

EMPREENDEDORISMO SOCIAL: Uma análise dos bastidores no mercado brasileiro

EDUARDO FELIPE DE ARAUJO

MARCOS ANTONIO CAVALCANTE DE OLIVEIRA JÚNIOR

LETÍCIA LEÃO DO NASCIMENTO

RAFAEL FERNANDES DE MESQUITA

LINNIK ISRAEL LIMA TEIXEIRA

Introdução

As contribuições das empresas para a resolução de problemas sociais emergentes têm tido evidência acadêmica, especialmente em associação à responsabilidade social e o compromisso ético com a sociedade que se encontra caracterizada pela globalização e constante transformação. Neste contexto, surge a figura do empreendedor social, que mobiliza esforços para incorporar práticas de mercado com desenvolvimento humano, apresentando soluções para problemas sociais como o combate à pobreza e a inserção dos excluídos aos direitos básicos de cidadania (ÁVILA et al., 2014).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Por ser um tema relativamente novo no mercado de negócios e no mundo acadêmico, vem a ser construída a seguinte questão a ser examinada: quais as motivações que conduzem para a prática do empreendedorismo social? O objetivo geral desta pesquisa é explorar motivações e ideias que levam ao surgimento de negócios no ramo do empreendedorismo social, tendo como objetivos específicos: descrever os motivos do surgimento de empreendimentos sociais, analisar os desafios e riscos encontrados durante o processo de empreender socialmente e investigar os aspectos sociais presentes nos empreendimentos.

Fundamentação Teórica

Empreendedorismo social, empresas sociais ou economia solidária, foram algumas das expressões que surgiram nas décadas de 1980 e 1990 para dar conta de um fenômeno em rápida expansão e que tem vindo a atrair atenção crescente dos vários setores da sociedade (NICHOLLS, 2006a). Segundo Ashoka e McKinsey (2001), os empreendedores sociais possuem características distintas dos demais empreendedores, pois estes criam valores sociais com uso da inovação e em busca do desenvolvimento social, econômico e comunitário.

Metodologia

Para a execução do trabalho, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um formulário estruturado, contendo seis perguntas subjetivas, aplicado a três empresas do segmento de empreendedorismo social atuantes no mercado brasileiro, de modo a compreender motivações e ideias que levam ao surgimento de negócios no ramo do empreendedorismo social. As respostas foram coletadas de forma online, com os gestores responsáveis de cada empresa.

Análise dos Resultados

Observou-se que a principal motivação para a abertura de um negócio social é de que este atenda pessoas em áreas que as políticas públicas não conseguem chegar. As motivações para empreender em um negócio social variam entre oportunidades de empreender em um ramo do qual já conheciam, pois vivenciaram a realidade na qual trabalharam e, assim, ter uma oportunidade de criar um negócio social a fim de resolver as problemáticas encontradas no seu próprio meio social. Por outro lado, outros são motivados pela necessidade de trabalhar e ter uma segurança ou seguir uma carreira profissional.

Conclusão

Evidenciou-se outras formas de motivação para empreender em um negócio social como: servir a sociedade ajudando e impactando a vida de outras pessoas; fazer a vida ter sentido; a convivência com pessoas com diferentes realidades ajuda o empreendedor social a refletir sobre situações de vulnerabilidade e a pensar de que formas este pode contribuir para um mudar essa realidade. Em relação aos desafios, como destaque aparece o acesso a financiamentos e a atração de investidores, parceiros e capital para esse modelo de negócio, principalmente nos anos iniciais.

Referências Bibliográficas

ASHOKA, E. S.; MACKISEY e CIA. INC. Empreendimentos sociais sustentáveis. São Paulo: Peirópolis, 2001. ÁVILA, L. V.; BARROS, I. Z. F.; MADRUGA, L. R. R. G.; SCHUCH, V. F. J. Características das publicações sobre Empreendedorismo (Social) no Web of Science no período 2002-2011. Administração Pública e Gestão Social, v. 6, n. 2, 2014. NICHOLLS, A. Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change. Oxford: Oxford University Press. 2006a.

Palavras Chave

Empreendedorismo Social, Motivações, Mercado Brasileiro

Agradecimento a órgão de fomento

Agradecimentos o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí ao curso de Bacharelado em Administração, ao Laboratório de Estudos Estratégicos em Organizações e Ambientes - LEEOA e ao Grupo de Pesquisa em Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - MAMDES.

EMPREENDEDORISMO SOCIAL: Uma análise dos bastidores no mercado brasileiro

INTRODUÇÃO

As contribuições das empresas para a resolução de problemas sociais emergentes têm tido evidência acadêmica, especialmente em associação à responsabilidade social e o compromisso ético com a sociedade que se encontra caracterizada pela globalização e constante transformação. Neste contexto, surge a figura do empreendedor social, que mobiliza esforços para incorporar práticas de mercado com desenvolvimento humano, apresentando soluções para problemas sociais como o combate à pobreza e a inserção dos excluídos aos direitos básicos de cidadania, uma vez que assume uma postura crítica diante das injustiças sociais existentes na sociedade (ÁVILA *et al.*, 2014).

Segundo Baggenstoss e Danadone (2013), o empreendedorismo social surgiu no Brasil a partir dos anos 90, diante do aumento das demandas sociais, diminuição de investimentos públicos para a sociedade, progresso no terceiro setor e investimentos por parte das empresas em ações sociais. O conceito desta nova forma de empreender estaria associado à geração de benefícios sociais atrelados a obtenção (ou não) de lucros empresariais, uma vez que se espera que os empreendedores sociais tenham a capacidade de inovar, aproveitar oportunidades que o mercado oferece e aperfeiçoá-las, com a obtenção de resultados quantitativos ou qualitativos. Acrescenta-se, ainda, que o debate atual sobre as demandas sociais está intimamente relacionado com a exclusão social e a pobreza. Diante da incapacidade do Estado e de suas políticas públicas para atender às diversas e crescentes demandas sociais, indivíduos e organizações têm tomado iniciativas no campo da responsabilidade e do empreendedorismo social (NAJBERG *et al.*, 2018).

Em uma empresa social, capta-se recursos por meio de doações para aqueles de maior necessidade, o que pode andar lado a lado com a intenção de se obter lucros. No entanto, muitas empresas desse ramo não recolhem doações para promoverem seus produtos, serviços e ações sociais, mas todos empreendimentos dessa natureza atuam em situações e temas específicos relativos às demandas sociais para os quais os governos nacionais e locais não conseguem fornecer respostas. Em adição, entender os motivos que levam indivíduos a empreenderem socialmente preocupando-se com as mazelas existentes na sociedade e ao mesmo tempo almejando o lucro se torna uma questão no mínimo notável e intrigante a ser estudada, por serem aspectos de certo modo opostos, mas que podem gerar benefícios mútuos se possuírem o mesmo objetivo de solucionar problemas sociais, já que a tendência é que esse tipo de iniciativa no setor empresarial cresça (SILVA, 2020).

Por ser um tema relativamente novo no mercado de negócios e no mundo acadêmico, vem a ser construída a seguinte questão a ser examinada: quais as motivações que conduzem para a prática do empreendedorismo social? Esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caráter qualitativo com uma abordagem exploratória descritiva realizada por meio de questionários aplicados a empreendedores e gestores que atuam no empreendedorismo social. Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é explorar motivações e ideias que levam ao surgimento de negócios no ramo do empreendedorismo social, tendo como objetivos específicos: descrever os motivos do surgimento de empreendimentos sociais, analisar os desafios e riscos encontrados durante o processo de empreender socialmente e investigar os aspectos sociais presentes nos empreendimentos pesquisados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Empreendedorismo e motivações para o empreendedorismo social

Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, seja uma atividade autônoma e individual, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente (GEM, 2019). O empreendedorismo envolve o processo de geração de algo novo que tenha valor monetário, requer devoção e o comprometimento de tempo e esforço necessário para o crescimento da empresa e por fim assumir os riscos calculados e tomar decisões críticas apesar de falhas e erros. O empreendedorismo tem sido tema de diversos estudos nos últimos anos, principalmente pela capacidade de geração de emprego e renda e também pela contribuição ao desenvolvimento local e nacional (FERREIRA NETO; CAVALCANTE; CASTRO, 2020).

Gangwar e Vishwakarma (2013) conceituam o empreendedorismo como uma atividade econômica que auxilia o empreendedor a realizar mudanças e inovações no processo de produção de um produto ou serviço, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes. O empreendedorismo tem uma função importante na criação e no crescimento dos negócios, assim como no crescimento e na prosperidade das regiões (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2014). Em 2019, a taxa de empreendedorismo total no Brasil foi de 38,7%, estimando-se em números absolutos, um total de 53,5 milhões de brasileiros (entre 18 e 64 anos) à frente de alguma atividade empreendedora, envolvidos na criação de um novo empreendimento, consolidando um novo negócio ou realizando esforços para manter um empreendimento já estabelecido (GEM, 2019), revelando, assim, o quanto o empreendedorismo é presente no cotidiano de grande parte dos brasileiros.

Um aspecto importante que motiva os brasileiros a empreender é a inovação e suas aspirações de sucesso profissional e pessoal, pois o que se entende por ‘espírito empreendedor’ é a reação aos diversos desafios e a mudanças impostas pela sociedade explorando como uma oportunidade, motivado por uma necessidade de realização de ações ou negócios diferentes. O empreendedor observa diversos fatores no mercado e busca novas oportunidades, criando serviços e produtos, introduzindo novos métodos de produção e comercialização para novos nichos de mercados ainda não explorados, como é o caso do empreendedorismo social, que ainda está no seu limiar de ações no mercado brasileiro (RIBAS, 2011).

De acordo com o relatório GEM (2009), as motivações dos empresários para iniciar novos negócios partem de, pelo menos, duas forças motrizes: oportunidade e necessidade. Ao investir em novos negócios para aproveitar o que o mercado vê como favorável, surgem oportunidades. Quando esta é a melhor opção em um determinado período, a criação de um negócio inevitavelmente produzirá esse resultado pela falta de opções de trabalho e renda satisfatórias. Para Fialho *et al.* (2018), os empreendedores fazem uso de técnicas como suas observações pessoais, informações obtidas em pesquisas e estudos estruturados para empreender com base na relação recompensa, risco e sucesso, o que segue embasado nas ‘Teorias Gerais da Motivação’. Os autores apontam ainda outros fatores motivacionais para iniciar um negócio como: realização pessoal, desejo de independência, evasão das rotinas profissionais, maior senso de responsabilidade e risco, maior retorno financeiro, status e controle da qualidade de vida.

Uma nova corrente de negócios voltados para a área social surgiu nas últimas décadas e de forma específica no Brasil está ainda em crescimento, visto que segundo dados do site Pipe Social (2019), há menos de 2 mil empresas registradas. As primeiras iniciativas surgiram na década de 1980, porém, uma grande parte dos empreendimentos em operação atualmente surgiram na década de 1990, como a Associação Saúde Criança e o Comitê para Democratização da Informática, ambos no Rio de Janeiro, e o Banco Palmas, em Fortaleza (LIMEIRA, 2015). Segundo o mapa de negócios de impacto do site Pipe Social (2019) atualmente, 62% dos empreendimentos sociais estão localizados no sudeste do país, atuando em diversas áreas de impacto como tecnologias verdes, cidadania, educação, saúde e serviços financeiros, sendo

empreendimentos com a missão clara de produzir impactos socioambientais e, ao mesmo tempo, resultados financeiros positivos de forma sustentável.

Empreendedorismo social, empresas sociais ou economia solidária, foram algumas das expressões que surgiram nas décadas de 1980 e 1990 para dar conta de um fenômeno em rápida expansão e que tem vindo a atrair atenção crescente dos vários setores da sociedade (NICHOLLS, 2006a). Um fenômeno relacionado ao surgimento de iniciativas e organizações que respondem a necessidades sociais novas ou em curso, bem como a novas lógicas de intervenção, situadas num campo híbrido entre o Estado, o Mercado e a organização coletiva da sociedade civil ou das comunidades (PARENTE e QUINTÃO, 2014). Dees (1998) evidencia uma gama de serviços suportados por empresas sociais, tais como: educação, artes, cuidados médicos, moradia, combate à fome, poluição ambiental, violência doméstica e uso de drogas. Segundo o autor, elas atuam em áreas onde o mercado não consegue atender de forma adequada à demanda e/ou completar as atividades do governo. Como afirmam Barendsen e Gardner (2004), os empreendedores sociais são diferentes em relação ao histórico pessoal e ao perfil de suas crenças.

Segundo Ashoka e McKinsey (2001), os empreendedores sociais possuem características distintas dos demais empreendedores, pois estes criam valores sociais com uso da inovação e em busca do desenvolvimento social, econômico e comunitário. Os autores colocam ainda que alguns dos fundamentos básicos do empreendedorismo social estão diretamente ligados às características do empreendedor social, como: a sinceridade, a paixão pelo que faz, a confiança pessoal, os valores centralizados, a boa vontade de planejamento e uma habilidade para o imprevisto. De acordo com Parente *et al.* (2011), a incapacidade das instituições governamentais em solucionar novos problemas sociais visível nos diferentes tipos de políticas sociais setoriais e particularmente nas restrições orçamentais, têm instigado iniciativas da sociedade civil na procura de práticas alternativas que respondam às necessidades sociais não atendidas nem pelo Estado, nem pelo mercado. Segundo Limeira (2015), o objetivo dos empreendedores sociais é gerar impacto socioambiental, ou seja, melhorar as condições de vida das populações de baixa renda e em estado de vulnerabilidade social, bem como garantir a preservação do meio-ambiente.

Barbalho e Uchoa (2019) afirmam que, para o empreendedor social, a automotivação é o combustível que gera energia suficiente para agir diante de uma situação problemática, sendo o fator motivacional central aprender com a vida e na vida, experimentando situações e compartilhando-as com os outros. Nesse sentido, ao se estabelecer e consolidar sua identidade como agente de mudança, o empreendedor social também adquire um determinado significado e passa a ser uma referência para a construção de uma identidade coletiva.

Negócios sociais

Os negócios sociais incluem ações economicamente viáveis que visam atender às necessidades da população de baixa renda, proporcionando oportunidades de obtenção de produtos e serviços de qualidade a preços acessíveis, além de oportunidades de emprego e renda (SCHERER, 2014). O campo de pesquisa em assuntos sociais no país é relativamente novo e, segundo Comini, Barki e Aguiar (2012), assuntos sociais estão em construção e utilizam diferentes influências conceituais para lidar com realidades complexas e desafiadoras. Termos como empreendedorismo social, empresa inclusiva, empresa social e empresa socialmente influente são os termos usados para identificar este novo conceito organizacional.

Para Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), um negócio social, mesmo que não vise o lucro para o proprietário, visa a recuperação o seu investimento inicial, se assim desejar e ainda se entende que tais organizações se situam entre dois extremos: as empresas com fins lucrativos e as sem fins lucrativos, mas com a mesma finalidade geral, promover ações que

modificam a realidade social de um grupo, cidade ou região. Tais negócios assemelham-se aos tradicionais em alguns aspectos, como cliente, serviços, custos, receitas, mercados, porém diferentemente dos negócios tradicionais tem como propósito servir a sociedade e melhorar a condição de vida da população de baixa renda.

Os empreendimentos sociais se diferem das ONGs porque estes não buscam sua sustentação por meio de doações, mas buscam sua auto-sustentação por meio das vendas de produtos e serviços. Apesar dos benefícios proporcionados por essas organizações, deve-se considerar o risco que as mesmas correm pois, conforme Omar, Othaman e Ahmad (2012), os principais riscos para os negócios sociais são: capital financeiro insuficiente, práticas gerenciais limitadas e inúmeros problemas operacionais básicos no cotidiano dessas organizações fazendo assim que muitas empresas do ramo saiam de cena no mercado brasileiro. Segundo Jain (2012), um empreendimento social possui diversas vantagens, dentre as quais destacam-se: a geração de valores sociais e econômicos; criação de empregos; inovação na hora de criar novos produtos e serviços e a promoção da equidade social, possibilidades que envolvem empreendimentos pequenos e grandes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a execução do trabalho, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um formulário estruturado, contendo seis perguntas subjetivas, aplicado a três empresas do segmento de empreendedorismo social atuantes no mercado brasileiro, de modo a compreender motivações e ideias que levam ao surgimento de negócios no ramo do empreendedorismo social. As respostas foram coletadas de forma *online*, com os gestores responsáveis de cada empresa.

Quadro 1: Formulário aplicado aos gestores

| Questionário |
|---|
| Como gestor de um empreendimento social, quais suas percepções acerca da importância/relevância de Empreendimentos Sociais? |
| Quais foram as suas principais motivações para abrir um negócio social? |
| Quais desafios encontrados durante o processo de abertura do seu negócio? Caso tenha encontrado, poderia citar quais foram e se possível, descrever algumas das ações/soluções enfrentadas? |
| No seu ponto de vista, quais os riscos existentes ao abrir um empreendimento social? Por quê? |
| Quais aspectos sociais presentes no seu negócio o fazem ser inserido como empreendimento social? Qual retorno/resultados social do seu empreendimento? |
| Qual a perspectiva futura do seu empreendimento quanto ao aspecto social e empresarial? |

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A obtenção dos contatos dessa pesquisa, que possuem ou geram um empreendimento social, se deu através do site Pipe Social, acessado por meio da plataforma *Google*, que disponibiliza uma lista com diversas organizações de empreendimentos sociais. A proposta para participação da pesquisa desenvolveu-se por *e-mail* e pela rede social *Instagram*, pelos quais foi enviado o TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o questionário. As respostas

do formulário poderiam ser devolvidas por *e-mail*, *whatsapp*, ou pela plataforma do *Google* formulários. A aplicação dos questionários se deu entre 22 de janeiro e 10 de março de 2021.

Após efetuado o contato com cerca de vinte empresas, três empresas devolveram o contato com respostas que compõem os resultados desta pesquisa. Com o retorno dos questionários respondidos, transcreveu-se as respostas (Empresas A e B foram transcritas de áudios, já a terceira resposta foi transcrita do questionário que foi colocado na plataforma *google forms* para facilitar o acesso), analisadas no próximo tópico.

ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

De acordo com Ashoka e Mckinsey (2001), a diferença entre empreendedores sociais e empreendedores de negócios tradicionais são características relacionadas à boa vontade de criar valores sociais através da inovação e da força de recursos financeiros. As respostas das empresas em relação às percepções acerca da importância/relevância dos empreendimentos sociais demonstram, de forma geral, essa característica, uma vez que a principal motivação para a abertura de um negócio social é de que este atenda pessoas em áreas que as políticas públicas não conseguem chegar.

Os empreendimentos sociais trazem uma lógica para resolução de problemáticas sociais, que quebram com a visão assistencialista, então, sempre que o pessoal fala de fazer o bem e tudo, o que vem na cabeça são as organizações sociais que são mais conhecidas, por exemplo, nossa empresa (A), ela atua na causa da pessoa com deficiência... Acho que a principal importância e relevância é que empreendimentos sociais chegam onde políticas públicas não chegam, eles oferecem serviços e atendimento onde o poder público não consegue atender (EMPRESA A).

O empreendedorismo social surgiu devido às demandas sociais que tiveram aumento significativo, progresso em setores de investimentos por parte das empresas em ações sociais e também a diminuição de capital público para a sociedade (OLIVEIRA, 2004). Além disso, observou-se que para os empreendedores estes tipos de empresas geram mudanças no comportamento humano, social e econômico.

Super relevante na medida em que direciona esforços para gerar uma mudança de comportamento nas relações econômicas, humanas e sociais baseada na competição, ambição e individualista para um comportamento integrado, sistêmico, baseado em um propósito, impacto positivo e no bem comum (EMPRESA B).

Para Kerlin (2006), os empreendimentos sociais podem ter fins lucrativos ou não. Estas empresas têm todo um corpo estrutural de empreendimento, mas, na verdade o que difere umas das outras são a importância que estas dão a realidade social e isto pode ser observado em alguns trechos das respostas das empresas.

É um empreendimento social, como a nossa empresa, no caso, traz uma visão empresarial, o que que isso quer dizer... Por um lado, ela vai gerar valor pro cliente que paga a conta, no nosso caso são empresas, institutos e fundações, e por outro lado ao mesmo tempo que ela tá gerando valor para esse cliente que paga, a empresa A e outros empreendimentos sociais, conseguem gerar valor para um cliente que não paga, que são no nosso caso instituições (que atendem pessoas com deficiência, como as APAEs), as pessoas com deficiência e as suas famílias. Então, esse é o modelo da A e essa é a relevância que eu vejo, então, resumindo os empreendimentos eles trazem uma lógica de vamos resolver uma

problemática social utilizando uma lógica de mercado, então vamos gerar valor pros nossos clientes (EMPRESA A).

A Empresa A explica como funciona a estrutura empresarial de seu negócio. Para ela, seu principal objetivo ou sua razão de existência é ajudar pessoas com deficiências e as suas famílias. A empresa ainda aponta a relevância do papel que investidores e clientes têm para que a empresa consiga atingir seus objetivos e que estas ajudam a desenvolver uma lógica para a resolução de uma problemática social associada à lógica de mercado.

Muitos autores apresentam elementos de teorias da motivação que tentam explicar ou entender o que leva o indivíduo a se sentir motivado em realizar determinadas ações. Para o GEM (2009), as pessoas empreendem por dois motivos: necessidade e oportunidade. No ramo do empreendedorismo social, de acordo com as respostas das empresas participantes, essas duas motivações aparecem em seus relatos. Uns motivados pela oportunidade de empreender em um ramo do qual já conheciam, pois vivenciaram a realidade na qual trabalham hoje. Com isso, são indivíduos que identificaram no meio uma oportunidade de criar um negócio social a fim de resolver as problemáticas encontradas no seu próprio meio social. Outros motivados pela necessidade de trabalhar e ter uma segurança ou seguir uma carreira.

Pra mim, eu tenho duas principais motivações pra ter começado um empreendimento social: o primeiro foi uma experiência que eu passei quando eu tinha 17 anos, que eu nasci com problema de coluna, e quando eu tinha 17 anos eu fiquei sabendo que eu teria que operar ou então eu iria perder tempo de vida. E o que aconteceu? Eu comecei a me questionar né, o que eu estava fazendo? O que eu queria fazer? Eu ia passar por uma experiência de uma cirurgia muito arriscada que eu poderia ficar paraplégico, tetraplégico ou nem sair da cirurgia, e o que eu já tinha feito na vida? E o mais importante, o que eu quero? Comecei a questionar tudo isso, e isso gerou uma mudança muito grande em mim. E o segundo ponto, é que logo que eu entrei na universidade, eu fiz economia na universidade federal do Paraná, eu tive a oportunidade de dentro da universidade participar de uma empresa júnior (EMPRESA A).

A Empresa A revela dois motivos que a impulsionou a abrir seu negócio social. O primeiro deles se refere ao questionamento de como poderia servir à sociedade e, assim, ajudar outras pessoas e fazer a vida ter sentido. O segundo deles é que, ao entrar na Universidade do Paraná, por meio de empresa júnior, foi possível conhecer um projeto que ajudava empresas que não podiam pagar por projetos e colocá-los em prática e dessa forma viu que podia realmente impactar a vida das pessoas.

De outra forma, a empresa B, revela que a principal motivação veio a partir da sua convivência com pessoas de realidades diferentes. Revela ainda em seu relato que quando entrou na Universidade e teve a oportunidade de fazer mestrado passou a ter um maior contato com pessoas em situação de vulnerabilidade social e, que, assim, viu que podia ouvir e mudar a realidade de pessoas atuando em diferentes situações ou formas. O mesmo se aplica a empresa C que através de mentorias auxilia pessoas a abrir seu próprio negócio, fomentando o empreendedorismo.

O que mais me motivou a abrir um negócio de impacto social foi principalmente a vivência que eu tive durante toda minha jornada com... participando e desde criança entendendo que existiam pessoas diferentes em realidades diferentes e no que eu pudesse eu teria que dividir, e que ótimo de dividir não tem problema nenhum nisso (EMPRESA B).

Atuar como mentora em programas de fomento ao empreendedorismo social, ter feito uma especialização na área em 2018 (meu negócio é fruto do meu TCC) e a preocupação com o impacto socioambiental gerado pelo atual modelo econômico e a necessidade de mudança (EMPRESA C).

A Empresa C relata que se preocupa com a questão socioambiental e de que forma seu modelo econômico atua sobre isso. Ela afirma que entrou no mercado social por meio do seu projeto de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC e, que, a partir disso, buscou promover mudanças socioambientais no meio onde vivia. Segundo Rao (1998), os empreendedores sociais colocam suas experiências empresariais e organizacionais mais para ajudar outros do que por dinheiro.

É notório que, ao analisar os relatos das empresas quanto à motivação ao iniciar um empreendimento social, a vontade em querer mudar a situação de grupos específicos e que elas utilizam da percepção empresarial para encontrar soluções que, de alguma forma, tragam impactos positivos nessas realidades. Os entrevistados relatam que conheceram e tiveram o impulso de criar seu negócio social quando estavam na faculdade por meio de programas e projetos desenvolvidos ainda na academia. Segundo Limeira (2015), um dos maiores desafios para empreendedores sociais é o acesso a financiamentos e em atrair investidores, principalmente no início do negócio, o qual é importante para a construção da capacidade de gerar valor social, ambiental e financeiro. Diante do questionamento realizado sobre os principais desafios ao investir em um empreendimento social, eles relatam, de forma unânime, que o principal obstáculo é conseguir capital, parceiros e investidores que apostem na ideia para iniciar o empreendimento. Eles, de forma geral, deixam explícito que, ao iniciar a construção do negócio social, a falta de investimento e de capital é uma barreira difícil de ser superada, já que é necessário atender a demanda de mobilização de capital para o início do negócio.

A Empresa A conta que um dos principais desafios do seu negócio foi desenvolver a estrutura de seu negócio, no sentido de como a empresa faria para agregar o mercado empresarial com o social e de forma que todas as partes fossem atendidas igualmente. A empresa evidencia que existem dois tipos de clientes: os que pagam e os que não pagam, e que por isso deveria ter uma política de geração de valor diferenciada para os clientes que não pagam e para os que pagam.

É, acho que teve dois principais desafios, ambos estão relacionados ao modelo de negócios da organização. Como nós temos esses dois clientes, um tipo de cliente que paga e outro que não paga né, então acho que os dois desafios foram: Qual é a melhor forma de atuar com o cliente que não paga? Qual que é a melhor forma de atuar com elas, para gerar impacto social na vida delas? O que a gente deve fazer? Como a gente deve trabalhar? Que metodologias? Se a gente tem que criar, se a gente tem que aplicar uma que já existe? Então foi muito tempo estudando isso, lá no começo da empresa A em 2010, até a gente definir a nossa metodologia e nesse processo de definição da metodologia a gente chegou a conclusão de fato eles não teriam condições de pagar por isso, então isso já virou uma premissa desde o começo da organização. E o segundo desafio e o mais importante, eu acredito até que é, como que a gente poderia transformar essa geração de valor pros clientes que não pagam também uma geração de valor pra clientes que pagam (EMPRESA A).

A Empresa B relata que o desafio foi mostrar para os clientes que o seu negócio é rentável por se tratar de um empreendimento social, o que não anula todo o interesse lucrativo. E, por isso, buscou apresentar de forma transparente.

Criar um negócio de impacto social é... existem negócios com e sem fins lucrativos, a nossa empresa (B) ela é uma startup com fins lucrativos, ela é uma empresa que o seu produto é beneficiar as pessoas, então, a gente oferece um aplicativo pra que as pessoas consigam ajudar. Então o maior desafio é mostrar para as pessoas que é sim um negócio extremamente rentável e muito próspero, e que achar novos caminhos pra sair dessas empresas tradicionais, das *startups* tradicionais, então o principal desafio foi mostrar essa relevância além da relevância social obviamente de ajudar pessoas que realmente precisam, de fomentar ações sociais, tem toda a outra parte que é um negócio como qualquer outro (EMPRESA B).

A Empresa C encontrou dificuldades para começar seu negócio por conta do capital inicial. Para construir seu negócio precisou entender o que era e externar isso para o público ou para possíveis clientes, a fim de tornar concreta a ideia. A forma como as empresas buscaram solucionar esses desafios foi aplicar ações de transparência com clientes e investidores. Além disso, a busca por conhecimento profundo sobre o ramo que estariam inclusos e por mostrar uma identidade verdadeira e que demonstrasse confiança para clientes e investidores e dessa forma mostrando que empreendimentos sociais podem sim ter uma visão empresarial e ser rentável.

Capital para iniciar e criar mecanismos de venda. Construí meu projeto com base no modelo *effectuation*: o que sou (minhas competências e identidade), o que sei (minhas habilidades) e quem eu conheço (minha rede), ou seja, com o que tinha, fui reinvestindo no negócio e fui pesquisando na internet modelos de negócios sociais, mídias sociais e conversando com outros empreendedores para desenvolver (EMPRESA C).

Na bibliografia de empreendedorismo social, é observada uma tendência por parte dos empreendedores sociais em correr riscos ou de ter uma “tolerância a riscos”. (MORT; WEERAWARDENA; CARNEGIE, 2003; PEREDO; MCLEAN, 2006). O representante da Empresa A acredita que o risco está atrelado ao modelo de negócio e, que por ser um modelo novo, este encontra-se ainda em fase de adaptação, conforme identificado no trecho de sua resposta: *"Eu acho que o principal risco ele tá atrelado mais uma vez a questão do modelo de negócios, eu vejo que hoje em dia isso tá mudando"* (EMPRESA A).

Bessant e Tidd (2009) colocam que os empreendedores sociais necessitam estar sempre dispostos à mudança, correr riscos calculados e, logo, se dedicar de maneira concreta a um empreendimento. O representante da Empresa A destaca ainda um outro possível risco para os empreendimentos sociais, o de que as pessoas ainda têm uma visão errônea destes tipos de negócios, ou seja, a visão de que são negócios sociais são meramente assistencialistas e que não geram lucros, evidenciado pelo seguinte trecho: *"Mas, ainda tem muita gente que traz uma visão assistencialista pro terceiro setor ou pro empreendedorismo social."* (EMPRESA A). A empresa A coloca que a dificuldade em se manter estável no início do negócio, pode ser considerado o primeiro risco do empreendimento. Aponta ainda que para diminuir essa incerteza é necessário a criação de uma base forte, nutrida de motivações e com geração de valor.

A geração de valor é o que vai manter toda a organização em pé no começo e no futuro conforme a organização for inovando percebendo oportunidades e agregando novos produtos e serviços no seu portfólio é o que vai possibilitar que a organização expanda e gere mais impacto (EMPRESA A).

Uma visão que se equipara a de Mair e Marti (2006) que apontam como principal motivação do empreendedor social a criação de valor social e, que para assegurar viabilidade financeira, é necessário criar valor econômico além do impacto social. Assim, um empreendimento onde coexiste o interesse social e econômico, dificulta a administração, pois na prática esses são objetivos conflituosos e como resultado de um negócio social, deve-se incorporar a geração de valor, ou a geração de impacto social.

Sobre o risco em abrir um negócio social a Empresa B aponta que o "*principal risco é a gente se apaixonar pela solução e não pelo problema*" (EMPRESA B), a mesma segue explicando o porquê e afirma que "*é que quando a pessoa se apaixonou pela solução acaba que ela não consegue criar essa solução que realmente vá ajudar, então ela se apaixonou por isso que ela criou e não deixa crescer*" (EMPRESA B). Assim para a empreendedora o foco deve ser na resolução dos problemas e que como gestor não deve levar o sentimento em detrimento dos resultados da empresa afirmando ainda que "*...um outro risco foi o que eu comentei de a gente doar muito nosso tempo, doar muito nosso dinheiro e isso não ficar sustentável, e acaba fechando*" (EMPRESA B). Weerawardena e Mort (2006) afirmam que o comportamento de empreendedores sociais com relação ao risco é fortemente restringido pelos objetivos de manter uma organização sustentável.

Já para a empresa C os riscos são "*semelhantes a qualquer empreendimento quando encarado como um negócio (visa resolver um problema social/ambiental/econômico e também o lucro)*" (EMPRESA C). Ou seja, para eles um negócio social tem os mesmos riscos que qualquer outra empresa e para enfrentar os desafios e riscos é necessário foco e gestão.

Ainda sobre os riscos, Shaw e Carter (2007) comparam empreendedores sociais e empreendedores de negócios (de organizações com fins lucrativos), e constataram a natureza do risco financeiro e do lucro nesses dois grupos. Ou seja, para os empreendedores sociais a falha não necessariamente sugere a perda financeira, tratando-se de uma perda de credibilidade pessoal, por outro lado o sucesso não é advindo do ganho financeiro, mas do aumento do capital social e humano por meio de uma melhor reputação pessoal (SHAW; CARTER, 2007). Para Prabhu (1999), a tendência de empreendedores sociais em assumir riscos é alta, tomando o ponto em que as experiências sociais são dirigidas pela boa vontade e, portanto, tanto sucesso e fracassos serão absorvidos como ricas experiências de aprendizagem.

Peredo e McLean (2006) defendem que o que faz um empreendimento ser considerado socialmente empreendedor é a presença de objetivos sociais, mesmo que estes não sejam centrais. A Empresa A apresenta seus aspectos sociais em torno de sua visão:

Bom, a empresa A ela é uma organização que atua como modelos de negócios, que a gente mira o lucro e o lucro pra nós se chama superávit, porque por uma questão de a gente estudar o que seria melhor para a organização, ao invés da gente abrir uma empresa, a gente optou por abrir uma organização social, então, a gente se enquadra, mesmo sendo uma organização social, como empreendimento por causa dessa visão. (EMPRESA A).

Quanto ao retorno *social* do seu trabalho, a Empresa A afirma que "*é a construção de uma sociedade inclusiva para a pessoa com deficiência*" (EMPRESA A). De maneira mais detalhada o representante explica que eles constroem seus projetos no eixo do desenvolvimento da pessoa com deficiência e da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Para Yunus (2016), a base dos negócios sociais são os objetivos sociais e, portanto, a expansão do impacto social formulada do terceiro setor, porém garantindo a autossustentabilidade financeira, e mantendo os dois objetivos em equilíbrio, ou seja, maximizando os impactos sociais de maneira autossustentável.

A Empresa B por sua vez diz que a sua empresa "*é um aplicativo que ajuda entidades sociais a captarem de uma melhor forma, impulsionar a captação de recursos através de*

cupons fiscais" (EMPRESA B). Assim, o retorno social deste empreendimento é descrito como a oferta de captação de recursos financeiros para instituições de forma mais prática, segura, que reduza o tempo do processo e ainda impulse o valor arrecadado, com isso *"...a gente consegue melhorar essa captação para que a entidade social continue oferecendo seu serviço e melhora, então é um ganha-ganha"* (EMPRESA B).

Os negócios sociais são modelos híbridos nos quais gerar lucro e o comprometimento com a minimização dos problemas sociais são os objetivos principais (ROSOLENI; TISCOSKI; COMINI, 2014). Ou seja, em tese fazem parte dos objetivos de os negócios sociais combaterem a miséria e diminuam a desigualdade por meio da inclusão social, geração de renda e qualidade de vida, oferecendo produtos ou serviços de qualidade à população de menor aquisição financeira, que se encontra sem vias de acesso para o mercado tradicional.

A Empresa C declara como parte de seus aspectos sociais o:

Reaproveitamento e reciclagem de resíduos plásticos e têxteis na Região Metropolitana de Salvador, considerados bens duradouros e cujo descarte incorreto provoca inúmeros impactos ao meio ambiente e à saúde humana, incentivando também a economia circular (EMPRESA C).

Assim, o resultado de seus projetos é apresentado através da *"geração de trabalho e renda para artesãos e costureiras de bairros periféricos através da plataforma compartilhada"* (EMPRESA C). O desenvolvimento de uma organização está diretamente relacionado ao seu planejamento financeiro e à sua forma de captação de recursos, sendo que é através desses que se obtém o êxito de uma boa gestão empresarial. Para Zdanowicz (2012), é através do planejamento financeiro que as empresas tomarão as suas decisões.

Conforme análise, a Empresa A afirma que espera para o futuro um crescimento exponencial e com desejo de *"até 2025 impactar diretamente cinco mil pessoas com deficiência e suas famílias abrindo oportunidades"* (EMPRESA A). Para alcançar seu objetivo, a organização traçou metas como: aumentar o número de instituições para pessoas com deficiência de sua rede; procurar cada vez mais empresas, institutos e fundações para lhes apoiar e para comprar seus projetos. Apontam ainda a gestão financeira como crucial para o sucesso do negócio e diz que *"a gente tá com uma boa equipe na captação de recursos, a gente tem uma boa gestão financeira, que é essencial no dia"* (EMPRESA A). Cruz (2000) expõe que todas as organizações sem fins de lucro, no interesse de promover suas atividades, dependem de maneira fundamental da captação de recursos. Assim, a participação da comunidade fortalece a causa defendida e ganha apoio constante na busca por novos recursos, voluntários, benfeitores e investidores.

Quanto às perspectivas futuras a Empresa B deixa bem claro seu projeto de expansão. Objetiva ainda em curto prazo abranger o empreendimento a outras regiões próximas e a médio prazo, levar sua política para outros estados.

Então essa é a nossa perspectiva, acho que até meio do ano alcançar grande parte do estado de São Paulo, e até o final do ano alcançar outro estado e levar isso a cada vez mais lugares, a cada vez mais pessoas (EMPRESA B).

Acompanhando as respostas anteriores, a Empresa C, também almeja um crescimento futuro e coloca que:

Atualmente estou pilotando o negócio com o objetivo de expandir para a criação da indústria de transformação e reciclagem para produção de produtos intermediários (*flake* de PET), produtos intermediários (tecido, madeira plástica, revestimento) e produtos com maior valor agregado (bolsas, roupas, móveis, outros) (EMPRESA C).

Compreende-se que os empreendedores sociais operam em um cenário estratégico, calculado seus passos, que muitas vezes se apresenta como mais diversificado e dinâmico do que o de empresas convencionais (NICHOLLS, 2006b).

CONCLUSÃO

A partir da pesquisa apresentada, obteve-se uma compreensão inicial sobre as motivações e as ideias que levam empreendedores a abrirem um negócio social. A principal motivação para a abertura de um negócio social é de que este atenda pessoas em áreas que as políticas públicas não conseguem chegar. As motivações para empreender em um negócio social variam entre oportunidades de empreender em um ramo do qual já conheciam, pois vivenciaram a realidade na qual trabalharam e, assim, ter uma oportunidade de criar um negócio social a fim de resolver as problemáticas encontradas no seu próprio meio social. Por outro lado, outros são motivados pela necessidade de trabalhar e ter uma segurança ou seguir uma carreira profissional.

Outras sentidos expostos pelos entrevistados é de que há outras formas de motivação para empreender em um negócio social como: servir a sociedade ajudando e impactando a vida de outras pessoas; fazer a vida ter sentido; a convivência com pessoas com diferentes realidades ajuda o empreendedor social a refletir sobre situações de vulnerabilidade e a pensar de que formas este pode contribuir para um mudar essa realidade; geração de emprego e renda por conta da abertura de um negócio e da prática empreendedora é também considerado pelos entrevistados como um fator de motivação; a busca por contribuições e mudanças socioambientais e além disso a universidade teve um papel fundamental na vida desses empreendedores pois foram através dos projetos desenvolvidos nessas instituições que ele iniciaram sua jornada profissional neste segmento de mercado.

Em relação aos desafios, como destaque aparece o acesso a financiamentos e a atração de investidores, parceiros e capital para esse modelo de negócio, principalmente nos anos iniciais ou na fase de abertura ou implantação do negócio, além disso, o desenvolvimento da estrutura do modelo de negócios é um desafio pois o empreendimento deve atender a uma demanda social mas também mercadológica pois junto a isso um outro desafio é evidenciado, que é demonstrar ou fazer com que o investidor entenda que há lucratividade no negócio. Para os empreendedores sociais, os riscos são inerentes a essa atividade empreendedora e que estão atrelados ao modelo de negócios, por ser um modelo novo e em fase de adaptação. Além disso, um outro risco identificado é o de evitar a visão errada das pessoas sobre o negócio, pois muitas vezes os negócios sociais são vistos como assistencialistas. É discutido também sobre o risco em que o empreendedor social está exposto de não saber separar entre o sentimento e a paixão pelo que faz e ter o foco na resolução dos problemas e nos resultados da empresa e por fim, eles consideram que um empreendimento social tem os mesmos riscos que qualquer outro negócio, e que enfrentar riscos e desafios faz parte de qualquer empreendimento.

Quanto às perspectivas futuras, os empreendedores sociais acreditam na expansão do modelo de negócio no mercado brasileiro, no aumento e fortalecimento da participação da sociedade. Como limitações, devido a pandemia, o contato com as empresas foi dificultado, pois algumas estavam com atividades presenciais suspensas.

REFERÊNCIAS

ASHOKA, E. S.; MACKISEY e CIA. INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

ÁVILA, L. V.; BARROS, I. Z. F.; MADRUGA, L. R. R. G.; SCHUCH, V. F. J. Características das publicações sobre Empreendedorismo (Social) no Web of Science no período 2002-2011. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 6, n. 2, 2014.

BAGGENSTOSS, S.; DONADONE, J. C. Empreendedorismo Social: Reflexões acerca do papel das Organizações e do Estado. **Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 16, p. 112-131, 2013.

BARBALHO, A.; UCHOA, C. V. Empreendedorismo social como campo em formação no Brasil: o papel das instituições Ashoka, Endeavor e Artemisia. **Interações (Campo Grande)**, v. 20, n. 2, p. 421-433, 2019.

BARENDSSEN, L.; GARDNER, H. Is the social entrepreneur a new type of leader? Leader to Leader, **New York**, n. 34, p. 43-50, 2004.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A threepronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

CRUZ, C. M. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo Global, 2000.

DEES, J. G. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 55, jan./fev. 1998.

FERREIRA NETO, M. N.; CAVALCANTE, M. A. D.; CASTRO, J.L.C. Criatividade, viabilidade percebida, resiliência e autoeficácia como antecedentes da intenção empreendedora em tempos da covid-19. **Anais... Congresso Internacional de Administração ADM**, Paraná, 19-21 outubro 2020. Disponível em: https://admpg.com.br/2020/anais/arquivos/08082020_180836_5f2f179cbf45e.pdf.

FIALHO, C. B.; WAGNER, L. C.; NUNES, A. F. P.; GAI, M. J. P. Motivação para empreender em cenário de crise econômica: um estudo com novos empreendedores. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 1, 2018.

GANGWAR, S.; VISHWAKARMA, M. S. K. Entrepreneurship. **International Journal on Research and Development: A Management Review**, v. 2, n. 1, 85-87, 2013.

GEM-Brasil 2019. **Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo 2019. Curitiba: IBQP, 2019.

GEM 2009 – **Global Entrepreneurship Monitor 2009**. Empreendedorismo no Brasil 2009. Curitiba: IBPQ, p. 165, 2010.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. (9 ed.). (F. A. Costa, Trad.). Porto Alegre: AMGH. 2014.

JAIN, M. Social entrepreneurship- Using Business Methods to Solve Social Problems: The Case of Kotwara. **Decision**, Vol. 39, No. 3, December, 2012.

KERLIN, J. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 246-262, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11266-006-9016-2>>.

LIMEIRA, T. M. Empreendedorismo social no Brasil: Estado da arte e desafios. **Inovação em cidadania empresarial**, 2015.

MAIR, J.; MARTI, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, 41(1): 36-44.

MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J.; CARNEGIE, K. Social entrepreneurship: Towards conceptualization. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.8, n.1, p. 76-88, 2003.

NAJBERG, E.; CARVALHO, J. B.; FERREIRA, V. R. S.; FREITAG, M. S. B. Análise e Caracterização dos Casos Vencedores do Prêmio Empreendedor Social de 2005 a 2017. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 13, n. 32, p. 2257-2286, maio/agosto. 2018.

NICHOLLS, A. **Social Entrepreneurship**: New models of sustainable social change. Oxford: Oxford. University Press. 2006a.

NICHOLLS, A. **Introduction**: The meanings of social entrepreneurship. In: NICHOLLS, A. (Ed.), **Social entrepreneurship: New paradigms of sustainable social change**. Oxford: Oxford University Press, 2006b, p. 1-35.

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias**. Tese (Doutorado)- Universidade Estadual Paulista - Unesp, Franca, 2004.

OMAR, A. R. C.; OTHMAN, A. S.; AHMAD, A. Business Venture of the Poor: Performance and Problems. **Malaysia: International Journal of Business and Social Science**, Vol. 3 No. 16, Special Issue, 2012.

PARENTE, *et al.* **Empreendedorismo social**: contributos teóricos para a sua definição. 2011.

PARENTE, C.; QUINTÃO, C. Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. **Empreendedorismo social em Portugal**, 2014.

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. **Journal of world business**, v. 41, n. 1, p. 56-65, 2006.

PIPE SOCIAL. **Mapa 2019**. Disponível em: <https://pipe.social/pipelabo/mapa2019>. Acesso em 08 de março de 2021.

PRABHU, G. Social entrepreneurship leadership. **Career Development International**, v. 4, n. 3, 1999.

RIBAS, R. A motivação empreendedora e as teorias da motivação. **Revista Caderno de Administração**, v. 5, n. 1, 2011.

RAO, S. Renasce o imperador da paz. **Forbes**, v.162, n. 5, 7 set. 1998. Disponível em: <www.ashoka.org.br>.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. (2014). Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, 5.

SCHERER, P. C. **Entendendo os negócios com impacto social**: Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio. 2014. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

SHAW, E.; CARTER, S. Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.14, n. 3, 2007.

SILVA, M. I. C. Empreendedorismo Social e Empoderamento Feminino: Um estudo de caso do Project Três na Índia. **Revista de Estudos Internacionais**, v. 11, n. 2, 2020.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. **Journal of World Business**, v. 41, 2006.

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

YUNUS, M. (2016) Yunus Negócios Sociais. **Negócios Sociais**. Recuperado em 22 de Setembro de 2016 de <http://www.yunusnegociosociais.com/diferentes-modelos-de-negcios>.

ZDANOWICZ, J. E. **Finanças Aplicadas para Empresas de Sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012.