piscicultura

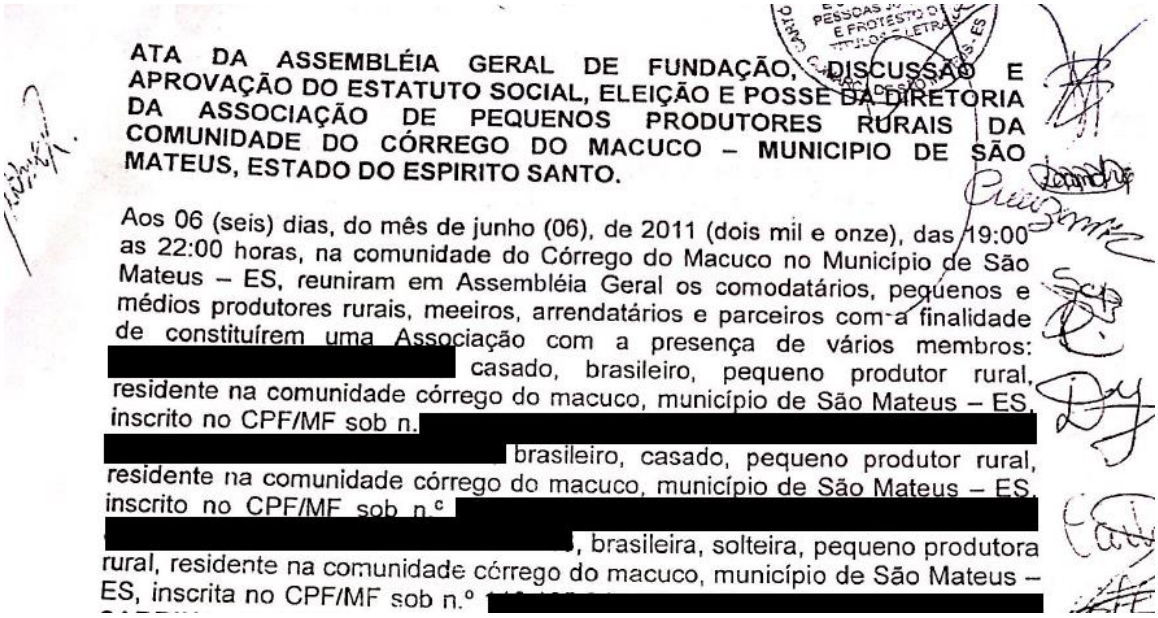
> Era um sonho que a gente tinha a muito tempo, antes mesmo da Empresa X vim pra cá, a gente já tinha esse sonho do projeto, porém, como é um projeto caro, a gente não tinha aquela coisa de ter condição, tinha o sonho, mas não tinha condição. Então quando eles vieram pra cá, pra tentar formar essa parceria, eles nos deram escolha do que escolher pra trabalhar, e como a gente tinha esse sonho, a gente aproveitou o gancho e falamos desse sonho, mas a gente tinha várias escolhas.

Assim, o projeto de piscicultura foi uma escolha da comunidade endossada pela empresa X, que financiou toda a implantação do projeto, a sua estruturação e acompanhamento durante todo o período.

Como premissa da empresa, para que a comunidade recebesse o projeto, a mesma deveria formalizar uma Associação de Moradores, pois todo o repasse de recurso pela empresa X, seria realizado por meio dessa entidade (E1, 2019). Assim, em junho de 2011 a comunidade começou a se organizar para formalização de uma Associação, toda a orientação e acompanhamento do processo, foi apoiado pela empresa X. Segundo P5 (2019), a Associação só nasceu por consequência da exigência do projeto e atualmente a comunidade tem gosto e orgulho da associação.

Conforme a figura 06, um fragmento da ata de assembleia geral de fundação, discussão e aprovação do estatuto social, eleição e posse da diretoria da Associação de Pequenos Produtores Rurais da comunidade Córrego do Macuco do município de São Mateus do estado do Espírito Santo, pode-se perceber o período que aconteceu a estruturação da entidade.

Figura 06 – ATA DE ASSEMBLEIA PARA FORMAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO



ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL DE FUNDAÇÃO, DISCUSSÃO E APROVAÇÃO DO ESTATUTO SOCIAL, ELEIÇÃO E POSSE DA DIRETORIA DA ASSOCIAÇÃO DE PEQUENOS PRODUTORES RURAIS DA COMUNIDADE DO CÓRREGO DO MACUCO – MUNICIPIO DE SÃO MATEUS, ESTADO DO ESPIRITO SANTO.

Aos 06 (seis) dias, do mês de junho (06), de 2011 (dois mil e onze), das 19:00 as 22:00 horas, na comunidade do Córrego do Macuco no Município de São Mateus – ES, reuniram em Assembléia Geral os comodatários, pequenos e médios produtores rurais, meeiros, arrendatários e parceiros com a finalidade de constituírem uma Associação com a presença de vários membros: [redacted] casado, brasileiro, pequeno produtor rural, residente na comunidade córrego do macuco, município de São Mateus – ES, inscrito no CPF/MF sob n. [redacted] brasileiro, casado, pequeno produtor rural, residente na comunidade córrego do macuco, município de São Mateus – ES, inscrito no CPF/MF sob n.º [redacted], brasileira, solteira, pequeno produtora rural, residente na comunidade córrego do macuco, município de São Mateus – ES, inscrita no CPF/MF sob n.º [redacted]

Fonte: Arquivos da Associação e do Projeto - alterado, (2011)

Segundo o mesmo documento, há a presença de uma empresa de consultoria em associativismo que acompanhou todo o processo de formatação e formalização da Associação da comunidade. Esse momento para a empresa é a fase de iniciação do projeto, quando é selecionada a comunidade, a atividade que será desenvolvida e o de acordo das partes envolvidas.

Verifica-se aqui, indicadores da fase de existência ou nascimento da empresa, de acordo com o ciclo de vida das organizações. Nessa fase, segundo Lester, Parnell e Carraher (2003), houve o início das atividades da organização, direcionando os esforços para tornar o negócio viável. Tanto a empresa X quanto os participantes selecionados para o projeto estavam no momento de conhecer a atividade, saber o que é a piscicultua e como a mesma poderia ser desenvolvida dentro do formato de projeto social. Houve uma preocupação da empresa mantenedora nessa fase inicial, de fornecer tudo que é necessário para que o projeto se tornasse viável.

Conforme E1 (2019), a comunidade “ganhou tudo! Eles não tinham nada de pesca, tanque e rede (figura 07), ganharam tanque, ganharam rede, ganharam uma casa de alvenaria que era pra armazenamento de materiais, os alevinos, as rações, boias, aerados”. Nesse contexto, percebe-se a preocupação da Empresa X em viabilizar o negócio, além disso, a entrevistada também informou que a empresa forneceu o acompanhamento de uma consultoria técnica especializada na atividade, para dar toda a formação necessária para os participantes.

Figura 07 – Tanques redes do projeto

Fonte: Arcevo da pesquisadora, 2019.

Outro fator que demonstra que o nascer do projeto, alinha-se com a fase de nascimento proposto no ciclo de vida das organizações é que os participantes se

preocuparam em divulgar o projeto, torná-lo conhecido na região, com o objetivo de prospectar clientes e parceiros (P5; PP8, 2019). Para Greiner (1972), na fase inicial, a gestão da empresa foca na criação de um produto, buscando sempre conquistar o mercado.

4.2 A ESTRUTURAÇÃO DA ATIVIDADE EM PROJETO

Após a fase inicial de implantação do projeto e início das atividades, a comunidade começou a entender um pouco mais da piscicultura e do funcionamento de um negócio.

> A gente iniciamos com treinamento, depois que acabou a parte de treinamento, foi que a gente começou a associação, o associativismo. Teve um outro curso de administração rural, que é a parte de administrar uma associação, aprender a trabalhar com uma associação, e depois fizemos curso de psicultura de como a gente ia trabalhar com o peixe. Depois fizemos quatro cursos que eram o beneficiamento de pescado, que foi trabalhar com peixe de várias modalidades para beneficiamento. Limpa, suja, eviscerada, postiada, e o filé da tilápia, aprendemos várias modalidades. Depois aprendemos a parte de compra de material, através da doação em dinheiro que a Empresa X fazia para a gente, e então a gente ia lá e comprava material para as coisas da associação, compramos alevino, e dai a gente fecha as compras de ração também que ela iniciou, e ai é só a gente trabalhar com o peixe. Iniciamos o treinamento, ela deixou um técnico por uns três anos acompanhando a gente, ae depois a gente saiu e seguimos (PP8, 2019)

Conforme destacado pelo presidente da Associação (PP8), a comunidade recebeu toda a formação para estruturar a atividade, conhecer as principais técnicas e estrutura necessária para manter a piscicultura. A formação e acompanhamento técnico possibilitou para o grupo conhecimento sobre a melhor forma de organizar a produção e como operacionalizá-la. Já os treinamentos sobre administração rural, foram primordiais para que os membros entendessem a relevância dos controles e como realizá-los.

Aprender a atividade de piscicultura foi um desafio para os participantes, mas também possibilitou a construção de uma nova profissão. A participação da orientação técnica nesse momento foi destacado como importante.

> No inicio foi um pouco difícil pra gente aprender né. Mas ai como é uma associação, é um ajudando o outro né. O Arthur ajudou muito, depois veio o Ivan né, ajudou também bastante, ensinou muito. O Arthur foi quem ensinou muito pra gente.[...] O Arthur era quem ensinou a gente a tirar o filé, ensinou a gente a fazer o manejo do peixe, ensinou a gente os horários de dar ração

> que são 4 horas por dias, 4 vezes ao dia né. O Arthur ajudou bastante (P2, 2019)

Segundo E1 (2019),” foi contratada uma consultoria formada por engenheiros de pesca que ficavam ali diariamente, [...] era uma preocupação para eles entenderem da forma de manejar a atividade”. E para P4 (2019), essa contribuição foi fundamental, pois, foi o técnico que orientou toda a operacionalização da atividade. Para ela “é um técnico muito bom, ele foi ensinando a gente passo a passo como a gente ia trabalhar, uns aprendeu mais, outros menos, foi uma coisa muito divertida no começo”. O fornecimento da orientação técnica e assistência de profissionais especializados, evidencia que essa ação de RSE é realmente um projeto social, pois o mesmo busca aliviar impactos causados pela presença da empresa X na comunidade participante. Assim, essa organização procura desenvolver estratégias eficientes e sustentáveis para atuar nas comunidades que estão na sua zona de impacto (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008).

Nesse aspecto um fragmento do discurso da antiga coordenadora socioambiental da empresa X, quando questionada sobre quais são os impactos que considerava que esses projetos como do córrego do macuco tentavam minimizar.

> ...acredito principalmente que seja o isolamento, a questão de terem muitos plantios próximos a essas comunidades antigas que tornam outras fontes de renda, inviáveis, como: antigamente tinha fazendeiros que pegavam a mão de obra dessas comunidades, no manejo de suas culturas, até mesmo como vaqueiro. Tendo grande área de eucalipto a principal função do projeto social, é suprir a necessidade de renda, ter uma fonte geradora de renda para eles (E1, 2019).

O projeto foi para a empresa, uma estratégia para gerar complementação de renda para essas famílias, mas além disso, existem objetivos secundários de desenvolvimento social para a comunidade e melhorar a qualidade de vida dos participantes. A finalidade do projeto sempre foi o lucro e os participantes escolhidos, são famílias que precisam desse apoio financeiro (P2, 03, P5, 2019). Nesse caso, nota-se aqui o princípio de um negócio social, mesmo nascendo de uma ação de RSE, esse projeto já começa respeitando premissas primárias do NS, que, segundo Yunus; Moingeon; Lehmann-Ortega (2010), envolve o direcionamento central de gerar lucro, por meio de uma ação social com pessoas pobres (carentes).

As dificuldades sentidas no início do projeto foram destacadas pelos participantes como fatos que contribuíram para a sua solidificação. Momentos de dificuldades diferentes que foram surgindo, mas que mostravam a importância do acompanhamento, do apoio do grupo e de outros fatores. Para P2,

> Aprender a remar pra nós foi muito difícil, e também é remar, dar ração, a gente ainda fiocu assim meio perdido. Mas assim quem pegava as coisas mais rápido ia ensinando o outro. Eu como moro em São Mateus, eu sempre fiquei mais atras, porque tinha que chegar perguntar, mas.. foi dificil, mas a gente conseguiu superar (2019).

Para a P3, quando perguntada se houveram dificuldades na implantação e absorção da nova atividade,

> Olha, vou falar com você, pra mim teve com o bote, porque eu não sei nadar, e tinha que remar, eu tinha o meu dia, eu tinha a minha escala, então na minha escala eu tinha que me virar. Eu tinha que remar, e a represa é funda, eu não sei nadar, mas eu tinha que remar, tinha que pegar o bote, tinha que remar, e quando estava ventando muito, da muito trabalho, tinha que ter muita força. A gente teve que aprender, mas graças a Deus, aprendi a remar, hoje vou lá e remo, dou comida, faço de tudo no projeto, porque assim, as dificuldades vem né, elas não deixam de não vim. Cada dia mais a gente vai aprimorando, aprendendo, pra poder da tudo certo (2019).

A dificuldade com o bote e o desenvolvimento da habilidade de remar, foi destacado por quase todos os participantes, P7 (2019) concorda,

> Pra mim o mais difícil, que eu nunca tinha feito, foi remar um bote, mas nós tentamos, fomos na represa, até chegar perto do tanque, a gente ... Pra mim foi difícil, a gente nunca tinha remado, hoje em dia já natural, não tinha jeito, nós que tinha que chegar até o tanque. Tinha que chegar de bote.

Essa estruturação do projeto e a preocupação com o domínio da atividade, caracteriza-se como uma fase de preparação dentro do ciclo de vida do projeto. Pois é nesse momento que há o alinhamento dos recursos disponíveis (PMI, 2013), uma adequação às expectativas e conhecimento ao que é necessário para que o negócio prospere. É normal nessa fase surgirem algumas dificuldades, pois é por meio disso que há a construção do trabalho. Essa estrutura também é esperada na fase de nascimento de uma organização, onde a empresa é pouco estruturada, simples e muito baseada na intuição (LESTER; PARNELL, 2008).

Dentro desse contexto, percebe-se também alguns pontos divergentes da teoria do ciclo de vida, ou ainda pontos que não foram abarcados por ela na fase de nascimento, quando tratamos de um projeto social. No ciclo de vida das organizações destaca-se

a centralização do processo de tomada de decisão e a busca da organização por gerar resultado logo (LESTER; PARNELL; CARRAHER,2003). Já no nascimento de um projeto social, o processo de decisão é realizado em conjunto e durante esse começo, muitas das decisões têm também a participação da empresa mantenedora.

Outro ponto do projeto social é que, nesse início, a maior preocupação é aprender a atividade e desenvolver a consciência do negócio. A empresa X foi a mantenedora e investidora do projeto, o que não desperta nos membros e beneficiários a urgência de retorno financeiro que existe em uma organização tradicional.

4.3 A MANIFESTAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO

Nessa categoria, destacam-se os fatos que sugerem as competências de um negócio. Aqui a comunidade já entende da atividade e já tem maior domínio do projeto social, os membros começam a buscar resultados do seu trabalho e começam a construir algumas formas de controle e de processos.

Muitos autores da teoria do ciclo de vidas das organizações, defendem que existe uma crise que antecede a troca de fase dentro do ciclo. Para Kaufman (1990) e Scott e Bruce (1987), a crise é um momento importante para a evolução da empresa, pois a forma como os membros reagem a crise, faz com que haja a passagem de um estágio para o outro no ciclo. No caso do Piscicultura Sustentável, a primeira crise foi quando houve uma grande perda de produção por falta de atenção e maior organização do projeto.

Quando questionados sobre o primeiro grande problema enfrentado, os participantes são unânimes sobre esse fato.

> [...] a grande quantidade de peixe não sabia iriam sentir falta de oxigênio pra mim tando na água, aquele ali é o ambiente dele, mas foi ai que a gente se enganou. A quantidade de peixe que tinha lá dentro, que era os peixes nativos, mas os peixes que trouxemos pra criar em cativeiro, era uma quantidade muito grande, então a represa não suportou a quantidade de peixe, tomamos um baque muito grande... Perdemos quase dois mil e quinhentos peixes prontos pra ir pra fase de produção, pra venda sabe? Chegamos tirar duas saveros de carro de peixe (PP8, 2019).

O motivo de terem perdido é destacado por eles:

> [...] a gente se acomodou, porque ele (o técnico) falou que a gente precisava de um aerador e a gente não comprou o aerador, tinha o dinheiro que a empresa tinha dado, mas a gente não tinha comprado, a gente achava que tinha que deixar o peixe lá crescer, um dia veio e buum! Perdemos uma tonelada de peixe, ah foi uma dificuldade muito grande, porque era o peixe que tinha pra gente começar a receber, mas nós perdemos tudo (P5, 2019).

O fato de perder uma grande quantidade de produção no momento da expectativa de vendas, foi algo marcante para todos eles. Além disso, fez com que voltassem ao início do processo, o que foi considerado muito ruim e difícil por todos.

> A gente achou que não precisava de aerador não precisava de nada, só que eles iam crescendo, e como ficava fechado, teve uma perda muito grande, ai foi difícil. Ai você pensa, olha o que aprendi, mas ai volta lá da estaca zero? Mas é o aprendizado. Rapidinho a gente deu conta, comprou o aerador, trataram de colocar. Então todo dia às 10 da noite vai lá ligar o aerador, isso é compromisso, porque se não ligar, no dia seguinte os peixes estão todos mortos (P3, 2019).

O destaque do que eles aprenderam com o erro é muito evidente no discurso de vários membros do projeto. Esse momento de crise, gerou uma preocupação com a organização da rotina do grupo, com a atenção aos detalhes do projeto. Esse nível de estresse dos membros, frustração por não ter a venda esperada, pode ser caracterizado como uma crise que direcionou o grupo para sair da fase de nascimento (existência), para a fase de crescimento (sobrevivência).

Essa fase, segundo Lester Parnell e Carraher (2003), é marcada pela busca de uma formalização na estrutura e ter algumas regras ou processos (informais), com o objetivo de crescer e conseguir alcançar o mercado.

Sobre a organização das atividades e a estrutura interna do projeto por exemplo, P6 (2019), informa que todo dia uma família trabalha na escala e é responsável por cuidar, limpar o peixe, vender o peixe no local. Esse participante presta conta a tarde e é ele que toma conta até dez horas da noite quando liga o aerador.

Na ata do dia 27 de janeiro de 2013, há registros dessas informações, conforme a figura 08.

Figura 08 – Fragmento de Ata de Reunião da APRUCOM

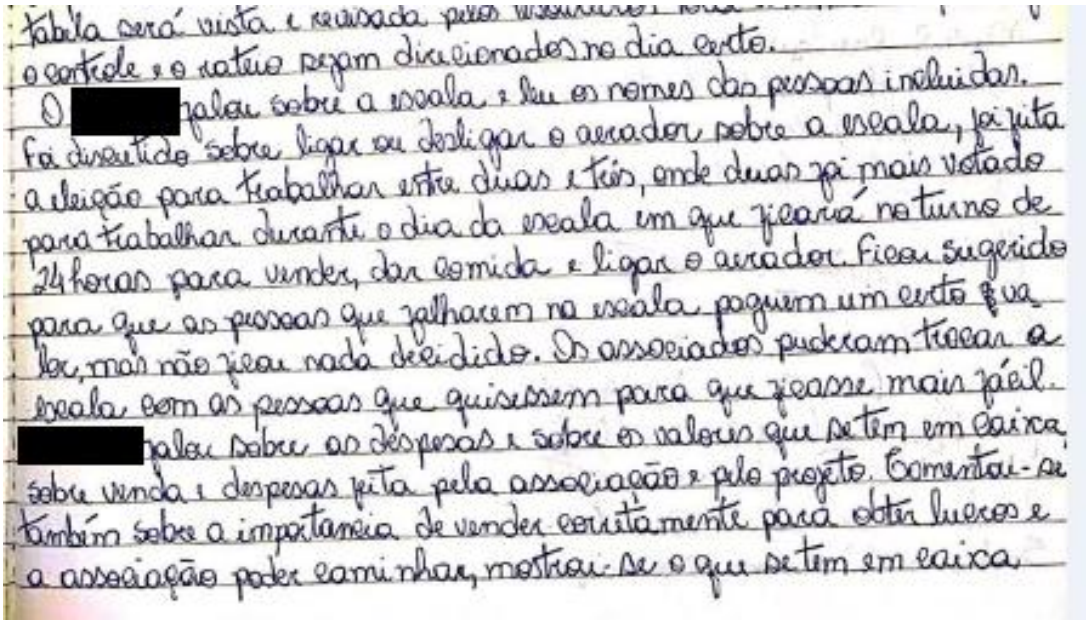
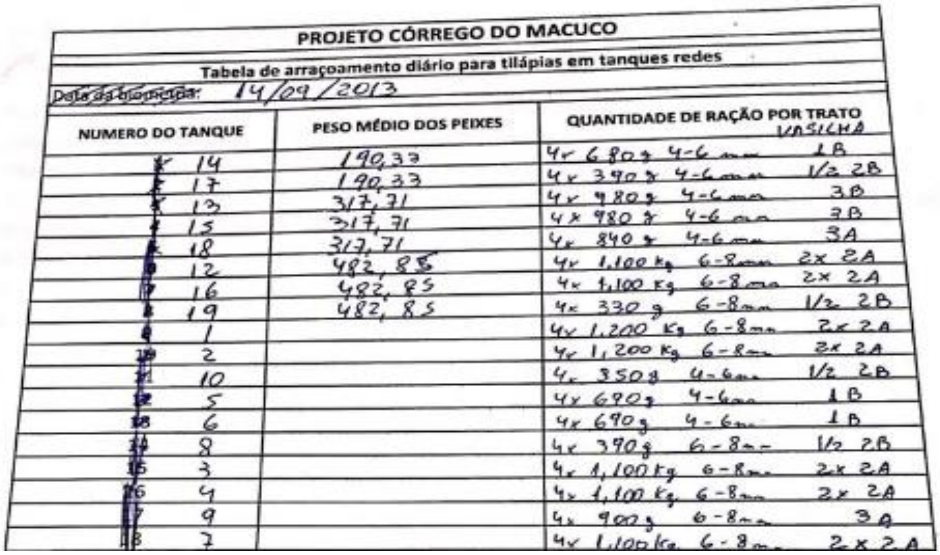


tabela será vista e revisada pelos [illegible]
o controle e o rateio sejam direcionados no dia certo.
O [redacted] falou sobre a escala e leu os nomes das pessoas incluidas.
Foi discutido sobre ligar ou desligar o aerador sobre a escala, foi feita
a eleição para trabalhar entre duas e três, onde duas foi mais votado
para trabalhar durante o dia da escala em que ficará noturno de
24 horas para vender, dar comida e ligar o aerador. Ficou sugerido
para que as pessoas que falharem na escala, paguem um certo qua
lor, mas não ficou nada decidido. Os associados puderam trocar a
escala com as pessoas que quisessem para que ficasse mais fácil.
[redacted] falou sobre as despesas e sobre os valores que se tem em caixa,
sobre venda e despesas feita pela associação e pelo projeto. Comentou-se
também sobre a importância de vender corretamente para obter lucros e
a associação poder caminhar, mostrou-se o que se tem em caixa

Fonte: Acervo da Associação de Produtores Rurais do Córrego do Macuco, (2013).

Na ata, o presidente da APRUCOM e gestor do projeto, orienta sobre as pessoas que vão trabalhar nessa escala e permite a participação do grupo para estabelecimento dessa regra. A divisão de outras tarefas de apoio também aconteceu. “Temos cada setor lá que é responsável por alguma coisa, um cuida da ração, outro do alevino, cada um tem sua função, a minha é buscar o alevino fazer o transporte pelo carro (P5, 2019)”.

Figura 09 – Controle de Arraçoamento diário



PROJETO CÓRREGO DO MACUCO

Tabela de arraçoamento diário para tilápias em tanques redes

Data da biometria: 14/09/2013

NUMERO DO TANQUE	PESO MÉDIO DOS PEIXES	QUANTIDADE DE RAÇÃO POR TRATO	VASILHA
14	190,33	4x 680g 4-6mm	1B
17	190,33	4x 390g 4-6mm	1/2 2B
13	317,71	4x 980g 4-6mm	3B
15	317,71	4x 980g 4-6mm	3B
18	317,71	4x 840g 4-6mm	3A
12	482,85	4x 1,100 Kg 6-8mm	2x 2A
16	482,85	4x 1,100 Kg 6-8mm	2x 2A
19	482,85	4x 330g 6-8mm	1/2 2B
1		4x 1,200 Kg 6-8mm	2x 2A
2		4x 1,200 Kg 6-8mm	2x 2A
10		4x 350g 4-6mm	1/2 2B
5		4x 690g 4-6mm	1B
6		4x 690g 4-6mm	1B
8		4x 390g 6-8mm	1/2 2B
3		4x 1,100 Kg 6-8mm	2x 2A
4		4x 1,100 Kg 6-8mm	2x 2A
9		4x 900g 6-8mm	3A
7		4x 1,100 Kg 6-8mm	2x 2A

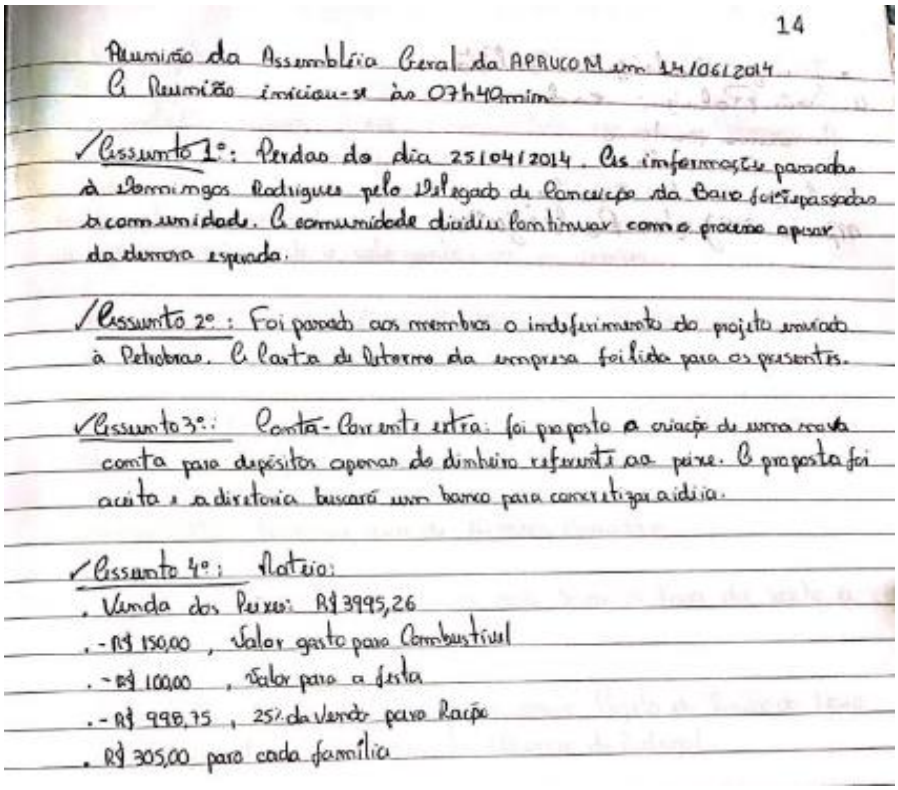
Fonte: Acervo da APRUCOM (2013).

Além dessa organização de atividades, o projeto também implantou alguns registros e controles de produção, como o observado na figura 09. Nesse registro há o controle, por exemplo, da quantidade de ração dada em relação ao peso do peixe, mostrando uma preocupação também com o uso de insumos e recursos.

Esse controle possibilitou também uma melhoria e cuidado com a parte financeira do projeto. Os beneficiários passaram a buscar lucro, criando estratégias de controle do dinheiro e direcionando o que era para reinvestimento do projeto e o que era para renda dos participantes. Segundo P2 (2019), o projeto tem uma pessoa responsável pelo financeiro, que é também a tesouraria da Associação. Essa pessoa recolhe o faturamento, deposita e ao final do mês, tira o fundo de caixa e divide o restante para as 8 famílias.

Na ata do dia 14 de Junho de 2014 é possível verificar registros do momento do rateio e o que os participantes começaram a levar em consideração para o uso dos recursos. Vale salientar que nesse momento a empresa ainda era a mantenedora do projeto, o que acarretava em um menor custo para manutenção dos mesmos.

Figura 10 – Fragmento de ATA da APRUCOM


14

Reunião da Assembléia Geral da APRUCOM em 14/06/2014.
A Reunião iniciou-se às 07h40min.

✓Assunto 1°: Perdas do dia 25/04/2014. As informações passadas à Domingos Rodrigues pelo Delegado de Conceição da Barra foi repassada à comunidade. A comunidade decidiu continuar com o processo apesar da demora esperada.

✓Assunto 2°: Foi passado aos membros o indeferimento do projeto enviado à Petrobras. A carta de retorno da empresa foi lida para os presentes.

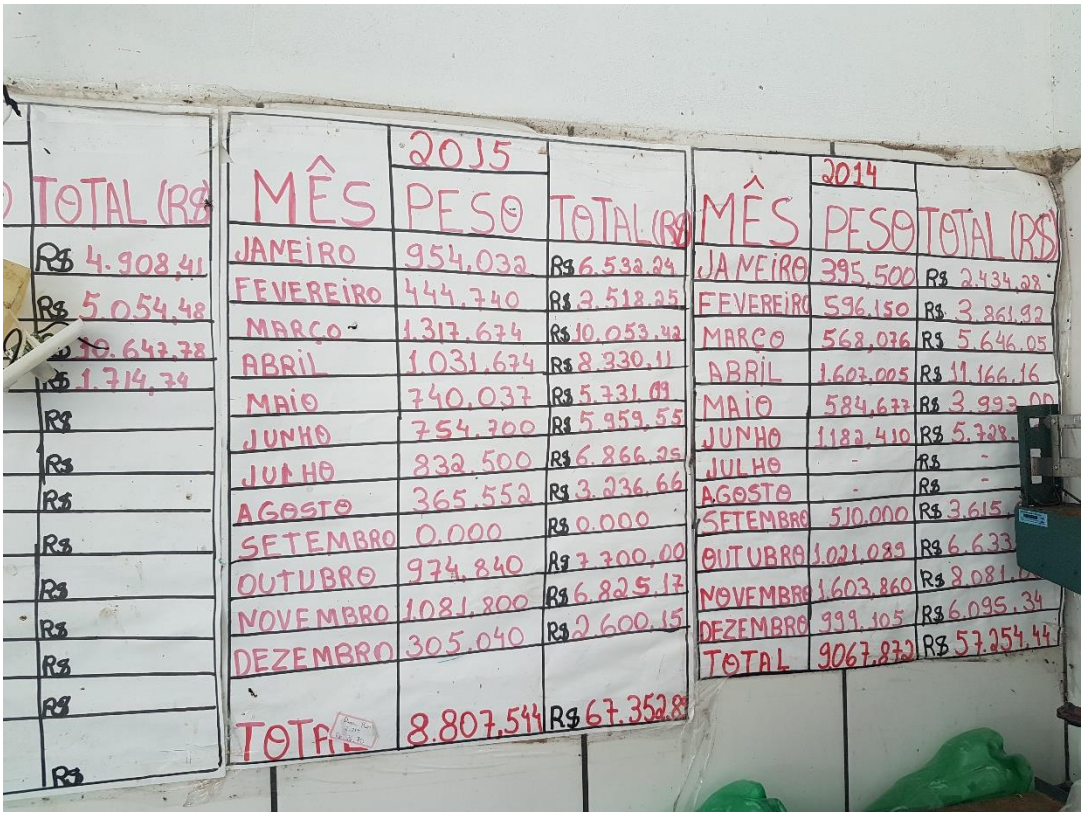
✓Assunto 3°: Conta-Corrente extra: foi proposto a criação de uma nova conta para depósitos apenas do dinheiro referente ao peixe. A proposta foi aceita e a diretoria buscará um banco para concretizar a idéia.

✓Assunto 4°: Rateio:
. Venda dos Peixes: R$ 3995,26
. - R$ 150,00, Valor gasto para Combustível
. - R$ 100,00, Valor para a festa
. - R$ 998,75, 25% da Venda para Ração
. R$ 305,00 para cada família

Fonte: Acero da APRUCOM (2014).

Para conseguir fazer esse levantamento, o grupo desenvolveu um controle que foi fixado no ponto de apoio do projeto e que era usado por todos os participantes no dia da sua escala. Esse controle (figura 11) servia para saberem quanto o projeto estava rendendo mensalmente e poderiam acompanhar para a tomada de decisão do projeto.

Figura 11 – Controle de Vendas APRUCOM



Fonte: Registro da pesquisadora (2019)

Os participantes do projeto, realizando esses registros, começaram a perceber o quanto era importante se preocupar com a demanda do mercado e com a prospecção de clientes. Na fase de crescimento, para Adizes (2004) e para Lester, Parnell e Carraher (2003) há uma orientação grande para o mercado e para o aumento das vendas e do resultado do negócio.

> A gente fizemos, no nosso primeiro ano, com todo o beneficiamento de peixe, com todo o peixe, fizemos bolinho, bobó de tilápia, pastel, fizemos o almoço e trouxemos os pescadores, donos de supermercado pra cá, os gerentes, vendedores ambulantes e apresentamos o nosso produto. Foi quando ele foi ser nosso parceiro, e iam lá comprar o produto com ele também, iam lá, eles começaram a informar e com isso o negócio foi divulgando, fomos pras redes sociais também. Chegou um tempo que a gente cresceu tanto que tivemos que pegar peixe com outros produtores de projetos que a Empresa X já tinha, que era ate longe pra caramba, era de mucuri e oliveira costas

> que a gente trazia pra gente vender, [...] a gente comprava os peixe pra não deixar faltar pro cliente (PP8, 2019).

Conforme o gestor do projeto, eles se preocuparam em fazer o piscicultura sustentável conhecido na região. A estratégia de realizar um almoço para os parceiros estratégicos gerou frutos importantes destacado por ele. Começaram a ter uma demanda maior do que a produção do projeto, fazendo com que buscassem em outros locais, produto para revenda.

> A nossa venda não estava acompanhando a produção, sempre a venda era mais, então a gente precisava aumentar a produção, mais o próprio Arthur falou pra gente que a empresa não suporta. Pensamos em fazer tanques cavados, a gente conversou com Empresa X, a Empresa X apoiou isso ai , mas a gente estudando, percebeu que não podia fazer tanque escavado porque precisamos de água para outras coisas. O uso da água ia ser muito, mas mesmo assim a gente colocou mais dez tanques, colocamos por conta própria, a Suzano ajudou a gente a colocar dez tanques (P5, 2019).

P5 (2019) ainda reforça que fizeram uma divulgação colocando placas e usando a internet para chegar também ao consumidor final. Se abrir ao mercado fez com que o projeto se desenvolvesse e impulsionasse a necessidade de outros controles e maior organização. Outro ponto que emergiu dessa fase, foi a construção de uma peixaria (figura 12) para melhor atender ao cliente e agregar valor aos produtos.

> Mais tanque, veio a peixaria para o projeto, cresceu bastante com a peixaria, a gente limpava lá embaixo. Ai a peixaria veio para que a gente fizesse isso, veio a máquina de gelo, vinheram mais 10 tanques, foi assim, coisa que precisava para crescer a nossa produção (P3, 2019).

Figura 12 – Peixaria para limpeza e beneficiamento da produção.

Fonte: Registro da pesquisadora (2019)

Os itens citados pela participante, foram adiquiridos com recurso da Empresa X, mas os participantes também citam coisas que foram compradas com recurso do próprio projeto como balança, um carro usado para entrega e *freezer* (P1; P3, 2019).

Assim, percebe-se que houve nesse momento a fase de crescimento do negócio, paralelo a fase de execução do projeto (ciclo de vida do projeto). Segundo o PMBOK – PMI (2013), na fase de execução, o projeto realiza controles financeiros, análises desses controles, realiza procedimentos para tomada de decisão e melhora a comunicação.

Nesse momento, e por saber que era finito o recurso disponibilizado pela Empresa X, os beneficiários do projeto começaram a fazer um fundo de reserva. P6 (2019), diz que “o fundo, a gente sempre fez, um pouquinho daqui, um pouquinho dali. [...] a gente sempre tava né investindo. Procuramos ração mais em conta, sempre estamos buscando ração mais em conta, pra poder não acabar”.

Paralelo a esse cuidado, começaram a usar uma planilha na ferramenta Excel para controle dos custos do projeto, buscando ter consciência da necessidade de recurso mensal para manter o projeto, conforme pode ser visualizado no fragmento da planilha de custos de Março de 2015 (figura 13). Com esse controle, o projeto passa a ter controle e maior tomada de decisão dos seus processos e recursos.

Figura 13 – Fragmento da planilha de Controle de Custos

CONTROLE CUSTO MENSAL CORREGO DO MACUCO

MARÇO DATA	PRODUÇÃO PEIXES	PESO KG	VALOR VENDA (R$)	LITROS COMBUST.	COMBUST. (R$)	GASTOS MATERIAS	VOLOR R$ MATERIAS
1	0,0	0,0	R$ -	0,0	R$ -	CAMERA	R$ 425,00
2	0,0	0,0	R$ -	0,0	R$ -	FUNDO RESERVA	R$ 100,00
3	0,0	0,0	R$ -	0,0	R$ -	PEDAGEM	R$ 2,80
4	0,0	0,0	R$ -	0,0	R$ -	GELO	R$ 21,00
5	0,0	0,0	R$ -	43,0	R$ 129,00	COMBUSTIVEL ALV	R$ -
6	0,0	0,0	R$ -	0,0	R$ -	COMPRAS DE ALEVINOS	R$ 450,00
7	0,0	0,0	R$ -	10,0	R$ 30,00	COMBUSTIVEL DOMINGOS	R$ -
8	0,0	0,0	R$ -	0,0	R$ -	RAÇÃO	R$ 4.299,70
9	0,0	0,0	R$ -	0,0	R$ -		R$ -
10	0,0	0,0	R$ -	0,0	R$ -		R$ -
11	0,0	0,0	R$ -	0,0	R$ -		R$ -
12	0,0	0,0	R$ -	0,0	R$ -		R$ -
13	0,0	0,0	R$ -	0,0	R$ -	ENERGIA	R$ 448,85

Fonte: Acervo da APRUCOM (2019).

Segundo P6 (2019), com isso eles aprenderam a saber o que gastava e se tinham lucro ou não com o projeto. Além disso, também começaram a estipular metas e estratégias de melhoria. Vale ressaltar que saber que a empresa mantenedora iria parar de manter o projeto, foi um fator determinante para o desenvolvimento das competências de um negócio.

> Toda reunião era avisado, que ela ia ficar 5 anos com a gente no projeto. 5 anos é tempo suficiente pra pessoa aprender certinho, saber se vai levantar ou cair, mas tem que ter gente pra fazer a contabilidade certinho. A gente não sabe mexer com as contas, mas precisamos de uma pessoa que faça quantas rações pra tal quilo de peixe. Depois que a Empresa X saiu a gente deu uma rateadazinha, mas não caímos não (P5, 2019).

Houveram várias evidências que demonstram que o projeto passou pela fase de crescimento, como o fato de se organizarem, separarem atividades e criarem funções, ou ainda a busca por clientes no mercado e o controle financeiro. O projeto está na fase de execução, caminhando para uma maturidade que a empresa X espera para se tornar sustentável e chegar na fase de encerramento da atuação da mesma junto à gestão do Piscicultura Sustentável.

Um fator que foi destacado tanto pelos participantes quanto pela E1, representante da empresa, como de grande influência para o sucesso do projeto, foi a forte liderança do presidente da Associação, além do trabalho coletivo dos participantes.

4.4 LIDERANÇA E FORTALECIMENTO DO GRUPO

Ter a presença de uma liderança atuante no projeto, foi destacado pelos participantes como um fator alavancador dos resultados alcançados pelo Piscicultura Sustentável. Pelos documentos analisados, principalmente as atas, percebe-se que o PP8 é sempre muito atento aos detalhes do desenvolvimento do negócio, além de permitir a participação dos membros em votações e decisões. Ele foi eleito de forma recorrente nas assembleias gerais da diretoria da Associação com decisão unânime dos participantes.

Para os membros do projeto o presidente é um grande líder e contribuiu de forma significativa para os resultados alcançados pelo APRUCOM. Conforme relatado pela P6 (2019),

> o nosso presidente, é um grande líder, acho que sem ele talvez a gente não existia mais, porque ele é um líder, acho que toda associação, todo projeto, tem que ter um líder de respeito, que as pessoas respeitam. [Todo mundo] acata, não é que ele bota lei. É que vai pra votação, quem ganhar, ganhou, não tem reclamação, quem ganha a maioria e acabou.

A participante informa que ele está desde o início do projeto e que não querem que ele saia da gestão, porque as decisões que ele toma só ajudam. A P3 (2019) corrobora sobre a importância do presidente e a postura de gestão dele no projeto.

> Uma pessoa muito boa, ele é rígido, ele cobra, por isso o projeto tá de pé. Porque ele cobra mesmo, nós temos as reuniões mensais, de todo o segundo sábado do mês, o que ele tiver de cobrar ele cobra. Quem não gostar, fica quieto, porque se não for assim não funciona. Ele cobra do comedouro, cobra do conserto, porque as vezes quebra alguma coisa, ai tem que mandar pro conserto, então ele cobra porque não pode estragar ração, porque com o comedouro quebrado, quando joga ração a ração vai toda embora. Então pra economizar ele cobra. Desde o início ele é o presidente, e é bom que ele é o presidente porque ele cobra mesmo, não tem essa porque fulano é meu irmão, meu tio, meu cunhado. Ele cobra mesmo. Seja quem for, se errou, ele cobra.

A participante P1, também destaca a contribuição e postura do presidente.

> O presidente da associação, ele nos ajuda muito, ele administra tudo para nós e nós vamos aprendendo com ele. Ele vai administrando e nós vai aprendendo. Quando ele disser, hoje quero tudo feito, isso assim, nós tem que cobrir a ordem dele. Todo mundo cobre a ordem dele. Se não a coisa não anda não (P1, 2019).

Essa característica de decisão e ao mesmo tempo de condução do grupo, foi identificado como ponto muito forte do projeto. Durante as visitas realizadas e todo o contato via telefone e outras ferramentas, o presidente se mostrou muito disponível e com grande domínio de tudo que estava ocorrendo no projeto desde a sua concepção. O PP8 é uma referência para o grupo e também para a empresa mantenedora. Quando perguntado para a ex-colaboradora da empresa, quem tocava o projeto na comunidade, ela evidencia,

> tiveram figuras importantíssimas, dona d'ajuda uma grande incentivadora, e teve um rapaz que ele foi a maior ... O que mais foi diferencial no projeto, o PP8. O PP8 é um jovem da comunidade que toma a frente, que era bem letrado, que tinha um conhecimento melhor do que o da média ali. Ele conseguiu fazer registros nos computadores, fazer controle, ele organizou bem. Na minha opinião os dois foram diferenciais ali no grupo (E1, 2019).

Para E1, o fato de o presidente ter um conhecimento maior de ferramentas de registro e controle, além de ter estudado mais, contribuiram para que ele tivesse a postura de gestor e ajudasse no desenvolvimento do projeto. Quando questionado ao próprio gestor quem ele é para o projeto, ele responde que é a pessoa que lidera, que

supervisiona, que verifica se tem algo errado e cobra. Destaca também que está no projeto também para ser cobrado e que todo mês fazem reunião pra poder alinhar as coisas e “todo mundo falar a mesma linguagem” (PP8, 2019).

Esse papel da liderança é um dos pontos que destoam alguns indicadores das fases do ciclo de vida. Dentro do ciclo, segundo Lester, Parnell e Carraher (2003), migrando da fase de crescimento para maturidade (ou sobreviência para sucesso) as relações de trabalho se tornam mais formais e há uma definição mais concreta da subordinação hierárquica. Outra coisa que os autores descrevem na fase de sucesso, é que as decisões estratégicas ficam na alta administração.

Assim, por mais que os participantes do piscicultura sustentável depositem no papel do presidente um respeito e obediência, ná há distinção de quem manda mais ou quem pode tomar mais decisão. Pelo projeto ser gerido pela APRUCOM, pertence à todos e todos tem a mesma força de decisão. Isso é destacado pelo próprio presidente que diz que:

> Não adianta eu falar a, e eles falar b, não adianta eles falar b, e eu falar c, então por isso temos que ter a mesma linguagem, vai pra frente com o mesmo pensamento, e a mesma intenção. Por exemplo: quando a gente quer fazer investimento, a gente senta e decide no que a gente vai trabalhar, a gente discute, sendo aprovado pela maioria, a gente permanece então dentro daquilo ali, a visão vai ser com aquele foco (PP8, 2019).

Ou seja, a maneira de organizar as pessoas é diferente e principalmente o fluxo das decisões e ações também. É uma característica comum em projeto social, que se distancia da literatura do CVO. Contudo, vale salientar que essa particularidade é evidenciado pelo grupo e pela empresa mantenedora como fator de sucesso dos resultados do projeto.

> Eu classificaria ele, como o melhor de pisciculturas[...]. E, eu acho que o motivos é o mesmo, a liderança, o trabalho em conjunto, as dificuldades do começo. Porque quando começa sem coletividade e você começa a trabalhar isso, o indivíduo ele vê que junto com os outros ele tem resultado, o projeto dá certo. Então o projeto é uma combinação de fatores para dar certo, investimento certo, ferramentas certas, se você dá as ferramentas, e o grupo não abraça, não tem uma liderança, eles não tem esse senso de união, então não dá certo. Então também se você não dar as ferramentas corretas ele não da certo, então tem que ter as três coisas: mercado para o lugar, tem que ter aderência do mercado, tem que ter saída, tem que ter a coletividade, a união e os recursos para começar (E1, 2019).

E1 fala dessa coletividade como fator determinante do sucesso do projeto. Destaca que trabalhar em união permitiu maiores resultados. Isso também é confirmado no discurso de outros participantes como P1 (2019):

> Graças a Deus, nós somos muito unidos, o que vale hoje em dia é a união. Eu gosto da união deles e eles também gosta da minha. Eles para mim são como uma família. Todos unidos. Quem tem que limpar o tanque vai, quem tem que de dar a ração vai, quem tem de fazer a pesagem faz, e desse jeito, tudo unido.

Isso é confirmado por P5 (2019) que diz que, a união é uma coisa muito importante para o desenvolvimento das ações e que foi por causa dela, por falarem a mesma língua, é que a associação e o projeto deram certo.

Outra singularidade do Piscicultura Sustentável que afeta diretamente as características do seu ciclo de vida é que quanto mais tempo passa, mais forte fica a Associação e consequentemente o projeto. Existe uma ligação muito forte entre o projeto e a associação, confundindo muitas vezes no discurso dos participantes a individualidade de ambos. Quando P1 (2019), por exemplo, fala que eles vendem o peixe, juntam o dinheiro e pagam a mensalidade da associação para manter o projeto. A Associação como pilar do projeto foi uma determinação da empresa mantenedora (E1; P5; PP8, 2019), mas que hoje ultrapassa o piscicultura sustentável, justamente por ter outros membros associados e expandir a sua atuação para outras frentes, como o projeto de agricultura, por exemplo.

Durante as visitas, a pesquisadora acompanhou uma das reuniões da associação (figura 14), mas que são decididas todas as coisas pertinentes ao projeto. Essas reuniões acontecem uma vez ao mês, onde são repassadas informações sobre o negócio e realizado planejamento de trabalho e a parte estratégica, além do rateio dos lucros.

Figura 14 – Registro da Reunião Mensal da APRUCOM

Fonte: Registros da pesquisadora (2019).

As reuniões são registradas em livros atas e podem ser disponibilizadas para todos os participantes. Esses livros ficam na sede da Associação no Projeto de Piscicultua Sustentável. A reunião também é o momento que os participantes falam das suas insatisfações em relação ao trabalho do outro ou da sua própria atividade.

> Temos reunião da associação, todo segundo sábado de cada mês e temos também mutirões quando precisa limpar a represa, quando tem que pesar o peixe. Fazemos mutirão, quando temos que separar os peixes, fica todo mundo reunido, a gente faz mutirão pra dar tudo certinho.[...] E quando alguém fez alguma coisa de errado, é chamado atenção na reunião, porque aqui um vigia o que o outro fez, hoje eu vou trabalhar e vou ver o que a pessoa de ontem fez errado, e vamos falar na reunião resolvendo a coisa ali mesmo (P6, 2019).

Percebe-se o senso de coletividade e a necessidade de resolver todas as coisas no discurso da participante acima. Esses dois fatores, liderança e trabalho em união, foram fatores que contribuíram para que o projeto amadurecesse e eles buscassem novas possibilidades de atuação, além de prepará-los para a descontinuidade de aplicação de recurso da Empresa X. Nesse contexto, emerge do projeto social, uma atividade econômica, com o objetivo de gerar renda e lucro para as famílias pobres que participam da iniciativa.

4.5 MATURIDADE NO CAMINHO DE UM NEGÓCIO SOCIAL

Foi identificado ao longo das entrevistas, vários indicadores no discurso dos participantes sobre a maturidade do projeto. O fato da empresa ter definido um prazo

para encerramento e ter informado para a comunidade, fez com que todo o histórico do desenvolvimento do projeto fosse marcado pela busca de uma produção e organização que permitisse que o piscicultura em Córrego do Macuco fosse realmente sustentável.

E1 destaca que quando o projeto foi implantado, a empresa X não tinha um planejamento sistemático da saída, mas depois entendeu a importância do piscicultura sustentável atingir uma maturidade para quando o projeto fosse encerrado.

> Depois de dois anos sentimos a necessidade de colocar uma régua no projeto e fomos questionados por outras áreas da empresa que perguntavam, até quando ia colocar dinheiro nesse projeto e se tava dando mais dinheiros do que a gente gastou. Então vimos o que era viável, pesquisamos na literatura o que era normal, quanto tempo de financiamento, de investimento em um projeto até que ele pudesse andar com as próprias pernas (E1, 2019).

Andar com as próprias pernas para a empresa mantenedora é o projeto atingir conseguir se manter, respeitando o objetivo de gerar complementação de renda para os participantes, influenciando positivamente na qualidade de vida dos mesmos. Após saber da necessidade, a empresa informou à comunidade sobre esse prazo, mostrando que haveria um encerramento, seguindo o ciclo de vida de um projeto.

O gestor do projeto e presidente da Associação, PP8, confirma o que foi destacado pela ex-coordenadora social da Empresa X. “Tinha um prazo de 5 anos, já sabíamos que ia ter esse prazo, eles avisaram, preparam a gente bem antes, pra que quando eles saíssem a gente começava a andar com a própria perna, pra ir pra frente (2019)”.

Esse momento, dentro do ciclo de vida do projeto é a transição da fase de execução para a fase de encerramento. Os critérios para encerramento do projeto são descritos pelo PMBOK (PMI, 2013, p. 56)

> O grupo de processos de encerramento consiste dos processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando concluir formalmente o projeto, a fase, ou as obrigações contratuais. Este grupo de processos, quando concluído, verifica se os processos definidos estão completos em todos os grupos de processos a fim de encerrar o projeto ou uma fase do projeto, da forma apropriada, e define formalmente a finalização do projeto ou da fase.

Nesse contexto, para que fosse executada a etapa de encerramento, era primordial a empresa X conseguir concluir o objetivo inicial do projeto de geração de renda e deixar

o piscicultura sustentável fortalecido para se manter mesmo sem o aporte financeiro. Foi gradual e com muito cuidado, para respeitar o momento e a necessidade do grupo.

> Ela fez um investimento, primeiro ela veio e fez um levantamento do que a gente ia precisar, colocamos os pontos do que era necessário ai ela veio e fez esse reajuste que a gente precisava. E assim, ela não abandonou a gente, ela deu o tempo para que pudéssemos trabalhar sozinhos, [...] ela fica supervisionando de longe, sem o aporte financeiro, porém se a e gente precisar, ela ta pronta pra ajudar, esse foi o acordo que ela fez. [...] Ela tinha um valor "x" pra ser ajudado, ai cada ano esse valor ia diminuindo pra que a gente já começasse já aplicar o nosso. Ai assim, depois desses 5 anos a gente veio com um aporte de R$5.000,00 para todo mês, ai foi pra 4,3,2,1 ... ai ela fez o investimento com o ajuste final, ai ela afastou, mas continuou com a supervisão no projeto, porém parou de ajudar financeiramente (PP8, 2019).

A empresa foi cautelosa com as ações de encerramento, desenvolvendo as competências nos participantes, além de deixá-los conscientes da importânca do controle e cuidado com as atividades do projeto. E1 (2019) destaca que eles começaram a sentir que era o momento de maturidade,

> quando a gente começou a acompanhar o gasto, e dado o gráfico investimento vs renda, começou a dá inversão nessas curvas. Então investimos muito no projeto, ele era muito caro, no primeiro, segundo e terceiro ano, era mais investimento do que renda, mas a partir do quarto ano começou a da mais renda, já que naquela época o investimento já era quase nenhum com a saída da consultoria. Eles já estavam gerando renda, já estavam pensando em expandir, já estavam pensando em novos parceiros.

Assim, deixar o projeto pronto para encerrar, seria também deixá-lo maduro e sustentável, ou em um momento de sucesso. Para Lester Parnell e Carraher (2003), na fase de sucesso aumentam os controles e as ferramentas de gestão, pois a empresa apresenta um retorno confortável.

Com a preparação para o encerramento do projeto, os participantes desenvolveram controles mais cuidadosos, além do uso de ferramentas gerenciais e maior divisão do trabalho.

> A gente tem a menina que trabalha na parte financeira aqui, temos aqui duas contas correntes pra trabalhar aqui. Tem uma conta poupança que a gente guarda reserva, e nas outras duas contas corrente, uma a gente trabalha com a associação, e outra a gente só trabalha com a piscicultura. Tem uma conta só para o projeto do peixe, e outra só pra investimento, e a parte reserva que é a poupança (PP8, 2019).

Além dessa organização de processos, o negócio já conseguia pagar as suas despesas e custos e gerar retorno para divisão e reinvestimento.

Figura 15 – Controle de Entradas e Saídas – Piscicultura Sustentável

CONTROLE CUSTO MENSAL E ANUAL CORREGO DO MACUCO 2017

MÊS	QUANTIDADE DE PEIXE	PESO KG	COMBUST. LITRO	COMBUST. (R$)	VALOR VENDA (R$)	GASTOS MATERIAS R$	RATEIO MENSAL	TOTAL DESPESAS
JANEIRO	1976,0	827,5	57,2	R$ 288,92	R$ 7.030,31	R$ 3.114,08	R$ 3.627,31	R$ 3.403,00
FEVEREIRO	1.264,0	561,2	37,3	R$ 149,16	R$ 4.876,36	R$ 2.450,80	R$ 2.276,40	R$ 2.599,96
MARÇO	4.178,0	2.191,2	63,2	R$ 252,76	R$ 14.670,26	R$ 6.490,14	R$ 7.927,36	R$ 6.742,90
ABRIL	1.428,0	673,6	37,2	R$ 84,44	R$ 5.929,26	R$ 2.738,36	R$ 3.106,46	R$ 2.822,80
MAIO	1.055,0	480,2	37,2	R$ 148,71	R$ 4.257,04	R$ 1.400,16	R$ 2.708,17	R$ 1.548,87
JUNHO	1.284,0	446,8	18,4	R$ 73,68	R$ 5.087,12	R$ 2.615,00	R$ 2.398,44	R$ 2.688,68
JULHO	790,0	323,9	10,8	R$ 43,36	R$ 3.140,16	R$ 1.471,55	R$ 1.625,25	R$ 1.514,91
AGOSTO	159,0	69,4	0,0	R$ -	R$ 825,77	R$ 925,08	R$ (99,31)	R$ 925,08
SETEMBRO	130,0	90,0	0,0	R$ -	R$ 550,55	R$ 1.068,13	R$ (517,58)	R$ 1.068,13
OUTUBRO	0,0	0,0	0,0	R$ -	R$ -	R$ 979,96	R$ (979,96)	R$ 979,96
NOVEMBRO	1.037,0	560,7	31,3	R$ 130,06	R$ 5.266,72	R$ 3.281,89	R$ 1.854,77	R$ 3.411,95
DEZEMBRO	1.021,0	455,7	11,8	R$ 50,71	R$ 3.972,20	R$ 1.472,75	R$ 2.448,74	R$ 1.523,46

Fonte: Acervo da APRUCOM (2017).

É possível verificar na figura 15, o controle mais cuidadoso e detalhado das movimentações financeiras realizadas no ano de 2017. Visualizando a coluna valor de venda e comparando com a coluna total de despesas, verifica-se que o projeto tem saldo positivo. Esse saldo é o que está em azul, na coluna Rateio Mensal, que é dividido entre as 8 famílias participantes do projeto. Vale salientar que o trabalho que os participantes tem por mês com o negócio é de em torno de 5 dias (a escala é uma pessoa por dia na semana; 1x ao mês eles fazem reunião e nesse mesmo dia a limpeza dos tanques) e por isso o objetivo dele sempre foi a complementação de renda.

A receita com o projeto atende o esperado pelos beneficiários e em alguns períodos do ano até ultrapassam. Segundo P3 (2019), as famílas tiram em média R$ 800,00 reais por mês atualmente e complementa,

> Tem mês que a gente vende mais, porque igual o peixe, tem mês que a gente vende bem, tem mês que ele dá uma caidinha. É igual mercado. Agora semana santa não, semana santa a gente vende bastante. Ano passado na semana santa eu tirei R$ 1.500,00. Mas dá para a gente tirar sim, dá pra fazer alguma coisa com o dinheiro.

Quando questionado ao P5 (2019) se o que ele ganha está de acordo com o trabalho que realiza ele diz que“tá sim, eu pra mim, me sinto desse jeito. O que eu ganho no projeto está de acordo com o meu trabalho”. Segundo Miller e Friesen (1984), é na

fase de maturidade que as organizações apresentam maior estabilidade e eficiência no alcance dos objetivos. Lester Parnell e Carraher (2003) também destacam que nesse momento, a empresa pode partir para novos mercados, ela se sente confiante para isso. Pela preocupação de manter o projeto sustentável e com resultado estável, o presidente da Associação contou que eles começaram a expandir a atuação também para o agricultura e buscar novas parcerias.

> É como bolsa de valores, uma hora sobe outra hora desce, e começamos assim a fazer investimento, tirar de uma área pra passar pra outra. Começamos a investir na área de fruticultura, iniciamos um viveiro de uva também, ali vai crescer aos poucos, não mexemos ainda porque tá muito corrido e a gente não quer apressar pra a gente ver os pontos errados. Então a gente vai devagar para não errar nos pontos, igual apanhamos do peixe, perder aquela coisa de vez e depois começamos ajeitar. Entramos com a parte de hortaliça também e com isso ai, apareceu os projetos governamentais, onde a gente faz o projeto pro governo federal e municipal também, e estadual que entrou, que são o CDA e o PNAE como já tinha te falado, P.A também. São os projetos que a gente planta e tem mercado também , hoje a gente tá focado na parte da farinheira. Finalizando ai vamos dar inicio pra coleta de água de chuva e montar um sistema de irrigação por gravidade, para evitar gasto de energia e bombas ligadas, e vamos usar as bombas para encher as caixas e por gravidade elas descem e irrigam as lavouras. Então são projetos que tá na mente, tá no papel e vai ser desenvolvido aos poucos (PP8, 2019).

A fase de maturidade foi o ponto forte para que a empresa mantenedora parasse com o aporte financeiro e encerrasse as atividades no Piscicultura Sustentável. Segundo E1 (2019) a empresa não rompeu nenhum tipo de vínculo com a comunidade, continuaram com o relacionamento, mas só não repassava mais dinheiro. Esse momento descrevido pelo presidente da Associação, onde eles passaram a fazer reinvestimento com o recurso do próprio projeto, buscando construir, cada vez mais, uma estrutura sustentável, encaminha a discussão também para os princípios do Negócio Social.

Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), destacaram os sete princípios que balizam a classificação de uma empresa como NS. Dentre esses princípios, apenas o princípio de que “os investidores recebem de volta o montante investido no negócio” não foi identificado no caso do Piscicultura Sustentável. Para os demais, foram encontradas envidências que demonstram que o objetivo do negócio foi a superação da pobreza e não a maximização dos lucros; que o negócio é sustentável financeiramente; que o lucro fica com a empresa para cobrir expansões e melhorias; que a empresa tem consciência ambiental; Os trabalhadores do negócio recebem

remuneração e tem condições de trabalho mais confortáveis que as usuais, além de; realizarem o trabalho com alegria.

O objetivo do negócio é a superação da pobreza e não a maximização dos lucros

Todas as famílias selecionadas para participar do projeto eram da comunidade Córrego do Macuco-ES e viviam sem uma renda confortável para sobrevivência. Além disso, a comunidade não oferecia meios e possibilidades de novas atividades para superar essa situação. P2 (2019) destaca essa situação,

> a gente não tinha outra renda, a gente aqui não fazia nada a não ser plantar uma mandioca alguma coisa, e de repente vem o projeto a gente tira o nosso dinheiro pra ajudar na renda.

A empresa mantenedora também destaca o auxilio à situação de risco e falta de recurso, como o principal objetivo do nascer do Piscicultura Sustentável

> Tendo grande área de eucalipto a principal função do projeto social, é suprir a necessidade de renda, ter uma fonte geradora de renda para eles.[...] A idealização do projeto veio através do GAP identificado. [...] Isso viria como complemento, não só especificamente ali, não era só pesca, eles viviam ali de agricultura da própria hora, alguns já tinham ali um emprego, o objetivo ali era a diversificação da renda. Ser complementar.

Assim, esse projeto tem relação com o NS, justamente por ser direcionado e realizado por pessoas pobres e por gerar melhoria na qualidade de vida das famílias participantes. P1 (2019), por exemplo, destaca que lucrou muita coisa com o projeto, que ela conseguiu colocar piso na varanda da casa dela, comprar móveis como um armário multiuso. Outros participantes retratam a melhoria com essa complementação de renda para a atividade da agricultura.

> Eu dei uma mexidinha na casa, com o dinheiro construi uma casinha aqui do lado. Melhorou muito, porque antes na feira tinha dia que dava, tinha dia que não dava. Depois que o projeto veio, veio a piscicultura, a agricultura, foi se ajeitando e graças a Deus ta tudo encaminhando pra gente (P3, 2019).

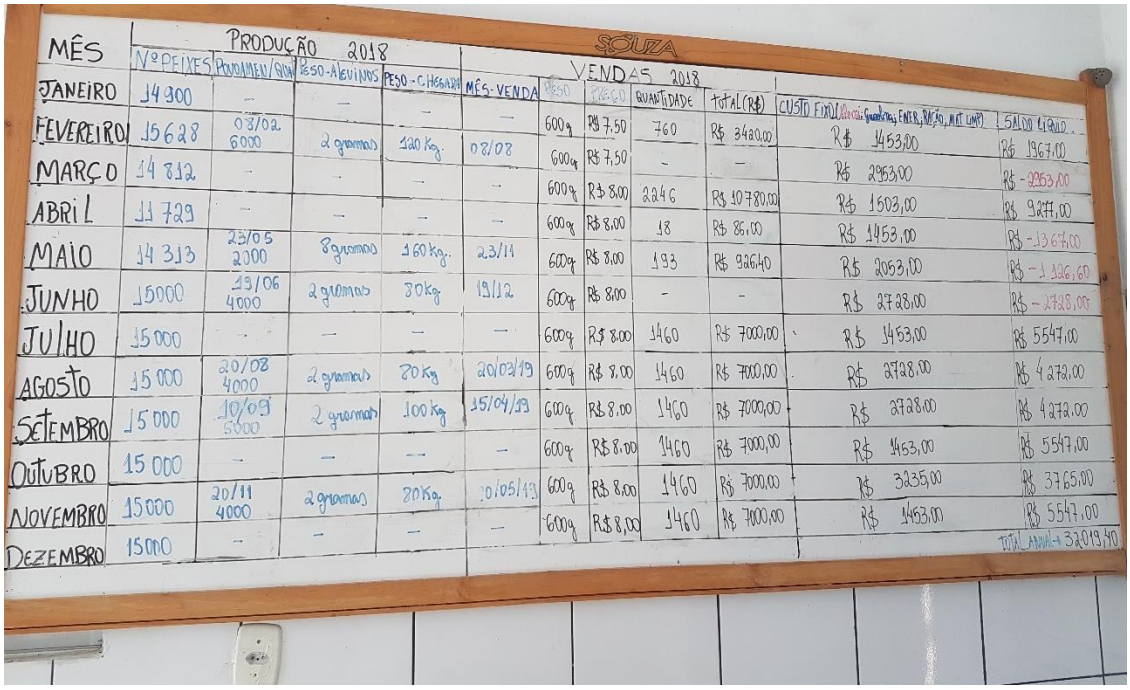
Essa realidade mostra que o lucro pode ser uma consequência da atividade econômica, mas dentro da estrutura que foi concebido e construído, o Piscicultura Sustentável busca melhorar a vida dos participantes e auxiliar no combate à pobreza e zona de risco.

A empresa alcançará a sustentabilidade econômica e financeira

Conseguir caminhar com as próprias pernas também era um objetivo muito forte no projeto, desde a sua implantação. Essa sustentabilidade financeira, siginifica que o negócio deveria manter os seus custos e despesas, gerar a complementação de renda aos participantes e ter ainda uma possibilidade de reinvestimentos.

No registro do quadro de controle de produção, vendas e custos fixos do ano de 2018 (figura 16), é possível perceber que os participantes se preocupam efetivamente com isso.

Figura 16 – Registro do controle de Fluxo de Caixa 2018 – Piscicultura Sustentável



Fonte: Registros da pesquisadora (2019)

Nesse controle, que fica fixado na área da peixaria do projeto, para a visualização constante de todos os membros, há o levantamento de produção, valor do peixe, quantidade vendida, total de vendas, custos e saldo líquido. No mês de janeiro, por exemplo, o projeto teve um faturamento de R$ 3.420,00 reais e um custo total (alevinos, ração, gasolina, energia e material de limpeza) de R$ 1.453,00, sobrando um saldo líquido de R$ 1.967,00. Para melhor visualização, trasferi os dados principais da figura para o quadro 06.

Quadro 06 – Controle de Fluxo de Caixa 2018 – Piscicultura Sustentável

Mês	Vendas	Custos Totais	Saldo
Janeiro	R$ 3.420,00	R$ 1.453,00	R$ 1.967,00
Fevereiro	-	R$ 2.953,00	R$ - 2.953,00
Março	R$ 10.780,00	R$ 1.503,00	R$ 9.277,00
Abril	R$ 86,00	R$ 1.453,00	R$ - 1.367,00
Maio	R$ 926,40	R$ 2.053,00	R$ - 1.126,60
Junho	-	R$ 2.728,00	R$ - 2.728,00
Julho	R$ 7.000,00	R$ 1.453,00	R$ 5.547,00
Agosto	R$ 7.000,00	R$ 2.728,00	R$ 4.272,00
Setembro	R$ 7.000,00	R$ 2.728,00	R$ 4.272,00
Outubro	R$ 7.000,00	R$ 1.453,00	R$ 5.547,00
Novembro	R$ 7.000,00	R$ 3.235,00	R$ 3.765,00
Dezembro	R$ 7.000,00	R$ 1.453,00	R$ 5.547,00
ANO 2018	**TOTAL SALDO LÍQUIDO**		**R$ 32.019,40**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nos registros de 2018 do Projeto (2019).

Observa-se que, mesmo havendo meses que fecham com saldo negativo, por não ter produção para vendas, o ano de 2018 fechou com saldo líquido positivo de R$ 32.019,40. Segundo PP8 (2019), gestor do projeto, há uma separação de 10% do saldo líquido para reinvestimentos. “Na divisão, é guardado 10% do rateio, só que a gente hoje tá pegando isso ai, e fazendo investimentos hoje [...]”. Assim, considerando o lucro do projeto no ano de 2018, R$ 3.201,94 foi destinado para reinvestimentos, sobrando um total de R$ 28.817,46 para o rateio entre os participantes. O projeto pagou todos os seus custos e gerou complementação de renda, conforme o objetivo.

O lucro fica com a empresa para cobrir expansões e melhorias

Além do percentual que o presidente da Associação informou que é destinado para a manutenção do projeto (10%), os participantes destacam as melhorias que foram realizadas no projeto com o lucro das atividades.

> Hoje nós temos um carro que foi com o projeto, hoje nós temos muitas coisas que compramos com o dinheiro do projeto, pra associação, talvez não pessoal, mas pra associação, se formos por nossa associação em prática hoje, nós somos ricos. [...] Nós temos uma peixaria, temos uma máquina de fazer gelo, temos freezer, temos um carro, e ... Muitas coisas que envolvem a psicultura dentro da lagoa. Temos muitas coisas, temos motor, temos tudo, não falta nada de material. (P6, 2019).

P5 (2019), também destaca o carro e as reservas como melhorias do projeto.

> Hoje temos carro pago com o dinheiro do projeto, hoje não sei se temos dinheiro guardado porque antes a gente fazia uma poupança neah, temos em uma conta R$30.000,00. Mas só podemos tirar esse dinheiro quando fizer 5 anos na conta. Compramos várias coisa, motor bomba, compramos várias

> coisas com o dinheiro do projeto. Compramos um carro praticamente novo, compramos outro um pouquinho melhor, que é o bauzinho. Foi tudo com o dinheiro do projeto.

Além disso, por meio do resultado do projeto, forma desenvolvidas outras atividades como horta, agricultura e atualmente uma farinheira. Tudo isso com recursos poupados pelo atividade do Piscicultura, diversificando a atividade e tornando-a mais autossustentável.

A empresa será ambientalmente consciente

Esse princípio do negócio social, foi percebido de forma muito sutil nos discursos dos participantes, mas as atividades praticadas, de maneira geral, já possibilitam o cuidado com o meio ambiente. Um fator que emerge como indicador desse projeto ter consciência ambiental, é fato dele ter sido implantado depois do sementeira. Segundo PP8 (2019) o sementeira é um projeto que ensina como cuidar do meio ambiente. Por meio dessa atividade as pessoas da comunidade passaram a ter outro comportamento sobre os recursos naturais disponíveis (P3; P4, 2019).

A força de trabalho recebe salários de mercado e desfruta condições de trabalho melhores que as usuais

Os participantes destacam a primeira condição de trabalho que é muito confortável para todos que é a escala de atividades. Por meio dessa escala, eles trabalham uma média de 5 dias no mês e ainda podem, dentro da sua própria família, colocar outros membros para ir nesses dias (P7, 2019). Para P5 (2019), o que eles ganham está de acordo com o tempo dedicado ao projeto. Se considerarmos os valores expostos de 2018, por exemplo. A média por família mensal é de R$ 300,00. Isso quer dizer que ganham 30% do salário mínimo trabalhando apenas 5 dias por semana.

Quando perguntando sobre quando perceberam que o projeto valia a pena e que estavam tendo resultado financeiro, P4 (2019) destaca,

> A primeira vez que a gente percebeu foi quando a gente recebeu o salário, aquela metade salário, foi muito bom, na verdade é bom, pelo o menos na semana santa a gente vai com o salário lá em cima, vende bastante peixe. Eu já reformei minha casa, minha irmã já comprou móveis com o dinheiro do peixe, já viajei, então foi muito bom né?!

P1 (2019) destaca que o projeto ajudou que ela mantesse uma renda mensal e que hoje tem muitas coisas fruto do trabalho com o peixe. Atualmente a renda por família

está muito maior, por conta das atividades que realizam com o agricultura para entrega nos programas do governo (PNAE, PAA), mas também trabalham de maneira correspondente na horta e nas plantações.

Faça-o com alegria!

Para Yunus (2010), é primordial que dentro de um NS, as pessoas estejam trabalhando por prazer, com alegria. A atividade deve ser fonte de felicidade para os participantes. Dentre as coisas sentidas durante as entrevistas, sem dúvida, a paixão com que os participantes falam do projeto foi o que mais me impressionou quanto pesquisadora. Todos, sem exceção, demonstraram que ao longo do tempo, foram gostando cada vez mais da atividade e que os resultados do piscicultura ultrapassam as questões econômicas e materiais.

O presidente da Associação e gestor do projeto o avalia como um negócio muito bom, que melhorou as pessoas, se tornaram mais comunicativas e unidas na comunidade. Além disso, avalia que quando eles fazem algo por amor, só tem a ganhar.

> É um projeto nota 10. É um projeto bom, não é um projeto cansativo, é um projeto que você trabalha com satisfação . O piscicultura é melhor que o agricultura, porque exige menos esforço, você não faz muito esforço para trabalhar com o piscicultura. É uma coisa que quando você faz aquilo que você gosta, com amor, você só tem a ganhar. É um projeto que eu recomendo (PP8, 2019).

Algumas coisas como trabalhar com satisfação e com amor, são fatores que demonstram o negócio, atendendo ao sétimo princípio de Yunus. Vale ainda mencionar que quando perguntada P2 (2019) diz que está feliz no projeto e P5 (2019) destaca “eu saio daqui de manhã pra ir trabalhar, eu saio alegre e volto alegre”.

4.6 SÍNTESE DA ANÁLISE

Avaliando as categorias definidas e buscando por meio delas relacionar o ciclo de vida do projeto com o ciclo de vida das organizações, usando como objeto de estudo um projeto social que emerge em um negócio sustentável, percebe-se que há grande relação entre as diferentes abordagens ao longo do histórico do Piscicultura Sustentável. Para facilitar a visualização desses ciclos e as evidências de seu atendimento, tem-se a síntese do quadro 07 dos dados coletados. Nesse quadro, é

possível observar também, algumas particularidades que foram identificadas na pesquisa, que não se enquadram ou mesmo divergem da indicação da literatura sobre determinada fase do ciclo.

QUADRO 07 – SÍNTESE DA RELAÇÃO DO CICLO DE VIDA DO PROJETO COM O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Fase do ciclo de vida do Projeto	**Evidências**	**Fase do ciclo de vida das organizações**	**Evidências**	**Particularidades desse modelo de negócio (não abrangidos)**
Iniciação	- Definição do escopo (P4; P5; E1, 2019); - Alinhamento das expectativas das partes interessadas (PP8; P5; E1, 2019)	Nascimento / Existência	- Busca da viabilidade da atividade (P2; P5; PP8; E1, 2019); - Aprendizagem da atividade da piscicultura; - Estrutura mínima de organização emergendo das primeiras experiências;	- O projeto nasce de uma iniciativa de uma empresa privada (E1; PP8; P4, 2019); - Tomada de decisão envolve diretamente a empresa mantenedora e é dividido com todo o grupo de participantes (PP8; E1, 2019);
Organização e Preparação	- Planejamento da Atividade (E1; PP8, 2019); - Definição e alinhamento de recursos (P3; P7; E1, 2019)			
Execução do Trabalho	- Acompanhamento e análise do desempenho do desenvolver do projeto (PP8; E1, 2019); - Atualização do planejamento (P5; PP8, 2019); Coordenação de pessoas e recursos (P1; P2; PP8; E1, 2019).	Crescimento / Sobrevivência	Divulgação do projeto para parceiros e possíveis clientes (P5; PP8, 2019); Busca por uma estrutura de produção/faturamento (P6; PP8, 2019); Conscientização da necessidade de controles e planejamento financeiro (P2; P7; PP8, 2019); - Divisão de tarefas e construção de estrutura de trabalho (P3; P5; PP8, 2019).	- A consciência de sobrevivência emerge do prazo finito de recursos da empresa X (P3; P4; PP8, 2019); - O crescimento se dá com a ajuda externa da empresa técnica de consultoria (P1; P3;P4; E1, 2019); - O fortalecimento da Associação, fortalece o projeto (P4; P5; PP8, 2019).
Encerramento	- Adequação da situação atual do projeto, possibilitando o	Maturidade / Sucesso	- Negócio se torna autossustentável (PP8; E1; 2019);	- Não há indícios de uma estrutura formal e burocrática no

	encerramento (PP8; P5; P6; E1, 2019); - Avaliação Final do projeto (PP8; E1, 2019).		- Controles eficientes e detalhados de custos, despesas e receitas (documentos; PP8, 2019); - Fundo de reserva (PP8; P5; E1, 2019); - Planos de reinvestimentos e melhorias (P6; PP8; P1, 2019); - Divisão estruturada do trabalho e fluidez nas atividades (P2; P3; PP8, 2019).	que consiste hierarquia; - Todo o processo de decisão é tomado por todos os participantes (P6; PP8, 2019);

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2019), baseado em PMI (2013) e Lester; Parnell e Carraher (2003).

Observa-se que as fases do ciclo do projeto seguem uma linearidade de acontecimentos em relação ao ciclo de vida das organizações. A fase de iniciação do projeto e preparação e organização, apresentam as mesmas evidências da fase de nascimento de uma organização. As que mais se destacam nesse caso foi a concepção da ideia de projeto, a verificação da viabilidade do mesmo junto à comunidade e a aprendizagem da piscicultura como atividade econômica. Contudo existem algumas particularidades que emergem nesse momento, que é o fato do projeto ser uma iniciativa da empresa X, que busca nisso o desenvolvimento de uma ação de RSE. Outro fator que diverge das premissas destacadas por Lester, Parnell e Carraher (2003) na fase de Existência do CVO, é que nas organizações tradicionais, essa fase é marcada por um processo decisório centralizado, o que acontece o oposto na estrutura da Associação.

Na fase de Crescimento, existe uma grande relação com as premissas da fase de execução do projeto, sendo ela a busca pelo crescimento e estabilidade do negócio, verificação do desempenho para revisão do planejamento e a coordenação de pessoas e recursos. Nessa fase, em ambos os ciclos emergem os controles, registros e a divisão sistemática de atividades. Na fase de crescimento do CVO, destaca-se a preocupação com o mercado e o aumento grande de vendas, muito presente também no discurso dos participantes do projeto. Vale mencionar aqui que existem

particularidades nesse modelo de organização, que é o fato de contar com o apoio e orientação de uma consultoria técnica que provoca todo o conhecimento e melhorias dentro do projeto.

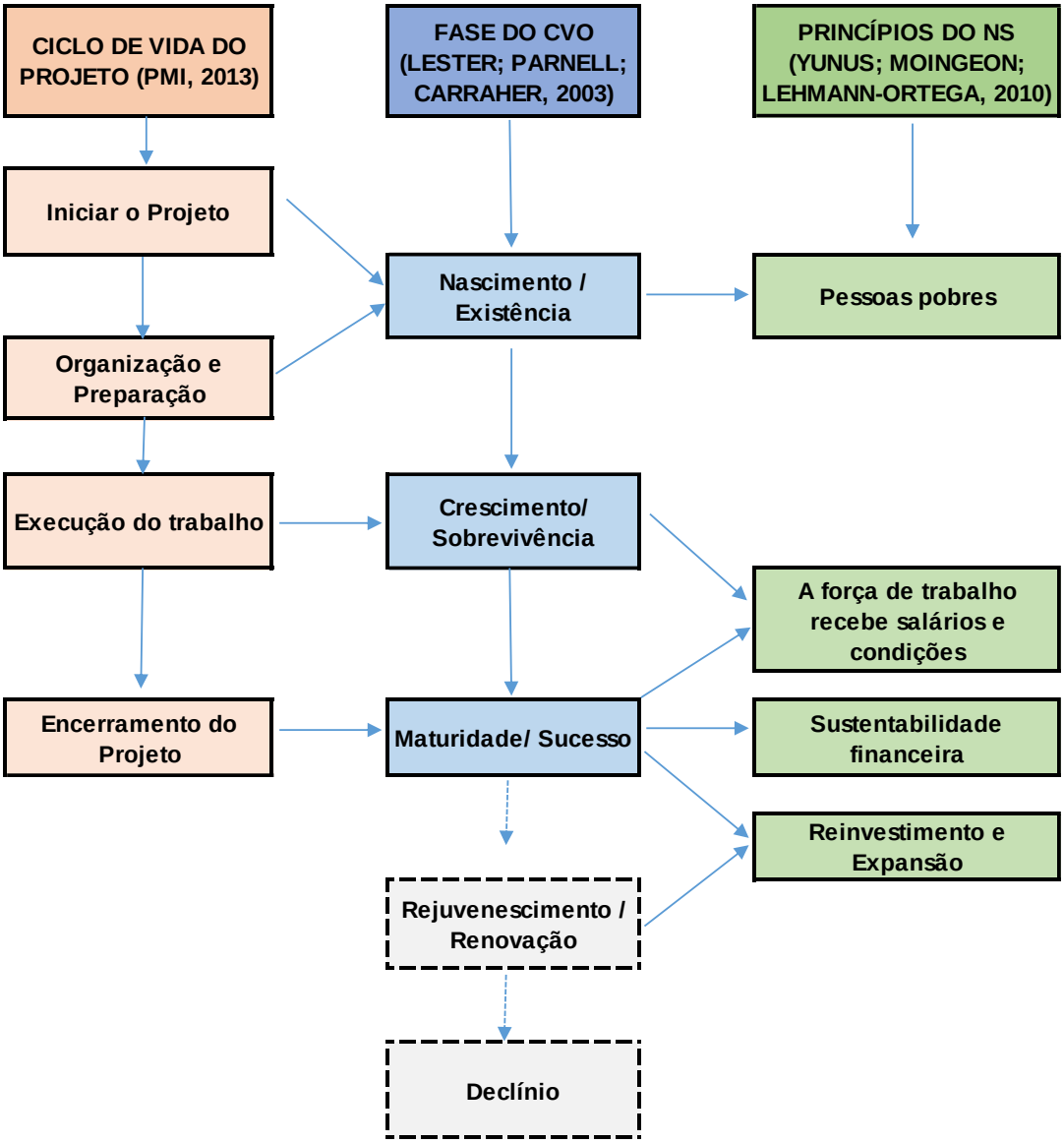
O momento de encerramento do projeto é quando o mesmo atingiu os objetivos propostos em sua concepção (PMBOK, PMI, 2013). Como evidenciado pela ex-colaboradora da Empresa X, o objetivo do projeto é desenvolver a atividade de piscicultura na comunidade e por meio dela gerar uma complementação de renda para os participantes de maneira autossustentável. Assim, quando o projeto atingisse a maturidade, ele estaria pronto para a fase de encerramento[5]. As evidências mais fortes dessas fases para ambos os ciclos, é a capacidade do negócio gerar renda para os participantes depois de pagar todos o custos e despesas inerentes da atividade. Além disso, o grupo ter uma estrutura de controle, divisão de tarefas e planos de reinvestimentos, além de domínio da atividade técnica/operacional da empresa. As particularidades desse momento que divergem de algumas característica da literatura de CVO é que não há uma hierarquia do processo decisório, sendo ainda tomado por todos os membros do projeto. E, por mais que estejam organizados e com funções estabelecidas, não há uma estrutura burocrática formalizada.

Ao identificar que o negócio encontra-se na fase atual de Maturidade e/ou Sucesso, não foram encontrados indicadores que permitam uma análise das fases de Rejuvenescimento e Declínio. Contudo, entende-se também que ao perceber que o ciclo de vida de projeto acaba junto a fase de Maturidade, o Negócio Social pode, nesse momento, se aproximar mais da estrutura de uma empresa tradicional.

Sobre emergir do projeto social um negócio sustentável, baseado nos princípios de Yunus (2010), pode-se verificar na figura 17, a relação entre as fases do projeto e do ciclo de vida das organizações e os princípios destacados pelo autor.

[5] Encerramento aqui é entendido como o momento que a Empresa X encerra a sua atuação direta no projeto, principalmente no que tange o aporte financeiro.

FIGURA 17 – ESQUEMA DE RELAÇÃO ENTRE CICLO DE VIDA DO PROJETO, CVO E PRINCÍPIOS DO NS



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2019).

No esquema é possível visualizar alguns princípios de Negócio Social que estão presentes ao longo das fases do desenvolvimento do Piscicultura Sustentável. Por exemplo, já na concepção do projeto há a preocupação de envolver pessoas com necessidade de complementação de renda na comunidade. Assim, desde o princípio ele é feito por pessoas pobres e para pessoas pobres. O princípio da força de trabalho receber salários de acordo com o mercado e ter melhores condições de trabalho, passa a ser respeitado em meados da fase de sobrevivência, mas é consolidado na fase de maturidade do projeto. O princípio de sustentabilidade financeira emerge

também ao atingir a fase de maturidade do projeto e é quando dar-se o seu encerramento, assumindo realmente a postura de uma empresa/negócio social.

O princípio de Reinvestimento e Expansão começa a aparecer nessa fase atual, de maturidade, mas pode ser ainda mais explorado quando o projeto alcançar a fase de Rejuvenescimento do CVO. Os princípios de ser ambientalmente consciente e de que as pessoas sejam felizes na realização do negócio acontecem e permeiam todas as fases.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo norteador compreender como os estágios de ciclo de vida de organizações se desenvolvem no âmbito de projetos sociais de responsabilidade social empresarial voltados para a criação de negócios sustentáveis, em um projeto de piscicultura sustentável promovido por uma empresa do ramo florestal na comunidade Córrego do Macuco-ES. Por meio das articulações teóricas entre os principais construtos trabalhados, sendo eles a teoria do ciclo de vida das organizações, o ciclo de vida do projeto e o conceito de negócio social, e por meio do estudo de caso no projeto Piscicultura Sustentável, foi possível responder o problema de pesquisa.

É possível verificar que o ciclo de vida das organizações se desenvolve de maneira muito semelhante em um projeto social de geração de renda, no que tange as fases e suas características básicas. O fato do projeto social estudado, ter como finalidade e resultado um negócio sustentável, faz com que esse se aproxime de uma organização tradicional na busca pelo mercado, na organização das atividades e no desenvolvimento de controles e estrutura processual.

As primeiras evidências identificadas, foram na sua implantação, quando a organização mantenedora se preocupou em desenvolver a atividade por meio de uma consultoria técnica, com todo o apoio e orientação operacional. Paralelo a isso, foi fomentado com os gestores do projeto a necessidade de controles e registros de todas as informações financeiras e de produção do Piscicultura Sustentável.

Outras evidências que são importantes destacar é que, pela consciência dos membros do projeto e da Associação do prazo limitado de vida do projeto, seguindo este um ciclo de vida próprio, determinado pela Empresa X; estes buscaram estruturar possibilidades de sustentabilidade da atividade, para que “caminhassem com as próprias pernas”. Esse fator, é apresentado dentro da pesquisa como determinante para o desenvolvimento do projeto e consequente maturidade alcançada.

Percebe-se ao elencar o histórico do desenvolvimento do Piscicultura Sustentável até o momento atual, que as fases do ciclo de um projeto convencional, caminham paralelo às fases do ciclo de vida da organização.

Na fase de iniciação do projeto e preparação, por exemplo, há várias evidências que também se enquadram na fase de nascimento de uma empresa. O fato do negócio ainda não apresentar uma organização estabelecida, ainda não apresentar retorno financeiro ou mesmo buscar a aprendizagem da atividade e a sua viabilidade comprovam isso. Contudo, o projeto apresenta características singulares que não se enquadram com nenhum dos ciclos. Nesse momento inicial destaca-se o processo de tomada de decisão, o fato de ser uma atividade fomentada pela Empresa X e a participação direta dessa empresa na estruturação do negócio.

Outra fase que vale destacar essa diferença, é na fase de Maturidade do CVO, quando dar-se-á o encerramento da participação da Empresa X e do projeto. Nesse momento as fases estão correlacionadas, pois o fato de conseguir atingir uma (Sucesso) possibilita o acontecimento da outra (Encerramento). Isso é comprovado com um dos principais indicadores da fase de Maturidade, que é a empresa ter um crescimento de retorno acentuado, com estabilidade e eficiência e uma gestão mais estratégica (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; MILLER; FRIESEN, 1984; ADIZES, 2004).

Esse mesmo indicador é um dos requisitos determinados pela empresa mantenedora para considerar um projeto “maduro” e capaz de caminhar com as próprias pernas. Assim, aconteceu a fase de Encerramento do ciclo de vida do projeto, visto que, um dos requisitos para isso é que o mesmo atinja os objetivos propostos em sua concepção (PMI, 2013).

Para isso acontecer, foram observadas algumas condicionantes ao longo dos discursos dos entrevistados. Destacam como pontos relevantes para o sucesso do projeto a aprendizagem da atividade técnica da piscicultura; os diversos treinamentos sobre a gestão de um negócio rural; a presença de uma liderança forte e atuante no projeto e que tem o reconhecimento do grupo; a atividade ser pautada e direconada por uma Associação Comunitária e todas as decisões serem tomadas em conjunto; os controles financeiros e de produção que foram realizados ao longo do projeto, além das reservas de segurança para a sua manutenção. Outro ponto que pode ser uma variável de destaque é o fato dos participantes se preocuparem com o posicionamento do negócio no mercado, fazendo divulgação e reinvestindo recursos em melhorias internas no projeto, gerando maior produtividade.

Sobre os projetos sociais de geração de renda, notou-se que, avaliando o caso do Piscicultura Sustentável, quando bem sucedido nas fases do projeto e quando alcançam o seu objetivo central, direcionam-se quase que simultaneamente para a construção de negócios sustentáveis. Isso acontece, porque os participantes do projeto passam a entender mais da atividade, além de desenvolver habilidades gerenciais e de controle, tornando o negócio promissor.

A medida que acontece isso, esse negócio sustentável passa a se assemelhar cada vez mais com uma organização tradicional. Há a busca pelo resultado financeiro positivo, o crescimento do mercado e da atividade, o domínio dos controles e informações gerenciais e ainda a divisão do trabalho e operacionalização processual das atividades. Contudo, por nascer de um projeto social, o negócio apresenta algumas particularidades que não podem ser ignoradas, principlamente no que tange o seu ciclo de vida.

Uma consideração importante é que o ciclo de vida da organização e o ciclo de vida do projeto não abragem totalmente o ciclo de vida de um negócio social (ou sustentável). Isso pode ser percebido com o fato do NS ter um comportamento diferente em sua concepção e ter também a presença de um terceiro (no caso, empresa mantenedora) como investidor, que tem grande influência nos momentos iniciais da organização. Essas particularidades podem indicar a necessidade de um estudo aprofundado em diversos NS, como o objetivo de emergir um ciclo de vida de negócios sociais.

Partindo do contexto pesquisado e das discussões realizadas, compreende-se que os estágios do CVO se desenvolvem de maneira muito próxima das organizações tradicionais em projetos sociais de RSE voltados para a criação de negócios sustentáveis. E que o CVP, caminha de maneira paralela a construção do ciclo de vida das organizações. Considera-se também que projetos sociais de geração de renda quando alcançam o resultado proposto, emergem de sua maturidade negócios sustentáveis com grande parte dos princípios de um Negócio Social.

Entretanto observou-se com o estudo desenvolvido que o CVO não cobre todos os indicadores observados no Projeto de Piscicultura Sustentável e que as particularidades do NS não estão completamente absorvidas no ciclo de vida da organização. Assim, percebe-se a necessidade de um estudo mais exaustivo em

diferentes iniciativas de negócios sociais, com o objetivo de desenhar um novo ciclo de vida direcionado a esse modelo de organização.

Este estudo trouxe a contribuição de uma abordagem qualitativa à teoria do ciclo de vida das organizações, desenvolvendo um novo entendimento para a sua aplicação em novos modelos de organizações. Assume como limitação o fato do estudo ter sido desenvolvido em apenas um projeto social o que apresenta-se como uma restrição conclusiva quando às variáveis de um ciclo de vida de negócios sustentáveis. Outro ponto é que o projeto social estudado, limitar-se às três primeiras fases do CVO, nascimento, crescimento e maturidade, não trazendo compreensão sobre o comportamento do mesmo nas demais fases do ciclo, rejuvenescimento e declínio.

Assim, como sugestões de estudos futuros e complementares, cita-se a possibilidade de análise de diferentes projetos sociais de geração de renda, em fases e momentos distintos, a fim de gerar uma compreensão comparativa dos seus resultados. Isso possibilitará a definição de um novo modelo de ciclo de vida organizacional e ainda a indicação de condicionantes determinantes para o sucesso de um projeto social, contribuindo também para os estudos de RSE. Outra possibilidade é um estudo com negócios sustentáveis emergidos de projetos sociais, tendo como foco a análise do ciclo de vida de empreendimentos sociais, para verificar se este, se assemelha mais com o objeto de análise e suas particularidades.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Gerenciando mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ADIZES, I. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante:** Coleção Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração**, v. 38, n. 1, p.37-45, 2003.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

BANCO MUNDIAL. **Public sector roles in strengthening corporate social responsibility:** a baseline study. Washington, 2002. Disponível em: <http://www.observatoritercersector.org/pdf/centre_recursos/3_4_fox_01345.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2017.

BARBIERI, J. C.; CAZAJEIRA, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e empresa sustentável:** da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

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

BEUREN, I. M., RENGEL, S., RODRIGUES JUNIOR, M. M. Relação dos atributos da contabilidade gerencial com os estágios do ciclo de vida organizacional. **Innovar**, v. 25 n. 57, p. 63-78, 2015.

BOMFIM, L. A. **Projeto social:** um objeto de estudo construído na teia de suas significações sociais. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

BORINELLI, M. L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis.** 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

BORINI, F. M. Discurso ou Prática: A responsabilidade social e ambiental das multinacionais. **Marketing**, v. 45, p. 65–69, 2012.

BOWEN, H. R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organ Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48,1991.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 8, n.3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12 n. 1, p. 85-105, 2010.

CARVALHO, A. O.; JUNIOR, F. H.; RIBEIRO, I.; CINTRA, R. F. Indicadores de Desempenho em Projetos Sociais: uma reflexão sobre o uso de indicadores financeiros. In: III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos - III SINGEP, 2014, São Paulo. **Anais**... São Paulo: III SINGEP,2014.

CORREIA, R. B. **Ciclo de vida organizacional e instrumentos de gestão:** uma investigação nas empresas baianas. 2010. 164 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

CORREIA, R. B.; GOMES, S. M. S.; BRUNI, A. L.; ALBUQUERQUE, K. S. L. S. Ciclo de Vida Organizacional: Análise dos Modelos Aplicados nas Recentes Pesquisas Empíricas. **Revista Formadores:** Vivências e Estudos, v.8 n. 1, p. 37-53, 2015.

CHURCHILL, N.C.; LEWIS, V.L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v. 61, p. 30-50, 1983.

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, R. **Responsabilidade social:** fundamentos e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa:** teoria e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research.Thousand**. Oaks: Sage, 2011.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DRAKE, K. D. Does Firm Life Cycle Inform the Relation Between Book – Tax Differences and Earnings Persistence?. **Social Science Research Network**, v. 1, n. 1, 2015.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 7-33, 2008.

FASSIN, Y. Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 109, n. 1, p. 83-96, 2012.

FERREIRA, R. N.; DIAS, B. O. S. V.; GOMES, J. F. B.; ROSSIN, P. H. Responsabilidade Social nos negócios: um estudo das práticas sociais de empresas do município de São João Del-Rei. In: XII Seminário sobre a Economia Mineira, 2006, Diamantina. **Anais**... Diamantina: CEDEPALR, 2006. Disponível em: <http://www.cedeplar.ufmg.br/seminarios/seminario_diamantina/2006/D06A101.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2017.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.

FREEMAN, R. E. Divergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 233-236, 1999.

FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; MUCCI, D. M.; BECK, F. Estágios do Ciclo de Vida e Perfil de Empresas Familiares Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017.

FRIEDMAN, M. **The social responsability of business is to increase its profits**. New York: Times Magazine, 1970.

GIL, A. C. **Como elaborar um objeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, A. N. **Sustentabilidade de empresas de base florestal:** o papel dos projetos sociais na inclusão das comunidades locais. 2005. 99 f. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) – Programa de Pós-Graduação em Ciência Florestal, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2005.

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

GREINER, L.E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 3, p. 55-67,1998.

GUIMARÃES, R. P. Da retórica do desenvolvimento sustentável à opção pela (in)sustentabilidade. **Memórias**, v. 15, n. 27, p. 45-56, 2017.

HOFFMAN, A.; BANSAL, P. Retrospective, perspective and prospective: Introduction. In: BANSAL, P.; HOFFMAN, A. (Eds.). **The Oxford handbook on business and the natural environment**. Oxford: Oxford University Press, 2012, p. 3-28.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.** São Paulo: Instituto Ethos, 2013. Disponível em: < https://www3.ethos.org.br/wpcontent/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2018.

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

KREITLON, M. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 28. Curitiba, 2004. **Anais…** Curitiba: Anpad, 2004.

LEAL, A. S.; CAETANO, J.; BRANDÃO, N.; DUARTE, S.; GOUVEIA, T. R. **Responsabilidade Social em Portugal**. Lisboa: Bnomics, 2011.

LESTER, D.L.; PARNELL, J.A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A. Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 3, p. 540-554, 2008.

LEVEK, R. H. C.; BENAZZI, A. C. M.; ARNONE, J. R. F.; SEGUIN, J.; GERHARDT, T. M. **A responsabilidade social e sua interface com o marketing social.** Curitiba: FAE, 2002.

LIMA, S. M.; VASCONCELOS, A. C. Ciclo de vida organizacional e ativos intangíveis de empresas de base tecnológica incubadas. **Revista de Administração de Roraima**, v. 6, n. 1, p. 128-155, 2016.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACÊDO, N. M. M. N. (2013). Considerações acerca da Responsabilidade Social Empresarial: um estudo a partir de sua evolução histórica. In: Simpósio de Excelência em Gestão e tecnologia – SEGet. 10. João Pessoa, 2013. **Anais**... João Pessoa: SEGet.

MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSZTAJN, D. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. **Revista de Administração**, v. 39, n. 3, p. 242-254, 2004.

MARQUES, A. C. F. **Deterioração organizacional:** como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle. **Organization Studies**, v. 4, n. 3, p. 339-356, 1984.

MOORES, K; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, n. 4-5, p. 351-389, 2001.

ODRIOZOLA, M. D.; BARAIBAR-DIEZ, E. Is corporate reputation associated with quality of CSR reporting? Evidence from Spain. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 24, n. 2, p.121-132, 2017.

OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E. Ciclo de Vida Organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 1, p. 155-176, 2009.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK).** 5 ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.

QUINN, R.E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science, Providence**, v. 29, n. 1, p. 33-51,1983.

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, 2014.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A Empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, v. 20, n. 3, p. 45-52, 1987.

SOARES, A. P. F. M. **Desenvolvimento sustentável e gestão socioambiental empresarial:** uma abordagem crítica sobre as concepções, políticas e práticas de sustentabilidade no mundo corporativo. 2016. 105 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.

SILVA, N. P.; SANTI; R. C.; DEGRAF, D. M.; SILVA; M. C. G. Avaliação da sustentabilidade organizacional por meio das dimensões econômica, social e ambiental: um estudo de caso em uma empresa de energia elétrica na região Sul do Brasil. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 6, n. 2, p. 33-41, 2013.

SÓLIO, M. B. Responsabilidade Social e sustentabilidade no contexto do século XXI. **ALCEU**, v. 13, n. 26, p. 176-192, 2013.

STAKE, R. E. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TACHIZAWA, T.; POZO, H. Responsabilidade socioambiental no contexto brasileiro: um indicador para avaliar a responsabilidade social e ambiental nas empresas. In: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – ENGEMA.13. Curitiba, 2007. **Anais**... Curitiba, ENGEMA, 2013.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão Socioambiental**: estratégias na nova era da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, A. M.; LEZANA, A. G. R. Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 4, p. 1037-1058, 2012.

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

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 1, p. 308-325, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – PARTICIPANTES DO PROJETO

- Como era o relacionamento com a empresa antes da implantação do projeto?
- Quais impactos são percebidos pela comunidade, pela presença regional da empresa?
- Como que se deu a origem do projeto?
- Por que um projeto de geração de renda?
- Como foram selecionados os participantes do projeto?
- Como foi começar?
- Quais foram as principais dificuldades na implantação do projeto?
- Quando o projeto foi implantado, havia um prazo para encerramento ou para a saída da empresa mantenedora?
- Qual foi a influência da empresa no processo?
- E o que vocês perceberam que podiam fazer para melhorar ou crescer o projeto?
- Como foi a gestão do projeto pela comunidade? Como vocÊs se organizaram?
- Existem regras internas e diretrizes? Quais são? Quando foram implantadas?
- Quando e como vocês começaram a perceber os primeiros indicadores de que o projeto estava dando certo?
- Quando vocês perceberam que haviam alcançado uma maturidade?
- Quais as inovações que vocês fizeram a partir do projeto?
- Quais as contribuições sentidas pela comunidade e na comunidade depois da implantação do projeto?
- Quais as cotribuições sentidas por você e pela sua família do projeto?
- Qual a situação atual do projeto?
- Como você avalia a história do projeto até hoje?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – EMPRESA

- Qual o principal motivo da implantação de um projeto social?
- Quais impactos são percebidos pela comunidade, pela presença regional da empresa?
- Como que se deu a origem do projeto?
- Por que um projeto de geração de renda?
- Qual foi a principal preocupação da empresa ao implantar esse projeto? O que foi doado para a comunidade?
- Como é a receptividade da comunidade quando a empresa levou o projeto?
- Quais foram as principais dificuldades na implantação do projeto?
- Quando o projeto foi implantado, havia um prazo para encerramento ou para a saída da empresa mantenedora?
- Quais os pontos mais relevantes no desenho desse projeto?
- Quando a empresa percebeu que o projeto de piscicultura sustentável na comunidade de Córrego do Macuco daria certo?
- Como foi a gestão do projeto pela comunidade? Como você avalia o envolvimento deles para a gestão desse projeto?
- Existia alguma regra da empresa para a comunidade? Quais
- Quando e como vocês começaram a perceber os resultados financeiros do projeto?
- Como foi a saída?
- O que você destacaria como pontos fundamentais para que esse projeto realmente se tornasse um negócio de resultado?
- Considerações.

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada "**CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: O CASO DA PISCICULTURA SUSTENTÁVEL NA COMUNIDADE DO CÓRREGO DO MACUCO-ES"**, que tem por objetivo compreender como os estágios de ciclo de vida de organizações se desenvolvem no âmbito de projetos sociais de responsabilidade social empresarial voltados para a criação de negócios sustentáveis em dois projetos de piscicultura sustentável promovidos por uma empresa do ramo florestal na cidade de Mucuri-BA. Justifica-se pela possibilidade de revisitar a abordagem do ciclo de vida das organizações pela perspectiva da responsabilidade social empresarial, concebendo um novo olhar para a compreensão e gestão de negócios sustentáveis.

Para viabilização de tal pesquisa, necessita-se acessar as atividades e processos desenvolvidos ao longo da implantação e desenvolvimento do projeto Piscicultura Sustentável no Córrego do Macuco / Conceição da Barra – ES, desenvolvido por uma empresa do ramo florestal de grande porte. Dessa forma, os achados empíricos da pesquisa serão adquiridas por meio da análise documental de atas e demais registros realizados ao longo do projeto, , e da gravação de áudio de entrevista semiestruturada com os membros participantes do projeto em análise.

Todo material resultante da pesquisa será armazenado e editado em meios eletrônicos, onde será arquivado sob a responsabilidade do pesquisador durante 05 (cinco) anos, sendo posteriormente destruído. Salienta-se que as informações obtidas a partir da realização do estudo resultarão em uma dissertação de mestrado e artigos acadêmicos, não havendo intenções de julgar ações envolvidas no projeto, sendo assegurado o anonimato, a fim de preservar sua identidade.

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. A participação poderá envolver riscos mínimos, como desconforto nos momentos de registro fotográfico, ou por possíveis questionamentos sobre assuntos que podem gerar certo acanhamento ou constrangimento. Você participará sem receber qualquer incentivo financeiro e com a finalidade exclusiva de colaborar com a pesquisa. Não haverá nenhum tipo de despesa, bem como nada lhe será pago por sua participação.

Para amenizar tais riscos, os objetivos deste estudo serão esclarecidos pelo pesquisador antes de iniciar a sua participação. Ao concordar em participar, você tem a liberdade de se recusar a continuar, em qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Percebida qualquer possibilidade de danos emocionais, assegura-se que a pesquisa será interrompida e medidas cabíveis serão discutidas, incluindo o informe ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e à Coordenação Nacional de Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (CONEP).

Quanto aos benefícios desta pesquisa, almeja-se contribuir para compreensão do processo de implantação e desenvolvimento de projetos sociais com foco em geração de renda, e em como esses projetos podem se tornar negócios sociais. Assim, os resultados produzidos da pesquisa garantirão informações importantes para a comunidade científica e para a sociedade em geral.

Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. As informações obtidas serão analisadas em conjunto com a de outros participantes, sendo garantido o sigilo; a privacidade; a retirada do consentimento em qualquer fase da pesquisa; a indenização em caso de eventual dano dela decorrente; a confiabilidade dos resultados obtidos.

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos sobre esta pesquisa, acionar **Rhaiane Maria Andrade Santos** no telefone (27)99603-6877 ou e-mail rhaianemasantos@gmail.com. Já em caso de denúncias ou intercorrências nesta pesquisa, contatar o **Comitê de Ética e Pesquisa** da UFES pelo telefone (27) 3145-9820, pelo e-mail cep.goiabeiras@gmail.com, pessoalmente ou pelo correio, no seguinte endereço: Av. Fernando Ferrari, 514, Campus Universitário, sala 07 do Prédio Administrativo do CCHN, Goiabeiras, Vitória - ES, CEP 29.075-910.

Este termo será redigido em duas vias, e você, participante, receberá uma delas assinada e rubricada em todas as suas páginas, por você e pelo pesquisador guarde cuidadosamente a sua via, pois é um documento que traz informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa.

Declaro que fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, os riscos, os benefícios e os procedimentos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo.

Eu, _____,
tenho ciência do exposto e manifesto, livremente, meu desejo em participar da pesquisa.

_____	_____
Assinatura do participante da esquisa	Pesquisador - Rhaiane Maria Andrade Santos

Itabatã / BA, _____ de _____de 2019.