



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

MICHAELLA KAREM BARRETO GOMES

**O PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL:** A experiência da Artemísia na promoção dos negócios sociais no Brasil.

CAMPINA GRANDE

AGOSTO DE 2013

MICHAELLA KAREM BARRETO GOMES

**O PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL:** A experiência da Artemísia na promoção dos negócios sociais no Brasil.

Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de graduação de Administração à Universidade Estadual da Paraíba.

CAMPINA GRANDE

AGOSTO DE 2013

G633p Gomes, Michaela Karem Barreto.

O perfil do empreendedor social: a experiência da Artemísia na promoção de negócios sociais no Brasil [manuscrito] / Michaela Karem Barreto Gomes. – 2013.

20 f. :il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2013.

“Orientação: Profa. Ms. Larissa Ataíde M. Lins Bezerra, Departamento de Administração”.

1. Empreendedorismo social. 2. Perfil empreendedor. 3. Sociedade. I. Título.

21. ed. CDD 658.022

MICHAELLA KAREM BARRETO GOMES

**O PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL: A experiência da Artemisia na promoção dos negócios sociais no Brasil.**

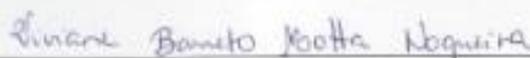
Trabalho de conclusão de curso aprovado no dia 26 de agosto de 2013 pela banca examinadora constituída pelos seguintes membros:

BANCA EXAMINADORA



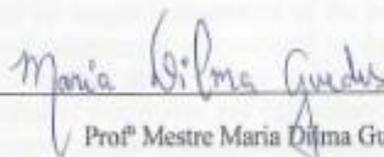
Profª Mestre Larissa Ataíde M. Lins Bezerra/UEPB

Orientadora



Profª Mestre Viviane Barreto Motta Nogueira/UEPB

Examinadora



Profª Mestre Maria Djalma Guedes/UEPB

Examinadora

CAMPINA GRANDE

AGOSTO DE 2013

## **O PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL: A experiência da Artemísia na promoção dos negócios sociais no Brasil.**

Michaela Karem Barreto Gomes, graduanda em administração pela UEPB,  
email:michaellabarreto@gmail.com

Larissa Ataíde M. Lins Bezerra, professora orientadora/UEPB, email:  
larissataide@yahoo.com.br

### **RESUMO**

O entendimento sobre o empreendedorismo social muitas vezes sofre estigmas pelo pouco conhecimento existente sobre o tema. É importante enfatizar que esse tipo de empreendedorismo não tem relação com caridade ou assistencialismo, mas deveria ter como ênfase a geração de valor para a sociedade. Esse artigo teve como objetivo central analisar o perfil do empreendedor social na visão dos gestores de projetos da Artemísia. Assim, buscou-se a descrição das percepções de gestores sobre o perfil desejado do empreendedor social quando comparado ao perfil real trazendo um relato teórico que permeia as competências deste indivíduo. A pesquisa é de natureza quali-quantitativa, classificada como descritiva e exploratória. As conclusões apontam que o empreendedor social dessa empresa possui engajamento, paixão pelo tema social e comprometimento com o trabalho. Entretanto, alguns aspectos são negligenciados, tais como a capacidade de negociar e o nível de conhecimento desse profissional. As conclusões apuradas apontam para a necessidade de se (re)pensar questões ligadas ao empreendedorismo social, surgindo dessa forma, uma necessidade de aperfeiçoamento das competências desses profissionais.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo social, perfil empreendedor, sociedade.

### **Abstract**

The understanding of social entrepreneurship often suffers stigmas by little knowledge on the subject. It is important to emphasize that this type of entrepreneurship is not related charity or welfare, but should have an emphasis on generating value for society. This paper aims at examining the profile of the social entrepreneur in the vision of the project managers of Artemisia. Thus, we sought a description of the perceptions of managers on the desired profile of the social entrepreneur as compared to the actual profile bringing a theoretical account that permeates the skills of this individual. The research is a qualitative and quantitative, classified as descriptive and exploratory. The findings indicate that the social entrepreneur company that has engagement, passion for social issues and commitment to work. However, some aspects are overlooked, such as the ability to negotiate and the level of knowledge that professional. The conclusions reached indicate the need to (re) consider issues related to social entrepreneurship, emerging thus a need to improve the skills of these professionals.

**Keywords:** Social entrepreneurship, entrepreneurial, society.

## 1.0 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo social é um novo fenômeno no mercado brasileiro e internacional o trabalho de Melo Neto e Froes (2002), cuja contribuição acadêmica defende a tese de que o empreendedorismo social autêntico é aquele que se preocupa com a criação de soluções para os problemas sociais, novas estratégias de inclusão social, projetos sociais inovadores e ações empreendedoras autossustentáveis. Os autores acreditam que o empreendedorismo social trabalha com o negócio social e cria novos negócios com base nos princípios de solidariedade e trabalho coletivo. Esse aspecto está bastante presente nas organizações cooperativas brasileiras, especialmente ao se observar os princípios que norteiam e sustentam sua criação.

Segundo Silva (2005) o empreendedorismo teve origem a partir de pesquisas com economistas, recebeu fortes contribuições de psicólogos e sociólogos, de forma a gerar não só diferentes definições para o termo, mas variações em seu conteúdo. Autores como Druker, Schumpeter, Jean Baptiste Say e McClelland *apud* Silva (2005), trabalham o tema como uma forma de tomada de decisão, na perspectiva de que qualquer indivíduo nesta situação pode exercer um comportamento empreendedor, este é um posicionamento de autores mais antigos. Autores mais recentes, como Dornellas (2001), afirmam que a inovação é o que envolve o empreendedor, além de que o conceito está relacionado com a criação de novos negócios e as mudanças ocorridas dentro das empresas já estabelecidas. E acabam tornando-se a imagem da empresa por serem agentes de mudanças e catalisadores da organização.

Portanto, pode-se entender que o empreendedorismo social é a união de conceitos de terceiro e segundo setor aliadas a comunidade, ou seja, a melhor face destes para construção de uma concepção de mercado e aplicação do capitalismo em prol da sociedade e não apenas para garantia de lucro para os seus acionistas, fazendo com que a população que é atingida pelo mesmo torne-se menos dependente do governo e de caridades, levando valorização social a comunidades e regiões menos favorecidas, estímulo a cultura empreendedora e geração de inovação pelas ações desenvolvidas pelo mesmo.

Melo Neto e Froes (2002), afirmam que os potenciais empreendedores sociais possuem um perfil delineado e carregam consigo o desejo de ajudar as pessoas e comunidades a reverterem uma posição de exclusão social, tornando-se parte das ações empreendedoras sociais de engajamento. Nesse sentido, cabe destacar a relevância do empreendedor social, uma pessoa com perfil de provocar mudanças visando melhorias sociais, ambientais e econômicas em seu meio. Geralmente a maior preocupação desse profissional é gerar ganho em qualidade de vida num sentido mais amplo, que não isola questões sociais de ambientais e econômicas.

Dessa forma, esse estudo busca responder o seguinte questionamento: Qual o perfil desejado de empreendedores no desenvolvimento de negócios sociais nas classes da base da pirâmide? Com a justificativa de que este tipo de empreendedor possui peculiaridades que devem ser analisadas e fortificadas para o melhor desenvolvimento desse ramo do empreendedorismo. O artigo tem como objetivo geral, Analisar o perfil do empreendedor social na visão dos gestores de projetos da Artemísia e objetivos específicos: Caracterizar a Artemísia no que diz respeito à promoção dos negócios sociais no Brasil; Descrever os principais projetos desenvolvidos pela Artemísia; Identificar o perfil dos empreendedores sociais na visão dos gestores da Artemísia a luz de Oliveira (2004).

Este artigo está estruturado da seguinte forma, inicia-se com os conceitos do empreendedorismo e o perfil do empreendedor, levantando o questionamento sobre o que é

empreendedorismo social e negócios sociais. Em seguida serão apresentados os aspectos metodológicos da investigação, a análise dos resultados da pesquisa e as considerações finais.

## **2.0 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 EMPREENDEDORISMO - CONTEXTUALIZAÇÃO**

Silva (2005) afirma que o empreendedorismo é uma área temática da administração, cujo objeto de estudo tem como referência as características e o comportamento dos atores responsáveis pelas transformações e inovações no ambiente das organizações e na sociedade. Não pode ser considerada uma ciência pelo fato de não indicar o que de fato pode tornar um empreendedor bem sucedido, mas é considerado como um comportamento que gera atividades de impacto positivo e cria valor social através do incentivo à cultura empreendedora.

Segundo o autor retrocitado a emergência do empreendedorismo como um novo modelo de gestão para as organizações, ocorreu na fase de transição da revolução industrial para revolução da informação, ensejando mudanças estruturais relevantes na economia, política, cultura, educação, tecnologia, entre outros.

O amplo processo de mudança vivenciado desde os anos 70 potencializou o surgimento da economia empreendedora e das organizações empreendedoras. A economia empreendedora caracteriza-se pelo surgimento de novos ramos de negócios baseados no desenvolvimento tecnológico da sociedade de informação. Como também a prevalência dos pequenos empreendimentos, valorização da individualidade e da qualidade de vida das pessoas. Percebe-se que as organizações empreendedoras requerem um novo formato de negócio, cujo modelo de gestão possibilite a realização de objetivos e metas, sendo receptiva a inovação, visualizando a mudança como oportunidade.

De fato O empreendedorismo tem sido visto como um engenho que direciona a inovação e promove o desenvolvimento econômico (CHIAVENATO, 2004). Como o surgimento do empreendedorismo passou pela linha de pensamento de diversos autores desde economistas até sociólogos e psicólogos, têm-se diversas conceituações sobre o tema o que dificultam informar o que realmente caracteriza o empreendedorismo alguns autores afirmam que são um processo de aprendizagem outros que passa pela relação de inovação e criação de negócios.

Pereira (2005), de forma sucinta fala que o Empreendedorismo é uma tradução da palavra inglesa “*entrepreneurship*”, que designa uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além de criação de empresas. Como: geração do auto-emprego (trabalhador autônomo); Empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendedoras); intra – empreendedorismo (o empregado empreendedor) e políticas públicas (políticas governamentais para o setor). Entende-se dessa forma, que o tema é muito abrangente e vai além da conceituação de perfis ou atitudes, suas implicações ultrapassam essas barreiras e podem levar tanto a mudança social quanto a mudança de cenários econômicos no país.

### **2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

Oliveira (2004), afirma que o empreendedorismo social está entre a ação do setor público, privado e voluntário ou a comunidade, acreditando assim que a intersecção dessas três forças geraria o empreendedorismo social. O primeiro pelo fato do poder de controle sobre a criação de novos serviços; o segundo para aproveitar sua vertente de utilizar ações sociais em favor de seu negócio e possivelmente financiar este tipo de iniciativa; e por fim, a

verdadeira parcela de inovação por lidar com pessoas que estão no centro das ações sociais em suas localidades.

Silva (2005) procura delimitar conceituações do empreendedorismo social diferenciando-o da atuação empresarial e este estabelece as seguintes características que são próprias ao empreendedorismo social: a adoção de uma orientação voltada para a criação de valor social, identificação na procura de novas oportunidades de empreendimentos, engajamento no processo de inovação e adaptação desse novo negócio e a ação de coragem por lidar com um setor que ainda apresenta limitações.

Segundo o *The Institute Social Entrepreneurs, EUA - ISE* (2004) Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista sua missão (social), e são orientados por um duplo propósito: empreender programas que funcionem e estejam disponíveis às pessoas (o empreendedorismo social é a base nas competências de uma organização), tornando-se menos dependentes do governo e da caridade.

Dornellas(2004) afirma que os empreendedores sociais são um fenômeno mundial e, principalmente em países em desenvolvimento, como o Brasil, têm um papel social extremamente importante, já que através de suas ações e das organizações que criam preenchem lacunas deixadas pelo poder público.

O que difere o empreendedorismo social do empreendedorismo privado, segundo Melo e Froes (2002) são dois aspectos: 1) O empreendedorismo social não produz bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais, e 2) Não é direcionado para mercados, mas para segmentos populacionais em situação de risco social (exclusão social, pobreza, miséria, risco de vida).

Existem empresas que ajudam a promover o entendimento do conceito do empreendedorismo social que se destacam pelos seus estudos, caso da *Ashoka* e da *Found Schwab*, na Suíça, com forte contribuição na elaboração de livros, artigos promoção de encontros, entre outros. Outro grupo são as próprias empresas ou negócios sociais, que veem aprimorando a gestão no campo social, podendo aqui ser identificado que todo o processo de criação e sustentabilidade dessa empresa deve ser diferenciado, ou seja, as ferramentas existentes na gestão devem ser adaptadas à realidade dessas empresas, assim como de seu público alvo.

Segundo SEGET (2012, pág. 5):

Os empreendedores sociais possuem características distintas dos empreendedores de negócios. Eles criam valores sociais através da inovação e força de recursos financeiros, em prol ao desenvolvimento social, econômico e comunitário.

Além disso, outras características ressaltam o perfil do empreendedor social: a sinceridade, paixão pelo que faz clareza, confiança pessoal, valores centralizados, boa vontade de planejamento, sonhador e uma habilidade para o imprevisto. São mais criativos e determinados já que seus riscos envolvem vidas humanas.

### **2.2.1 negócios sociais**

Pensar no empreendimento social através da ótica dos negócios sociais significa pensar em empresas cujo objetivo primário é o social. E isso não implica que essas empresas excluam objetivos financeiros das suas atividades. Os mesmos são alicerces para o objetivo maior. Como Kotler (2010, pág. 42) afirma:

Negócio Social é um expressão criada por Muhammad Yunus para descrever um empreendimento que gera lucro e, ao mesmo tempo, causa impacto na sociedade em que atua. Não é uma ONG ou uma fundação filantrópica. Um Negócio Social é desenvolvido com um propósito social em mente desde seu nascimento.”

Nesse contexto, para ter um empreendimento social é necessário não apenas pensar em geração de lucro, mas também no tamanho do impacto social causado, além disso, sua essência é o social, sua missão reflete o impacto esperado pela ação de sua atividade. E fornece benefícios para a base da pirâmide, ou seja, oferece muito mais esperança se for feito pela comunidade e para a comunidade.

Um exemplo de negócio social de impacto é o do Bank Rakyat na Indonésia que chega a atingir pelo menos um terço da população. No momento da crise de 90 continuou a se desenvolver favoravelmente e calcula-se que esta é a maior instituição de micro financiamento do mundo, com mais de 30 milhões de poupadores, o terceiro maior fornecedor de microcrédito, com mais de 3 milhões de tomadores de empréstimos. Este exemplo mostra com clareza que os negócios sociais, além de empreendimentos de baixo custo, são de alta escala e impacto para as comunidades ou regiões onde estão instalados (Artemísia 2012).

Outro caso genuinamente brasileiro é o do **Comitê de Democracia da Informática**, em 1994 seu fundador Rodrigo Baggio percebeu que a tecnologia da informática poderia ser ferramenta para a exclusão social, dessa forma surgiu a ONG CDI que tem como missão “promover a inclusão social utilizando a tecnologia da informação como um instrumento para a construção e exercício da cidadania.” Tem sede no Rio de Janeiro e hoje trabalham em sua rede 789 escolas de informática e cidadania nos morros do Rio. Já foram capacitadas cerca de 461.440 crianças e jovens. Tem atuação em âmbito nacional, em 38 cidades e 20 estados. E internacionalmente se encontra em cerca de 10 países. O CDI mantém uma vasta rede de parceiros para dinamizar suas atividades, tanto a nível nacional como internacional, destaca-se entre elas: BNDES, Fundação W.K.Kellogg, BID, Banco Mundial, Xerox, Fundação EDS, entre outros. Devido aos resultados e impacto social, este projeto é considerado pela ONU como um projeto de impacto e de exemplo mundial, pois pode ser aplicado em vários lugares e alcançar a um custo baixo, resultados significativos, quanto à inclusão, não só digital, mas social e de exercício da cidadania.

### 2.3 PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL

Segundo Silva (2005) o empreendedor deve ter competências principais para composição de um perfil único, isso não significa dizer que um empreendedor nasce pronto pra executar seu trabalho, mas o mesmo deve ter competências que são inerentes a cada profissão e que determinam o seu sucesso ou insucesso no papel desempenhado. A primeira delas é o otimismo, dinamismo e capacidade de mudança.

Com isso, percebe-se que o perfil empreendedor está pautado no conceito de inovação, ação e pró-atividade, já que o empreendedor é o ser humano que realiza coisas novas e não, necessariamente, aquele que inventa (SCHUMPETER, 1983). Para Drucker (2002), A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade.

São pessoas capazes de sonhar e que acima de tudo possuem alto potencial de realização de sonhos, identificam oportunidades com facilidade e agarram as mesmas para transforma-las em negócios, se atentam as mudanças e usam a mesma a seu favor para

remodelar seus próprios empreendimentos. Todas essas características citadas: Inovação, facilidade para lidar com a mudança, facilidade para identificar oportunidades, compõe a personalidade de um empreendedor e que, além disso, deve ser dinâmico.

A luz de Oliveira (2004) os potenciais empreendedores sociais possuem um perfil delineado e carregam consigo o desejo de ajudar as pessoas e comunidades a reverterem uma posição de exclusão social, tornando-se parte das ações empreendedoras sociais. A tabela 1 apresenta algumas características que integram o perfil do empreendedor social.

Tabela 1: Características de perfil do empreendedor social

<b>Aspectos de perfil</b>	<b>Características de perfil</b>
Conhecimentos	Aproveitar as oportunidades, Competente gerencialmente, Pragmático e responsável, Trabalha estrategicamente para resolver problemas sociais.
Habilidades	Visão clara, Iniciativa, Equilibrado, Participativo, Trabalhar em equipe, Negociar, Pensa e age estrategicamente, Perceptivo e atento aos detalhes, Ágil, criativo, Flexível, Focado, Habilidade, Inovador, Inteligente, Objetivo.
Competências	Visionário, responsável, solidário, Sensível aos problemas sociais, Persistente, Consciente, Competente, Correr riscos calculados, Improvisador, Líder, Integrador de atores em torno dos mesmos objetivos, Integrado com segmentos e interesses da sociedade.
Postura	Inconformado e indignado com a injustiça e a desigualdade, Determinado, Engajado, Comprometido e leal, Ético, Profissional, Transparente, Apaixonado pelo que faz (Campo Social).

FONTE: Elaborado a partir de Oliveira (2004).

Os empreendedores sociais detectam e avaliam as oportunidades, por terem suas ações centradas na missão social, sendo este o resultado alcançado e o principal objetivo e não a criação de riqueza. Diante dessas atitudes, o empreendedor social torna-se um tipo peculiar de líder, configurando-se como agente que deposita nos problemas sociais a mesma imaginação que os líderes dos negócios trazem à criação de riqueza (MELO NETO; FROES, 2002).

Em se falando ainda sobre competências, Silva (2005) defende que existem as principais para composição de um perfil único, isso não significa dizer que um empreendedor nasce pronto pra executar seu trabalho, mas o mesmo deve ter competências que são inerentes a cada profissão e que determinam o seu sucesso ou insucesso no papel desempenhado. A primeira delas é o otimismo, dinamismo e capacidade de mudança.

Ser empreendedor vai além do conceito de prover mercadorias e serviços para a sociedade ou mesmo definições preestabelecidas. Independente do perfil em que se enquadram “eles fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico, são fontes de energia que assumem riscos em uma economia em mudança, transformação e crescimento” (CHIAVENATO 2004, pág.56). Ou seja, são heróis populares do mundo dos negócios.

### 3.0 METODOLOGIA

Segundo MATTAR (1999) essa pesquisa é considerada descritiva e exploratória. Considera-se descritiva à medida que alcança a obtenção e exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno. A pesquisa, neste caso, descreve as percepções de gestores sobre o perfil desejado do empreendedor social quando comparado ao perfil real. É considerada exploratória, pois há pouco conhecimento ou registro do levantamento da ação desses projetos, por outros meios a não ser pela própria rede da empresa, que são seus embaixadores e gestores.

Em relação aos meios de investigação, esta pesquisa é bibliográfica, classificada como aplicada (CERVO 2007), pois nesse contexto a pesquisa se volta para a análise da experiência da Artemísia, sua caracterização e modo como desenvolve seus projetos. Além disso, com base nas entrevistas com seus gestores, ou seja, o objetivo é dar foco ao estudo do perfil desejado dos empreendedores no que diz respeito à execução dos projetos sociais.

Por fim, quanto à natureza das variáveis esta pesquisa classifica-se como quantitativa, que segundo Mattar (1999) efetua-se coleta de dados, através de questionários estruturados em escalas de avaliação à luz do perfil do empreendedor social defendido por Oliveira (2004). O questionário inicia com perguntas fechadas para conhecimento básico do entrevistado, em seguida foi dividido em uma escala de perspectivas para múltipla escolha, baseada na escala de Likert, de escolha por importância, que segundo o autor acima citado indica quatro pontos: competências, habilidades, conhecimento e postura do empreendedor social, de acordo com adaptação, para levantamento das principais características deste indivíduo. Além disso, foram elencadas perguntas subjetivas, indicando o que motivaria um empreendedor a contratação desse perfil de empresário e o que agradaria ou desagradaria no ambiente de trabalho.

Para a realização deste trabalho, a população investigada restringiu-se a gestores dos projetos principais da empresa. A população de gestores foi identificada pelo critério de acessibilidade e disponibilidade do setor sugerido por Mattar (1999). A amostra representa a totalidade de gestores envolvidos nos projetos da Artemísia. Do total dos 15 gestores de projetos apenas 13 participaram da entrevista. Após um estudo piloto que consolidou o instrumento de pesquisa, os questionários foram entregues nas entidades para os gestores responderem, sendo marcada uma data para o recolhimento dos mesmos, pela pesquisadora, ocasião em que foram feitas as entrevistas semi-estruturadas.

O presente estudo foi dividido em duas partes: na primeira, foram levantados aspectos sócio demográficos dos gestores como também o levantamento do perfil do empreendedor social à luz de Oliveira (2004) de forma objetiva, sempre fazendo uma comparação entre a situação REAL e a situação IDEAL do comportamento e atuação do empreendedor. Já a segunda parte contém respostas subjetivas que versam sobre contratação, aspectos do perfil do empreendedor social que agradam e desagradam os gestores. Convencionou-se chamar situação REAL o que os gestores visualização dentro da empresa atualmente, e de situação IDEAL as qualificações idealizadas de acordo com a dinâmica do mercado.

Os resultados obtidos com as perguntas objetivas foram tabulados e consolidados através de método estatístico de medida de frequência simples (CERVO, 2007).

## 4.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ARTEMÍSIA

A Artemísia está no país desde 2004 com a Potência Ventures, empresa financiadora da Artemísia no Brasil. Sediada nos Estados Unidos a Potencia Ventures investe em modelos de negócios da base da pirâmide, incentiva novos talentos e contribui para tornar os negócios que auxilia mais competitivo. Além de dar suporte aos negócios desenvolvidos no Brasil através da Artemísia a Potencia ainda trabalha na América Latina, Ásia, Oeste da África e Europa por meio de outras organizações.

No Brasil, a Artemísia funciona disseminando a causa de Negócios Sociais, educando e formando pessoas para trabalharem neste campo, pelas iniciativas do MBA e formação virtual. A visão da Artemísia é ter um “Brasil como um polo internacional de negócios sociais”, e a empresa faz isso através dos seus principais projetos, que são a Usina de Ideias, Aceleradora de Impacto e Movimento CHOICE.

Possui atuação na cidade de São Paulo capital e Recife, Pernambuco, onde se encontra seus escritórios, porém sua abrangência atinge todo o Brasil através principal dos embaixadores do CHOICE, criado pela empresa exclusivamente com o propósito de disseminar a cultura do empreendedorismo social no país. Possui como principais parceiros a Brasil Júnior, Endeavor Brasil, AIESEC, Fundação Estudar, Catraca Livre, SEBRAE SP, entre muitos outros, todos com enfoque para trabalhar e desenvolver o empreendedorismo e ações sociais.

### 4.2 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PROJETOS DA ARTEMÍSIA

A Artemísia tem o objetivo de auxiliar empreendedores a terem um crescimento mais rápido através da Aceleradora de Impacto, Usina de Ideias e disseminando o conceito através do Movimento CHOICE.

A Aceleradora de Impacto é o programa da Artemísia que identifica empreendedores experientes, com forte intenção de gerar impacto social, seleciona os melhores negócios sociais em estágio inicial, com alto potencial de crescimento, e acelera-os por meio de um programa intensivo de seis meses, que trabalha na formatação dos modelos de negócios, capacitação da equipe gestora e conexão com investidores nacionais e internacionais.

Desde 2007, 61 negócios já foram acelerados por este projeto. As 25 startups que passaram pelas 3 últimas turmas da Aceleradora de Impacto, vieram de 11 cidades de todo o Brasil e foram selecionadas após a análise de mais de 650 negócios. Os negócios obtiveram excelentes resultados: Foram mais de 500 mil pessoas das classes CDE impactadas, R\$18 milhões de investimento recebidos e mais de 80% de aumento de receita, e para alcança-los, receberam mais de 800 horas de mentoria e 170 horas de capacitação da equipe.

Um desses negócios que foram monitorados pela Aceleradora de Impacto, na turma de 2011, foi a Clínica SIM, clínica popular, localizada na cidade de Fortaleza, que oferece atendimento médico e odontológico de qualidade e a preços acessíveis. Pagando somente pelo que utilizarem, seus cliente/pacientes tem acesso a mais de 20 especialidades médicas. Na área odontológica os atendimentos compreendem a periodontia, ortodontia, endodontia, próteses e implantes. A Clínica SIM, foi criada justamente para aquelas pessoas que mesmo não tendo a opção por um plano de saúde, podem pagar por um atendimento fácil, mais humano e de qualidade.

A Dossier Digital, localizada no estado da Bahia também é outro exemplo de negócio acelerado pela Artemísia, que além de tudo demonstra a diversificação das áreas de atuação, já que este é completamente voltado à tecnologia. A Dossier Digital provê uma plataforma de

criação e venda em massa e a baixo custo de aplicativos tecnológicos para uso como instrumento de trabalho, direcionados às classes C e D, concebidos por quem mais conhece suas demandas: jovens de baixa-renda.

A Usina de Ideias, outra ação da Artemísia para os negócios sociais é uma formação que desenvolve e articula pessoas para construir ou fazer parte de negócios com impacto social, por meio do conhecimento teórico, troca de experiências com atuais empreendedores neste campo e cocriação e teste de ideias de negócio social com uma comunidade de baixa renda.

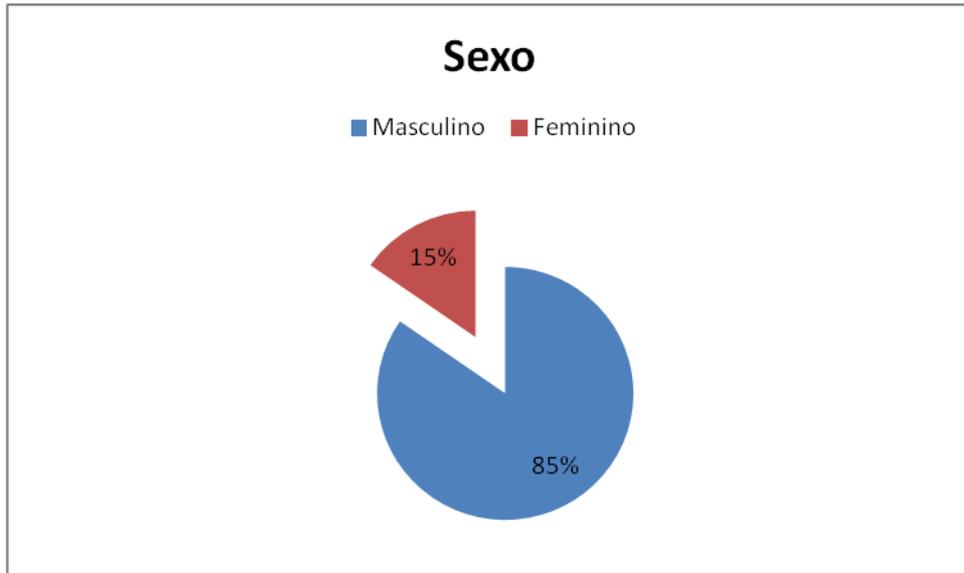
O CHOICE realiza algumas ações para disseminação da causa como: conferência bianual de negócios sociais, que aconteceu pela primeira vez em Agosto de 2011, o “*choice competition*”, que consiste em uma competição para se elaborar uma estratégia de como um negócio de outro país – escolhido pela própria equipe Artemísia – poderia ser adaptado ao contexto e realidade brasileiros e por fim o programa de Embaixadores, onde são selecionados e capacitados universitários para disseminar o conhecimento de negócios sociais na universidade e cocriar o movimento junto com a Artemísia.

Somadas as duas edições, 140 embaixadores já realizaram mais de 200 workshops pelo Brasil, mobilizando mais de 5300 universitários, visitaram negócios sociais e comunidades de baixa renda, entre outras atividades. Já o CHOICE COMPETITION, que teve sua primeira edição no primeiro semestre de 2012, contou com a participação de 76 equipes, sendo 259 estudantes e 68 professores representando 51 universidades. A conferência reuniu mais de 400 pessoas e trouxe os empreendedores, acadêmicos e as organizações que estarão construindo o campo de negócios sociais do Brasil e no Mundo. Ainda nesta conferência foram apresentadas 50 ideias de negócios sociais, das quais 5 finalistas foram apresentadas para o público da CHOICE e os três mais votados receberam prêmios em dinheiro e mentoria da “*Dell Social Innovation Competition*”, parceiros da Artemísia nesse desafio.

#### 4.4 PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL NA VISÃO DOS GESTORES DA ARTEMÍSIA

A pesquisa foi dividida em três partes: na primeira parte foram levantados aspectos pessoais de cada gestor, como faixa etária, escolaridade, sexo e tempo de atuação no empreendedorismo social, na segunda parte foi realizado um levantamento do perfil do empreendedor social, através de quatro aspectos levantados a luz de Oliveira (2004) de forma objetiva, sempre fazendo uma comparação entre a situação REAL e a situação IDEAL do comportamento e atuação do empreendedor. Já a terceira parte contém respostas subjetivas que versam sobre contratação, aspectos do perfil do empreendedor social que agradam e desagradam os gestores. Convencionou-se chamar situação REAL o que os gestores visualizam dentro da empresa atualmente, e de situação IDEAL as qualificações idealizadas de acordo com a dinâmica do mercado. O estudo mostra qual deve ser o perfil do empreendedor social na visão dos gestores de projetos da Artemísia, que trabalham prontamente na área e possuem autonomia para afirmação e conhecimento profundo sobre o tema.

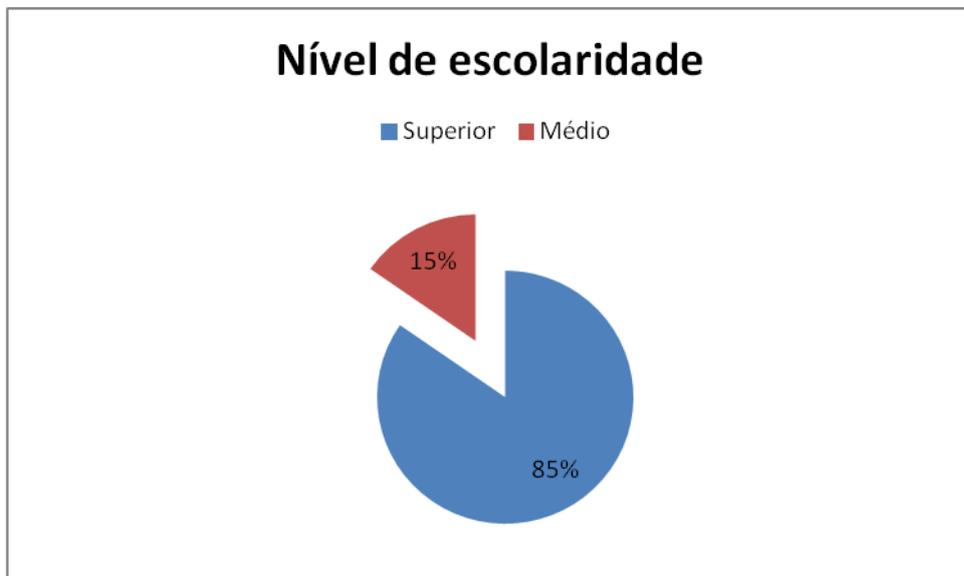
Constatou-se que a maioria dos gestores que trabalham nos projetos da Artemísia é do sexo masculino, representando (85%) do total.



**Gráfico1 – SEXO**

Fonte: Elaborado a partir dos resultados da primeira etapa desta pesquisa (2013)

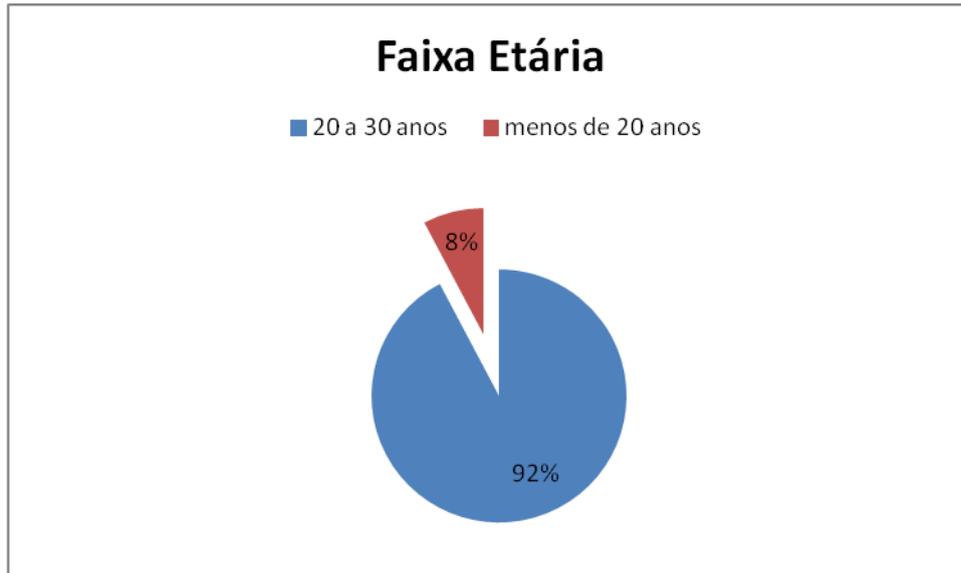
Quanto ao nível de escolaridade, pode-se observar que a maioria concluiu o ensino superior sendo 85%. É importante destacar que não se registrou gestor com mestrado ou doutorado na empresa.



**Gráfico 2 - Nível de escolaridade**

Fonte: Elaborado a partir dos resultados da primeira etapa desta pesquisa (2013).

Em relação à faixa etária, a maioria se encontra entre 20 e 30 anos (92%). Percebe-se que a empresa possui gestores jovens.



**Gráfico 3 - Faixa etária**

Fonte: Elaborado a partir dos resultados da primeira etapa desta pesquisa (2013).

Além dos gráficos mostrados outro aspecto como estado civil apresenta unanimidade de resposta para o solteiro, o que resalta a visão do gráfico anterior, de ser uma empresa jovem, formada por jovens recém-formados ou com pouca experiência de mercado. Outro ponto é que esses mesmo gestores, estudam sobre empreendedorismo social, entre 1 e 5 anos reafirmando a inovação do tema.

#### 4.4.2 Segunda parte: Levantamento de perfil dos empreendedores sociais

Analisando a tabela 2 a seguir a pesquisa revela que os entrevistados atribuem “importância moderada” ou “muita importância” a maioria dos aspectos voltados para as competências de um empreendedor social, tanto na situação real quanto na situação ideal, revelando assim que o empreendedor social atualmente possui essas características como perfil. Na situação ideal, foi dado destaque ao item “ser visionário” e “Saber integrar vários atores em torno dos mesmos objetivos” com score máximo de 92%. Assim, percebe-se que idealmente um empreendedor social deve saber integrar todos a sua volta a partir dos seus objetivos sociais e ter visão de futuro para o negócio.

Entretanto, no item “saber improvisar”, 8% dos respondentes optou pela “pouca importância” para o perfil empreendedor social na situação real, no mesmo item na situação ideal, foi verificado resposta dos mesmos 8%. Esse fato pode sugerir que esses respondentes além de considerarem que os gestores não têm capacidade de improvisação, também não consideram esse fato como fundamental para o sucesso dos negócios.

**Tabela 2 – COMPETÊNCIAS do empreendedor social**

Situação REAL	%		
	Pouca Importância	Importância moderada	Muita importância
Ser visionário	0	46	54
Ter senso de responsabilidade	0	46	54
Ter senso de solidariedade	0	23	77
Ser sensível aos problemas sociais	0	23	77
Ser persistente	0	8	92

Continuação Tabela 2 – COMPETÊNCIAS do empreendedor social

Ser consciente	0	23	77
Ser competente	0	54	46
Saber usar forças latentes e regenerar forças pouco usadas	0	62	38
Saber integrar vários atores em torno dos mesmos objetivos	0	8	92
Saber improvisar	8	15	77
Ser líder	0	38	62
Saber interagir com diversos segmentos e interesses dos diversos setores da sociedade	0	23	77
Saber correr riscos calculados	0	31	69
Situação IDEAL			
		%	
	Pouca Importância	Importância moderada	Muita importância
Ser visionário	0	8	92
Ter senso de responsabilidade	0	23	77
Ter senso de solidariedade	0	31	69
Ser sensível aos problemas sociais	0	15	85
Ser persistente	0	15	85
Ser consciente	0	15	85
Ser competente	0	15	85
Saber usar forças latentes e regenerar forças pouco usadas	0	31	69
Saber integrar vários atores em torno dos mesmos objetivos	0	8	92
Saber improvisar	8	15	77
Ser líder	0	31	69
Saber interagir com diversos segmentos e interesses dos diversos setores da sociedade	0	15	85
Saber correr riscos calculados	0	31	69

Fonte: Elaborado a partir dos resultados da segunda etapa desta pesquisa (2013).

A tabela 3, apresentada a seguir, retrata que em relação às habilidades, o empreendedor social atualmente possui iniciativa, capacidade para agir estrategicamente, criatividade, flexibilidade e inovação bem desenvolvidas. Por outro lado, aspectos como: o equilíbrio teve 77% de importância moderada; participação com 46% de importância moderada; e 54% de muita importância.

Outro dado interessante se refere à capacidade para trabalhar em equipe (31% de importância moderada e 69% de muita importância), saber negociar (62% de importância moderada e 38% de muita importância). Já na situação IDEAL esses mesmos itens apresentaram score positivo e mais elevado, verificando assim que os gestores sabem da relevância desses aspectos para o sucesso do empreendedorismo social e ainda possuem conhecimento de suas falhas. Além disso, “ser objetivo” ganhou destaque na situação ideal (85%), indicando assim que atualmente os empreendedores não possuem objetividade desejada, mas visualizam esta falha como oportunidade de melhoria.

**Tabela 3 – HABILIDADES do empreendedor social**

Situação REAL	%		
	Pouca Importância	Importância moderada	Muita importância
Ter visão clara do negócio	0	23	77
Ter iniciativa	0	15	85
Ser equilibrado	0	77	23
Ser participativo	0	46	54
Saber trabalhar em equipe	0	31	69
Saber negociar	0	62	38
Saber pensar e agir estrategicamente	0	23	77
Ser perceptivo e atento aos detalhes	0	46	54
Ser ágil	8	61	31
Ser criativo	0	8	92
Ser flexível	0	23	77
Ser focado	0	31	69
Ser habilidoso	8	38	54
Ser inteligente	15	54	31
Ser inovador	0	23	77
Ser objetivo	0	46	54
Situação IDEAL	%		
	Pouca Importância	Importância moderada	Muita importância
Ter visão clara do negócio	0	8	92
Ter iniciativa	0	15	85
Ser equilibrado	0	39	61
Ser participativo	0	31	69
Saber trabalhar em equipe	0	8	92
Saber negociar	0	31	69
Saber pensar e agir estrategicamente	0	0	100
Ser perceptivo e atento aos detalhes	0	46	54
Ser ágil	8	38	54
Ser criativo	0	8	92
Ser flexível	0	46	54
Ser focado	0	23	77
Ser habilidoso	0	23	77
Ser inteligente	0	46	54
Ser inovador	0	8	92
Ser objetivo	8	7	85

Fonte: Elaborado a partir dos resultados da segunda etapa desta pesquisa (2013).

Em relação às competências relacionadas ao conhecimento real e ideal do empreendedor social, cujos dados são mostrados na tabela 4, destaca-se o item “saber aproveitar as oportunidades”, que apresentou 100% de respostas na situação real, porém na situação ideal teve 92%. Esse fato talvez demonstre que as ações de curto prazo podem ter prioridade quando comparadas às de longo prazo. Vale ressaltar também o item “Ter competências gerenciais” que recebeu avaliação moderada com 46%, significa que na situação real os empreendedores sociais não possuem competências gerenciais, essa situação pode impactar na

organização do negócio social, mas fazendo o comparativo na situação ideal, este mesmo quesito foi elevado para 85%. Ou seja, o ideal é que empreendedores desse ramo tenham assim como os empreendedores tradicionais competências gerenciais para guiar seus negócios.

Outro item que reforça a situação anterior é o “Saber trabalhar de modo empresarial, para resolver problemas sociais”, pois mesmo sendo um negócio social, deve-se prestar atenção na dinâmica do mercado e tendo postura empresarial comum de todo empreendedor, na situação real apresenta um índice elevado de “importância moderada” com 39% e “muita importância” com 61%, apesar do índice de muita importância permanecer como maioria, interpreta-se que muitos empreendedores sociais atualmente ainda não possuem visão empresarial para o negócio social. Esse estudo demonstrou a importância desse critério quando analisada a situação ideal, onde os entrevistados escolheram com 85% de incidência o aspecto de muita importância, revelando que os empreendedores sociais necessitam de maior posicionamento nesse aspecto.

**Tabela 4 – Quanto ao CONHECIMENTO do empreendedor social**

Situação REAL	%		
	Pouca Importância	Importância moderada	Muita importância
Saber aproveitar as oportunidades	0	0	100
Ter competências gerenciais	0	46	54
Ser pragmático e responsável	0	31	69
Saber trabalhar de modo empresarial, para resolver problemas sociais	0	39	61

Situação IDEAL	%		
	Pouca Importância	Importância moderada	Muita importância
Saber aproveitar as oportunidades	0	8	92
Ter competências gerenciais	0	15	85
Ser pragmático e responsável	0	31	69
Saber trabalhar de modo empresarial, para resolver problemas sociais.	0	15	85

Fonte: Elaborado a partir dos resultados da segunda etapa desta pesquisa (2013).

Por fim na tabela 5, ao observar o critério de postura do empreendedor social, é importante destacar o item “ser determinado”, “ser ético” e “ser apaixonado pelo que faz (campo social)” que obtiveram de 100% a 92% de adesão nas respostas. O que significa que na situação real o empreendedor social, apresenta estas características citadas de maneira muito forte. Os critérios “ser engajado”, “comprometido e leal” também estiveram entre os itens destacados, apresentando 77% do score geral. Percebe-se dessa forma que esses profissionais se preocupam com esse tipo de negócio, além de serem capazes de inspirar pessoas a seguirem seus ideais.

Um dos itens que chamou atenção nessa pesquisa foi o “ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade”, já que teve um índice de importância moderada acentuado (38%). Acredita-se que este critério é a mola propulsora que motiva um indivíduo a ser um empreendedor social e lutar pelas causas sociais da sociedade em que está inserido. O mesmo critério teve destaque na situação ideal, revelando que os empreendedores sabem da importância de uma melhoria futura neste aspecto, já que hoje não se encontra em uma situação adequada.

Um ponto que deve ser evidenciado é em relação à transparência. Esse item teve importância moderada (54%). Provavelmente os empreendedores não estão levando a sério esse fator em suas relações. Por outro lado, na situação ideal apresentou-se como 85% da escolha dos entrevistados, indicando que é uma postura que deve ser trabalhada para melhorar a eficácia empresarial.

**Tabela 5 – POSTURA do empreendedor social**

Situação REAL	%		
	Pouca Importância	Importância moderada	Muita importância
Ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade	8	38	54
Ser determinado	0	0	100
Ser engajado	0	23	77
Ser comprometido e leal	0	23	77
Ser ético	0	0	100
Ser profissional	0	15	85
Ser transparente	0	54	46
Ser apaixonado pelo que faz (campo social)	0	8	92

Situação IDEAL	%		
	Pouca Importância	Importância moderada	Muita importância
Ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade	0	39	61
Ser determinado	0	15	85
Ser engajado	0	15	85
Ser comprometido e leal	0	15	85
Ser ético	0	15	85
Ser profissional	0	0	100
Ser transparente	0	15	85
Ser apaixonado pelo que faz (campo social)	0	8	92

Fonte: Elaborado a partir dos resultados da segunda etapa desta pesquisa (2013).

#### 4.4.3 Terceira parte: Questões subjetivas

##### 1) O que chama a atenção na hora de contratar um profissional no ramo social?

De acordo com os entrevistados, o que mais chama a atenção na hora da contratação é: brilho nos olhos, paixão pelo tema, senso de equipe e de comunidade, visão de futuro com foco na transformação social, capacidade analítica e resiliência.

Foi destacado que o empreendedor social é como qualquer outro empreendedor, diferenciando-se somente pela visão e objetivos que visam além do lucro, o impacto social positivo. Para isso deve ter competências e conhecimentos específicos para esta área. Aspectos como vestir a camisa da empresa, empatia, boa comunicação e predisposição a aceitar desafios e foco em execução, também foram citados na pesquisa.

##### 2) Quais são os aspectos do empreendedor que mais agradam e os que mais desagradam no ambiente de trabalho?

Dentre os aspectos que mais agradam obtiveram-se as seguintes respostas: capacidade de fazer acontecer com propósito, criatividade, poder de gestão, conhecimento de mercado,

pensamento de dono, foco em execução e pensamento estratégico, brilho no olho e capacidade inspiradora, liderança participativa, iniciativa e comprometimento. Diante disso, percebe-se que os aspectos que agradam esses gestores são tanto competências emocionais, quanto gerenciais voltadas para a execução de atividades com foco em resultados.

Essa área além de ser muito dinâmica, exige competências diferenciadas como o sentimento de propriedade (no sentido de pertencimento de fazer parte de algo maior do que ele enquanto indivíduo). É interessante também perceber que o brilho nos olhos no sentido de ter motivação e admiração por aquilo que faz também foi citado.

Os aspectos que mais desagradam são: ansiedade, inflexibilidade, exigências e normas em excesso, dissimulação, falta de visão de futuro empreendedor e precipitação. Cabe destacar nesse estudo que os fatores que desagradam são justamente os abordados na parte objetiva do questionário, de pessoas sem iniciativa para ação. Esse fato sugere que o empreendedor social ao trabalhar em um ambiente de risco deve ser dinâmico e flexível.

## 5.0 CONCLUSÕES

Esse estudo além de analisar os aspectos do perfil do empreendedor social relacionados às competências, conhecimentos, postura e habilidades, observou-se a vertente subjetiva da justificativa da motivação da contratação de um empreendedor social e os aspectos que agradam e desagradam no momento da contratação do mesmo. A pesquisa não teve pretensão de realizar um diagnóstico absolutamente correto, mas fornecer orientações gerais para entendimento do perfil desse profissional nessa nova dinâmica de mercado que se apresenta.

A pesquisa revelou que este tipo de empreendedor tem muito mais cobranças quanto a sua postura ética, inovadora e de engajamento para aprendizagem no campo social do que um empreendedor tradicional. A pesquisa demonstrou a relevância demonstrada principalmente por aspectos relacionados à paixão pelo que se faz (campo social) e ética. Apesar da exigência de um melhor posicionamento deste indivíduo o critério de transparência não recebeu um score alto, sendo indicado na situação ideal como um critério a ser potencializado. O mesmo vale para a contratação de um profissional para trabalhar neste ramo.

Os itens mais citados pelos entrevistados nas questões subjetivas foram: encontrar paixão pelo que faz no possível funcionário; trabalho em equipe e para a comunidade. É importante ressaltar que na competência relacionada ao conhecimento do empreendedor, os entrevistados acreditam não terem competência gerencial adequada para o desempenho das ações. Esse tipo de empreendedor sente necessidade de inovação, mas muitas vezes não tem conhecimento básico prévio. Porém, um ponto positivo que foi demonstrado nesse estudo foi o fato dos gestores reconhecerem que os empreendedores devem melhorar nesse aspecto.

Em questões relacionadas às competências do empreendedor social, foi destacada positivamente a capacidade visionária e de integrar diferentes atores da sociedade em busca de um mesmo objetivo. Além disso, reafirmam que o empreendedor social possui uma imagem muito mais ideológica do que gerencial, ele trabalha e recebe mais importância pela capacidade de motivação, inspiração e engajamento de sua equipe, do que por metas e resultados.

É interessante perceber que no tocante às habilidades, mais especificamente quanto à capacidade de um empreendedor social de saber negociar para vender sua ideia, foi considerado de importância moderada para os entrevistados na situação real. Porém na situação ideal reconhecem que é um ponto para melhoria ao longo do tempo, embora esta

característica ainda não seja considerada um ponto forte desses empreendedores. Os itens relativos à participação e iniciativa também foram destacados no que diz respeito à relevância.

De forma geral, constatou-se que na percepção dos respondentes a análise do perfil do empreendedor social ultrapassa os conhecimentos teóricos/técnicos básicos adquiridos nos cursos de administração. Este pode ser um indicador para que os cursos de administração possam privilegiar uma formação fundamentada no desenvolvimento das inteligências múltiplas e na visão holística do ser humano.

## 6. REFERÊNCIAS

Artigo SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - **Empreendedor: Opção que Cresce no Brasil.** Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/236\\_Seget\\_Empreendedor.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/236_Seget_Empreendedor.pdf)> - acesso em: 29 de Novembro de 2012.

Artemisia – Disponível em <<http://www.artemisia.org.br/acceleradora.php>> – acesso em: 26 Abril de 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A.; SILVA Roberto da. **Metodologia científica.** 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DORNELLAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios** 6ª ed. / Peter F. Drucker; tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0** – as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. São Paulo. Elsevier, 2011.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo : Atlas,1999.

MELO, Francisco ; FROES, César. **Empreendedorismo Social: a transição para a Sociedade sustentável.** 1ª ed. Rio de Janeiro,Qualitymark,2002.

OLIVEIRA, Marques Edson. **Empreendedorismo Social no Brasil: Atual configuração, perspectivas e desafios.** São Paulo, 2004.

PEREIRA, Iasmim. Artigo SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – **Empreendedorismo e Política: Uma sociedade inseparável.** Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos05/252\\_Empreendedorismo\\_e\\_politica.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/252_Empreendedorismo_e_politica.pdf)>- acesso em: 29 de Novembro de 2012.

SILVA, Hélio Eduardo da. **Empreendedorismo: o caminho para o sucesso no século XXI.** Artigos ADI, Apoio Direto a Inovação, 2005.

SCHUMPETER, Joseph A., "**The Theory of Economic Development**". Published in Harvard University Press-Transaction Inc. Cambridge: Mass, 1983.

The Institute Social Entrepreneurs, EUA – Disponível em: <<http://www.socialent.org/>> – acesso em: 26 de Abril de 2013.

## **7.0 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

**Associação Brasileira de Normas Técnicas.** NBR 6023. Informação e documentação: referências - elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

Ashoka – Disponível em: <<https://www.ashoka.org/>> – acesso em: 26 de Abril de 2013

DORNELLAS, **Empreendedorismo na Prática**, Elsevier 9 Disponível em: <[http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2008/02/empreendedorismo\\_na\\_pratica\\_capitulo\\_2.pdf](http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2008/02/empreendedorismo_na_pratica_capitulo_2.pdf)> - acesso em: 29 de Dezembro de 2012.

Found Schwab – Disponível em: <<http://www.schwabfound.org/>> – acesso em: 26 de Abril de 2013.

Movimento CHOICE – Disponível em: <<http://choice.org.br/?pag=conferencia>> - acesso em: em 26 de Abril de 2013.

NAIGEBORIN, Vivianne. **Negócios Sociais: Um modelo em evolução.** São Paulo, 2010

Potencia Ventures – Disponível em: <<http://potenciaventures.net/index.php?s=home>> – Acesso em: 26 de Abril de 2013.

Vários autores – SEGET - **Empreendedorismo Social: Proposta de um Modelo de Elaboração de Projeto Social.** Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/30914290.pdf>> - acesso em 29 de Dezembro de 2012.