

3. Empreendedorismo social, empresa social

Programa de Pós-Graduação em Administração de
Organizações

Teresa Costa | Luísa Carvalho | Simone Galina USP---RP, 2016

Natureza e importância do empreendedorismo



- ① Empreendedorismo e desenvolvimento
- ② O que é Empreendedorismo Social?
- ③ O processo de empreendedorismo social
- ④ O papel do empreendedor social
- ⑤ As Métricas
- ⑥ Tipologias de Empreendimentos
- ⑥ Alguns dados mundiais

Empreendedorismo e desenvolvimento

Desenvolvimento económico globalizado, conjuntamente com o crescimento dos problemas sociais

Crescente escassez de recursos

Crescimento das organizações sem fins lucrativos nas décadas de 60 e 70

Factores que justificam a crescente relevância do Empreendedorismo social

Ineficiência da ação governamental, das organizações e da filantropia na resolução dos problemas sociais

Crescimento do Terceiro Setor após anos 90 e a redução de fontes e recursos de financiamento (necessidade de uma nova lógica de gestão para autosustentabilidade destas organizações)



Empreendedorismo e desenvolvimento

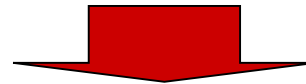
ESTES FACTORES



Determinam a necessidade de colocar os aspectos sociais como questões centrais para a economia mundial



O Estado, apesar de necessário ao suprimento de recursos, é insuficiente no que se refere à distribuição deste, o que gera as desigualdades presentes nas mais diversas sociedades.



O empreendedorismo pode ser importante para estabelecer o equilíbrio entre os objectivos económicos e o bem-estar social



Empreendedorismo
Social
Fayolle e Matlay (2010)

Empreendedorismo e desenvolvimento

Então

O **Empreendedorismo Social** viabiliza:

- ▶ renovação da intervenção social;
- ▶ oportunidades do mercado de trabalho;
- ▶ criação de formas alternativas de produção económica; e,
- ▶ participação social.

Promovendo ações que proporcionem o desenvolvimento sustentável de sua população (acesso a educação, rendimento, saúde, cultura, etc) e condições mais igualitárias para todos



O que é Empreendedorismo Social?



Algumas ideias chave sobre o conceito de empreendedorismo continuam a ser válidas.....

- “criação de valor” de Say;
- “agentes de inovação e mudança” de Schumpeter;
- “seguimento de uma oportunidade” de Drucker e
- “disponibilização de recursos”, de Stevenson.

Perspetivas sobre empreendedorismo social

Perspetivas	Autores
O empreendedorismo social em diversos contextos com incidência no domínio público.	Lewis (1980); King e Roberts (1987)
Empreendedorismo social através do desenvolvimento de modelos comunitários, os quais apoiam pobres e grupos socialmente vulneráveis.	Cornwall (1998)
O empreendedorismo social diz respeito aos novos empreendimentos sem fins lucrativos e pode incluir também empreendimentos de negócios de propósitos sociais, tais como, bancos de desenvolvimento comunitário com fins lucrativos e organizações híbridas.	Dees (1998)
Empreendedorismo social como a criação de estruturas, relações, instituições, organizações e práticas sócio-economicamente viáveis, que fornecem e mantêm benefícios sociais.	Fowler (2000)
Empreendedorismo social envolve comportamentos empreendedores para fins sociais, em vez de fins económicos, ou alternativamente, o uso dos lucros gerados para beneficiar um determinado grupo desfavorecido.	Hilbert e Hogg (2002)
Empreendedorismo social baseado na criação de modelos para satisfazer eficientemente necessidades humanas onde os mercados existentes falharam nesse compromisso.	Seelos e Mair (2005)

O que é Empreendedorismo Social?

3 aspectos chave que diferenciam as organizações tradicional (comercial) das organizações sociais:

1- A missão é diferente. Enquanto nas primeiras a missão focaliza-se essencialmente no lucro nas segundas o enfoque é na criação de valor. Contudo as organizações com fins lucrativos podem também ter uma forte preocupação na criação de valor social para além do lucro, e as organizações sens fins lucrativos também podem produzir lucro na procura de criação de valor social (Emerson and Twersky, 1996).



O que é Empreendedorismo Social?

2- A medição do desempenho é diferente. Nas primeiras o desempenho é predominantemente medido em termos financeiros (lucro, crescimento de vendas) enquanto nas segundas a medição do desempenho é menos standardizado e mais particular a cada organização, específica conforme cada caso, dependendo da área de actuação da organização (na área da educação, no combate à pobreza, ou na protecção ambiental).

As organizações sociais devem identificar as suas próprias métricas não-financeiras que são determinantes para a sua missão (Austin et al., 2006).

Contudo, é importante que estas métricas sociais estejam correlacionadas com as métricas financeiras tradicionais de modo a não comprometer a sustentabilidade da organização no longo prazo.



O que é Empreendedorismo Social?

3- A capacidade de mobilização de recursos é diferente (Austin et al., 2006).

As primeiras organizações têm uma grande capacidade de mobilizar recursos financeiros, e detêm uma clara vantagem sobre as organizações sociais devido à sua capacidade de gerar lucros (esta é aliás a grande motivação dos business angels e outros investidores)

Quando um indivíduo decide trabalhar para uma organização com fins lucrativos, ele espera ser recompensado pelo seu desempenho através de um salário, prémios, participação nas acções e outros benefícios



O que é Empreendedorismo Social?

Em síntese, a revisão de literatura sobre empreendedorismo social poderá ser organizada, em pelo menos, três vertentes (Costa e Carvalho, 2011):

Vertente 1: Empreendedorismo social refere-se às iniciativas das organizações sociais na busca de estratégias de financiamento alternativas ou como forma de criar valor social através de práticas de gestão (Dees, 1998a; Austin, Stevenson e Wei-Skiller, 2003; Boschee, 1998);

Vertente 2: Empreendedorismo social considera as iniciativas de empreendedores sociais independentes que procuram aliviar um problema social e catalizar a transformação social (Alvord, 2002; Alvord, 2004);

Vertente 3: Empreendedorismo social inclui um conjunto de práticas de responsabilidade social de empresas envolvidas em parcerias com outros sectores (Sagawa e Segal, 2000; Waddock, 1988).

O que é Empreendedorismo Social?

Apesar das várias abordagens existentes ...

As abordagens apresentadas revelam convergências, nomeadamente no que se refere ao entendimento do empreendedorismo social como uma forma de resolução de problemas e necessidades sociais, apesar de algumas abordagens valorizarem as organizações sem fins lucrativos enquanto outras, enfatizam a importância das organizações com fins lucrativos.



Empreendedorismo Social e Empresa Social

Então empreendedorismo social pode referir-se a organizações sem fins lucrativos mas também pode tomar a forma de uma empresa com fins lucrativos A EMPRESA SOCIAL

Empresa social é uma empresa lucrativa que gera uma contribuição extraordinária para a sociedade ou para o ambiente . É um complemento para a empresa tradicional, não pretende substituí-la. Existem várias definições complementares que servem para descrever melhor o conceito, mas a literatura referencia 3 gerações nesta concetualização:

1ª geração de empresas sociais: são aquelas que conseguiram evoluir ao ponto de ter um resultado *triple bottom line* que mede o impacto social , ambiental e económico e busca resultados positivos em todas as três dimensões. São empresas tradicionais envolvidos em áreas tão diversas como a agricultura ou serviços. Vão mais além da responsabilidade social corporativa, ou seja, não só geraram ganhos económicos mas também contribuem para uma melhoria verificável no social e ambiental. Muitas vezes programas de RSE são apenas utilizadas para mitigar os impactos negativos das empresas;

Empreendedorismo Social e Empresa Social

2ª geração de empresas sociais: são as empresas que hoje são chamadas B. Elas são parte de uma comunidade de mais de 1.000 empresas certificadas pela B-Lab (com base nos EU) ou sistema B (com base no Chile) a nível regional e global. Essas empresas para além de terem de ser rentáveis e garantirem um impacto positivo nas dimensões social e ambiental (*triple bottom line*) inovam inovando com modelos de negócios inclusivos. Na América Latina existem 80 novas empresas B, mas o movimento está a crescer rapidamente (consultem <http://www.bcorporation.net/>)

3ª geração de empresas sociais: é a que foi concebida por Muhammad Yunus, Prêmio Nobel da Paz, pioneiro na criação de empresas sociais e fundador do Grameen Bank (mais conhecido como o Banco dos Pobres). Este define a empresa social como "um negócio auto-sustentável, sem perdas e dividendos que aborda um objetivo social dentro das regras do mercado atual."



Empreendedorismo Social e Empresa Social

Requisitos obrigatórios de Mohammad Yunus para uma empresa ser considerada Empresa Social:

1. O objetivo do negócio é promover melhorias sociais e não maximizar o potencial de lucro;
2. A empresa atingirá a sua própria sustentabilidade financeira e económica;
3. Os investidores só poderão reaver a quantia que investiram. Nenhum dividendo (lucro) é atribuído para além do reembolso da quantia investida originalmente. Esta regra aplica-se até a ajustamentos para ter em conta a inflação. Numa empresa social, um dólar é um dólar. Quem investir mil dólares numa empresa social poderá reaver mil dólares - nem mais um centimo.
4. Quando a quantia investida for reembolsada, o lucro fica na empresa, para a sua expansão e melhoramento.



Empreendedorismo Social e Empresa Social

Exemplos no Bangladesh:

- ✓ A Grameen Telecom e a Grameen Phone disponibilizam meios de telecomunicação modernos as pessoas por todo o Bangladesh, com enormes benefícios económicos e sociais. A Grameen Phone, uma empresa de telemóveis, foi lançada em 1996 e rapidamente expandiu a sua rede por todo o país. Em meados de 2009, a Grameen Phone tornou-se a maior empresa tributada no Bangladesh, com mais de vinte e cinco milhões de assinantes;
- ✓ A Grameen Danone, uma empresa de produtos lácteos com uma produção mensal de mais de 100 Toneladas;
- ✓ A Grameen Shakti (Grameen Energia, 1995) tornou-se a empresa de sistemas domésticos de energia solar de mais rápido crescimento no mundo. Vende 14 000 sistemas domésticos de energia solar por mês às populações rurais do Bangladesh. No final de 2010, tinha cerca de milhão de unidades de energia solar em funcionamento nas zonas rurais. Tinha também meio milhão de fogões melhorados e 50 000 instalações de biodiesel em funcionamento.



Empreendedorismo Social e Empresa Social

A Artemísia (organização sem fins lucrativos Brasileira) define empresa social como:

...' empreendimentos que utilizam mecanismos de mercado – tradicionalmente focados em acumular riqueza - com a finalidade de resolver ou minimizar desigualdades socioeconômicas. Sempre combinam viabilidade econômica e impacto social positivo, e podem estar estruturados juridicamente como empresas privadas ou instituições sem fim de lucro...''

O principal diferencial da empresa social ou negócio social é a conciliação entre o *know-how* do mundo dos negócios empresariais (administração, finanças, economia) e o *know-how* social das organizações sem fins lucrativos. A junção dos chamados 2º setor e 3º setor resultaram no denominado setor 2.5 (dois e meio), termo adotado recentemente por pesquisadores e profissionais interessados por esta nova vertente.

Consultem: <http://artemisias.org.br/conteudo/artemisias/quem-somos.aspx>

Empresa Social vs ONG Vs Responsabilidade Social

A principal diferença entre uma empresa social e uma ONG é que a primeira é capaz de obter sua própria renda após a venda de seus serviços ou produtos, enquanto que a ONG depende de doações filantrópicas.

A diferença entre um programa de RSC e uma empresa social é que o primeiro é frequentemente um mecanismo paliativo que pretende contrariar o impacto negativo da empresa, quando que a empresa social) tem necessariamente de gerar um impacto positivo no triple *bottom line* - social, ambiental e económico. Em alguns casos (Empresas B e d empresas sociais definidas por Yunus) estas empresas também geram soluções para alguns problemas existentes no mercado.



Empreendedorismo Social, RSE e Empreendedorismo

Empreendedorismo Privado	Responsabilidade Social Empresarial	Empreendedorismo Social
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para si e para a comunidade	Produz bens e serviços para a comunidade, local e global
Tem o foco no mercado	Tem o foco no mercado e atende à comunidade conforme sua missão	Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade
A sua medida de desempenho é o lucro	A sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo stakeholders	A sua medida de desempenho é o impacto e a transformação social
Visa satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	Visa agregar valor estratégico ao negócio e atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade consumidora	Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las, e gerar capital social, inclusão e emancipação social

Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes, 2002



O processo de empreendedorismo social

Reúna-se em grupo de 4 pessoas. Pensem num problema antigo da comunidade onde vivem ou trabalham (bairro, cidade ou região) que todos anseiam ver resolvido. Apresentem esse problema no grupo.

Desenvolvam uma sessão de brainstorming procurando chegar a possíveis soluções para o problema. Discutam o resultado final e identifiquem as soluções mais criativas.

Conseguiram detetar uma oportunidade de negócio durante este exercício?



O processo de empreendedorismo social

2 tipos de organizações que atualmente disseminam o conceito e a prática do empreendedorismo social:

▶ as que operam, fornecem suporte, capacitam e divulgam a actividade empreendedora social (abrem espaços e disseminam o ES através de livros, artigos, sites, cursos, encontros, redes de contacto), actuando a um nível estratégico e tático...

...e recrutam e suportam financeiramente o empreendedor social durante um período de tempo, dando-lhe formação.

EX: Ashoka, tanto no exterior como no Brasil e da Foud Schwab, na Suíça

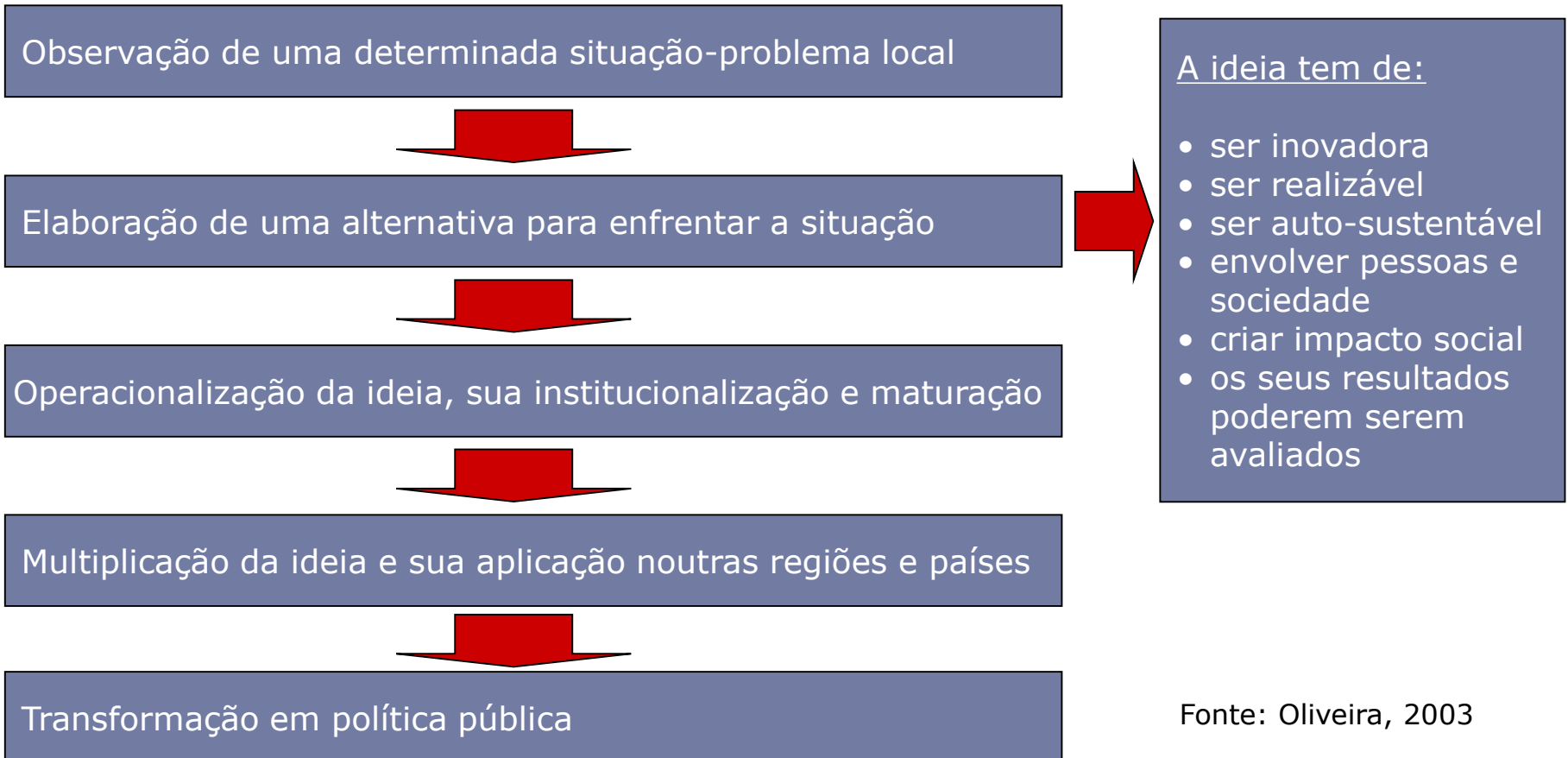
▶ as que operam na intervenção local, atual num nível operacional, executando e melhorando os conhecimentos técnicos de gestão e inovação no campo social

EX: Banco Alimentar Contra a Fome



O processo empreendedor social

O empreendedorismo social envolve um processo que se inicia:



Fonte: Oliveira, 2003



O papel do empreendedor social

Vimos que muitos autores recorrem à figura do empreendedor social para definirem o empreendedorismo social. **Quem é então o empreendedor social?**

Uma das primeiras abordagens...

... os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no sector social:

- ▶ adoptando a missão de criar e manter valor social (e não apenas valor privado);
- ▶ reconhecendo e explorando novas oportunidades para servir a sua missão; envolvendo-se num processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem;
- ▶ agindo audaciosamente sem se limitar pelos recursos que possuem e exibindo um elevado sentido de responsabilidade para com os fins que a sua organização pretende atingir Dees (1998)



O papel do empreendedor social

Outros autores reforçam a perspectiva de Dees ...

- ▶ o empreendedor social abre caminhos com uma ideia inovadora que combina um espírito visionário e criatividade com o objectivo de resolver problemas reais, tendo preocupações éticas e sendo totalmente empenhado na sua visão de mudança (Bornstein,1998);
- ▶ os empreendedores sociais são indivíduos que detectam uma oportunidade para satisfazer uma necessidade social que o Estado não tem capacidade para satisfazer. Mobiliza os recursos necessários como pessoas, dinheiro e instalações (Thompson, 2000);



O papel do empreendedor social

Outros autores reforçam a perspectiva de Dees ...

Este tipo de empreendedor pode ainda ser entendido como um empreendedor cívico, que combina o espírito empreendedor e o espírito de comunidade para criar capital social no processo de melhoria comunitária (Morse e Dudley, 2002).

Finalmente, Sullivan, *et al.* (2002) defendem que os empreendedores sociais são diferentes dos restantes empreendedores em termos da sua missão.



O papel do empreendedor social

Também Bygrave (1997) e Dees (1998) estudaram a figura do empreendedor social e tentaram compreender as características específicas destes empreendedores nos seus estudos.

Bygrave (1997) identificou primeiramente 10 principais características associadas aos empreendedores em sentido lato que, depois, foram adaptadas aos estudos sobre o empreendedor social de Dees (1998). Estas características são apresentadas na literatura como os 10 Ds do empreendedor social e descrevem-se seguidamente:

1. Sonhadores (Dreamers)
2. Decisores (Decisiveness)
3. Fazedores (Doers)
4. Determinados (Determination)
5. Dedicados (Dedication)
6. Devotados (Devotion)
7. Minuciosos (Details)
8. Não predestinados, acreditam que são capazes de mudar o destino (Destiny)
9. Dinheiro, é importante para a transformação social não para enriquecimento pessoal (Dollars)
10. Partilha (Distribute)

Fonte: Inventta, <http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>, adaptado

O papel do empreendedor social

Comparação entre empreendedor e empreendedor social

	Empreendedor	Empreendedor Social
Ética	Os empreendedores podem adoptar uma abordagem ética na gestão dos seus negócios mas não há evidências na literatura que sugiram que possam ser identificados por fortes valores éticos.	Os valores éticos que guiam os empreendedores sociais ajudam a garantir que os fundos públicos são bem gastos, as ideias não são corrompidas por interesses escondidos e que estão totalmente comprometidos com o trabalho da sua organização.
Objectivos e Missão	Empreendedores de negócios procuram o lucro.	Os objectivos e missão distinguem os empreendedores sociais. Os empreendedores sociais são dirigidos por um foco na satisfação de objectivos sociais.

Fonte: Ashoka, 2001; Leadbeater, 1997; Community Action Network, 2001, adaptado



Perfil do Empreendedor Social

Conhecimentos	Habilidades	Competências	Postura
Saber aproveitar as oportunidades	Ter visão clara	Ser visionário	Ser inconformado com a injustiça
Ter competências de gestão	Ter iniciativa	Ter sentido de responsabilidade	Ser determinado
Ser pragmático e responsável	Ser equilibrado	Ser solidário	Ser engajado
Saber trabalhar de modo empresarial para resolver problemas sociais	Saber trabalhar em equipa	Ser sensível aos problemas sociais	Ser comprometido
	Saber negociar	Ser persistente	Ser leal
	Saber pensar e agir estrategicamente	Ser consciente	Ser ético
	Ser perceptivo e atento aos detalhes	Ser competente	Ser profissional
	Ser ágil	Saber usar forças latentes e regenerar forças pouco usadas	Ser transparente
	Ser criativo	Saber correr riscos calculados	Ser apaixonado pelo que faz (campo social)
	Ser flexível	Saber integrar vários actores à volta dos mesmos objectivos	
	Ser focado	Saber interagir com diversos segmentos de mercado e interesses	
	Ser habilidoso	Saber improvisar	
	Ser inovador	Ser líder	
	Ser inteligente		
	Ser objectivo	Fonte: Oliveira, 2004	

As métricas

Quando falamos das diferenças entre empreendedorismo tradicional e empreendedorismo social, referimos a questão da medição do desempenho.

Então vimos que:

- ✓ É importante saber como **medir o impacto social e ambiental**, para além do tradicional resultado financeiro.
- ✓ É a própria organização que tem que definir qual será a **sua métrica não financeira de sucesso**, baseada no impacto na missão, na indústria ou o ideal.
- ✓ Esta métrica deve estar positivamente correlacionada com as tradicionais métricas financeiras.

As métricas

Como medir os impactos das oportunidades que vão surgindo ao Empreendedor Social?

Qual deve ser o critério?

O critério deve ser o dos **impactos** relacionados com a **missão**. Em vez dos habituais critérios de riqueza

..... Mas existem algumas dificuldades



As métricas

A principal dificuldade:

O mercado não valoriza correctamente as melhorias sociais, produtos e benefícios gerados nas pessoas que não tenham possibilidades monetárias.

É pois mais difícil determinar se um **Empreendedor Social** está a criar valor social suficiente que justifique os recursos utilizados na sua criação.

A capacidade em atrair os recursos filantrópicos poderá fornecer alguma indicação da criação de valor aos fornecedores desses recursos.



As métricas

Estas dificuldades relacionadas com a definição de métricas económicas e sociais que permitem, quantificar o valor social gerados pelos projetos em estudo, são também referidas por vários autores (Austin et al., 2006),....

.... Young, (2006) refere o esforço que tem sido desenvolvido, por parte das organizações sociais, na criação deste tipo de métricas que permitam medir o valor social criado.



As métricas

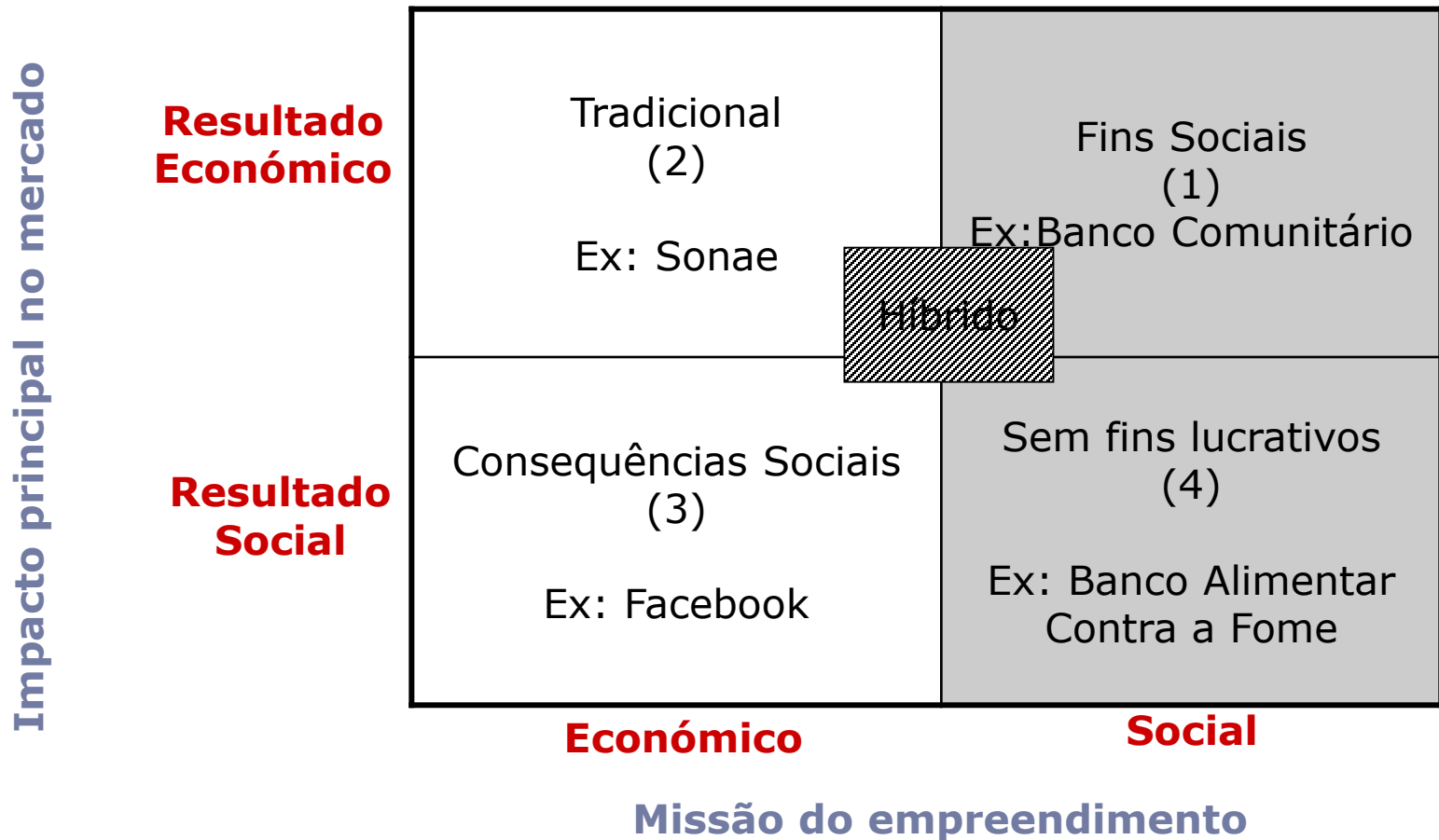
Mas a questão das métricas não se coloca apenas à necessidade dos empreendedores medirem os impactos dos seus projetos, mas de uma forma mais global à necessidade de compreender se um determinado projeto tem potencial valor social ou não.

O Instituto de Empreendedorismo Social (IES) adotou uma metodologia para identificar as iniciativas de inovação e de elevado potencial de empreendedorismo social (ES+). Esta metodologia que procura identificar estes casos (ES+) considera quatro critérios base:

As métricas

1. Resolução de problemas sociais/ambientais negligenciados (Missão Social/ Ambiental);
2. Potencial de transformação positiva na sociedade a nível social/ambiental (Impacto social/ambiental);
3. Capacidade para desafiar a visão tradicional e utilizar modelos de negócio inovadores (Inovação);
4. Potencial para crescerem e/ou se replicarem noutro local geográfico (Escalabilidade/Replicabilidade).

Tipologias de empreendimentos



Fonte: Neck et al., 2009.

Grandes projectos de empreendedorismo social....

Banco Alimentar Contra a Fome:

http://www.youtube.com/watch?v=Vd3H4q_D6XA

Fundação do Gil:

<http://www.youtube.com/watch?v=MNp3ejt5Tmw>



Bibliografia

<http://books.google.pt/books?id=Fd49TbmccwQC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>

- Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006). "Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22
- Birley, S. (1985). "The role of networks in the entrepreneurial process". *Journal of Business Venturing*, 1, pp 107-117.
- Costa, Teresa, Carvalho, Luísa (2011), "Empreendedorismo social: estado de arte", *Revista Gestin*, forthcoming.
- Dees, J.G. (2001). The meaning of "social entrepreneurship". Available at http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf
- Dees, J.G. (2007). "Taking social entrepreneurship seriously" *Society*, 44(3), pp 24-31.
- Domenico, L.; Haugh, H.; Tracey, P. (2010) "Social Bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises" *Entrepreneurship Theory and practice*, 681-703
- Dorado, S. (2006). "Social entrepreneurial ventures: Different values so different processes of creation, no?" *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(4), pp 319-343.
- Emerson, J. and Twersky, F. (eds), (1996), *New social entrepreneurs: the success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*, San Francisco: Roberts Foundation, Homeless Economic Development Fund.
- Fayolle, A., Matlay, H (2010), "Social Entrepreneurship: a multiculture and multidimensional prespective" in *Handbook of Research on Socail Entrepreneurship* edited by Alain Fayolle and Henry Matlay, Edward Elgar, 1-12.
- Hockerts, K. (2006). Entrepreneurial opportunity in social purpose ventures. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship*. London: Palgrave, 142-154
- Johannisson, B. (2000). Networking and entrepreneurial growth. In D. Sexton & H. Landstrom (Eds.), *Handbook of entrepreneurship*, , London: Blackwell, 368-386
- King, P. J., e Roberts, N. C. (1987), "Policy entrepreneurs: Catalysts for policy innovation", *Journal of State Government*, 60, pp 172-178.

Bibliografia

- Leadbeater, C. (2007), "Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years", CabinetOffice, Office of the Third Sector, November 2007, available at http://www.charlesleadbeater.net/cms/xstandard/social_enterprise_innovation.pdf
- Lewis, E. (1980). Public entrepreneurship: Toward a theory of bureaucratic power. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Mair, J. (2006). Introduction to part II: Exploring the intentions and opportunities behind social entrepreneurship. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan, 89-94
- Mair, J.; Marti, I. (2006). "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight". *Journal of World Business*, 41, pp 36-44.
- Mulgan, G.; Tucker, S.; Sli, R.; Sanders, B. (2007), "Social innovation - what it is, why it matters and how it can be accelerated", The Young Foundation:Oxford available at <http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/research/Documents/Social%20Innovation.pdf>.
- Neck, H.; Brush, C. Allen, E. (2009) "The landscape of social entrepreneurship" *Business Horizons*, 52, 1, pp 3-19
- Oliveira, E. M. (2003), Empreendedorismo Social no Brasil: fundamentos e estratégias. 2003. 538 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de Direito, História e Serviço Social da UNESP, Franca, 2003.
- Peredo and McLean, (2006), Social entrepreneurship: A critical review of the concept, *Journal of World Business* 41 (1), pp 56-65.
- Phills Jr, James, Deiglmeier, Kriss and Miller, Dale T. (2008), "Rediscovering Social Innovation," *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34.
- Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan, pp 95-120
- Sagawa, S and Segal, E. (2000), Common interest, common good: creating value through business and social sector partnerships, Boston, MA: Harvard Business and Social Sector Partnership.
- Seelos, C. and Mair, J. (2005), "Entrepreneurs in service of the poor – models for business contributions to sustainable development", *Business Horizons*, Vol. 48 No. 3,,pp 241-6.

Bibliografia

- Shaw and Carter, 2007 E. Shaw and S. Carter, Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes, *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14 (3) (2007), pp 418–434.
- Thompson, J. (2002). "The world of the social entrepreneur". *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), pp 412–431.
- Venkataramann, S. (1997), The distinctive domain of entrepreneurship research: An editors perspective, J. Katz & R. Brockhaus (Eds) *Advances in Entrepreneurship firm emergence and growth*, 3, pp 119-138, JAI Press.
- Waddock, S. A. (1988), "Building successful social partnerships", *Sloan Management Review* 29(4), pp 17-22.
- Young, R. (2006), For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship. In: A. Nicholls, Editor, *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, Oxford University Press, Oxford, UK (2006), pp 56–73.