

EMPREENDEDORISMO SOCIAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Lara Santos

Aluna do Doutoramento em Ciências Sociais
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal
laramgsantos@gmail.com

RESUMO

O empreendedorismo social tem assumido, nas últimas décadas, um protagonismo visível em vários domínios da sociedade. É este o motivo que justifica o propósito do presente estudo, em que se pretende analisar o papel do empreendedorismo social na configuração de diferentes padrões de desempenho, no sector das organizações sem fins lucrativos.

Adoptou-se um design de estudo de caso, em que foram analisados seis casos realizados sequencialmente no tempo. Os resultados deste estudo demonstram que o empreendedorismo social é traduzido em inovação de actividades ou iniciativas, no estado de alerta para possíveis oportunidades e pela propensão para projectos com um risco calculado, com vista à concretização da missão social e prossecução dos objectivos sociais das organizações. Neste sentido, confirma-se que a adopção de um comportamento empreendedor promove efectivamente um desempenho superior em organizações que respondem ao crescente desafio de criar valor social.

PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo social, orientação empreendedora, organizações não lucrativos.

ABSTRACT

Social entrepreneurship has assumed in recent decades, a visible role in various fields of society. That is the reason that justifies the purpose of this study, which aims to examine the role of social entrepreneurship in setting different standards of performance in the field of nonprofit organizations.

It was adopted a case study design, in which six cases were analyzed sequentially in time. The results of this study demonstrate that social entrepreneurship is translated into innovation activities or initiatives, in the state of alert for possible opportunities and the propensity for projects with a calculated risk, for the achievement of social mission and achieving social objectives of organizations. In this sense, it is confirmed that the adoption of entrepreneurial behavior actually promotes superior performance in organizations that respond to the growing challenge of creating social value.

KEYWORDS

Social entrepreneurship, entrepreneurial orientation, non-profit organizations

1. INTRODUÇÃO

A temática do empreendedorismo tem atraído nas últimas décadas um número crescente de investigadores, provenientes de diversas áreas disciplinares, os quais têm estudado este tema à luz de várias perspectivas teóricas e com diferentes propósitos (Shane e Venkataraman). Neste sentido, o empreendedorismo social transformou-se num fenómeno mundial na procura de abordagens inovadoras para a resolução de questões sociais complexas. Por outras palavras, o aumento do empreendedorismo social, como tema de interesse, está relacionado com o crescente consenso social e político sobre o que as organizações precisam para enfrentar as questões sociais.

Neste contexto, o principal objectivo do presente estudo foi analisar e compreender o papel do empreendedorismo social na configuração de diferentes padrões de desempenho no sector das organizações sem fins lucrativos. Considerando, desde já, que o conceito de empreendedorismo não constitui uma “receita milagrosa” para a obtenção de valor económico, pretende-se identificar quais os factores chave que, efectivamente influenciam e consubstanciam diferentes padrões no desempenho organizacional.

2. CONCEPTUALIZAÇÃO DO CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O empreendedorismo social não é um fenómeno recente (Shaw e Carter). Contudo, delinear a trajectória histórica do empreendedorismo social seria uma tarefa extremamente difícil, e exigiria o retorno aos primeiros anos da civilização humana, dada a natureza social do indivíduo (Pariyar e Ward). Johnson argumenta que o conceito de empreendedorismo social tem evoluído num quadro complexo de relações políticas, sociais, económicas e culturais, ocorridas no campo de acção mundial, nacional e local.

Porém, o surgimento do conceito de empreendedorismo social, como área de investigação é, relativamente, actual (Hibbert, Hogg e Quinn). Importa definir o que é o empreendedorismo social e quais são seus os limites conceituais. O conceito é, intrinsecamente, complexo e, a literatura na área é tão recente que ainda não existe consenso sobre o tema (Neck, Brush e Allen), como podemos verificar na tabela 1.

Fonte	Definição de empreendedorismo social
Thake e Zadek (1997)	“Social entrepreneurs are driven by a desire for social justice. (...) They seek a direct link between their actions and an improvement in the quality of life for the people with whom they work and those that they seek to serve. They aim to produce solutions which are sustainable financially, organizationally, socially and environmentally”.
Dees (2001:2)	“Social entrepreneurs are one species in the genus entrepreneur. They are entrepreneurs with a social mission”.
Drayton (2002:123)	“Focus their entrepreneurial talent on solving social problems”.
Tan, Williams e Tan (2005:358)	“Make profits for society or a segment of it by innovation in the face of risk, in a way that involves that society or segment of it”.

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006:2)	"As innovative, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, business or government sectors".
Mair e Martí (2006:37)	"Process involving the innovative use and combination of resources to pursue opportunities to catalyze social change and/or address social needs".
Peredo e McLean (2006:57-64)	"Instrument for addressing social needs"
Sharir e Lerner (2006:7)	"Acting as change agent to create and sustain social value without being limited to resources currently in hand".
Shaw e Carter (2007:419)	"New label for describing the work of community, voluntary and public organizations, as well as private firms working for social rather than for-profit objectives".
Zahra et alii (2008:5)	"encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner".

Tabela 1. Definições de Empreendedorismo Social

A tabela 1 apresenta definições encontradas na literatura de empreendedorismo social ou de empreendedores sociais. Ao apresentar estas definições, entende-se que os empreendedores sociais unem os objectivos sociais com os económicos. O objectivo é a criação de valor social, ou seja, a promoção de bem-estar, através do incentivo de mudança social e/ou restaurando as necessidades sociais (Mair e Martí; Peredo e McLean). Ao mesmo tempo, as definições apresentadas na tabela 1 sublinham a criação de valor social (Dees; Mort, Weerawardena e Carnegie), a criação de bem-estar (Tan, Williams e Tan), o sentido de justiça social (Thake e Zadek), ou a resolução de problemas sociais (Drayton).

No conjunto, a maioria das definições existentes na literatura implicam que empreendedorismo social diga respeito ao aproveitamento de oportunidades para a melhoria e mudança social, ao contrário da visão tradicional de empreendedorismo que implica a maximização de lucro (Zahra). Assim, e conforme evidenciado na tabela 1, pode-se ainda observar que alguns autores se referem ao empreendedorismo social como um fenómeno comportamental (Neck, Brush e Allen) "expressed in non-for profit organization context aimed at delivering social value through the exploitation of perceived opportunities" (Weerawardena e Mort 25). Por seu turno, Peredo e McLean referem-se ao empreendedorismo social como sendo "instrument for addressing social needs" (57).

Numa outra vertente, o empreendedorismo social é encarado como um fenómeno processual de mudança social, de forma a colmatar as necessidades sociais (Sharir e Lerner).

No entanto, existe um consenso geral de que o empreendedorismo social ou o comportamento empreendedor serve, essencialmente, a objectivos sociais (Austin, Stevenson e Wei-Skillern).

3. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: DECORRÊNCIAS DA MULTIDIMENSIONALIDADE DO CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Um conceito é multidimensional quando “it consists of a number of interrelated attributes or dimensions” (Law, Wong e Mobley 741), ou seja, em contraste com constructos unidimensionais, as dimensões de um constructo multidimensional podem ser conceptualizadas através da captação global dos seus atributos ou dimensões interrelacionadas (Law, Wong e Mobley).

É através da perspectiva de Law, Wong e Mobley que se conceptualiza o empreendedorismo social como um conceito multidimensional. Esta multidimensionalidade na conceptualização do empreendedorismo social é justificada através da compreensão do conceito tradicional de empreendedorismo. Segundo Kreiser, Marino e Weaver o empreendedorismo afirma-se na orientação estratégica individual do empreendedor. Desta forma, revela-se essencial abordar as características individuais desse comportamento, ou seja, as características da orientação estratégica do empreendedorismo.

A identificação das características mais relevantes da orientação estratégica poder-se-á aferir através das estratégias definidas pelas organizações (Gibson et al.). Na concepção de Morris et al. as organizações variam em termos da sua orientação empreendedora. Por isso, a multidimensionalidade do conceito de empreendedorismo social envolve também a expressão de um comportamento empreendedor, caracterizado pela gestão do risco, pela inovação e pela proactividade, com o objectivo de alcançar a missão social (Weerawardena e Mort).

Estas três características comportamentais na tomada de decisão, possibilitam aos empreendedores sociais a criação de valor social de forma a alcançarem a sua missão social, ou seja, os empreendedores sociais propendem à inovação, são proactivos e gerem o risco na tomada de decisão (Alvord, Brown e Letts).

Poder-se-á referir que a multidimensionalidade argumentada faz com que o conceito de empreendedorismo social se encontre num espaço de “eco-articulação” de todas as dimensões, ou seja, o empreendedorismo social só existe no espaço partilhado entre estas três características (Mort, Weerawardena e Carnegie).

Da mesma maneira, a análise multidimensional de empreendedorismo social facilita a compreensão da eficácia e dos tipos de comportamentos que se convertem em desempenho (Mort, Weerawardena e Carnegie). De acordo com Covin e Slevin, o empreendedorismo assume um impacto relevante no desempenho das organizações e pode ser considerado como um dos principais factores de vantagem competitiva. Este aspecto tem sido reportado em diversos estudos empíricos, os quais reforçam a existência de uma relação positiva entre orientação empreendedora e medidas de desempenho das organizações (Acs e Amorós).

No contexto das organizações sem fins lucrativos, designadas por Salamon e Anheier (“In search” 26) como organizações que actuam num “espaço social distintivo exterior ao Mercado e ao Estado” integrando realidades sociais heterogéneas, o conceito de empreendedorismo social assume especial relevância. Estas organizações, criadas pela iniciativa não estatal, devem ser conceptualizadas como uma dimensão específica no espaço público da sociedade civil (Salamon e Anheier), na produção e distribuição de produtos e prestação de serviços, contribuindo para a promoção de bem-estar, através do incentivo de mudança social e/ou

restaurando necessidades sociais (Peredo e McLean). Segundo Drucker é o desempenho destas funções de provisão de bens e serviços com impacto social que compõe o seu carácter distintivo. Neste sentido, as organizações sem fins lucrativos intervêm como catalisadores de novas abordagens aos problemas e necessidades sociais (Salamon e Anheier), por responderem de forma mais eficaz do que as organizações dos sectores público e privado, e com um leque mais alargado de serviços e bens (Rose-Ackerman). Por outras palavras, as organizações sem fins lucrativos têm vindo a desenvolver actividades que visam colmatar necessidades não satisfeitas nem pelo Estado nem pelo Mercado e têm vindo, igualmente, a desempenhar funções de proximidade relacional, afectiva e geográfica “entre quem presta o serviço e quem a ele recorre” (Amaro 91).

O ambiente competitivo em que as organizações sem fins lucrativos actuam, isto é, a crescente competição por subsídios e donativos, ou como referem alguns autores a existência de um “mercado de dadores” (*donor-market*) (Balabanis, Stables e Phillips), o reconhecimento da contribuição para a criação de empregos e crescimento económico, bem como as alterações das características dos seus grupos-alvo, faz com que seja necessário o papel destas organizações na economia e na sociedade (Shoham et al.).

Em virtude do papel e do comportamento destas organizações na sociedade e na economia (Hansmann), não se pode esquecer o quão difícil é medir os benefícios sociais ao contrário da medição dos lucros económicos, por outras palavras, “a capacidade de determinar uma compensação excessiva ou um desempenho inadequado é mais complexo nas organizações sem fins lucrativos do que nas organizações com fins lucrativos” (Carroll, Hughes e Luksetich 21).

A par dos constrangimentos convencionais e dos desafios enfrentados, o ambiente turbulento e competitivo (Davis, Morris e Allen), em que agem estas organizações, força-as a adoptarem uma postura mais competitiva nas suas intervenções, bem como a centrarem-se na orientação para resultados e a exercerem novas formas estratégicas, adaptáveis e inovadoras, na criação de valor social superior aos seus clientes/utentes (Morris et al.). Neste sentido, as organizações sem fins lucrativos devem decidir no sentido de melhorar o seu desempenho. Estas decisões envolvem a interpretação do ambiente, o desenvolvimento e implementação de programas e serviços, a criação de processos e estruturas, de forma a controlar os recursos e igualmente, no sentido de obter impacto no desempenho (Letts, Ryan e Grossman).

O empreendedorismo social é o comportamento decisivo para as organizações que pretendem a mudança nas dinâmicas e sistemas sociais, ao nível de um óptimo desempenho organizacional, bem como na criação de valor social (Alvord, Brown e Letts). A inovação, a proactividade e a gestão do risco permitem ao empreendedor social criar valor social superior aos seus clientes/utentes enquanto lidam com o ambiente turbulento em que operam as organizações sem fins lucrativos.

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O estudo de caso qualitativo, como metodologia a adoptar na análise das relações entre empreendedorismo e desempenho organizacional, tem sido sugerido por vários autores (Austin, Stevenson e Wei-Skillern; Mair e Marti), dada a contemporaneidade do fenómeno bem como a complexidade do fenómeno em estudo.

Pretendendo explorar a relação entre o empreendedorismo social e a respectiva capacidade da orientação empreendedora no desempenho das organizações sem fins lucrativos, esta investigação considera a análise de seis casos de estudo. Um só estudo de caso seria exíguo no contexto desta investigação, pelo que, o desenvolvimento de múltiplos estudos torna o estudo mais consistente, enriquecendo os fundamentos e as opções de análise e abrindo novos caminhos à investigação (Yin).

5. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

O estudo foi organizado em duas fases de entrevistas, cada uma com um guião específico. Os guiões de entrevista, na etapa exploratória, foram desenvolvidos, com base na escala de orientação empreendedora desenvolvida por Covin e Slevin e nos objectivos de investigação definidos de acordo com a respectiva dimensão de análise. De acordo com a revisão de literatura e com os resultados esperados para este estudo, no decorrer da análise dos dados da fase exploratória, foi fundamental a confirmação dos dados recolhidos. Assim, elegemos dois casos confirmatórios das seis organizações entrevistadas na fase exploratória, por apresentarem uma alta propensão à orientação empreendedora, segundo a escala desenvolvida por Covin e Slevin.

Para cada caso, a entrevista foi realizada numa sala/gabinete das instalações das organizações, foi gravada em áudio e, posteriormente, integralmente escritas.

Na escolha dos casos, como podemos observar na tabela 2, tivemos em conta as unidades de classificação das organizações sem fins lucrativos, baseadas na Classificação Internacional do Sector Não Lucrativo (ICNPO) proposta por Salamon e Anheier.

Caso	Unidade sectorial – ICNPO	Forma jurídica	Missão social
Organização E1	Cultura e Lazer	Associação	Cultura e educação
Organização E2	Serviços Sociais	Associação	Apoio a idosos
Organização E3	Ambiente	Cooperativa	Protecção ambiental
Organização E4	Serviços Sociais	Cooperativa	Apoio a idosos
Organização C1	Ambiente	Organização não governamental	Protecção ambiental
Organização C2	Cultura e Lazer	Cooperativa	Animação sociocultural

Tabela 2. Caracterização dos “casos”

Numa primeira leitura aos casos, encontramos uma grande similaridade nas organizações, nomeadamente: o objectivo não lucrativo, o compromisso com a missão social e o envolvimento de um considerável grau de participação voluntária na sua gestão.

Tendo em linha de conta os casos analisados, podemos assim interpretar alguns resultados:

- O comportamento empreendedor é traduzido através da inovação em actividades ou iniciativas; do estado de alerta para possíveis oportunidades, e consequente procura e aproveitamento; e, propensão para projectos de alto risco, com um risco calculado.
- O comportamento empreendedor tem sempre em vista o alcance da missão social e o cumprimento dos objectivos sociais da organização.
- O aproveitamento de recursos humanos qualificados e com sentido de missão social são factores potenciadores ao desenvolvimento do empreendedorismo social em organizações sem fins lucrativos.
- A avaliação de desempenho da organização é realizada através da adesão, crítica e impacto às iniciativas/actividades desenvolvidas pelas organizações sem fins lucrativos.
- O empreendedorismo social é o comportamento decisivo no desempenho da organização sem fins lucrativos, com vista a alcançar a missão social.

6. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO

Em termos de reflexão final, podemos afirmar que foi observada a importância das três características comportamentais da orientação empreendedora – inovação, proactividade e gestão do risco – que resulta na possibilidade de criação de valor social para a organização e para o utente/cliente. Manifestou-se assim, que o tipo de construção multidimensional, apresentado nesta investigação, coloca o empreendedorismo social na justaposição das dimensões determinadas, ou seja, o empreendedorismo social só existe no espaço partilhado da inovação, da proactividade e da gestão do risco em prossecução da missão social. Foi notória a compreensão do comportamento de empreendedorismo social tendo sempre por base o alcance da missão social e o cumprimento dos objectivos sociais da organização.

Investigações anteriores concluíram que o empreendedorismo social tem impacto no desempenho organizacional, como tivemos oportunidade de referir anteriormente. Os nossos resultados indicam que este impacto é insignificante quando existe uma baixa propensão a uma orientação empreendedora, e igualmente, uma carência de recursos humanos qualificados e com sentido de missão social.

A análise dos nossos dados sugere que quando a exploração do empreendedorismo social se entende como estratégia organizacional, o seu impacto é mais significativo no desempenho da organização.

Considerando que o empreendedorismo social é um comportamento complexo, que envolve uma orientação empreendedora, ou seja, que envolve três componentes: inovação, proactividade e gestão do risco, com vista a alcançar a missão social da organização, podemos afirmar, com base nos resultados, que a sua expressão numa organização não se limita à identificação de um conjunto de práticas. Contudo, estas constituem-se como importantes bases de conhecimento do empreendedorismo social e a sua análise, permite-nos também aferir o grau de propensão e o impacto que produz.

O presente estudo contribui, deste modo, para a conceptualização do empreendedorismo social no contexto das organizações sem fins lucrativos. Neste sentido, confirma-se que a adopção de um comportamento empreendedor em função das necessidades estratégicas e de desenvolvimento da organização, promove um melhor desempenho do que a adopção de um outro comportamento menos criativo e dinâmico. Por outras palavras, o

comportamento empreendedor promove, efectivamente, um desempenho superior em organizações que apostam no crescente desafio da criação de valor social.

BIBLIOGRAFIA

Acs, Z., e J. Amorós. "Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics in Latin America". *Small Business Economy* 31 (2008): 305-22.

Alvord, S., D. Brown, e C. Letts. "Social Entrepreneurship – Leadership That Facilitates Societal Transformation – an Exploratory Study". *Center for Public Leadership* (2003). Internet. 26 Abr. 2009. <<http://www.hks.harvard.edu/leadership/Pdf>>.

Amaro, R. "O desenvolvimento local: um caminho para a sociedade-providência?" *Actas do II Encontro de Economistas de Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.

Austin, J., H. Stevenson, e J. Wei-Skillern. "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?" *Entrepreneurship Theory and Practice* 30.1 (2006): 1-22.

Balabanis, G., R. Stables, e H. Phillips. "Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and its Impact on Their Performance". *European Journal of Marketing* 31.8 (1997): 583-603.

Carroll, T., P. Hughes, e W. Luksetich. "Managers of Nonprofit Organizations Are Rewarded for Performance". *Nonprofit Management & Leadership* 16.1 (2005): 19-41.

Covin, J., e D. Slevin. "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments". *Strategic Management Journal*, 10.1 (1989): 75-87.

---. "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice* Fall (1991).

Davis, D., M. Morris, e J. Allen. "Perceived Environmental Turbulence and Its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing, and Organizational Characteristics in Industrial Firms". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19.1 (1991): 43-51.

Dees, G. "The Meaning of Social Entrepreneurship". *Case Faculty* (2001). Internet. 07 Fev. 2009. <<http://www.fuqua.duke.edu/centers/caspdf>>.

Drayton, W. "The citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business". *California Management Review*, 44.3 (2002).

Drucker, P. *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural, 1990.

Gibson, J., et al. *Organizações – comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

Hansmann, H. "Economic Theories of Nonprofit Organization". *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. Ed. W. Powell. New Haven: Yale Press U, 1987. 27-42.

Hibbert, S., G. Hogg, e T. Quinn. "Consumer response to social entrepreneurship: The case of the Big Issue in Scotland". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7.3 (2002): 288-301.

Johnson, Sherrill. *Literature Review on Social Entrepreneurship*. Paper. Alberta: Canadian Centre for Social Entrepreneurship, University of Alberta, 2000.

- Kreiser, P., L. Marino, e M. Weaver. "Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis". *Entrepreneurship Theory and Practice* 26:4 (2002): 71-95.
- Law, K., C. Wong, e W. Mobley. "Toward a Taxonomy of Multidimensional Constructs". *The Academy of Management Review* 23.4 (1998): 741-55.
- Letts, C., W. Ryan, e A. Grossman. *High Performance Nonprofit Organizations- Managing Upstream for Greater Impact*. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- Mair, J., e I. Martí. "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight". *Journal of World Business* 41.1 (2006): 36-44.
- Morris, M., et al. "Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: theoretical and empirical insights". *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13.4 (2007).
- Mort, G., J. Weerawardena, e K. Carnegie. "Social entrepreneurship: Towards conceptualization". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 8.1 (2003): 76-88.
- Neck, H., C. Brush, e E. Allen. "The landscape of social entrepreneurship". *Business Horizons*. 52 (2009): 13-19.
- Pariyar, B., e A. Ward. "Social Entrepreneurship: Producing Yunus out of Branson and Teresa?" University of York. 2005. Internet 07 Mar. 2009. <[http://www.york.ac.uk/enterprise/ctel/docs/papers/Pariyar\(2005\).pdf](http://www.york.ac.uk/enterprise/ctel/docs/papers/Pariyar(2005).pdf)>.
- Peredo, A., e M. Mclean. "Social entrepreneurship: A critical review of the concept". *Journal of World Business* 41.1 (2006): 56-65.
- Rose-Ackerman, S. "Altruism, nonprofits, and economic theory". *Journal of Economic Literature* .34 (1996): 701-28.
- Salamon, Lester M., e Helmut K. Anheier. "In search of the non-profit sector. I: The question of definitions". *Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 3.2 (1992): 125-39.
- . "The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996". Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project .19 (1996).
- . *The emerging nonprofit sector – an overview*. Manchester University Press ND, 1996.
- Shane, S., e S. Venkataraman. "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review* 25.1 (2000): 217-26.
- Sharir, M., e M. Lerner. "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs". *Journal of World Business* .41 (2006): 6-20.
- Shaw, E., e S. Carter. "Social entrepreneurship - Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes". *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14.3 (2007): 418-34.
- Shoham, A., et al. "Market orientation in the nonprofit and voluntary sector: a meta-analysis of their relationships with organizational performance". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35.3 (2006): 453-76.
- Tan, W., J. Williams, e T. Tan. "Defining the 'Social' in 'Social Entrepreneurship': Altruism and Entrepreneurship". *International Entrepreneurship and Management Journal* .1 (2005): 353-65.

Thake, Stephen, e Simon Zadek. *Practical People, Noble Causes - How to Support Community Based Social Entrepreneurs*. s.l.: New Economic Foundation, 1997.

Weerawardena, J., e G. Mort. "Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model". *Journal of World Business* 41.1 (2006): 21-35.

Yin, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2ª ed., s.l.: Sage, 1994.

Zahra, S. "Being entrepreneurial and market driven: implications for company Performance". *Journal of Strategy and Management* 1.2 (2008): 125-42.

Zahra, S., et al. "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges". *Journal of Business Venturing* (2008).