

NEGÓCIOS SOCIAIS: A IMPORTÂNCIA E AS DIFICULDADES NA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Izabela Aparecida Felisberto¹

Beatriz Galvanin²

RESUMO

O presente artigo disserta sobre Negócios Sociais, especificamente da importância e das dificuldades na elaboração do Plano de Negócio. Tem como objetivo identificar as barreiras que impedem os Negócios Sociais de serem planejados previamente, e relatar a importância desse plano para a sustentabilidade do negócio. Com base em um artigo do colunista Pessanha (2013) e, em uma cartilha eletrônica do SEBRAE, verificou-se que o conceito de Negócios Sociais é novo, porém, tem atraído a atenção de investidores, por ser uma atividade inovadora e que possibilita a lucratividade ao mesmo tempo em que impacta positivamente determinada comunidade através da solução de problemas sociais. Apesar de ser um negócio atrativo, é arriscado. Faz-se necessário a estruturação e planejamento desses negócios, traduzindo-os em um documento que demonstre aos investidores qual a finalidade da empresa, se a atividade é viável, quais os produtos ou serviços que serão ofertados aos clientes e usuários e o potencial de crescimento e sustentabilidade do negócio. A metodologia aplicada é a pesquisa bibliográfica. Os tópicos abordados no estudo serão: conceito de Negócios Sociais, áreas de atuação, exemplos e importância e dificuldades na elaboração do Plano de Negócio nesse segmento. O conhecimento da importância do Plano de Negócio e das dificuldades em sua elaboração nos Negócios Sociais possibilita ao empreendedor social constituí-lo com maior segurança, atrair investimentos e manter o foco em meio ao duplo objetivo dos Negócios Sociais: atuação social e geração de recursos.

Palavras-chave: Negócios Sociais. Plano de Negócio. Investidores. Impacto social.

ABSTRACT

The present article on Social Business: The Importance and Difficulties in the Development of the Business Plan are intended to identify barriers that prevent Social Business to be planned in advance, and report the importance of this plan for the sustainability of the business. Based on an article by columnist Pessanha (2013), and an electronic booklet SEBRAE, it was found that the concept of social business is new, however, have attracted the attention of investors, because it is an innovative activity that enables profitability while positively impacting community determined through the solution of social problems. Despite being an attractive business is risky. It is necessary to structuring and planning of these businesses, translating them into a document that demonstrates to investors that the company's purpose, whether the activity is viable, what products or services that will be offered to customers and users, and the potential for growth and sustainability of the business. The methodology to be applied in this paper is a literature search. Topics covered in the study are: the concept of Social Business, areas of expertise and examples, and the importance and difficulties in the preparation of the Business Plan in that kind of company. Knowing the importance of the Business Plan and the difficulties in its preparation in Social Business allows the social entrepreneur to set him more securely, attract investment and maintain focus amid the dual purpose of Social Business: Social action and generating funds.

Keywords: Social Business. Business Plan. Investors. Social impact.

¹ Bacharelada do Curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos. E-mail: izabela-felisberto13@hotmail.com

² Professora e coordenadora do Curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos. E-mail: beatriz.galvanin@estacio.br

1 INTRODUÇÃO

Este artigo trata dos negócios sociais, mais especificamente da importância e das dificuldades na Elaboração do Plano de Negócio. A motivação para sua elaboração surgiu a partir das pesquisas e da leitura de um artigo do colunista Pessanha (2013) e, em uma cartilha eletrônica do SEBRAE, que possibilitaram a compreensão de que o Negócio Social é um modelo emergente e promissor que contribui com o desenvolvimento de comunidades locais. Tais atributos têm atraído investidores com o intuito de auferir lucro ou reinvesti-lo na atividade, porém, eles têm se deparado com Negócios Sociais mal estruturados que não contam com um Plano de Negócio descrevendo a missão e visão da empresa, estudo de viabilidade econômica, estratégias para atuar no mercado e plano financeiro. Conseqüentemente, Negócios Sociais sem planejamento prévio indicam – ao seu futuro investidor – que não possuem potencial de escala de mercado, ou seja, não conseguirão manter-se em atividade durante determinado período, sendo assim, um investimento arriscado.

Neste enfoque, quais são as barreiras existentes para a elaboração de um Plano de Negócio nos Negócios Sociais que conseqüentemente impedem a atração de novos investidores?

Tomando como referência Dornelas (2005, p. 95 - 99), pressupõe-se que a dificuldade em encontrar Negócios Sociais bem planejados seja devido a:

- Complexidade em enquadrar as atividades dos Negócios Sociais em um Plano de Negócio;
- Falta de conhecimento e ferramentas gerenciais para a elaboração do plano;
- O empreendedor não reconhece a importância do Plano de Negócio; Falta de cultura de planejamento.

O objetivo do presente estudo é o de identificar os motivos que impedem os Negócios Sociais de serem planejados previamente através de um Plano de Negócio, e que conseqüentemente os impossibilita de atingir maior potencial de escala de mercado e receber investimentos.

Para atingir o referido objetivo geral, as etapas a serem realizadas serão:

- Apresentar o conceito de Negócios Sociais;
- Destacar a importância do Plano de Negócio para os Negócios Sociais;

- Relatar, com base em publicações, as dificuldades que impedem a elaboração do Plano de Negócio no empreendimento em questão.

Serão apresentados conceitos com base em pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos publicados em Revistas Eletrônicas do campo da Administração, e em sites especializados em Empreendedorismo.

Os sub-temas desse artigo são: Conceito de Negócios Sociais, áreas de atuação e exemplos, e, importância e dificuldades na elaboração do Plano de Negócio nesse tipo de empresa.

2 CONCEITO DE NEGÓCIOS SOCIAIS

De acordo com Brandão, Cruz e Arida ([2013 ou 2014], p. 4) os Negócios Sociais são “[...] os empreendimentos que combinam retorno financeiro com geração de impacto social por meio de produtos e serviços que melhoram a qualidade de vida de comunidades de baixa renda [...]”. Os Negócios Sociais são empresas comuns, sem uma classificação específica nem enquadramento fiscal diferenciado, somente se difere das demais empresas devido à sua finalidade, intencionalidade, relação com alguma realidade local e compromisso com determinado território ou coletividade (SEBRAE, 2013).

Para iniciar suas atividades, os Negócios Sociais necessitam de um capital inicial, considerando que são negócios autossustentáveis, ou seja, que financiam suas atividades através de capital próprio/investidor, e não através de doações ou auxílios do governo.

Os investidores podem ser pessoas físicas, fundos de investimento, aceleradoras e incubadoras de empresas – prestam consultoria aos negócios sociais em sua fase de projeto e inicial –, ou jovens empreendedores que desejam iniciar seu próprio negócio com o objetivo não somente de lucrar, mas também de impactar positivamente a sociedade.

Atualmente, existem duas definições para os Negócios Sociais, que se distinguem por meio da política de dividendos:

Primeiro: de acordo com a proposta de Muhamed Yunnus, prêmio Nobel da Paz e fundador do Grammen Bank, iniciativa pioneira de investimentos dessa natureza, os negócios sociais devem gerar impacto para populações de baixa renda, e excedentes financeiros (dividendos) reinvestidos na organização, sem possibilidade de distribuição de lucros para os sócios. Segundo: outro segmento dos fundos de investimento de impacto defende que os dividendos podem ser remetidos para os responsáveis pela iniciativa. (BRANDÃO, CRUZ e ARIDA, [2013 ou 2014], p. 5).

Se o Negócio Social criado seguir as diretrizes do conceito de Muhamed Yunnus, o investidor aplicará seu capital no negócio, a empresa trabalhará com o capital durante determinado exercício, e ao final do período, todo o lucro auferido será reinvestido na própria atividade, ou seja, os sócios/investidores não receberão dividendos, somente terão direito de resgatar o capital investido, sem acréscimos. Porém, se seguir o conceito de distribuição de lucros – conceito a ser utilizado neste artigo – os sócios/investidores, receberão os dividendos após a empresa trabalhar com seu capital durante determinado período, e assim, receberão a lucratividade sobre seu capital investido e não deixarão de contribuir para a melhoria de uma realidade local e solução de um problema social.

Devido a ser um novo conceito, poucos acreditam na possibilidade de lucrar através de uma atividade que é voltada para o atendimento de problemas sociais de população de baixa renda, porém, como afirma Sanders (2011, p. 24): “Ao contrário do que possa parecer inicialmente, uma empresa pode se preocupar com as pessoas, ser orientada por uma cultura e, ainda assim, ter bons resultados financeiros”.

A sociedade se acostumou a um modelo de empresas que somente desejam lucrar, e que para atingir tal finalidade, usam de todos os meios exploratórios de mão-de-obra, matéria-prima e mercado consumidor possíveis. Essas empresas fazem uso de imagens positivas para esconder sua real intenção, e incentivam o consumo inconsciente, oferecem produtos com preços abusivos ou com qualidade inferior, e não se preocupam com seus clientes.

Os Negócios Sociais são uma nova proposta à realidade atual. Um pequeno negócio que pode provocar grandes mudanças. Como afirma Dees (apud ROSSONI et al, 2007, p. 615) “Os empreendedores sociais conhecem as necessidades e os valores do seu público-alvo, compreendem as expectativas das pessoas que ajudam e investem algum tipo de recurso como tempo, dinheiro ou conhecimento”.

No Brasil, de acordo com Andrich (2014), existem pelo menos 600 negócios sociais, segundo dados obtidos pelo Projeto Brasil 27, realizado pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEAUSP).

3 ÁREAS DE ATUAÇÃO E EXEMPLOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS

Os Negócios Sociais podem atuar nos seguintes nichos:

- Produtos ou serviços com **PREÇOS MAIS ACESSÍVEIS**, baseados no comércio justo, focados nos mercados de baixa renda e que atendam necessidades nas áreas de saneamento básico, energia, alimentação, saúde, habitação, por exemplo.
- Estruturação da cadeia produtiva de empreendimentos diversos inserindo **GRUPOS DE BAIXA RENDA**. Esse grupo pode ser dono do negócio, fornecedores ou distribuidores.
- Fornecimento de equipamentos, matérias primas e serviços que incrementem a produtividade de empreendimentos dos **SETORES DE BAIXA RENDA**. (SEBRAE, 2013, p.8).

Para melhor compreensão do conceito de Negócios Sociais, segue abaixo alguns exemplos (IBIDEM, 2013):

Água e Saneamento Básico: Em regiões que sofrem com a estiagem, podem ser criados negócios que desenvolvam e comercializem determinada tecnologia – de baixo custo - que propicia o reaproveitamento de água escura para uso doméstico.

Educação: a criação de creches comunitárias particulares em comunidades de baixa renda que funcionem em horário comercial para que os pais possam cumprir sua jornada de trabalho, e que ofereçam educação de alta qualidade a um preço acessível.

Energia: negócios que desenvolvam tecnologia de geração de energia solar e a ofereça a preços acessíveis às famílias que não têm acesso à rede de distribuição elétrica.

Tecnologia de Informação e Comunicação: nesta área podem ser criados Negócios Sociais que funcionem, via internet, como uma plataforma que forneça informações de utilidade pública, com qualidade, como por exemplo, identificação de medicamentos de baixo custo, postos de atendimento à saúde e vacinas.

Saúde: Negócios que ofereçam à população de baixa renda – que não tem acesso a planos de saúde – consultas médicas e exames de qualidade, com um preço acessível.

Serviços financeiros/microfinanças: Oferta de crédito ágil e sem burocracia, a microempresas que não conseguem financiar suas atividades em instituições financeiras tradicionais, e, portanto, sentem-se à margem do sistema financeiro.

Cultura: Negócio Social que auxilie na adequação à acessibilidade, através de consultorias e mudanças estruturais em espaços culturais como teatros, museus e galerias de

arte, permitindo a deficientes físicos, auditivos, mentais e visuais, acesso à cultura e entretenimento.

Habitação: Fabricação e comercialização de tijolos ecológicos, que sejam utilizados na construção de moradias para população de baixa renda, sendo vendidos com preço acessível, além da possibilidade de envolver a população em sua fabricação.

Conforme artigo de Oliveira (2013, p. 1) publicado no Jornal Folha de S. Paulo, em 2010 foi criado por Edgard Morato, a empresa “Saútil”, que fornece informações, via internet, sobre onde encontrar e como adquirir os medicamentos oferecidos gratuitamente pelo SUS (Sistema único de Saúde). A idéia surgiu da percepção de um problema social: as dificuldades que os usuários do SUS encontravam para adquirir os medicamentos gratuitos por não terem conhecimento dos locais onde havia disponibilidade ou sobre como proceder para obtê-los. Atualmente, a empresa gera receitas através de publicidade no site e pela oferta de informações do SUS via telefone para assinantes, sendo que empresas têm adquirido o serviço de informações via telefone para oferecer aos seus funcionários como benefício.

Também foi lançado no Brasil em 2012 um sistema de “Aprendizagem Adaptativa”, criado pelo administrador e pedagogo Claudio Sasaki: “[...] uma ferramenta on-line que indica as melhores formas de apresentação de uma matéria. Isso é feito através de uma prova de diagnóstico e de atividades realizadas pelos estudantes” (IBIDEM, 2013, p. 1). Para cada estudante de escola particular que adere e paga pelo serviço, o criador dá o direito a um estudante de escola pública a utilizar o mesmo sistema de forma gratuita.

4 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO PARA OS NEGÓCIOS SOCIAIS

Chiavenato (2006, p. 128) define o plano de negócio como:

[...] um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação. É uma espécie de plano de viabilização de uma idéia, um pequeno *check list* para não deixar passar nada despercebido.

Conforme informações apresentadas por Ashoka e McKinsey (2001), o Plano de Negócio surgiu nos Estados Unidos, como ferramenta para atrair investimentos de financiadores particulares, e atualmente continua sendo formulado com o objetivo de analisar,

estruturar e apresentar a viabilidade de um novo negócio ou de negócios já consolidados. Este instrumento permite que investidores analisem se é viável aplicar seu capital nesses negócios, sobretudo através dos índices de rentabilidade e possibilidade de que a empresa se mantenha no mercado. A estrutura do Plano de Negócio é diferente para cada empresa, pois “cada empresa é única e, por ser assim, tem de expressar essa unicidade no plano que será desenvolvido”. (ZAVADIL, 2013).

Abaixo será apresentado um modelo da estrutura básica de um Plano de negócios

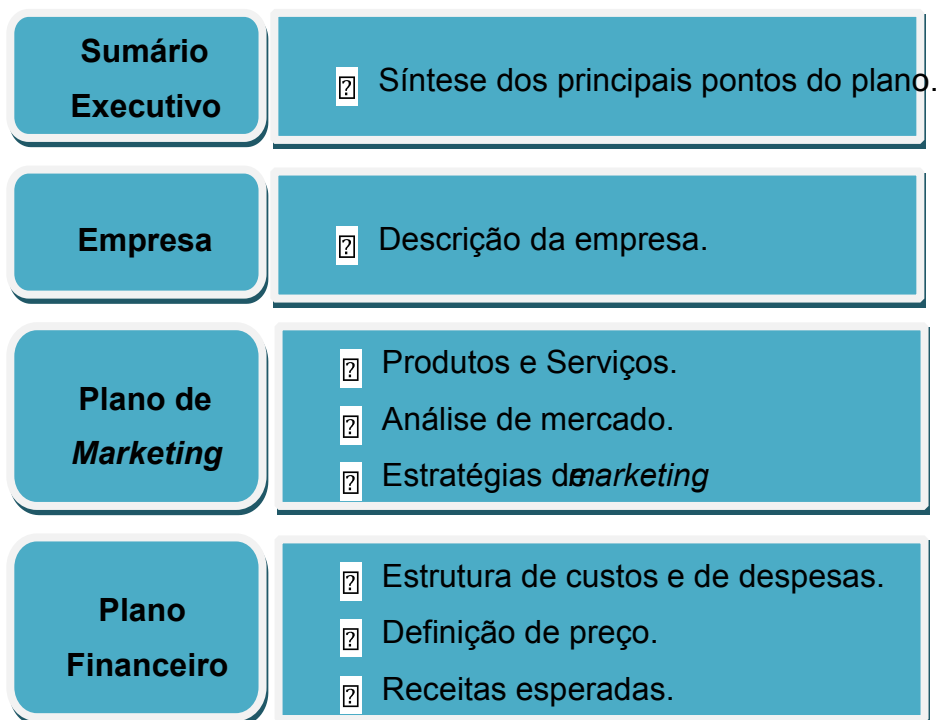


Figura 1: Divisões do plano de negócios. FONTE: ibidem, 2

Os Negócios Sociais são empresas que apresentam um novo conceito, uma nova forma de empreender, e por unir a missão social com a lucratividade, têm atraído a atenção de investidores que desejam lucrar ao mesmo tempo em que auxiliam positivamente determinada comunidade/território. Rocha (apud OLIVEIRA, 2013, p.2) afirma que “[...] é mais difícil conseguir aportes no começo do projeto. [...] isso acontece porque esses negócios são de alto risco, especialmente por lidar com inovação tanto no produto como na forma de oferecê-lo”.

Em meio a esse contexto de inovação e dificuldades, o Plano de Negócio atua como importante ferramenta para apresentar e detalhar, sobretudo, a viabilidade do negócio social e

o impacto que pode gerar, e assim, apesar do risco inerente a atividade, atraia investidores dispostos a assumir a missão de apoiar estas empresas.

Segundo Dornelas (2005, p. 95) “não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, mas para muitos, tediosa técnica de se transformar sonhos em realidade: o planejamento”. Com o plano é possível:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.). (IBIDEM, 2005, p. 99).

5 DIFICULDADES NA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO NOS NEGÓCIOS SOCIAIS

Em consequência de ser uma atividade inovadora, uma nova proposta de negócio, e um investimento arriscado, em comparação a outros modelos de empresas, os Negócios Sociais necessitam de um Plano de Negócio bem elaborado para que possa apresentar a viabilidade econômica da atividade, definir claramente seu público-alvo, os produtos ou serviços com os quais irá trabalhar, a política de dividendos e seu potencial de escala, além do impacto social desejável e atingível.

Porém, os Negócios Sociais deparam-se com barreiras em relação à elaboração desse plano:

Além de garantir sua atuação social, uma vez que essa é a própria razão de sua existência, a organização deve preocupar-se também com a geração de recursos para a própria sobrevivência. Esse duplo objetivo – atuação social e geração de recursos – pode muitas vezes trazer dificuldades à administração da organização, pois exige conhecimentos fora de seu campo habitual de atuação. Tais dificuldades tendem a se acentuar diante do baixo domínio e uso de ferramentas gerenciais que facilitam a administração de organizações. (ASHOKA; MCKINSEY, 2001, p. 24).

Como consta na citação acima, os Negócios Sociais são empresas que unem atuação social e geração de recursos, pois, atuar em determinada comunidade e propiciar a ela

melhorias positivas é a missão do negócio, e como não é uma organização que recebe doações nem verbas governamentais, deve ser autossustentável. O plano de negócio a ser elaborado por essas empresas deve abranger esses dois aspectos: atuação social e geração de recursos.

Nesse ponto é que nota-se a dificuldade em aliar esses dois lados da atividade, com ênfase na complexidade desse plano ao evitar que a finalidade e a intencionalidade da empresa sejam descaracterizadas.

Ainda analisando a citação de Ashoka e McKinsey (2001), percebe-se que falta aos empreendedores de Negócios Sociais o conhecimento gerencial e informações específicas e estruturadas que permitiriam a melhor elaboração de um plano. Os empreendedores de negócios convencionais, devido à finalidade unicamente lucrativa e por conter informações estruturadas, estão habituados a utilizar ferramentas gerenciais que demonstrem em um documento formal a missão do negócio, a visão, os prazos, os objetivos e metas para atingir a situação futura planejada. Já os Negócios Sociais têm como missão o impacto social positivo, mas, com fins lucrativos, portanto, sua área predominante – a social – não está habituada, nem profundamente direcionada ao uso de ferramentas gerenciais da mesma forma como estão preparados os negócios convencionais. Há uma dificuldade grandiosa em mensurar os retornos sociais dessas empresas, pois, de acordo com Brandão, Cruz e Arida ([2013 ou 2014], p. 5):

Conhecer a capacidade de um negócio gerar impacto social é aspecto determinante para a constituição de sua identidade. Para além das tradicionais categorias de análise de um portfólio de um fundo, que se centram no “retorno” e no “risco”, os negócios sociais incorporam uma terceira dimensão que exige atenção e apresentação de resultados: impacto.

Dornelas (2005, p. 95) afirma que “[...] é notória a falta de cultura de planejamento do brasileiro, que por outro lado é sempre admirado por sua criatividade e persistência”. Esta visão do autor abrange os empreendedores de modo geral e, portanto, encaixa-se aos empreendedores do ramo dos Negócios Sociais. Sob este enfoque percebe-se que a falta da cultura de planejamento, torna-se obstáculo para empreendedores sociais elaborarem o Plano de Negócio para a atividade que será iniciada.

Outro aspecto a ser considerado é o fato de o Plano de Negócio ser interpretado somente como uma ferramenta obrigatória para requisição de investimentos, empréstimos

junto às instituições financeiras ou para ingresso em incubadoras de empresas, como enfatiza a citação abaixo:

A maioria dos planos de negócios resume-se a textos editados sobre um modelo predeterminado e que não convencem ao próprio empreendedor; por isso, falham, o que leva muitos a pensar que o plano de negócios não serve para nada ou não é uma ferramenta eficiente. Geralmente são escritos como parte dos requisitos de aprovação de um empréstimo, ingresso em uma incubadora de empresas [...] Costumam ser feitos apenas para esses fins, às pressas, sem muita fundamentação ou, [...], recheada de números mágicos (IBIDEM, 2005, p. 97).

A falha do plano de negócio ou a sua não-elaboração ocorre devido a muitos empreendedores não acreditarem na importância desse documento para a sustentabilidade da empresa, não somente financeira, mas também no que se refere a unir precisamente a missão com as decisões tomadas, o modo de administrar focado nos valores e na finalidade do negócio, dado ênfase aos Negócios Sociais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo dos autores abordados neste artigo, é possível considerar que os empreendedores sociais encontram dificuldades para a elaboração do Plano de Negócio ao constituírem seus Negócios Sociais. De acordo com Ashoka e McKinsey (2001), a complexidade em elaborar o Plano de Negócio é decorrente do duplo objetivo dos Negócios Sociais: atuar na sociedade com foco na solução de um problema social e, gerar recursos. O Plano, sobretudo no que se relaciona à demonstração de resultados, público-alvo e modelo de negócio, não pode descaracterizar a intencionalidade dos Negócios Sociais. Os mesmos autores afirmam que por não ser o campo habitual do negócio, falta aos empreendedores sociais o conhecimento específico a respeito de ferramentas gerenciais, e informações estruturadas e mensuráveis, que os auxiliaria ao gerar relatórios e elaborar o Plano de Negócio. Como relata Brandão, Cruz e Arida ([2013 ou 2014]), os retornos sociais desse tipo de negócio são difíceis de mensurar, sendo que os retornos sociais a que se referem os autores são os impactos positivos que os negócios geram em seu local de atuação.

Dornelas (2005) apresenta duas dificuldades para a elaboração do Plano de Negócio que se aplicam a todos os tipos de empresas e perfis de empreendedores, e, portanto, também aos Negócios Sociais: a primeira dificuldade se refere à notória falta de cultura de

planejamento do brasileiro e que, ainda sob este aspecto une-se à segunda dificuldade, que é o fato de o empreendedor não reconhecer a importância do Plano de Negócio. O Plano é considerado pelos empreendedores como uma ferramenta obrigatória no momento em que a empresa busca por empréstimos junto às instituições financeiras ou deseja ingressar em incubadoras de empresas. E, diante da obrigatoriedade de elaborar o Plano, as empresas criam relatórios baseados em números e realidades de mercado que sequer foram pesquisadas e analisadas e, portanto, falham.

Este artigo sobre Negócios Sociais: A importância e as Dificuldades na Elaboração do Plano de Negócio identificou, com base nos autores citados anteriormente, os motivos que impedem os Negócios Sociais de serem planejados previamente e tornem-se negócios atrativos e com potencial de crescimento, permitindo que suas iniciativas atinjam um maior número de pessoas.

Primeiramente, o empreendedor social deve assimilar a importância do Plano de Negócio, sobretudo, para a sustentabilidade da sua empresa, para iniciar com segurança suas atividades e atrair a atenção de investidores. O Plano, se bem elaborado, o auxiliará a manter o foco, no que diz respeito ao duplo objetivo dos Negócios Sociais: atuação social e geração de recursos.

A partir do conhecimento das dificuldades identificadas neste artigo, os empreendedores de Negócios Sociais já constituídos, ou daqueles que ainda estão em fase de maturação da idéia, poderão observar e considerar com mais atenção, a iniciativa de elaborar um Plano de Negócio para sua atividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRICH, Mara. Por uma boa causa, por um bom negócio. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, ano XXIV, n. 98, janeiro/fevereiro 2014.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

Revista Hórus, v. 10, n. 1, p. 29-40, 2015.

BRANDÃO, Daniel; CRUZ, Célia; ARIDA, Anna Livia. **Métricas em negócios de impacto social: fundamentos**. São Paulo: ICE e MOVE, [2013 ou 2014], p. 1 a 15. Disponível em: <http://www.artemisia.org.br/img/galerias/noticias/2014-117_Artigo_MetricasNegociosSociais_ICE.pdf>. Acesso em: 28 set. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, Filipe. Empresas unem missão social a negócios. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 18 ago. 2013. Caderno de mercado mpme, p.1.

_____. Investimentos em negócios sociais são raros na fase inicial. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 18 ago. 2013. Caderno de mercado mpme, p.2.

PESSANHA, Maure. Como um negócio social atrai a atenção do investidor. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, 20 set. 2013. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Maure-Pessanha/noticia/2013/09/como-umnegocio-social-atrai-atencao-do-investidor.html>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

ROSSONI, Luciano. et al. **Revista eletrônica**. Explorando as relações do empreendedorismo de negócios com empreendedorismo social no Brasil. **READ**, Porto Alegre, ed. 57, v. 13, n. 3, p. 613-633, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/39965> >. Acesso em: 29 set. 2014.

SANDERS, Dan J. **Empresas feitas para servir. Tradução: Paulo Polzonoff Jr.** Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

SEBRAE. **Cartilha eletrônica. Negócios sociais: uma maneira inovadora de empreender e promover o bem**. [local desconhecido]: SEBRAE, 2013. Disponível em: <http://www.portaldodesenvolvimento.org.br/upload/Cartilha_NS_II.pdf>. Acesso em: 28 set. 2014.

ZAVADIL, Paulo Ricardo. **Plano de Negócios: uma ferramenta de gestão**. Curitiba: InterSaberes, 2013.