

DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL À RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO

L. C. CARVALHO*, P. VERISSÍMO

Instituto Politécnico de Setúbal e CEFAGE – Universidade de Évora

luisa.c.carvalho@esce.ips.pt*

Submetido 14/08/2015 - Aceito 04/12/2018

DOI: 10.15628/holos.2018.3390

RESUMO

As noções de empreendedorismo, empreendedorismo social e responsabilidade social corporativa são utilizadas com frequência em diversos contextos, contudo nem sempre os mesmos são aplicados de forma adequada gerando-se incoerências e equívocos na sua interpretação. Neste sentido importa refletir sobre o que entendemos por empreendedorismo, como é que este conceito poderá ser entendido numa perspetiva social e ainda em que medida estes conceitos se

associam e diferenciam do de responsabilidade social corporativa. Este trabalho dará assim um contributo para a discussão sobre o tema e para o seu entendimento pelos diversos intervenientes no processo empreendedor, sejam eles os académicos, as empresas ou as organizações sem fins lucrativos. E, apresentará um estudo de caso aplicado à empresa Delta Cafés, a qual se revela como um exemplo paradigmático de aplicação prática destes conceitos.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, Empreendedorismo Social, Estudo de caso, Responsabilidade Social Corporativa.

FROM SOCIAL ENTREPRENEURSHIP TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A CASE STUDY

ABSTRACT

The notions of entrepreneurship, social entrepreneurship and corporate social responsibility are often used in different contexts, but not always they are applied properly by generating inconsistencies and mistakes in their interpretation. In this sense matter we reflect on what we mean by entrepreneurship, how this concept can be understood in a social perspective and also to what extent these concepts are associated and

differentiate the corporate social responsibility. This work thus will contribute to the discussion on the subject and its understanding by the various actors in the entrepreneurial process, whether academics, the business or non-profit organizations. And, will present a case study applied to the company Delta Cafés, which reveals itself as a paradigmatic example of practical application of these concepts.

KEYWORDS: Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Case Study, Corporate Social Responsibility

1 INTRODUÇÃO

Num ambiente extremamente exigente e competitivo, e uma generalizada crise de valores, tem incentivado nas últimas décadas a procura de soluções sustentadas e viáveis para a superação de todas estas dificuldades. Investigadores, cientistas, politólogos, universidades e empresas, procuram um sentido para a reposição da ordem no estado das coisas que os ajude a prosperar e a ultrapassar as dificuldades que a economia globalizada e em crise lhes tem imposto, e que só tem ajudado a agudizar as disparidades econômicas e sociais existentes, hipotecando o progresso geral da sociedade.

Com base neste contexto, considera-se que na prática, o que os vários agentes procuram em investigação é o que genericamente esta pesquisa tenta encontrar, isto é, uma solução concreta para conseguir obter desenvolvimento econômico realizado com base em indivíduos autônomos e construtivos (dessa mesma economia), que não sendo alienados dos contextos sociais em que estão inseridos se façam responsáveis pelo desenvolvimento, não apenas dos seus interesses individuais ou corporativos mas também sociais.

Este artigo inclui uma abordagem conceptual sobre os temas do empreendedorismo social e responsabilidade social corporativa, complementada pela apresentação de um estudo de caso aplicado à Delta Cafés. Para este efeito aplica-se uma metodologia qualitativa de estudo de caso complementada por análises quantitativas onde se procedeu à recolha de informação sobre o impacto das práticas de responsabilidade social da Delta Cafés.

1 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL: CONCEPTUALIZAÇÃO

Encontrar uma divisão entre estes dois conceitos não é tarefa fácil, e ainda menos é, saber onde começa um e termina o outro. Aceitando a definição de empreendedorismo como no senso comum muitas vezes se define, como sendo a iniciativa de criar uma empresa, não se poderá esquecer que a criação de uma empresa antes de mais, é um processo social mais do que um processo individual (Boutillier e Uzunidis, 2002) ou seja, os impactos mais alargados que o empreendedorismo pode ter na sociedade, surgem na forma de empreendedorismo social (Sarkar, 2010). Complementarmente, a literatura corrobora a relevância do empreendedor social como indivíduos que têm soluções de inovação para problemas sociais. São ambiciosos e persistentes, enfrentam os maiores problemas sociais e oferecem alterações em larga escala (Sarkar, 2010).

Por surgem dúvidas e algumas confusões entre os conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo social (Boutillier e Uzunidis, 2002). O empreendedorismo deve ser antes de mais entendido para se compreender o verdadeiro sentido do empreendedorismo social, pois segundo estes autores, para alguns estudiosos do tema, o empreendedorismo social é uma evolução do primeiro.

O dilema verificado na dicotomia destes termos é resolvido através do conceito riqueza total (Zahra et al, 2003; Littlewood and Holt, 2018). Para estes, este termo ilustra como as entidades empreendedoras conseguem ter várias gradações e combinações de geração quer de riqueza económica quer social. Num extremo, o empreendedor foca-se exclusivamente na

criação de riqueza económica sem dar atenção à criação de valor social, no outro extremo por seu lado encontram-se os empreendedores sociais que podem dedicar os seus recursos exclusivamente à criação de riqueza social ignorando a geração de lucro. Acima de tudo, o empreendedorismo social requer apreciar as motivações individuais e de grupo de quem assume o risco de conceber e construir novas organizações ou modelos de negócios (Zahra et al, 2003; Di Domenico et al, 2010). O que significa que, determinados indivíduos com certos valores, capacidades e qualificações se sintam atraídos para o empreendedorismo social, procurando oportunidades e respostas inovadoras que respondam à criação de riqueza social. O empreendedorismo social pode ser definido (Zahra et al, 2003, Parente et al., 2012; Saraiva e Paiva, 2014) como as atividades e processos desenvolvidos para descobrir, definir e explorar oportunidades para obter riqueza social através, utilizando novas atividades ou gerindo as organizações existentes de uma forma inovadora. Mas as preocupações éticas também se encontram quando coexiste o pensamento económico com o desejo de gerar riqueza social (Zahra et al, 2003, Bacq e Jansen, 2011). Os desafios que se propõe a resolver variam conforme os interesses e motivações dos empreendedores e estão profundamente enraizados nos seus valores. De ressaltar que o meio é um fator que influencia o empreendedorismo e o empreendedorismo social, pois ambos tipos de empreendedorismo são influenciados pelo contexto em que se inserem. Este fator é imprescindível para perceber como e porquê se processam as atividades de ambos os tipos de empreendedorismo (Mair e Martí, 2006; Bacq e Jansen, 2011).

O empreendedorismo social como prática que integra a criação de valor económico e social tem uma grande herança e encontra-se espalhada por muitos locais do mundo (Mair e Martí, 2006), sendo sublinhado o papel do empreendedor, as suas características e recursos (Dacin et al. 2010; Nga e Shamuganathan 2010).

De salientar as três perspectivas identificadas na literatura que definem o empreendedorismo social de forma distinta (Mair e Martí, 2006): Iniciativas sem fim lucrativo e esquemas administrativos criados para gerar valor social (Felicio et al, 2013); Outro grupo de autores que vê o empreendedorismo social como um meio para minorar os problemas sociais e para catalisar transformações sociais (Ratten e Welppe, 2011). E um terceiro grupo que considera o empreendedorismo social a prática da responsabilidade social de uma empresa comprometida com parcerias que ficam para além do seu negócio (Baron, 2007).

A definição de empreendedorismo social (Mair e Martí, 2006) pode ainda considerar em primeiro lugar que este conceito é um processo de criação de valor através da combinação de recursos de diferentes formas. Depois esta combinação de recursos realiza-se para explorar oportunidades que criem valor social, através do conhecimento das necessidades existentes, propiciando assim a criação de mudanças sociais. Por último, os autores consideram que, sendo um processo, o empreendedorismo social pode dizer respeito não apenas à criação de uma nova iniciativa como também às várias iniciativas geradas dentro de uma organização a que se denomina de intraempreendedorismo social (Kistruck e Beamish, 2010).

Mas não é o facto de ser não-lucrativa que torna uma atividade de âmbito social em empreendedorismo social, já que também em atividades lucrativas pode ser gerado empreendedorismo social. Este é aliás, muitas vezes o melhor modo de encontrar capitais para poder utilizar (Mair e Martí, 2006, Baron, 2007).

Em conclusão, pode dizer-se que a maior diferença entre empreendedorismo e empreendedorismo social se baseia na prioridade relativa dada a criação de riqueza social versus criação de riqueza económica (Mair e Martí, 2006). Alguns autores (Venkataraman, 1997) defendem que a riqueza social é um subproduto do valor económico criado, e que, para o empreendedorismo social a criação de valor social é o principal foco. No entanto, tal pode implicar na mesma, a criação de rendimento por parte destes empreendedores. Ou seja, embora não seja o objetivo principal, entende-se que é necessário encontrar formas de se auto financiar, pelo que a obtenção de lucro é possível em atividades desta natureza. Ou indo mais além, como os autores que encontram na prática de responsabilidade social uma forma de empreendedorismo social (Bacq e Jansen, 2011)., cuja missão das empresas que a praticam vai além da intenção de gerar lucro, criando valor social.

2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

A redução da despesa do Estado com os serviços sociais verificada em muitos países torna fundamental a necessidade de obter fundos através de outras entidades para resolver problemas sociais. O recurso ao sector privado e as organizações não lucrativas é recorrente por consequência. É nesta lacuna que o empreendedorismo social surge e se desenvolve e que do ponto de vista teórico gera tanta curiosidade. Mas a sua prática é abordada por vários autores como sendo resultado da forma de como é posto em prática (Zahra et al, 2009, Bacq e Jansen, 2011). Com base nesta lógica para estes autores existem três tipos de empreendedor:

Empreendedor Construtor que é o que explora oportunidades falhas de mercado, preenchendo falhas de clientes carentes para introduzir reformas e inovações para o sistema social mais amplo. Artesão Social que se foca em procurar e resolver necessidades sociais locais em pequena-escala. E, finalmente, o Engenheiro Social que é aquele que identifica problemas no sistema social existente introduzindo mudanças revolucionárias para os tentar resolver.

A importância do empreendedorismo social na sociedade é grande. Aquela que é considerada a economia social é constituída por um vasto conjunto de organizações que desempenham um importante papel social, ao mesmo tempo que vão adquirindo relevância económica pelos serviços que prestam, pelo rendimento que geram e distribuem, e pelo significado que têm no desenvolvimento e sustentabilidade de muitas comunidades locais, principalmente num contexto de globalização em que as atividades económicas se desenvolvem segundo lógicas que ultrapassam fronteiras nacionais (Chell et al, 2010).

Retendo neste conceito, a economia social constitui um terceiro sector que provém da sociedade civil posicionada entre o Estado e o Mercado. Este sector complementa os restantes e entrecruza-se com eles no desenvolvimento das suas atividades. Público, Privado e Social, encontram-se cada vez mais na prossecução dos seus objetivos e por terem entre eles fronteiras muito ténues, os governos recorrem ao sector privado para fazer outsourcing dos serviços que lhe cabe prestar; por outro lado, o sector social colmata as falhas de mercado e da ação pública e recorre ao sector público e privado para obtenção de fundos. Por sua vez as empresas são cada vez mais incentivadas a juntar às atividades lucrativas, preocupações sociais na exploração de recursos (Desa, 2017).

As políticas de responsabilidade social corporativa levam a que muitas empresas se relacionem com organizações da economia social, aspeto que é objeto de análise no estudo de caso à frente realizado. À partida, essas organizações estão mais vocacionadas para o desenvolvimento de projetos desta natureza. E como o sector privado é uma fonte importante de financiamento, os programas de responsabilidade social corporativa podem influenciar bastante a forma de como estas organizações são geridas. Mais do que uma unidade técnico-económica descrita na teoria neoclássica, tendo como único fim, o de gerar lucro para os acionistas, hoje sobrepõe-se a ideia de a empresa ser uma unidade económica e social, que, como referido atrás, é responsável perante os seus *stakeholders* e, portanto, pela sociedade em que está inserida (Desa, 2017). Este é o conceito que será desenvolvido no próximo ponto ao aprofundar a responsabilidade social corporativa.

3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

3.1 Contexto atual

A procura de um modelo mais sustentável de evolução da sociedade tem constituído preocupação dominante nas últimas décadas face ao conjunto de oportunidades e ameaças, que afetam o conjunto do tecido social, a estrutura das atividades económicas e o equilíbrio ambiental (Hall et al, 2010). Para as instituições europeias e nacionais, um desenvolvimento sustentável pressupõe a preocupação com o presente e com o futuro das gerações vindouras, pelo que existe como preocupação central, proteger os recursos vitais que promovam coesão social e uma maior proteção do ambiente. Na base das políticas internacionais e comunitárias de desenvolvimento sustentável tem-se procurado promover a harmonia entre a natureza, economia e a sociedade. Na atualidade, normas e códigos voluntários orientam-se para a necessidade de generalizar a adesão das empresas aos valores que as mesmas divulgam, e a standardizar a informação referente ao respeito dos compromissos assumidos em matéria de responsabilidade social (Diz e Serantes, 2000, Abugre e Nyuur, 2015).

No entanto, neste quadro a moral é um fator que não é alheio a uma lógica de sustentabilidade nas organizações, pois esta ganha maior importância, na medida em que o comportamento moral numa organização é potenciado com o estabelecimento de sistemas de controlo adequados às novas exigências sociais, que permitem emitir informação credível acerca da gestão sustentável da empresa (Diz e Serantes, 2000, Abugre e Nyuur, 2015). Apenas dentro de um comportamento moral, faz realmente sentido falar de gestão de responsabilidade social, de compromissos adquiridos pela organização e da demonstração da sua responsabilidade (Diz e Serantes, 2000, Abugre e Nyuur, 2015). É na perspetiva das organizações que analisaremos a responsabilidade social no ponto que se segue.

3.2 Responsabilidade Social Corporativa – Evolução conceptual

O conceito de responsabilidade social corporativa tem uma longa história. De facto, existem evidências da sua prática recuando alguns séculos (Carrol, 1999). Uma análise criteriosa da evolução do conceito ao longo das décadas permite perceber qual a sua evolução (Carrol, 1999). No entanto, a sua análise é feita a partir da literatura da segunda metade do século XX, altura em que, segundo este, os estudos formais escritos, começam a surgir.

Embora existam evidências da responsabilidade social corporativa em todo o mundo, (Carrol, 1999) a literatura sobre este assunto é mais abundante nos Estados Unidos, e nesse país as ações de RSC eram também mais evidentes. Inicialmente a literatura abordada mais a responsabilidade social do que a responsabilidade social corporativa (Carrol, 1999). Alguns anos mais tarde Davis vai mais longe e aborda o lado ético desta área, no sentido em que a responsabilidade social nasce na preocupação das consequências éticas dos atos de cada um, e na medida em que estes podem interferir nos interesses dos outros (Carrol, 1999). Mais tarde outra definição curiosa e digna de reparo para Carrol é a de H. Gordon Fitch de 1976, em que definiu a responsabilidade social corporativa como a perspectiva de resolver problemas sociais, muitos deles causados pelas próprias empresas.

Carrol apresenta também uma definição da sua própria autoria de 1979, num modelo conceptual baseado na literatura que até então existia. Para Carrol a responsabilidade social das empresas ultrapassa o aspeto económico, legal, ético e as expectativas que uma sociedade tem das organizações num determinado período de tempo. Mas de facto para o autor, antes de mais, uma empresa é uma unidade elementar da economia na nossa sociedade, sendo que tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade quer e os quais deve vender para obtenção de lucro. A viabilidade económica é algo que os negócios fazem pela sociedade. Inclusivamente Carrol apoia-se em Drucker (1984) ao defender que os negócios devem converter os problemas sociais em oportunidades de negócio.

Mas deixando a obra de Carrol e olhando para estudos mais recentes, percebe-se que o conceito de responsabilidade social, nem sempre é designado como tal. Veja-se por exemplo um estudo mais recente em que a responsabilidade social corporativa é designada de filantropia corporativa (Porter e Kramer, 2002). Para os autores esta é uma ideia em declínio, porque os executivos estão cada vez mais pressionados pela necessidade crescente de lucros a curto prazo, pelo que esta requer um enquadramento estratégico pormenorizado para produzir os efeitos desejados e atualmente as ações desenvolvidas com esta natureza nem sempre têm essa atenção.

Dentro da mesma lógica Santos e Silva (2010) estabelece comparações entre a responsabilidade social e a filantropia. Mas para estes a primeira não é necessariamente sinónimo da segunda, mas representa a sua evolução ao longo do tempo. Enquanto a filantropia trata das ações beneméritas da empresa por meio das suas participações em campanhas isoladas ou doações aleatórias que faz a instituições sociais, o conceito de responsabilidade social possui uma amplitude muito maior. Ao exercer a responsabilidade social corporativa, a empresa coloca todos os seus produtos, serviços e os seus recursos financeiros ao serviço da comunidade, tornando-se corresponsável, para além desta última ter um enquadramento estratégico na visão e princípios da empresa, aspeto fundamental a ter em conta como se verificará no ponto seguinte.

É ainda referenciado por alguns autores (Dahlsrud, 2006, Sheehy, 2015) a confusão existente à volta do conceito a qual não se encontra tanto na sua definição, mas sim na forma em como a responsabilidade corporativa é construída num contexto específico, podendo ser visto como uma construção social.

4 ESTUDO DE CASO DELTA CAFÉS

4.1 Metodologia de investigação

Um trabalho de investigação supõe ter um objetivo para o qual existe um resultado esperado a alcançar. Este trabalho em concreto tem como objetivo, abordar as iniciativas de empreendedorismo social e de responsabilidade social corporativa de uma empresa de referência nesta área em Portugal, e analisar os efeitos destas, no meio económico e social em que a empresa se insere e em simultâneo analisar os possíveis benefícios que a própria marca pode retirar do seu exercício.

Para chegar a este fim, o presente trabalho de investigação desenvolve a parte empírica, a qual consiste no estudo do caso Delta Cafés. Assim, começamos por apresentar a empresa, o seu contexto e as suas práticas de responsabilidade social. Posteriormente, são analisados os dados recolhidos através de duas metodologias complementares: uma análise qualitativa, através da qual se estuda o caso Delta Cafés recorrendo a entrevistas, e uma análise quantitativa, através da qual se analisa o impacto das práticas de responsabilidade social da Delta Cafés recorrendo a um questionário. A utilização destas duas metodologias complementares permite, por um lado, compreender em profundidade as motivações da empresa no que respeita a responsabilidade social (metodologia qualitativa) e, por outro lado, analisar a perceção que o público em geral tem das ações de responsabilidade social praticadas por esta empresa. Tal permitirá inferir se há uma perceção adequada pelo público em geral da atividade da empresa nesta área.

A escolha da análise qualitativa prende-se com o facto do estudo de caso ter vindo a assumir uma maior popularidade na investigação em gestão tendo em conta o crescente aumento de projetos de investigação que usam este método (Yin, 1994). Esta pesquisa vem assim utilizar esta metodologia de investigação que segundo Tull (1976) se trata de uma análise intensiva de uma situação particular e que na perspetiva de Yin, (1994) é uma inquirição empírica sobre um fenómeno contemporâneo num contexto de vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

As opções metodológicas tomadas nesta pesquisa, considerando o referencial teórico existente e os respetivos objetivos de investigação passam pela observação e realização de entrevistas a agentes com intervenção direta no estudo de caso, nomeadamente o presidente da administração da Delta Cafés e o Gestor de Unidade de uma das principais empresas deste grupo empresarial, tal como se encontra sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Síntese de entrevistados

ENTREVISTADO	DATA DA ENTREVISTA	FUNÇÃO NA ORGANIZAÇÃO
Rui Nabeiro	09 de Setembro de 2012	Presidente de Administração Delta Cafés
Miguel Ribeirinho	10 de Setembro de 2012	Gestor de unidade – Novadelta, S.A.

As entrevistas pretendiam contribuir para o enquadramento do tipo de empreendedor em que o administrador da empresa se integra, e perceber qual o seu envolvimento enquanto empreendedor na estratégia de responsabilidade social da empresa. Ou seja, pretende-se

perceber se esta estratégia é influenciada pelo seu perfil ou não, e de que modo tal afeta a região em que a empresa está inserida.

Nesta pesquisa optou-se por complementar a análise qualitativa com uma investigação por questionário e respetiva análise quantitativa de dados recolhidos. Os inquiridos foram aplicados a uma amostra aleatória de 85 indivíduos maiores de idade e de ambos os sexos selecionados aleatoriamente entre colaboradores e não colaboradores da empresa que constam na lista de fornecedores da mesma. Estes são residentes em vários pontos do país, distribuindo-se geograficamente 32% em diversas regiões do país e os restantes 68% pertencendo à região Alentejana, onde se encontra sediada a empresa do presente estudo de caso. Ainda relativamente à caracterização da amostra, 55% dos inquiridos são colaboradores da Delta Cafés e os restantes 45% não pertencem a esta organização. O inquirido, teve o objetivo, antes de mais, de capturar a perceção dos inquiridos relativamente aos temas do empreendedorismo e responsabilidade social. Depois, pretendeu aferir a influência que a prática destes conceitos por parte de determinadas empresas fornecedoras, exerce na opção de compra destes inquiridos. Além disso, o inquirido pretendeu detetar o *top of mind* das empresas fornecedoras nas áreas em estudo, e se estas práticas influenciam a opção de compra dos inquiridos.

Outro grande objetivo deste questionário foi perceber quais as empresas que os inquiridos reconhecem apoiar o país ou região a que pertencem, quais as áreas em que estas empresas ajudam particularmente e perceber se os inquiridos memorizaram algumas ações de responsabilidade social levadas a cabo pela empresa mencionada.

Para finalizar, o objectivo mais abrangente de todo o questionário foi tentar entender qual a importância ou destaque que a empresa alvo do presente estudo de caso tem nas respostas e opiniões dos indivíduos pertencentes à amostra.

4.2 Objetivos, questões de investigação e metodologia

A prática da responsabilidade social de uma empresa comprometida com parcerias que ficam para além do seu negócio é uma das formas possíveis de definir o empreendedorismo social. A revisão de literatura estabelece uma relação entre os dois conceitos e indicia a origem do segundo radicada na temática de empreendedorismo. Esta relação conceptual e a prática da responsabilidade social corporativa vista como sendo uma forma de empreendedorismo social produz efeitos práticos consideráveis, que segundo a revisão literária se fazem sentir no meio económico, social e podem inclusivamente produzir efeitos ao nível da marca que podem ser benéficos ou prejudiciais conforme a articulação dos mesmos com os valores da empresa e sua estratégia. Assim, o estudo de caso pretende abordar as iniciativas de empreendedorismo social e de responsabilidade social corporativa de uma empresa de referência nesta área em Portugal, e analisar os efeitos destas, no meio económico e social em que a empresa se insere e em simultâneo analisar os possíveis benefícios que a própria marca pode retirar do seu exercício.

As proposições do estudo estão baseadas no referencial bibliográfico apresentado, que permitiu formular as seguintes proposições:

P1: O perfil do empreendedor influencia a forma da empresa interagir com o meio envolvente

A Proposição 1 tem como propósito tentar responder a uma das questões levantadas por esta investigação, de perceber se a o empreendedor influencia a forma de interagir com o meio em que se insere a empresa.

P2: Os stakeholders que interagem com a empresa beneficiam das suas atividades económicas e das suas ações de responsabilidade social

A Proposição 2 tem como propósito compreender em que medida é que o meio em que a empresa se insere beneficia com a atividade económica da empresa e com as suas ações de responsabilidade social.

P3: A empresa que desenvolve atividades de responsabilidade social pode beneficiar do investimento realizado com essas atividades

A Proposição 3 tem como propósito perceber se a empresa que desenvolve iniciativas de responsabilidade social beneficia com as mesmas e em que medida.

Decorrente destes objetivos, o estudo de caso escolhido baseia-se numa empresa portuguesa pioneira no âmbito da responsabilidade social e premiada pelas suas atividades neste âmbito e no desempenho do empreendedorismo social, que será de seguida descrita com base no Relatório de Sustentabilidade publicado no site www.delta-cafes.pt.

4.3 Delta Cafés: Um estudo qualitativo

4.3.1. Histórico da empresa

Em 1961, Rui Nabeiro criou a Delta Cafés, marca que veio a ser exemplo de pioneirismo, inovação e vontade empresarial. A partir da 2ª metade dos anos 70, a estrutura comercial da Delta Cafés consolidou-se de forma decisiva, o que originou, em 1984, a separação da atividade comercial, assegurada pela empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda. da atividade industrial desenvolvida pela Novadelta S.A. A emergência de novas tipologias de negócio, a necessidade de desenvolvimento de novos produtos de qualidade e a exigência crescente da prestação de serviço global alargado a áreas complementares ao café implicaram o redesenho do negócio que culminou, em 1998, na reengenharia no Grupo Nabeiro/Delta Cafés. A necessidade de diversificação levou à constituição de 22 empresas nos mais variados sectores: Indústria; Serviços; Comércio; Agricultura; Imobiliário; Hotelaria e Distribuição, organizados por áreas estratégicas. Desde a sua fundação, a Delta assentou em valores sólidos e princípios que se refletiram na criação de uma marca de Rosto Humano, assente na autenticidade das relações com todas as partes interessadas.

4.3.2. Missão, Valores, Sustentabilidade e Empreendedorismo. Social

A missão da Delta Cafés é corresponder às exigências reais dos clientes/ mercados com vista à satisfação total e fidelização dos consumidores, através de um modelo de negócio responsável, assente na criação e partilha de valor com as partes interessadas (Delta, 2010). Desde a sua fundação, a Delta assentou em valores sólidos e princípios humanos que se refletiram na criação de uma Marca de Rosto Humano, baseada na autenticidade das suas relações com todas as partes interessadas. O quadro abaixo resume os valores em que a empresa assenta a sua atividade. No que se refere à Sustentabilidade o Comendador Rui Nabeiro cedo percebeu que, a performance económica, social e ambiental são variáveis interdependentes, que contribuem para a competitividade e a sustentabilidade da organização. Nesta conjuntura, a Sustentabilidade do Grupo depende da excelência empresarial e do potencial dos seus colaboradores, cidadãos capacitados para a mudança, em constante busca de melhor qualidade de vida profissional e social.

Da sua prática, ao longo dos anos, encontram-se dois vetores constantes: a sustentabilidade nas origens e a preocupação em desenvolver a comunidade local. Estas variáveis são exploradas no questionário realizado no presente estudo.

Na análise do percurso da Delta Cafés, encontram-se duas constantes: a preocupação em promover o desenvolvimento local e a proximidade com os clientes, traduzida no conceito “um cliente um amigo”.

Relativamente ao desenvolvimento local, o negócio do Grupo Nabeiro, sediada no interior de Portugal, em Campo Maior aposta na criação de infraestruturas que potenciam o desenvolvimento local, diminuindo a desertificação. Este modelo de negócio, inicialmente, acarretou algumas dificuldades, nomeadamente para atrair e reter mão-de-obra especializada, mas a permanência do Grupo Nabeiro nesta região tem tido um impacto positivo na comunidade, desenvolvendo competências nos recursos internos, o que permitiu e promoveu o desenvolvimento económico e social da região, assente em comunidades competitivas.

O Coração Delta, a associação de solidariedade social (IPSS) do Grupo Nabeiro, foi criado com o objetivo de desenvolver projetos nas comunidades nomeadamente projetos de voluntariado e de apoio social. São seus associados, as empresas do Grupo Nabeiro e os seus colaboradores.

Atualmente, a Associação Coração Delta criou várias valências / serviços necessários ao desenvolvimento das comunidades, tais como o Centro Educativo Alice Nabeiro (CEAN) (sala de pré-escolar e centro de atividades de tempos livres) intervenção precoce, serviço de apoio a crianças e jovens, voluntariado, empreendedorismo e projetos ambientais e de cidadania.

Dando um breve olhar sobre as várias iniciativas, surge o Centro Educativo Alice Nabeiro (CEAN) inaugurado em 2007, nasceu por vontade dos colaboradores do Grupo Nabeiro. O Centro aposta na formação integrada e alargada das crianças através de projetos e experiências inovadoras desenvolvendo nas mesmas o espírito empreendedor. Este projeto educativo tem como base a importância que as crianças assumem na construção de um futuro mais justo. O espaço, com capacidade para 115 crianças dos 3 aos 12 anos, visa criar na próxima geração um leque de futuros empreendedores responsáveis.

4.4 Análise dos resultados

Tal como foi referido atrás na metodologia de investigação, os métodos de análise utilizados foram essencialmente a observação, elaboração de um inquérito e realização de entrevistas a pessoas com intervenção direta no tema.

4.4.1 Análise Qualitativa

Com o objetivo de perceber a dinâmica da empresa e quais as suas motivações para prosseguir com políticas de empreendedorismo e responsabilidade social como as que a Delta Cafés diariamente cria, realizou-se uma entrevista ao presidente de administração da referida empresa, a qual foi complementada com uma entrevista a Miguel Ribeirinho, gestor de unidade de uma das principais empresas do grupo empresarial. Rui Nabeiro é um empresário com forte espírito empreendedor que nasceu numa família humilde torna-se num forte impulsionador da região em que se insere, dando um significativo contributo ao país, motivado pela sua capacidade de risco. Ou seja, uma atitude influenciada pelo contexto em que o empreendedor se insere poder-se-ia considerar inclusive no seu início um tipo de empreendedorismo por

necessidade e local, tendo mais tarde assumido os seus contornos de empreendedorismo social. Tal como foi referido por Miguel Ribeirinho na entrevista Rui Nabeiro é indissociável da marca, pois deu rosto a uma marca que se afirma de *Rosto Humano* e que é reconhecida amplamente como tal. Uma marca criada à imagem deste empreendedor que foi criando valências técnicas e humanas de modo a que consiga atingir um nível de excelência exemplar e deste modo possa influenciar de forma positiva o meio em que se insere e os *stakeholders* com que interage. Rui Nabeiro poder-se-ia enquadrar na tipologia de empreendedor Super-vendedor enfático e na de Pesquisador pessoal (Miner, 1997). Partilhando características de uma e outra tipologia. Mas acima de tudo, este empresário que nutre um desejo imenso pelo crescimento e desenvolvimento da sua empresa, não descarta o meio social e a responsabilidade que assume ter para com este.

4.4.2 Análise Quantitativa

Com o objetivo de complementar a perspetiva interna da Delta Cafés, obtida através das entrevistas, procedeu-se à análise quantitativa dos dados recolhidos por questionário, através do programa estatístico SPSS, os quais fornecem a perspetivas externa e do público em geral, em relação às práticas de RS da Delta Cafés.

4.4.2.1 Análise Descritiva

Relativamente à caracterização da amostra, os questionários foram aplicados a uma amostra aleatória de 85 indivíduos, maiores de idade, com uma média de idade de 40 anos. A maioria dos inquiridos é do género feminino (60%) sendo 40% dos respondentes do género masculino. Geograficamente os inquiridos distribuem-se como residentes de vários pontos do país, tendo sido agrupados em residentes de Campo Maior, outro grupo como residentes de outras localidades do Alentejo, e, finalmente, como pertencendo a outras regiões do país. Verifica-se que 35% dos inquiridos residem noutras localidades do Alentejo que não Campo Maior, sendo 33% residentes em Campo Maior, localidade em que se encontra sedeadada a empresa objeto do estudo de caso. No entanto, a distribuição dos inquiridos conseguiu uma dispersão relativamente elevada tendo em conta que 32% dos inquiridos residem noutras regiões do país.

Para começar, o questionário pretendia aferir a empatia e conhecimento que os indivíduos da amostra tinham sobre o tema empreendedorismo e responsabilidade social. Percebeu-se que existe um elevado conhecimento sobre o tema, considerando que, no caso do empreendedorismo a resposta certa é “Todas as respostas anteriores” e no caso da responsabilidade social a resposta certa é “Desenvolver o negócio beneficiando todos os agentes envolvidos”. No entanto, denota-se uma maior familiaridade dos inquiridos com o conceito de responsabilidade social sendo que nesta questão responderam acertadamente mais indivíduos (68%) dos que no empreendedorismo (60%). A seguir, o questionário pretendeu aferir se a prática de ações de responsabilidade social das empresas fornecedoras, influencia a opção de compra dos inquiridos. Realizou-se ainda, o levantamento das empresas que estes indivíduos reconheciam como realizadoras dessas práticas. Neste âmbito existe um elevado reconhecimento por parte dos inquiridos, da marca Delta, visto que, nomeiam a Delta Cafés como uma das três empresas que praticam ações desta natureza, sendo que, 80% dos inquiridos respondeu Delta Cafés nesta questão, e, os restantes 20% não a mencionaram, tendo-se referido

a outras marcas. Estes resultados sugerem um elevado nível de notoriedade e de identificação da referida marca com a responsabilidade social.

Quanto à influência destas práticas na opção de compra dos inquiridos, a grande maioria, 71% reconhece que as práticas de responsabilidade social influenciam positivamente a decisão de compra, apenas 57% considera que no caso de existir um preço mais baixo do que o da marca que tem práticas de responsabilidade social, opta pelo produto da empresa com estas iniciativas, e não a que tem o preço mais baixo. Ou seja, quase 44% dos inquiridos não é sensível a este fator sendo que o preço prevalece sobre o apoio que possam dar às marcas com práticas de responsabilidade social.

Adicionalmente, outro grande objetivo deste questionário foi o de associar a empresa/marca ao desenvolvimento regional. Assim, solicitou-se que os inquiridos referissem uma empresa que reconhecessem apoiar o país ou região a que pertencem, e, quais as áreas em que estas empresas exercem a sua influência. Do total de indivíduos, 72% reconhecem na Delta Cafés a empresa que mais apoia o país ou região a que pertencem e apenas 28% identificam outras empresas como promotoras dessa influência. Naturalmente que o facto de a amostra ser maioritariamente composta por residentes na região do Alentejo influenciará estes resultados.

A análise da questão seguinte descrita na Tabela 1 é de resposta múltipla e incidiu apenas nos questionários que referiram a Delta Cafés como a empresa que apoia o país e a região. Assim, esta questão tenta aferir em que áreas os inquiridos consideram que a referida empresa apoia a região ou país a que pertencem. Desta análise quantitativa conclui-se que, as áreas em que se reconhece maior apoio por parte da empresa do estudo de caso são as áreas da criação de empregos e contributos para a economia em geral com 21% e 19,7% das respostas respectivamente, sendo a área de menos relevo, a do apoio às etnias.

Tabela 1. Áreas de apoio da empresa mencionada (resposta múltipla)

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Apoios à região/ país	Apoia idosos	41	13,2%	48,2%
	Apoia emprego	65	21,0%	76,5%
	Apoia meio ambiente	41	13,2%	48,2%
	Apoia pessoas desfavorecidas	31	10,0%	36,5%
	Apoia crianças	34	11,0%	40,0%
	Apoia economia em geral	61	19,7%	71,8%
	Apoia etnias	6	1,9%	7,1%
	Apoia aprendizagem e conhecimento	31	10,0%	36,5%
Total		310	100,0%	364,7%

Aprofundando mais um pouco a influência da empresa no país e região, a tabela 2 apresenta os resultados em resposta múltipla sobre o raio de influência da empresa. E pode concluir-se que de uma forma geral a empresa visada tem influência positiva em todos os itens pré-definidos. Influenciando especialmente o crescimento da economia com 14% das respostas, o apoio à

educação com 13% das respostas e que não deixa de zelar pela qualidade do produto fornecido com 14% das respostas.

Tabela 2. Influência da empresa no país/ região (resposta múltipla)

		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
Influência da empresa	Influência crescimento da economia	82	14,0%	96,5%
	Apoia a educação	76	13,0%	89,4%
	Fomenta bem-estar dos colaboradores	74	12,6%	87,1%
	Aposta na formação dos colaboradores	72	12,3%	84,7%
	Incentiva o empreendedorismo	66	11,3%	77,6%
	Incentiva a proteção do ambiente	75	12,8%	88,2%
	Incentiva o desenvolvimento de outras empresas	60	10,2%	70,6%
	Zela pela qualidade do produto fornecido	81	13,8%	95,3%
Total		586	100,0%	689,4%

4.4.2.2. Resumo dos resultados obtidos pelo questionário.

Da análise quantitativa realizada ao questionário tiram-se as seguintes ideias principais:

- Dos conceitos analisados – empreendedorismo e responsabilidade social - denota-se maior familiaridade com o conceito de responsabilidade social, sendo que nesta questão responderam acertadamente mais indivíduos do que na questão do empreendedorismo.
- No que se refere ao reconhecimento das marcas como realizadoras de práticas de responsabilidade social, constata-se um elevado reconhecimento da marca Delta ao ser nomeada com mais frequência do que outras marcas, quando solicitadas três empresas que praticam acções desta natureza.
- Não foi detectada relevância no que se refere ao conhecimento dos conceitos de responsabilidade social e empreendedorismo consoante o local de residência.
- A grande maioria dos inquiridos reconhece que as práticas de responsabilidade social influenciam positivamente a decisão de compra e mais de metade opta pelos produtos das marcas com práticas desta natureza. No entanto, de destacar que quase metade dos inquiridos reconhece que, no caso de existir um preço mais baixo opta por este produto e não pelo da marca com práticas de RS. Esta conclusão revela que, uma boa quantidade de inquiridos não é sensível a este fator sendo que, o preço prevalece

sobre o apoio que as marcas possam dar através de práticas de responsabilidade social.

- A Delta Cafés é reconhecida pela grande maioria dos inquiridos como a empresa que mais apoia o país ou região a que pertencem em comparação com outras empresas também mencionadas. Naturalmente, que o facto de a amostra ser maioritariamente composta por residentes na região do Alentejo influencia estes resultados.
- As áreas em que se reconhece maior apoio por parte da Delta Cafés são as áreas da criação de empregos e contributos para a economia em geral, sendo a área de menos relevo, a do apoio às etnias.
- De uma forma geral a Delta Cafés tem influência sobre todos os itens pré-definidos no questionário, influenciando especialmente o crescimento da economia a educação para o empreendedorismo e não deixando de se preocupar pela qualidade do produto que fornece.
- Os inquiridos que escolheram a empresa Delta Cafés associam a esta empresa um maior nível de influência na região e no país do que os inquiridos que escolheram outras empresas.

4.4.3. Validação das proposições

Para finalizar a análise de resultados de seguida apresenta-se na Tabela 3 a validação das proposições apresentadas anteriormente.

Tabela 3. Validação de proposições

Proposições	Validação	Estudo de Caso
<i>P1: O perfil do empreendedor influencia a forma da empresa interagir com o meio envolvente</i>	Confirmada	O estudo de caso demonstra que o perfil do empreendedor influencia não só a forma da empresa interagir com os <i>stakeholders</i> , como no modo de este apoiar o meio em que a empresa se insere, ou seja, o tipo de carências e problemas do meio, que o empreendedor se propõe solucionar. Esta proposição confirma-se na descrição do estudo de caso, concretamente na missão da empresa, nos valores da marca, e nas ações de responsabilidade social levadas a cabo pela empresa através da análise qualitativa das entrevistas concedidas pelo próprio administrador da empresa (empreendedor) onde assume claramente esta influência.
<i>P2: Os stakeholders que interagem com a empresa beneficiam das suas atividades económicas e das suas ações de responsabilidade social</i>	Confirmada.	Os benefícios que os <i>stakeholders</i> retiram da interação com uma empresa com práticas de responsabilidade social verificam-se a vários níveis. Desde a preservação do ambiente em todo o ciclo de atividade, até às condições de trabalho para os colaboradores, ao apoio dado à comunidade e o contributo para o desenvolvimento da economia na interação com outras empresas. No que se refere ao estudo de caso em análise, depreende-se que são reconhecidos vários benefícios obtidos da influência exercida pela atividade da referida empresa na comunidade, economia e colaboradoras, entre outros. A análise quantitativa realizada através do questionário demonstra que os inquiridos reconhecem benefícios a vários níveis exercidos pela empresa no país ou região. O reconhecimento da Delta Cafés por parte dos inquiridos como a empresa que mais influencia o país/região também transmite o benefício que os <i>stakeholders</i> obtêm desta empresa.

<i>P3: A empresa que desenvolve atividades de responsabilidade social pode beneficiar do investimento realizado com essas atividades</i>	Confirmada	Embora não seja quantificável, os prémios e reconhecimentos dados à marca e ao empreendedor (alguns apresentados no estudo de caso) garantem seguramente o aumento da notoriedade da marca e o seu reconhecimento por parte do público em geral e dos consumidores, através da boa imagem que transmitem, o que afeta os níveis de confiança gerados pela reputação da marca resultantes do seu bom comportamento social. Por consequência os efeitos deste comportamento sobre a prestação do serviço são positivos. Tal reflete-se na análise quantitativa feita com o questionário, quando demonstra que, a atitude positiva por parte de uma empresa influencia positivamente a opção de compra do consumidor que a maioria opta por uma marca com práticas de responsabilidade social em vez de uma outra de mais baixo preço. Por outro lado, o facto de gerar desenvolvimento na sua região e no país contribui para a melhoria das condições económicas dos vários agentes que com a empresa interagem, aumentando assim o fluxo económico que naturalmente a beneficiam.
--	------------	---

5 CONCLUSÕES

A análise conceptual estabelece uma relação entre os dois conceitos de empreendedorismo e indicia a origem do segundo radicada no empreendedorismo económico. A esta dicotomia acresce o facto da resolução da maior parte dos problemas do mundo passarem por mobilizar o sector empresarial de modo a beneficiar ambas sociedade e empresas, daí a importância crescente da responsabilidade social das empresas. Esta relação conceptual e a prática da responsabilidade social corporativa vista como sendo uma forma de empreendedorismo social. O conceito de empreendedorismo é encarado como elemento catalisador de desenvolvimento económico através da inovação, da criação de empresas e do aumento da produtividade. No entanto, no centro desta temática encontra-se o empreendedor, que embora seja fulcral para o desenvolvimento económico, não pode atuar sozinho, e que além disso, está inserido num contexto que influencia as suas atitudes e comportamentos e a sua capacidade de concretizar as oportunidades. O empreendedorismo logo à partida, não é portanto, um fenómeno apenas individual, é também social, na medida em que as percepções individuais são condicionadas simultaneamente pela base de conhecimento individual e por um clima socioeconómico e cultural, mais ou menos propício à inovação e à formulação de novas soluções, ou seja, os impactos mais alargados que o empreendedorismo pode ter na sociedade, surgem na forma de empreendedorismo social. Porém, convém salientar que o empreendedorismo enquanto conceito de apoio social exclusivo, surge da lacuna que existe na falta de apoio que as instituições publicas nomeadamente os estados dão às carências sociais que são cada vez maiores. Por sua vez as empresas são cada vez mais incentivadas a juntar às atividades lucrativas, preocupações sociais na exploração de recursos que é a designada Responsabilidade Social Corporativa.

A parte empírica recorre a uma metodologia de estudo de caso para estudar a empresa Delta Cafés, englobando a análise do seu contexto, e das suas práticas de empreendedorismo social formalizadas na criação do Coração Delta - associação de solidariedade social (IPSS) – que o Grupo Nabeiro criou com o objetivo de desenvolver projetos de apoio às comunidades, nomeadamente, projetos de voluntariado e de apoio social, integrados numa estratégia bem definida de responsabilidade social corporativa.

Baseado nos pressupostos teóricos estudo empírico produziu algumas conclusões interessantes. Ficou claro que o empreendedor desta organização tem influenciado desde o seu início a

direcionalidade da estratégia da empresa para as ações de responsabilidade social desenvolvidas. E a sua atuação relaciona-se com o seu perfil e gênese enquanto empreendedor.

A Delta Cafés destacou-se como a empresa que mais influência o país ou a região na opinião dos inquiridos, mas é óbvio que o facto de a maioria dos inquiridos pertencer à região do Alentejo influencia estes resultados, aspeto considerado nas recomendações feitas mais à frente. As áreas apontadas como mais beneficiadas pela sua ação de responsabilidade social são: a economia, a criação do emprego e a educação.

Através da análise quantitativa conclui-se também que, a opção de compra é influenciada pelo reconhecimento que se faz da empresa fornecedora, como sendo promotora de responsabilidade social, no entanto, e também em quantidade significativa, verificou-se que uma parte dos inquiridos não é sensível a esta questão, pois neste caso preferem optar por um preço mais baixo. De qualquer forma e tal como indicava a revisão de literatura realizada, as boas práticas de uma empresa influenciam claramente a percepção que o consumidor tem da marca, e por consequência determina a opção de compra.

Percebeu-se que a localidade e a região são amplamente influenciadas pela atividade da empresa em termos económicos, ao nível do emprego e bem-estar geral, o que por seu lado beneficia logo à partida a própria empresa, já que se cria um clima de desenvolvimento económico benéfico ao desenvolvimento desta. Por outro lado, a Delta Cafés através das suas boas práticas, da divulgação que as mesmas têm recebido através de prémios e Percebeu-se que a localidade e a região são amplamente influenciadas pela atividade da empresa em termos económicos, ao nível do emprego e bem-estar geral, o que por seu lado beneficia logo à partida a própria empresa, já que se cria um clima de desenvolvimento económico benéfico ao desenvolvimento desta. Por outro lado, a Delta Cafés através das suas boas práticas, da divulgação que as mesmas têm recebido através de prémios e Considera-se contudo que, e de modo a servir de exemplo para outras organizações, para tal sucesso acontecer e tal como, sugerido pela revisão de literatura, todas as ações de empreendedorismo social e de responsabilidade social que se venham a criar, devem ter antes de mais, uma lógica e estarem articulados com os valores da empresa e a sua missão. Depois devem ser integrados na própria estratégia da empresa e finalmente todos os agentes envolvidos com as ações e estratégia devem comprometer-se com os mesmos. Caso contrário, estas não serão, por um lado, bem percebidas pelo mercado, e, por outro, não darão o contributo social para o qual são criadas e que tão necessárias são para o desenvolvimento geral.

6 REFERÊNCIAS

- Abugre, J.B.; Nyuur, R.B. (2015). ORGANIZATIONS' COMMITMENT TO AND COMMUNICATION OF CSR ACTIVITIES: INSIGHTS FROM GHANA. *Social Responsibility Journal*, 11(1), 161-178.
- Baron, D. P. (2007). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16 (3), 683-717.
- Bacq, S.; Janssen, F. (2011) THE MULTIPLE FACES OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: A REVIEW OF DEFINITIONAL ISSUES BASED ON GEOGRAPHICAL AND THEMATIC CRITERIA. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5-6), 373-403.
- Boutillier, S., Uzunidis, D. (2002). ENTREPRISES ET ENTREPRENEURS. LES ENTREPRENEURS AUJOURD'HUI, CONTINUITÉ OU RUPTURES? Cahiers français.309, 22-27.
- Carrol, A. B. (1999). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: EVOLUTION OF A DEFINITIONAL CONSTRUCT. *Business & Society*, 268-295.

- Chell, E.; Nicolopoulou, K.; Karataş-Özkan, M. (2010). SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND ENTERPRISE: INTERNATIONAL AND INNOVATION PERSPECTIVES, *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 485-493.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., Matear, M. (2010). SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: WHY WE DON'T NEED A NEW THEORY AND HOW WE MOVE FORWARD FROM HERE. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57.
- Dahlsrud, A. (2006). HOW CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IS DEFINED: AN ANALYSIS OF 37 DEFINITIONS. Wiley Interscience, 1-13.
- Desa, G. (2017). RESOURCE MOBILIZATION IN INTERNATIONAL SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: BRICOLAGE AS A MECHANISM OF INSTITUTIONAL TRANSFORMATION. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 727-751.
- Di Domenico, M.; Haugh, H.; Tracy, P. (2010). SOCIAL BRICOLAGE: THEORIZING SOCIAL VALUE CREATION IN SOCIAL ENTERPRISES. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703.
- Diz, J. L. C.; Serantes, N. P. (2005). RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CONTROL INTERNO. *Revista Universo Contábil*, 1(2), 86-101.
- Drucker, P. F. (1984). THE NEW MEANING OF CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY. *California Management Review*, 26, 53-63.
- Felício, A.; Gonçalves. H.; Gonçalves, V. (2013). SOCIAL VALUE AND ORGANIZATIONAL PROFIT IN NON-PROFIT SOCIAL ORGANIZATIONS: SOCIAL ENTREPRENEURSHIP, LEADERSHIP AN SOCIOECONOMIC CONTEXTO EFFECTS, *Journal of Business Research*, 66(10), 2139-2146.
- Hall, J.; Daneke, G.; Lenox, M. (2010). SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ENTREPRENEURSHIP: PAST CONTRIBUTIONS AND FUTURE DIRECTIONS, *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439-448.
- Kistruck, G. M.; Beamish, P. W. (2010). THE INTERPLAY OF FORM, STRUCTURE, AND EMBEDDEDNESS IN SOCIAL INTRAPRENEURSHIP. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 735-761.
- Littlewood, D., Holt, D. (2018). SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN SOUTH AFRICA: EXPLORING THE INFLUENCE OF ENVIRONMENT. *Business & Society*, 57(3), 525-561.
- Mair, J.; Martí, I. (2006). SOCIAL ENTREPRENEURSHIP RESEARCH: A SOURCE OF EXPLANATION, PREDICTION, AND DELIGHT. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Parente, C., Santos, M., Marcos, V., Costa, D., Veloso, L. (2012) PERSPECTIVES OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN PORTUGAL: COMPARISON AND CONTRAST WITH INTERNATIONAL THEORETICAL APPROACHES. *International Review of Social Research*, 2(2), 113-134.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2002). THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF CORPORATE PHILANTHROPY. *Harvard Business Review*, 5-16.
- Ratten, V., Welpel, I. M. (2011). COMMUNITY-BASED, SOCIAL AND SOCIETAL ENTREPRENEURSHIP, *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6).
- Saraiva, H.I.B.; Paiva, T. M. D. (2014). ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN PORTUGAL – CONSIDERATIONS ON THE TOPIC AND ITS DEVELOPMENT ENVIRONMENT, *Holos*, 30(6), 3-15.
- Santos, M. J. N., Silva, R. R. (2010). A IMPORTÂNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA PARA A POTENCIAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. *Revista de Ciências da Administração*, 12(27), 190-207.
- Sarkar, S. (2010). EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (1.ª Edição ed.). Lisboa: Escola Editora.

- Sheehy, B. (2015). DEFINING CSR: PROBLEMS AND SOLUTIONS, *Journal of business ethics*, 131(3), 625-648.
- Venkataraman, S. (1997). THE DISTINCTIVE DOMAIN OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH: AN EDITOR'S PERSPECTIVE. In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, vol. 3:119-138. Greenwich, CT: JAI Press.
- Zahra, S. A.; Gedajlovic, E.,;Neubaum, D. O.; Shulman, J. M.(2009). A TYPOLOGY OF SOCIAL ENTREPRENEURS: MOTIVES, SEARCH PROCESSES AND ETHICAL CHALLENGES. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.
- Tull, D. S. (1976) *MARKETING RESEARCH, MEANING, MEASUREMENT AND METHOD*. New York: Macmillan Publishing Co.
- Yin, R. K.(1994). *CASE STUDY RESEARCH: DESIGN AND METHODS*. Newbury Park: Sage.