

**Empresas sociais: reflexões teóricas acerca de sua criação por comunidades de economias emergentes.**

**GELCIOMAR SIMÃO JUSTEN**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**ANDRÉA PAULA SEGATTO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

# **EMPRESAS SOCIAIS: REFLEXÕES TEÓRICAS ACERCA DE SUA CRIAÇÃO POR COMUNIDADES DE ECONOMIAS EMERGENTES.**

## **1 INTRODUÇÃO**

O contexto mundial vem passando por diversas transformações, especialmente nas esferas econômica, social e ambiental. A globalização tem avançado, trazendo diversos benefícios para a sociedade, como acesso a informações, ampliação das bases de conhecimento, tecnologias e agendas de desenvolvimento para as nações. Todavia, esse contexto ainda é marcado por desigualdades sociais, que por sua vez tem interferência de fatores econômicos e também ambientais.

Segundo as Organizações das Nações Unidas (ONU, 2015), a partir do ano de 2012 o desemprego vem aumentando e, conseqüentemente, o número de pessoas vivendo abaixo da linha da pobreza também, o que representa um número de cerca de 2,2 milhões de indivíduos. Esses fatores refletem os problemas sociais enfrentados pelas diversas nações do mundo, especialmente nos países em desenvolvimento. Ainda, segundo a ONU, para diminuir as desigualdades sociais, é necessário fomentar o mercado para gerar trabalho e renda para a população, o que irá refletir também em outros problemas sociais como saúde, educação, moradia, violência, que poderão ter seus impactos negativos amenizados.

Gerar trabalho e renda é o grande desafio das nações, especialmente dos países em desenvolvimento, por conta de suas características relacionadas a atrasos tecnológicos e baixos índices de desenvolvimento econômico. Isso faz com que as comunidades inseridas nessas nações busquem seus próprios meios de sobrevivência, promovendo formas de desenvolvimento em escalas locais, com a apropriação e utilização dos recursos que lhes são disponíveis.

Nesse cenário se inserem oportunidades, especialmente as relacionadas a atuação das organizações para reverter os impactos negativos que suas atividades causam à sociedade. Entram em cena manifestações de interesses para ações capazes de resolver ou diminuir os impactos dos problemas social a partir do uso de diferentes mecanismos, especialmente os capazes de gerar trabalho, renda e condições mais dignas ao ser humano.

A situação apresentada abre precedentes para iniciativas capazes de gerar impacto social, como as organizações híbridas que se apresentam em um contexto de dualidade, combinando a busca por sustentabilidade financeira e solução de problemas sociais (YUNUS, 2007; 2010; ONU, 2015; BARKI, 2015; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; COMINI, 2016).

Essa lógica começou a ser discutida, na década de 80, por Muhammad Yunus com o fornecimento de microcrédito para pessoas pobres de Bangladesh. A organização responsável por esta ação, o Grameen Bank, foi apresentada como um negócio social, com ações capazes de reduzir a vulnerabilidade de pessoas pobres e gerar impacto positivo na sociedade (YUNUS, 2007; 2010). A partir da década de 90, um novo modelo organizacional, denominado empresa social, tem ganhado destaque, sendo caracterizado como um formato de organização híbrida que se apresenta como uma possibilidade para abrir os mercados para os menos favorecidos pelo capitalismo, de maneira que pessoas, comunidades e territórios possam gerar receitas capazes de amenizar os impactos de seus problemas sociais (CHELL, 2007; GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012; COMINI, 2016; HOCKERTS, 2017).

Existem diversas nomenclaturas que são adotadas para explicar esse novo fenômeno, tais como empresas sociais, negócios inclusivos, negócios para base da pirâmide e negócios de impacto social (BARKI, 2015; BARKI; COMINI; CUNLIFFE; HART; RAI, 2015; COMINI, 2016; PETRINI et. al, 2016). Yunus (2007) já sinalizava que, no futuro, os modelos organizacionais iriam tomar diferentes formatos e nomenclaturas, bem como seriam

analisados por diferentes óticas, ficando a mercê do contexto em que se apresentam e o impacto social que geram na sociedade. Assim, diante das diversas nomenclaturas possíveis para explicar um fenômeno com objetivos semelhantes – mudança social – “cada organização vai se posicionar de acordo com os objetivos e interesses, dando peso diferente para cada um dos fatores que compõe o conceito” (COMINI, 2016, p. 23).

Pensando no contexto dos países em desenvolvimento, o presente trabalho adota a nomenclatura de empresa social, entendendo-se que esta seja passível de aplicação para compreensão do fenômeno sob a ótica das comunidades que vivem/viviam em situação de vulnerabilidade socioeconômica e ambiental. Entende-se que a empresa social seja um mecanismo capaz de fortalecer as comunidades, tornando-as atores de mudança social por meio da criação de valor social, gerando impactos positivos na solução de problemas.

Nas comunidades dos países em desenvolvimento, existem déficits de ordem tanto social quanto ambiental, o que requer medidas para combatê-los. Para tanto, apresentam-se diversas formas de ações, dentre elas as filantrópicas a partir de outros atores, especialmente empresas privadas. Todavia, para que tais ações possam surtir efeitos mais positivos, é necessário fomentar, também, o protagonismo de organizações da sociedade civil, com o desenvolvimento de ações pautadas na colaboração intersetorial, aproximando o setor público, o setor privado e o terceiro setor em iniciativas capazes de gerar impacto na sociedade e no meio ambiente, viabilizando o desenvolvimento sustentável. Nessa lógica surgem as empresas sociais, novas organizações com formatos híbridos visando geração de valor socioambiental por meio da sustentabilidade financeira (HAUGH, 2005; GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012; GODÓI-DE-SOUSA; VALADÃO JÚNIOR, 2013; STEINER; TEASDALE, 2016; CHANDRA; SHANG, 2017; ZASADA, 2017).

As empresas sociais são organizações capazes de abordar questões sociais, econômicas e ambientais, identificando problemas que afetam a sociedade. Essas organizações surgem com o intuito de criar condições empresariais para atender a problemas sociais, por isso se classificam como organizações híbridas, que comportam objetivos econômicos e missão social (ILAC, 2018).

Pesquisas em bases de dados acadêmicas demonstram que existe um crescente número de estudos que abordam as empresas sociais sob a ótica da mudança social para o desenvolvimento de comunidades. Percebe-se que os formatos organizacionais e as nomenclaturas são, de fato, pulverizadas. Pesquisas como as de Corner e Ho (2010); Godói-de-Sousa e Fischer (2012); Godói-de-Sousa e Valadão Júnior (2013); Calton, Werhane, Hartman e Bevan (2013); Dufays e Huybrechts (2016); Altinay, Sigala e Waligo (2016); Chandra e Shang (2017); Murphy, Smothers, Novicevic, Humphreys, Roberts e Kornetsky (2018) discorrem sobre empresas sociais, tanto em aspectos teóricos quanto em abordagens práticas. Todavia, os estudos abordam basicamente as empresas sociais que atuam em comunidades desfavorecidas, bem como ressaltam o papel do empreendedor social e a análise do contexto social, dando pouca ênfase às abordagens acerca de empresas que emergem no seio dessas comunidades, criadas por atores sociais que buscam amenizar os impactos de seus problemas.

O estudo de Valchovska e Watts (2016) foi o único encontrado que descreve o uma empresa criada pela própria comunidade, por seus membros. Trata-se de uma organização que foi criada com a finalidade de fornecer tecnologias digitais para uma comunidade rural do Reino Unido. Os autores ressaltam que o contexto em que a empresa foi criada não é marcado por desigualdades ou problemas de ordem social, sendo que a motivação para o desenvolvimento da organização foi econômica, mas com a participação da comunidade – a comunidade participou das discussões para criação da empresa e comprou ações da mesma. Os autores chamam a atenção para o fato de que os estudos, por eles encontrados, acerca do processo de criação de empresas sociais, serem estudos feitos em países desenvolvidos. Nesse

sentido, recomendam estudos acerca do processo de criação de uma empresa social em contextos emergentes, considerando localização geográfica, capital e recursos da comunidade.

Diante disso, surge a reflexão central desse trabalho: como surgem as empresas sociais no contexto das comunidades em economias emergentes? Para responder tal questionamento, o objetivo desse trabalho consiste em analisar o surgimento de empresas sociais a partir de iniciativas de comunidades localizadas em economias emergentes, a partir de pesquisas científicas já realizadas e suas reflexões.

## 2 APORTE TEÓRICO

Para desenvolvimento do aporte teórico, foram realizadas buscas na base *Web of Science*, combinando termos possíveis para encontrar materiais que pudessem elucidar o entendimento acerca da temática proposta.

Primeiramente, buscou-se por compreender a dinâmica de empresas sociais criadas por comunidades, com a finalidade de amenizar os impactos negativos de seus problemas sociais. Pela lógica das empresas sociais, tem-se que estas consistem em modelos de negócios com finalidade social. Assim, foram combinados termos que pudessem evidenciar a dinâmica que envolve o processo de criação de uma empresa social nesse contexto. Os resultados seguem apresentados na Tabela 1.

TABELA 1: TERMOS E RESULTADOS DA PRIMEIRA BUSCA.

<b>Termo 1</b>	<b>Termo 2</b>	<b>Nº de artigos encontrados</b>
<i>Social Enterprise*</i>	<i>Local Development</i>	1
<i>Social Enterprise*</i>	<i>Communit*</i>	90
<i>Social Entrepreneur*</i>	<i>Local Development</i>	5
<i>Social Entrepreneur*</i>	<i>Communit*</i>	117
<i>Social Business</i>	<i>Local Development</i>	1
<i>Social Business</i>	<i>Communit*</i>	10
<b>Total de artigos</b>		<b>224</b>
Após exclusão dos repetidos		181
Abordam relação com comunidades		85
<b>Relação com a criação de empresas sociais da comunidade</b>		<b>33</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Os 33 artigos identificados como relativos à criação de empresas sociais das comunidades abordam as organizações que foram criadas nas comunidades – por membros externos – ou que foram criadas para atender comunidades. As abordagens consistem em identificar motivações de empreendedores sociais e mencionam o papel do contexto social das comunidades – propícios para o desenvolvimento de empreendimentos sociais, mas não especificam o processo de criação, com seus desencadeadores, facilitadores e barreiras. Dentre esses artigos, apenas um relata a experiência de uma empresa social em uma região próspera, com baixo índice de desemprego e condições de renda; a empresa foi criada para atender objetivos econômicos; os autores sugerem a aplicação de pesquisas em cenários emergentes - considerando localização geográfica, capital humano e recursos da comunidade. Esse estudo também não especifica os fatores desencadeadores, facilitadores e barreiras inerentes ao processo, bem como sua aplicação em contextos específicos.

Após, foram realizadas buscas na mesma base, combinando termos oriundos das palavras-chave dos artigos resultantes das buscas citadas anteriormente. O objetivo foi identificar o processo de criação de uma empresa social, de maneira geral, a fim de se compreender como essa lógica pode ser observada e aplicada para analisar as empresas

sociais criadas no contexto em que as comunidades são empreendedoras e beneficiárias do empreendimento, ao mesmo tempo. Os resultados encontrados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: TERMOS E RESULTADOS DA SEGUNDA BUSCA.

<b>Termo 1</b>	<b>Termo 2</b>	<b>Nº de artigos encontrados</b>
<i>Social Enterprise*</i>	<i>Creation process</i>	1
<i>Social Enterprise*</i>	<i>Antecedent*</i>	4
<i>Social Enterprise*</i>	<i>Motivation*</i>	17
<i>Social Enterprise*</i>	<i>Entrepreneurial process</i>	4
<i>Social Enterprise*</i>	<i>Stage*</i>	18
<i>Social Enterprise*</i>	<i>Foudation</i>	23
<i>Social Entrepreneur*</i>	<i>Creation process</i>	2
<i>Social Entrepreneur*</i>	<i>Antecedent*</i>	17
<i>Social Entrepreneur*</i>	<i>Motivation*</i>	46
<i>Social Entrepreneur*</i>	<i>Entrepreneurial process</i>	13
<i>Social Entrepreneur*</i>	<i>Stage*</i>	32
<i>Social Entrepreneur*</i>	<i>Foudation</i>	31
<b>Total de artigos</b>		<b>208</b>
Após exclusão dos repetidos		160
<b>Relação com a criação de empresas sociais</b>		<b>27</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Foram analisados 26 artigos, pois um não se encontrava disponível para *download*. Os artigos abordam as empresas sociais que foram criadas para atender demandas sociais e mencionam o papel do ambiente socioeconômico, com as externalidades inerentes ao contexto social, bem como identificam motivações de empreendedores sociais e suas iniciativas. Os estudos relatam que os empreendedores sociais mobilizam recursos e parceiros para o desenvolvimento de empreendimentos com finalidade de criar valor social, de maneira a atender demandas e resolver problemas sociais. Todavia, o material explorado não possibilitou a visualização dos fatores desencadeadores, facilitadores e barreiras para a criação de empresas sociais, de maneira detalhada e aprofundada.

O levantamento realizado corrobora a colocação de Valchovska e Watts (2016), pois nos estudos encontrados, como já comentado, não foram identificadas pesquisas que investiguem o processo de criação dessas organizações quando emergem internamente à comunidade, sem a presença de um empreendedor externo. Os estudos pincelam a questão, mas não trazem uma análise da criação de empresas sociais pelas comunidades, visando a solução de problemas sociais, onde a comunidade é empreendedora e

O presente trabalho se justifica, baseando-se nos apontamentos de Calton, Werhane, Hartman e Bevan (2013) e de Comini (2016), pela necessidade de aprofundamento em abordagens que possam fortalecer as evidências dos mecanismos adotados pelas comunidades, que vivem/viviam em situação de vulnerabilidade socioeconômica e ambiental, para geração de riqueza social. Esses mecanismos que instrumentalizam as comunidades para protagonizar as mudanças em suas estruturas, carecem de conhecimento teórico para embasar sua aplicação no campo prático, contribuindo para as iniciativas que sejam capazes de suprir as lacunas presentes na sociedade.

Outro aspecto que justifica o tema deste trabalho, seguindo os pressupostos de Haugh (2005) e Campos-Climent e Sanchis-Palacio (2017), consiste em aprofundar os conhecimentos acerca das empresas sociais, especialmente as das comunidades, pois estas são organizações democráticas que, em uma estrutura de governança com características próprias, engajam a comunidade para somar esforços e transpor as barreiras de seus problemas, sendo capazes de alcançar a sustentabilidade.

## 2.1 Empresa social

Nos últimos tempos, especialmente a partir dos anos 90, o surgimento de um novo formato organizacional tem ganhado destaque nas discussões, tanto acadêmicas quanto da sociedade em geral, pois trata-se de um fenômeno que combina iniciativas comerciais e missão social para amenizar os impactos negativos dos problemas que assolam a sociedade. Esse fenômeno trata-se das empresas sociais (GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012).

O termo empresa social foi adotado no Reino Unido para definir e explicar as organizações cooperativas, presentes e fortes no continente europeu. Entende-se por empresa social uma organização que tenha uma missão social explícita e para a qual direciona seus esforços, sem uma rotulação específica para a distribuição de dividendos entre os membros – fica a critério da empresa. De maneira geral, empreendimentos voltados para aspectos sociais podem ser a aplicação de ideias de pessoas ou organizações que atuam em um mercado, não visando o lucro, mas sim a solução de problemas sociais nas comunidades (STEINER; TEASDALE, 2016; LAYLO, 2018).

Desse modo, pode-se observar que esses modelos organizacionais têm por objetivo o desenvolvimento socioeconômico por meio de atividades produtivas, consistindo em organizações formalizadas do ponto de vista legal e que combinam atividades econômicas com missão social. Ressalta-se a existência de uma natureza heterogênea acerca desse tipo de organização, tanto em formato quanto em nomenclatura e definições. Um condicionante para a definição da empresa social é o contexto em que ela se insere, sendo que na América Latina e, especialmente, no Brasil, os formatos giram em torno de cooperativas, organizações autogestionárias, organizações de microcrédito e redes de comércio justo. Todas essas definições são passíveis de aplicação para organizações que sejam capazes de induzir ou acelerar o processo de desenvolvimento de comunidades, favorecendo a atenção às demandas locais, especialmente nos fatores sociais de melhoria na qualidade de vida, fatores econômicos em relação a geração de renda e também questões ambientais (GODÓI-DE-SOUSA; VALADÃO JÚNIOR, 2013).

Essas organizações, nesse ensaio denominadas empresas sociais, são resultantes da atuação de organizações sem fins lucrativos ou de projetos sociais voltados para melhorias das condições de vida em comunidades, que acabaram se fundindo em parcerias entre diversos atores de maneira a criar um cenário com condições para dirimir as lacunas sociais que os negócios tradicionais não deram conta (GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012). Elas são oriundas de articulações de indivíduos e grupos da sociedade, tomando forma de associações e cooperativas criadas para incluir comunidades, atendendo suas necessidades com a utilização de seus recursos e suprindo as lacunas do sistema capitalista. As empresas sociais têm foco na produção cooperativa, no mercado justo e no desenvolvimento local de maneira sustentável, gerando impacto positivo no ambiente social local. Tais organizações promovem inovações sociais ao passo que mudam para o melhor o contexto de vida das comunidades em que se inserem (PERRINI; VURRO; CONSTANZO, 2010; GODÓI-DE-SOUSA; VALADÃO JÚNIOR, 2013; RISPAL; SERVANTIE, 2017).

Analisando somente a partir da lógica de empresa social, encontram-se ainda definições diferenciadas internamente, especialmente na formação de uma empresa social. Esta, por consistir em um formato híbrido que comporta objetivos econômicos e sociais, pode ser constituída a partir de múltiplas lentes, especialmente por visão de um empreendedor tradicional que tenha um viés social e implemente isso em seu modelo de negócios, a partir de um indivíduo que mesmo não tendo tradição empresarial tem objetivo de advogar em prol de causas sociais, e também de comunidades que, coletivamente, buscam alternativas para atender as suas necessidades e demandas sociais – geração de trabalho, renda, educação,

saúde, moradia, saneamento, meio ambiente, dentre outras (ANDERSON; DANA; DANA, 2006; SHARIR; LERNER, 2006; YITSHAKI; KROPP, 2015).

Cabe ressaltar que o contexto institucional é um fator chave para o desencadeamento de organizações híbridas, principalmente se forem consideradas as incapacidades do Estado em atender satisfatoriamente a todas as demandas sociais, o que cria uma lacuna institucional (GADEFFORS; ANDERSON, 2017; HOCKERTS, 2017; URBAN; KUJINGA, 2017). Assim, as empresas sociais são mecanismos criados por indivíduos ou grupos – comunidades – para suprir as carências oriundas das lacunas institucionais, tendo o sistema de valores sociais partilhados como gatilho para o desenvolvimento de iniciativas (RAUFFLET; DO AMARAL, 2007; PERRINI; VURRO; CONSTANZO, 2010; DUFAYS; HUYBRECHTS, 2016).

As organizações com finalidade social são moldadas nas perspectivas sociais, econômicas, ambientais e culturais dos indivíduos que as compõem. O aspecto social passou a ser trabalhado na lógica das empresas visando atender as demandas da sociedade, estando sujeito aos valores sociais no contexto em que se insere. O objetivo é criar valor e coesão social em locais desfavorecidos, como comunidades pobres e marginalizadas, atendendo as demandas relacionadas a problemas sociais (CHELL, 2007; PERRINI; VURRO; CONSTANZO, 2010; HOCKERTS, 2017; NICOLAS; RUBIO; FERNANDEZ-LAVIADA, 2018).

Diante do apresentado, tomando por base as definições de Sharir e Lerner (2006), Perrini, Vurro e Constanzo (2010), Godói-de-Sousa e Valadão Júnior (2013) e Rispal e Servantie (2017), tem-se que a empresa social é uma organização legalmente formalizada, que desenvolve alguma atividade comercial – de produtos ou serviços – e que tenha sido criada diante de uma realidade socioeconômica e ambiental marcada por lacunas, com a finalidade de amenizar os impactos negativos dos problemas e prover melhores condições de vida no local em que se insere.

Assume-se tal posicionamento diante de abordagens que evidenciam o papel das empresas sociais nas mudanças positivas do contexto em que se inserem, provendo meios capazes de criar valor social ao passo que reduzem as lacunas presentes na sociedade, com solução para problemas coletivos e com possibilidades de alcançar modelos de produção e comércio sustentáveis.

## **2.2 Surgimento da empresa social e perspectivas para comunidades**

Para se abordar as empresas sociais, há de se considerar que o contexto social, ou seja, a realidade vivenciada pela sociedade é marcada por mudanças constantes. Isso acaba por abrir lacunas de ordem econômica, social, ambiental, política e cultural, que nem sempre são supridas pelos modelos de negócios tradicionais. Assim, o contexto social requer mecanismos que sejam capazes de compreender e atuar de maneira a mudar sua realidade (LUMPKIN; MOSS; GRAS; KATO; AMEZCUA, 2013; GADDEFORS; ANDERSON, 2017).

Considerando a realidade mundial dos últimos anos, percebe-se a emergência de problemas relacionados a geração de trabalho e renda, educação, saúde, saneamento, moradia, acesso aos meios de produção e aos mercados, dentre outros, que variam de acordo com a realidade local. Todos esses pontos são fatores presentes na dinâmica do contexto social são propícios para que possam emergir novas formas de atender as demandas da sociedade, amenizando os impactos negativos dos problemas sociais e gerando impacto positivo. O empreendedorismo social é influenciado pelo ambiente socioeconômico e cultural – com seus recursos, bem como suas ações influenciam na dinâmica desse ambiente (SHARIR; LERNER, 2006; GADEFFORS; ANDERSON, 2017; HOCKERTS, 2017; URBAN; KUJINGA, 2017).

Anderson, Dana e Dana (2006) dizem que o contexto social acaba por sensibilizar indivíduos e grupos preocupados com os problemas sociais, pautados em seus valores, a buscar oportunidades para resolver ou amenizar os impactos negativos de tais problemas na sociedade. Essa oportunidade envolve o empenho de esforços para criar valor social e gerar impacto positivo na sociedade. Assim, destaca-se o empreendedorismo social.

O empreendedorismo social consiste no desenvolvimento e implementação de mecanismos empreendedores como possibilidades para atender aos problemas sociais. Essa forma de empreendedorismo é embasada em uma atividade de negócio com resultado social, ou seja, o lucro não é o principal objetivo, mas sim um meio para atender às demandas sociais (TIGU; IORGULESKU; RAVAR; LILE, 2015; HOCKERTS, 2017; GADDEFORS; ANDERSON, 2017).

O empreendedorismo social segue a mesma lógica do empreendedorismo tradicional, em sua essência, no processo de identificar uma oportunidade e empenhar esforços para explorá-la. Todavia, a diferença reside no fato de o empreendedorismo social identificar oportunidades que possam dar resultados sociais, empenhando os esforços para a geração de riqueza social, ou seja, criação de valor social. O valor social é criado pela visualização da capacidade de transformação na sociedade, mudando suas estruturas sociais e aplicando soluções viáveis aos seus problemas (YITSHAKI; KROPP, 2015; BARINAGA, 2017; URBAN; KUJINGA, 2017).

Abordando o empreendedorismo social, é necessário mencionar o papel do empreendedor social, um indivíduo ou um grupo que é sensível ao contexto social e suas nuances, somando todos os fatores presentes na sociedade a seus valores e intenções em ajudar a solucionar problemas. Os empreendedores sociais incorporam um misto de valores sociais, financeiros e ambientais com o objetivo maior em promover a mudança social. Isso pode se dar em decorrência de sua experiência com os negócios e seu conhecimento, ou, também, por envolvimento com atividades voluntárias e outras formas de atuação no campo social que favorecem a identificação de oportunidades para promover mudanças na sociedade (SHUMATE; ATOUBA; COOPER; PILNY, 2014; RISPAL; SERVANTIE, 2017).

Os empreendedores sociais possuem visão diferenciada do contexto em que atuam, reconhecendo oportunidades de negócios que tenham impacto positivo no contexto coletivo. O empreendedor social é motivado pelo seu desejo de ajudar a sociedade no sentido de buscar a mudança social, tornando-se um agente de transformação que busca prover melhorias na qualidade de vida das comunidades. Nesse caso, o empreendedor social não é motivado por ganhos individuais, mas sim por ganhos coletivos, pautado em seu comportamento criativo e altruísta que se preocupa em atender aos anseios dos outros por meio de suas atividades. Esse empreendedor se identifica com causas sociais e nelas reconhece oportunidades, inova, aprende, desenvolve mecanismos, não se limita a disponibilidade de recursos, organiza arranjos sociais e busca criar valor social, ou seja, atender ao que se propõe, promovendo mudanças que possam resolver os problemas sociais (CHRISTOPOULOS; VOGL, 2014; TIGU; IORGULESKU; RAVAR; LILE, 2015; GHALWASH; TOLBA; ISMAIL, 2017).

Abordando o empreendedor social, há de serem considerados fatores relacionados a si que interferem em suas motivações e, conseqüentemente em sua atuação. Primeiramente considera-se a empatia, como uma atitude que direciona o comportamento empreendedor voltado para o social; considera-se também a obrigação moral, baseada nas normas subjetivas no ambiente em que se insere o empreendedor; auto-eficácia, que é a apreciação do empreendedor por si mesmo, com suas capacidades de realizar o pretendido; suporte social, relacionado ao apoio que o empreendedor espera receber dos que estão a sua volta; experiência anterior do empreendedor com questões sociais, presenciadas ou vividas, e; conhecimento acerca de empreendedorismo social, advindo de formação ou participação em redes (HOCKERTS, 2017).

As ideias de um empreendedor social, para terem sucesso, devem considerar fatores como: a dedicação total do empreendedor à sua operacionalização, sua inserção em uma rede social de parceiros que possam ajudar, acesso a capital capaz de financiar as iniciativas, aceitação da ideia pelo público beneficiado, desempenho da equipe envolvida, capacidade do produto ou serviço de se suportar no mercado a longo prazo, tudo isso gerido com base na experiência do empreendedor (SHARIR; LERNER, 2006).

Barinaga (2017) alega que o empreendedor social é o responsável pela organização e articulação da mudança social. Para tanto, é necessário empenhar os recursos disponíveis, bem como buscar novos, sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos, produtivos, e todos os outros que ganham caráter social por serem empenhados com propósitos sociais. Deve ser considerado o engajamento do empreendedor com um rede de parceiros, somando competências necessárias para auxiliar no desenvolvimento da iniciativa, até que a mudança social seja alcançada. Nesse processo é relevante organizar a ideia, avaliando sua viabilidade e os recursos disponíveis, bem como sua necessidade e, também mobilizando os *stakeholders* com suas perspectivas e possibilidades de contribuição para alcance dos objetivos propostos (BARINAGA, 2016; LIU; ZHANG; JING, 2016; HOCKERTS, 2017; SALAMZADE; ARASTI; ELYASI, 2017).

Por meio do empreendedorismo social surgem novas formas de organizações inseridas em uma estrutura social. Essas organizações, considerando sua atuação em um mercado de bens e serviços para angariar receitas necessárias à mudança social, são empresas sociais. As empresas sociais, sob essa perspectiva, são a materialização do empreendedorismo social, sendo criadas para operacionalizar uma missão social (CHELL, 2007; PERRINI; VURRO; CONSTANZO, 2010; HOCKERTS, 2017; RISPAL; SERVANTIE, 2017; NICOLAS; RUBIO; FERNANDEZ-LAVIADA, 2018).

As empresas sociais são criadas para explorar atividades que sejam capazes de resolver problemas sociais, movidas por uma finalidade social que impulsiona uma atividade de mercado. Assim, os ganhos monetários não são a finalidade da empresa, mas sim o meio pelo qual ela consegue atender às demandas sociais de maneira inovadora, criando valor social para melhorar a qualidade de vida e bem-estar da população, melhorias na educação, saúde, geração de trabalho e renda, garantia de direitos, preservação ambiental, dentre outros (ANDERSON; DANA; DANA, 2006; SHARIR; LERNER, 2006; YITSHAKI; KROPP, 2015).

Sharir e Lerner (2006) argumentam que a criação de uma empresa social consiste na soma de fatores, como: empreendedorismo, potencial em identificar oportunidades que possam atender ao aspecto social – problemas sociais; planejamento, como definição de um plano de negócios, planejamento da expansão, cooperação de parcerias com outros atores – públicos, privados, terceiro setor – capazes de contribuir com a operacionalização das ideias, bem como realização de testes de mercado para analisar a aderência da organização e ver possibilidades de negociações; ambiente, considerando a disponibilidade de recursos, e; organização, agindo para o alcance de objetivos sociais. Já, para Lumpkin, Moss, Gras, Kato e Amezcua (2013), a criação de uma empresa social é um processo que se inicia com o empreendedorismo social, a partir da motivação social do empreendedor, com a identificação de oportunidades, acesso a recursos e envolvimento de partes interessadas. O resultado desse processo é uma organização capaz de criar valor social com soluções sustentáveis para os problemas sociais e satisfação dos *stakeholders*.

Rispal e Servantie (2017) contextualizam a empresa social como uma estrutura jurídica que atua no mercado de bens e serviços, não tendo como objetivo principal a geração de lucros como as empresas tradicionais, mas sim objetivando por metas sociais. Nessa lógica, as empresas sociais são modelos de negócio voltados para a solução de problemas da sociedade, sendo consideradas organizações resilientes, pois em situações de crises e

mudanças abruptas, conseguem identificar oportunidades de gerar impacto positivo por meio da criação de valor social (CAMPOS-CLIMENT; SANCHIS-PALACIO, 2017).

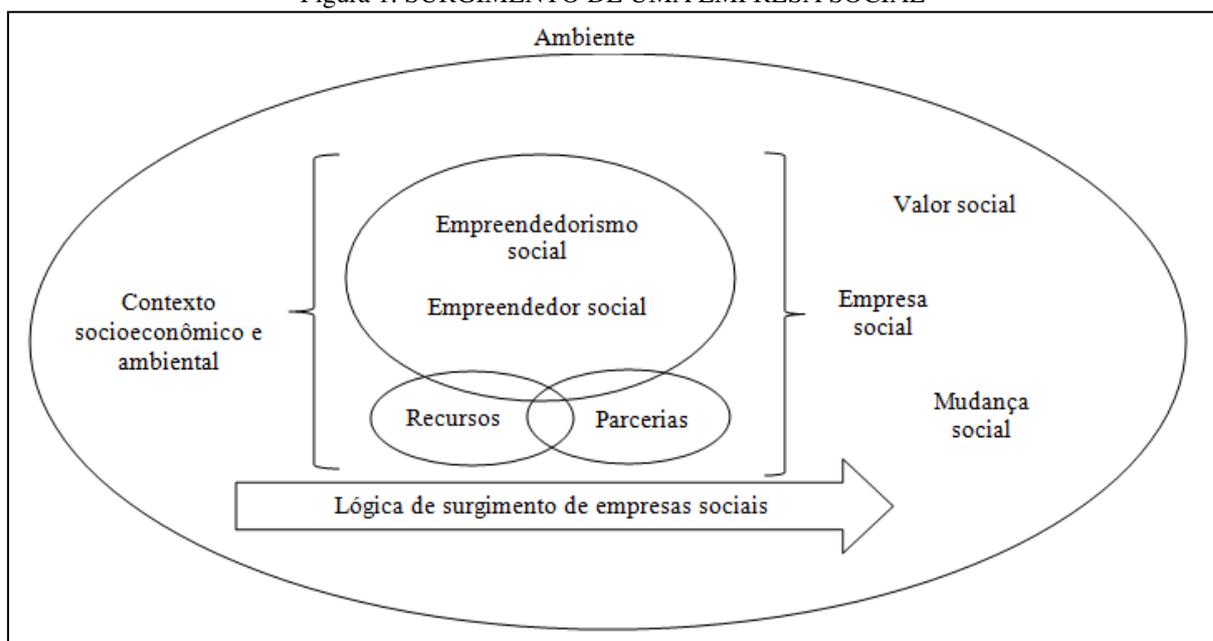
As empresas sociais se apresentam como mecanismos capazes de promover a mudança social de baixo para cima, ou seja, em um movimento endógeno que emana da própria comunidade com a articulação de indivíduos e grupos que somam forças para encontrar soluções viáveis aos seus problemas. Isso constitui em um ato inovador, de caráter empreendedor, ou seja, o empenho de esforços para alcançar um objetivo comum, coletivo. A materialização desse movimento pode ser uma organização que seja capaz de prover recursos que possibilitem atenção às demandas sociais – uma empresa social. Assim, as comunidades estão se transformando em modelos organizacionais capazes de gerar sustentabilidade a partir de suas capacidades e recursos locais, com solidariedade entre seus membros que buscam a mudança social (DASKALAKI; HJORTH; MAIR, 2015).

Essas organizações emergem em contextos desarmônicos, ou seja, quando se apresentam lacunas sociais que geram impacto negativo nas comunidades. Elas lidam com esses problemas sociais, buscando meios para compreendê-los e para encontrar soluções efetiva, desenvolvendo e empregando os recursos disponíveis no contexto. As empresas que emergem no seio dos problemas sociais, possuem forte conexão com a comunidade expressar o desejo de servi-la, especialmente se for capaz de suprir as lacunas que o Estado não consegue atender (ANDERSON; DANA; DANA, 2006; MURPHY; SMOTHERS; NOVICEVIC; HUMPHREYS; ROBERTS; KORNETSKYY, 2018).

Muita atenção tem sido dada para a criação de valor social a partir de empreendimentos com foco social, mas pouco tem se abordado acerca do processo de criação de uma organização capaz de atuar nesse contexto multifacetado. Parte-se do pressuposto que o processo se inicia com a visualização de uma oportunidade capaz de atender aos problemas sociais da comunidade. A partir daí, desenvolvem-se iniciativas que possam gerar valor social, ou seja, resolver os problemas sociais por meio de trabalho, renda, filantropia, autoajuda, microfinanças, comércio justo, empreendedorismo e atividades de mercado (CORNER; HO, 2010; VALCHOVSKA; WATTS, 2016).

Pela lógica apresentada pode-se ter uma noção geral do surgimento de uma empresa social, como representado em um esquema exposto na Figura 1.

Figura 1: SURGIMENTO DE UMA EMPRESA SOCIAL



Fonte: dados da pesquisa.

O surgimento de uma empresa social é o resultado de uma dinâmica que se projeta no tempo e no espaço, envolvendo o ambiente socioeconômico - o contexto social, o empreendedorismo social, os recursos, os atores envolvidos – e nasce voltada para a busca de resultados sociais.

De acordo com a literatura explorada, a empresa social resulta do empreendedorismo social atuante em um contexto (SHARIR; LERNER, 2006; LUMPKIN; MOSS; GRAS; KATO; AMEZCUA, 2013). Alguns autores, demonstrados no Quadro 1, mencionam uma certa lógica do processo que envolve a criação de uma empresa social de maneira ampla, sem adentrar nos pormenores, como Liu, Zhang e Jing (2016) e Salamzade, Arasti e Elyasi (2017).

Quadro 1: CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA SOCIAL

Autor (es)	Processo
LIU; ZHANG; JING (2016)	<p>A criação de uma empresa social segue o seguinte processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestação da ideia: enquadramento de um problema social em uma oportunidade e identificação dos desafios que possam se apresentar;</li> <li>- Pilotagem: estabelecimento de uma estrutura para comportar a ideia, com engajamento de atores e assimilação de elementos de mercado, buscas e negociações;</li> <li>- Ajustes: enquadramento jurídico e funcional para atender aspectos comerciais e sociais, bem como para atender as perspectivas dos diversos interessados;</li> <li>- Transformação: legitimação da empresa por meio de seu reconhecimento pelos envolvidos, aliando-se com outros atores para favorecer as iniciativas pensadas diante do contexto social;</li> <li>- Impacto: verificação da ocorrência de mudanças na sociedade.</li> </ul>
SALAMZADE; ARASTI; ELYASI (2017)	<p>As empresas sociais surgem a partir da seguinte lógica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação de uma oportunidade: capaz de contemplar objetivos sociais;</li> <li>- Organização da ideia: viabilidade, disponibilidade e necessidade de recursos;</li> <li>- Mobilização dos <i>stakeholders</i>: busca por apoios e parcerias com todos os envolvidos que possam contribuir para os objetivos sociais;</li> <li>- Inovação: propor algo novo, diferenciado para o contexto atual;</li> <li>- Legitimação: aceitação da ideia por todos os envolvidos, especialmente os beneficiários;</li> <li>- Criação do empreendimento: formalização da empresa social;</li> <li>- Atividades: desenvolvimento de práticas de mercado alinhadas à missão social;</li> <li>- Avaliação: identificação de pontos de mudança social a luz dos objetivos pelos quais a empresa foi criada.</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa

Dado o pouco conhecimento acerca do processo de criação de uma empresa social, justifica-se a necessidade de aprofundamento da temática, buscando compreender a sua lógica, desde o contexto socioambiental até sua legitimação e alcance dos objetivos a que se propõe, ou seja, a promoção da mudança social.

Um estudo aprofundado é importante para compreender a dinâmica das realidades sociais, econômicas e ambientais que se projetam no tempo e no espaço, bem como os fatores que influenciam, os facilitadores e as barreiras para a criação de empresas sociais. Em um contexto bem específico, no caso da Nova Zelândia, Grant (2017) relata que as empresas sociais do país surgiram dadas as condições locais, tais como influências das reformas neoliberais e pelas normas socioculturais. O autor destaca que o governo foi um facilitador para o surgimento das empresas sociais, dando apoio às iniciativas e criando regulamentações

para assegurar o alcance dos objetivos sociais propostos. Como barreira, destaca-se principalmente a disponibilidade de recursos, o que demanda por maior atenção para que não limite a atuação das empresas nas suas ações.

O estudo mencionado foi desenvolvido a partir do relato da realidade de uma nação desenvolvida, coadunando com a sugestão de Valchovska e Watts (2016) para a necessidade de estudar o surgimento das empresas sociais em economias em desenvolvimento, pois nesses contextos as questões sociais são mais latentes, o que demanda por iniciativas que sejam capazes de supri-las, como as desenvolvidas por empresas sociais.

No caso específico das empresas sociais das comunidades, ou seja, criadas nas e pelas comunidades, a literatura explorada não evidencia a lógica de sua criação, não favorecendo o entendimento do processo e dos fatores a ele inerentes.

Dessa maneira, a dinâmica que leva ao surgimento de uma empresa social, como uma organização criada pela própria comunidade para amenizar os impactos negativos de seus problemas, acaba sendo algo analisado de maneira genérica, com base nas lógicas comumente utilizadas.

Cabe ressaltar que as comunidades possuem características específicas, tais como a realidade econômica, a estrutura social, as condições do meio ambiente, dentre outros que precisam ser considerados. Todavia, os modelos de análise da realidade das comunidades não contemplam esses fatores de maneira aprofundada, o que requer modelos adequados que possam explicar os detalhes inerentes às formas de organização que podem ser capazes de promover a mudança social.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS E REFLEXÕES**

Pelos resultados obtidos nas buscas e contextualizados nos tópicos anteriores, pode-se perceber que pouco se tem em termos de conhecimento acerca do processo de criação de empresas sociais, especialmente quando se trata das comunidades de economias emergentes.

Tratando mais especificamente acerca das empresas sociais onde as comunidades são empreendedoras e ao mesmo tempo beneficiárias dos empreendimentos, entende-se que estas empresas são criadas para atender às demandas sociais das comunidades, com mecanismos de mercado que proporcionem retornos sociais. Lógica esta inerente às economias emergentes.

Os achados da pesquisa coadunam com a ideia de Valchovska e Watts (2016), recomendando a compreensão do surgimento das empresas sociais em comunidades de economias emergentes, pois é nesses contextos que se apresentam com maior intensidade os problemas sociais, induzindo a buscas por mecanismos capazes de atender as demandas sociais das comunidades, especialmente de localidades pobres e marginalizadas. Hockerts (2017) reforça a ideia alegando que muito tem se definido acerca dos resultados do empreendedorismo social, considerando nesta seara a criação de empresas sociais, mas pouco se tem buscado conhecer o processo, com os elementos que possam compô-lo.

Diante disso, parte-se do pressuposto que as empresas sociais que são criadas pelas comunidades, recebem a influência do ambiente socioeconômico. Acredita-se que esse contexto é caracterizado por lacunas sociais, econômicas e ambientais, o que motiva os empreendedores com viés social – nesse caso a própria comunidade, baseada em sua realidade vivenciada – a se articular e se organizar para encontrar soluções capazes de amenizar os impactos negativos de seus problemas, como trabalho, renda, educação, saúde, saneamento, moradia, acesso aos meios de produção e mercados, degradação ambiental e outros.

Por meio de iniciativas empreendedoras, as comunidades visualizam seus recursos, especialmente os recursos sociais – organização social, relações entre atores da comunidade – e recursos naturais disponíveis no ambiente e que podem ser explorados, bem como articulam

parcerias com atores externos – públicos, privados e terceiro setor - para somar saberes e experiências que possam alavancar suas ideias e propiciar o alcance de seus objetivos.

Nesse sentido, os valores sociais presentes na comunidade favorecem o surgimento de manifestações que induzem a iniciativas capazes de mudar suas estruturas sociais, melhorando as condições de vida dos atores inseridos nesse contexto. Entende-se que essas manifestações são oriundas do contexto, com seus fatores desencadeadores, ou seja, situações inerentes a realidade da comunidade que abrem precedentes para iniciativas voltadas à mudança social.

Entende-se que nesse processo também existem barreiras, dificuldades que possam se apresentar no caminho trilhado rumo à melhoria nas condições de vida da comunidade, tais como a falta de organização dos atores locais, falta de incentivos do poder público, escassez de recursos, dificuldades de acessar os mercados, burocracias, dentre outros. Essas barreiras merecem atenção ao serem identificadas, pois conhecendo as suas causas, pode-se desenvolver meios para transpô-las, de maneira que as comunidades possam seguir em suas atividades para alcançar a transformação social.

A materialização das iniciativas empreendedoras da comunidade, visando amenizar os impactos negativos de seus problemas, é a empresa social, um mecanismo capaz de potencializar as vocações da comunidade, explorando – de maneira consciente – seus recursos, agregando valor e entregando no mercado como forma de conseguir meios para que as lacunas sociais possam ser diminuídas.

As empresas sociais que surgem nas comunidades das economias emergentes, por suas iniciativas, criam valor social ao passo que contribuem para amenizar os problemas inerentes à realidade local, como os mencionados anteriormente. Tendo o valor social presente, a comunidade passa a perceber os resultados de seus esforços por meio da mudança social, sendo motivada a continuar empenhada para criar meios de melhorar o seu contexto, engajando seus atores e fortalecendo seus laços de parcerias em iniciativas capazes de promover a mudança social e o desenvolvimento local.

Entende-se que a mudança nas estruturas sociais da comunidade interfere na dinâmica do ambiente socioeconômico, uma vez que transforma a realidade vivenciada pelos atores nele inserido, com iniciativas pautadas na criação de valor social. Uma vez que o ambiente socioeconômico é alterado pela atuação da empresa social, este também interfere no contexto social dos atores, pois a comunidade passa a perceber que seus esforços empreendidos obtiveram resultados, agindo como em um ciclo com meios capazes de amenizar seus problemas, suas dificuldades, diminuir suas lacunas e potencializar suas vocações, empenhando seus recursos de maneira sustentável.

## REFERÊNCIAS

ALTINAY, Levent; SIGALA, Marianna; WALIGO, Victoria. *Social value creation through tourism enterprise*. *Tourism Management* 54 (2016) 404 e 417.

ANDERSON, R.B; DANA, L.P; DANA, T.E. *Indigenous land rights, entrepreneurship, and economic development in Canada: "Opting-in" to the global economy*. *Journal of World Business* 41 (2006) 45–55.

BARINAGA, E. *Tinkering with Space: The Organizational Practices of a Nascent Social Venture*. *Organization Studies*, 2017, Vol. 38(7) 937 –958.

BARKI, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo? *GVExecutivo*, v 14, n 1 – jan/jun 2015.

- BARKI, E; COMINI, G; CUNLIFFE, A; HART, S; RAI, S. *Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research*. RAE, São Paulo, V. 55, n. 4 jul-ago, 2015, pp 380-384.
- BARRAKET, Jo; DOUGLAS, Heather; EVERSOLE, Robyn; MASON, Chris; MCNEILL, Joanne; MORGAN, Bronwen. *Classifying social enterprise models in Australia*. Social Enterprise Journal, 2017, Vol. 13 Issue: 4, pp.345-361.
- CALTON, Jerry M.; WERHANE, Patricia H.; HARTMAN, Laura P.; BEVAN, David. *Building Partnerships to Create Social and Economic Value at the Base of the Global Development Pyramid*. J Bus Ethics (2013) 117:721–733.
- CAMPOS-CLIMENT, V; SANCHIS-PALACIO, J.R. *The influence of knowledge absorptive capacity on shared value creation in social enterprises*. Journal of Knowledge Management, Vol. 21 Issue: 5, pp.1163-1182.
- CHANDRA, Yanto; SHANG, Liang. *Unpacking the Biographical Antecedents of the Emergence of Social Enterprises: A Narrative Perspective*. Voluntas (2017) 28:2498–2529.
- CHELL, E. *Social enterprise and entrepreneurship - Towards a convergent theory of the entrepreneurial process*. International Small Business Journal 25(1), 2007.
- CHRISTOPOULOS, D; VOGL, S. *The Motivation of Social Entrepreneurs: The Roles, Agendas and Relations of Altruistic Economic Actors*. Journal of Social Entrepreneurship, 6:1, 1-30, 2015.
- COMINI, G.M. *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras*. Tese (Livre Docência), Universidade de São Paulo – São Paulo, 2016.
- CORNER, Patricia Doyle; HO, Marcus. *How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 34, Issue 4, 2010.
- DASKALAKI, Maria; HJORTH, Daniel; MAIR, Johanna. *Are Entrepreneurship, Communities, and Social Transformation Related?* Journal of Management Inquiry 2015, Vol. 24(4) 419 –423.
- DUFAYS, F; HUYBRECHTS, B. *Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations*. International Small Business Journal, 2016, Vol. 34(6) 777 –796.
- DUTTA, Sunasir. *Creating in the Crucibles of Nature's Fury: Associational Diversity and Local Social Entrepreneurship after Natural Disasters in California, 1991–2010*. Administrative Science Quarterly 2017, Vol. 62(3)443–483.
- GADDEFORS, J; ANDERSON, A.R. *Entrepreneursheep and context: when entrepreneurship is greater than entrepreneurs*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 23 Issue: 2, pp.267-278, 2017.
- GHALWASH, S; TOLBA, A; ISMAIL, A. *What motivates social entrepreneurs to start social ventures? An exploratory study in the context of a developing economy*. Social Enterprise Journal, Vol. 13 Issue: 3, pp.268-298, 2017.
- GODÓI-DE-SOUSA, Edileusa; FISCHER, Rosa Maria. *The succession process at social enterprises in Brazil*. R.Adm., São Paulo, v.47, n.3, p.473-488, jul./ago/set. 2012.
- GODÓI-DE-SOUSA, Edileusa; VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado. *Social Enterprises in Brazil: Socially Produced Knowledge Versus Social Innovation*. J. Technol. Manag. Innov. 2013, Volume 8, Special Issue ALTEC.

- GRANT, Suzanne. *Social enterprise in New Zealand: an overview*. Social Enterprise Journal, Vol. 13 Issue: 4, pp.410-426, 2017.
- HAUGH, Helen. *The role of social enterprise in regional development*. Int. J. Entrepreneurship and Small Business, Vol. 2, No. 4, 2005.
- HOCKERTS, K. *Determinants of Social Entrepreneurial Intentions*. Entrepreneurship Theory and Practice· January 2017.
- ILAC, Emerald Jay D. *Exploring social enterprise leadership development through phenomenological analysis*. Social Enterprise Journal, Vol. 14 No. 3, 2018, pp. 268-288.
- LAYLO, Aaron. *Macro-level enabling conditions for the formation of social business enterprises in the Philippines*. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol. 12 No. 1, 2018, pp. 5-13.
- LIU, Y.H; ZHANG, C.J; JING, R.T. *Coping with Multiple Institutional Logics: Temporal Process of Institutional Work during the Emergence of the One Foundation in China*. Management and Organization Review12:2, June 2016.
- LUMPKIN, G.T; MOSS, T.W; GRAS, D.M; KATO, S; AMEZCUA, A.S. *Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all?* Small Bus Econ (2013) 40:761–783.
- MURPHY, Patrick J.; SMOTHERS, Jack; NOVICEVIC, Milorad M.; HUMPHREYS, John H.; ROBERTS, Foster B.; KORNETSKYY, Artem. *Social enterprise in Antebellum America: the case of Nashoba (1824-1829)*. Journal of Management History, 2018, Vol. 24 Issue: 1, pp.99-119.
- NICOLAS, C; RUBIO, A; FERNANDEZ-LAVIADA, A. *Cognitive Determinants of Social Entrepreneurship: Variations According to the Degree of Economic Development*. Journal of Social Entrepreneurship, 2018.
- ONU – Organização das Nações Unidas. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, relatório outubro/2015.
- PEREDO, A.M; CHRISMAN, J.J. *Toward a Theory of Community-Based Enterprise*. The Academy of Management Review· August 2004.
- PERRINI, F; VURRO, C; COSTANZO, L.A. *A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano*. Entrepreneurship & Regional Development, 22:6, 515-534, 2010.
- PETRINI, M; SCHERER, P; BACK, L. *Modelo de negócios com impacto social*. RAE - São Paulo, V. 56 n. 2, mar-abr 2016, pp 209-225.
- RAUFFLET, E; DO AMARAL, C.G. *Bridging business and society: The Abrinq Foundation in Brazil*. Journal of Business Ethics (2007) 73:119–128.
- RISPAL, M.H; SERVANTIE, V. *Business models impacting social change in violent and poverty-stricken neighbourhoods: A case study in Colombia*. International Small Business Journal, 2017, Vol. 35(4) 427 –448.
- SALAMZADEH, A; ARASTI, Z; ELYASI, G.M. *Creation of ICT-Based Social Start-Ups in Iran: A Multiple Case Study*. Journal of Enterprising Culture, Vol. 25, No. 1 (March 2017) 97–122.

- SHARIR, M; LERNER, M. *Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs*. Journal of World Business 41 (2006) 6–20.
- SHUMATE, M; ATOUBA, Y; COOPER, K.R; PILNY, A. *Two Paths Diverged: Examining the Antecedents to Social Entrepreneurship*. Management Communication Quarterly, 2014, Vol. 28(3) 404–421.
- STEINER, Artu; TEASDALE, Simon. *The playground of the rich? Growing social business in the 21st century*. Social Enterprise Journal, Vol. 12 No. 2, 2016, pp. 201-216.
- TIGU, G; IORGULESCU, M.C; RAVAR, A.S; LILE, R. *A pilot profile of the social entrepreneur in the constantly changing romanian economy*. Amfiteatru Economic, 17(38), pp. 25-43, 2015.
- URBAN, B; KUJINGA, L. *The institutional environment and social entrepreneurship intentions*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 23 Issue: 4, pp.638-655.
- VALCHOVSKA, S; WATTS, G. *Interpreting Community-Based Enterprise: A Case Study from Rural Wales*. Journal of Social Entrepreneurship, mar, 2016.
- VESTRUM, I. *The embedding process of community ventures: creating a music festival in a rural community*. Entrepreneurship & Regional Development: Na International Journal, 2014 26:7-8, 619-644.
- YITSHAKI, R; KROPP, F. *Motivations and Opportunity Recognition of Social Entrepreneurs*. Journal of Small Business Management· April 2015.
- YUNUS,M. [1940]. *Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism*. Muhammad Yunus with Karl Weber.1st ed. Public Affairs – New York, 2007.
- YUNUS,M. [1940]. *Building social business: the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. Muhammad Yunus with Karl Weber. Public Affairs – New York, 2010.
- ZASADA, Magdalena. *Entrepreneurial activity in community health promotion organisations*. Social Enterprise Journal, Vol. 13 No. 2, 2017, pp. 144-162.