

Um modelo para a caracterização da orientação empreendedora em contexto social

VIVIANE CELINA CARMONA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
viviane.carmona@hotmail.com

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

Universidade Nove de Julho
cristinadpmartens@gmail.com

HENRIQUE MELLO RODRIGUES DE FREITAS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
freitas138@gmail.com

"O presente trabalho foi realizado com o apoio do CNPq e do Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP/UNINOVE".



UM MODELO PARA A CARACTERIZAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM CONTEXTO SOCIAL

Resumo

Este artigo incide na proposição de um modelo conceitual para caracterizar a Orientação Empreendedora (OE), seus antecedentes e resultados em Negócios Sociais. Os negócios sociais representam um novo e evolutivo campo de pesquisa do empreendedorismo social e possuem como missão principal minimizar os problemas sociais, gerando impacto social positivo e mantendo a sustentabilidade financeira do negócio. Utilizando a Orientação Empreendedora, que corresponde ao estilo empreendedor de um negócio, a forma de gestão que o empreendimento adota, o modelo proposto foi composto por três pilares: o primeiro compõe os antecedentes da OE e suas quatro categorias; o segundo é a OE composta por seis dimensões e suas 22 categorias; e, o terceiro são os resultados da OE com quatro categorias. É um exploratório que se utilizou de técnicas bibliográficas. Atualmente existem poucos estudos voltados à compreensão das dimensões da OE: inovatividade, proatividade, autonomia, assunção de riscos, agressividade competitiva e redes, em contexto social. Os antecedentes, a Orientação Empreendedora e os seus resultados possuem características particulares que podem ser utilizadas para o planejamento de ações de gestores e *stakeholders* de Negócios Sociais.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora; Negócios Sociais; Antecedentes; Resultados.

Abstract

This article consists of proposing a conceptual model to characterize the Entrepreneurial Orientation (EO), its antecedents and results in Social Business. Social business represents a new and evolving field of social entrepreneurship research and its main mission is to minimize social problems, generate positive social impact and maintain the financial sustainability of each business. Using the Entrepreneurial Guidance, which corresponds to the entrepreneurial style of a business and the form of management that the enterprise adopts, the model was composed of three Pillars, the first composing the antecedents of the OE and its four categories, the second is the OE composed by Six dimensions and their 22 categories, and the third is the OE Results with four categories. It is an exploratory and bibliographic study. Currently there are few studies aimed to try to understand the dimensions of OE: innovation, proactivity, autonomy, risk assumption, competitive aggressiveness and networks. The background, results and the Entrepreneurial Orientation have particular characteristics that can be used to plan actions of managers and stakeholders of Social Business.

Keywords: Entrepreneurial Orientation; Social Business; Antecedents; Results.



1 Introdução

O empreendedorismo é um campo de pesquisa crescente que tem sido tema de interesse de muitos pesquisadores nas últimas décadas (Bacelar & Teixeira, 2016). Empreendedor é aquele que assume riscos, tem iniciativa e promove a geração de riqueza (Hilsdorf, 2015). O Empreendedorismo possui vasto conteúdo, podendo ser dividido em dois tipos: o empreendedorismo empresarial ou corporativo e o empreendedorismo social. Com abordagens diferentes, um é focado em objetivos e desejos individuais e o outro serve ao coletivo; o primeiro busca principalmente o lucro, enquanto que o segundo busca gerar impacto social, e há ainda outros pontos divergentes. Em um mercado imperfeito, um problema para um empreendedor corporativo pode ser visto como uma oportunidade para um empreendedor social (Austin *et al.*, 2006).

O Empreendedorismo Social é amplo e abrange diversas instituições como Associações, ONG's, ações filantrópicas ligadas ou não a instituições religiosas, doações e outros formatos. Tendo em vista essa amplitude, optou-se por fazer um recorte mais específico neste artigo e estudar os Negócios Sociais. Os Negócios Sociais são empreendimentos que buscam a sinergia entre as duas vertentes, a do empreendedorismo empresarial/corporativo e a do empreendedorismo social, mantendo o negócio autossustentável (Yunus, 2016). O contexto dos negócios sociais será observado por meio da Orientação Empreendedora (OE), que busca captar a contraposição entre o quanto uma empresa é conservadora ou empreendedora (Morris; Webb & Franklin, 2011).

Existe um modelo proposto por Lumpkin, *et al.* (2013) para a análise da OE de Empreendimentos Sociais que considera cinco dimensões: Inovatividade, diz respeito à predisposição em inserir novos produtos, serviços e tecnologias no mercado; a Proatividade, que é definida por antecipação às futuras demandas e a concorrência; a Assunção de riscos, que envolve ações arriscadas em ambientes muitas vezes arriscados; a Autonomia, que inclui ações e decisões autônomas; e, a Agressividade Competitiva, caracterizada pela vontade de superar os concorrentes.

Considerando que o modelo de Lumpkin *et al.* (2013) foi utilizado, revisto e extrapolado, buscando contribuir para a compreensão do empreendedorismo social e a OE em negócios sociais, somado à necessidade de criar novas escalas para medir OE em contextos específicos como este (Kraus *et al.*, 2017), tem-se que o objetivo deste artigo consiste na proposição de um modelo conceitual com categorias que caracterizam a OE, seus antecedentes e resultados em Negócios Sociais. Embora muitos autores afirmem que o empreendedorismo se manifesta por meio de diversas atitudes e comportamentos que não podem ser medidos (Fernandes & Santos, 2008), os estudos sobre a OE mostram um caminho para esta mensuração. O caminho pode ser analisar o gerenciamento empreendedor refletido nos processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização segue para ser empreendedora (Stevenson & Jarillo, 1990). O referencial teórico sobre a OE vem sendo utilizado para preencher essa lacuna na literatura sobre a prática do empreendedorismo nas organizações (Covin & Lumpkin, 2011).

Este é um estudo teórico exploratório e descritivo, feito por meio de pesquisa bibliográfica, desenvolvido com publicações de periódicos científicos nacionais e internacionais, e outros matérias disponíveis nas redes eletrônicas (Lakatos & Marconi, 1986), buscando compreender o OE e suas dimensões. Partindo da leitura e análise dos documentos, identificou-se poucas pesquisas relacionadas ao estudo da OE e suas dimensões no contexto do empreendedorismo social (Lumpkin *et al.*, 2013), e não foram localizados estudos sobre as dimensões da OE em Negócios Sociais, o que representa uma oportunidade de pesquisa e desenvolvimento do tema.

O artigo foi organizado da seguinte forma: a seção 2 apresenta o referencial teórico, contendo a revisão dos conceitos e definições sobre a OE e os Negócios Sociais. Na seção 3,



são apresentados os Antecedentes da OE propostos para o estudo dos Negócios Sociais, seguido das seis dimensões da OE propostas para a caracterização dos Negócios Sociais (seção 4), da caracterização dos resultados que compõe a OE para o estudo dos Negócios Sociais (seção 5), da proposição do modelo para caracterização da Orientação Empreendedora, seus Antecedentes e Resultados em Negócios Sociais (seção 6) e considerações finais.

2 A Orientação Empreendedora (OE) e os Negócios Sociais

A OE é o empreendedorismo de um negócio (Martens & Freitas, 2010). Com um olhar estratégico, a OE emerge da oportunidade de novos negócios que podem ser empreendidos com sucesso de forma ponderada, envolvendo as intenções e ações principais em um processo dinâmico de criação de novos negócios envolvendo ações definidas (Lumpkin & Dess, 1996; Martens & Freitas, 2010). A OE é considerada benéfica para as organizações, uma vez que está positivamente associada ao crescimento, tem impacto positivo nas medidas de performance financeira podendo cooperar com a aptidão de descobrir novas oportunidades, facilitando a distinção e a criação de vantagem competitiva (Wiklund & Shepherd, 2003; Martens & Freitas, 2010).

Diversos estudos têm focado em dimensões que caracterizam a OE. Três dimensões: inovatividade, assunção de riscos e proatividade, foram propostas por Miller (1983) para caracterizar e testar o empreendedorismo nas organizações. A partir dos estudos de Miller (1983), os pesquisadores Lumpkin e Dess (1996) apresentaram outras duas dimensões para caracterizar e diferenciar o processo empreendedor: autonomia e agressividade competitiva. Uma sexta dimensão da OE é apresentada como proposta nesta pesquisa, e foi denominada de **Redes**, referindo-se às redes de negócios ou redes de relações (Lazzarotti *et al.*, 2015; Mello & Leão, 2005; McClelland, 1962).

As pesquisas sobre empreendedorismo têm adotado a OE como instrumento para ampliar e enriquecer o conhecimento na área (Morris *et al.*, 2011). O trabalho de Morris *et al.* (2011) ajuda a compreender a necessidade de estudar a OE de negócios sociais, por meio dos 4 arquétipos apresentados a seguir (Figura 1), utilizados para ilustrar a OE de organizações sem fins lucrativos.

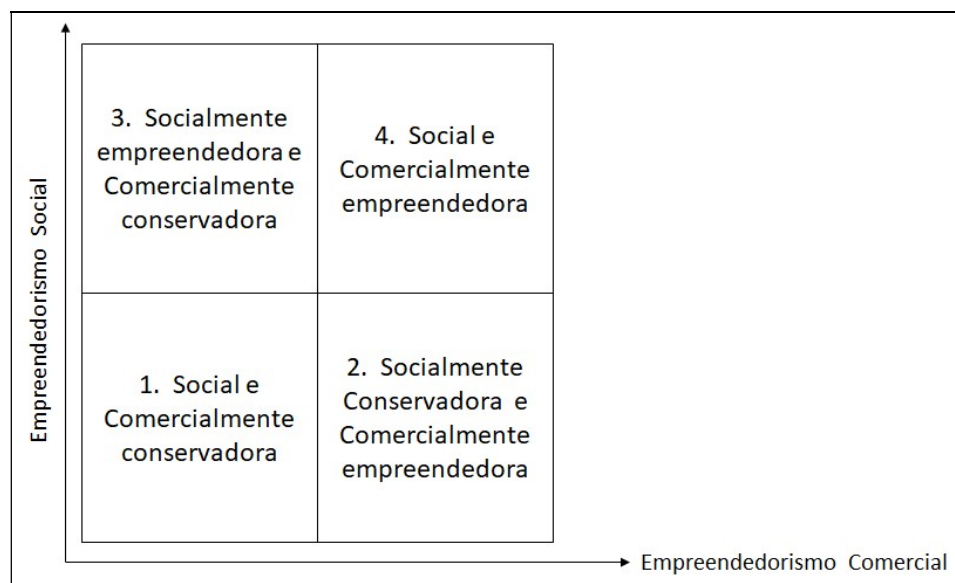


Figura 1 – Arquétipos de Organizações sem fins lucrativos baseadas no empreendedorismo social e comercial

Fonte: Morris, Webb e Franklin (2011).



Segundo as características do empreendimento sem fins lucrativos, o mesmo será classificado em um dos quadrantes do modelo (Morris *et al.*, 2011). O primeiro quadrante representa organizações pequenas, focadas na missão social e no voluntariado, que não agem proativamente e raramente assumem riscos sociais ou comerciais. O quadrante 2 é o arquétipo que tenta equilibrar risco e impacto social, são organizações mais proativas diante das necessidades sociais que buscam também a viabilidade financeira. O arquétipo do quadrante 3 é aquele que utiliza a abordagem mais tradicional para arrecadar fundos, procura manter a base financeira sólida, demonstra bons níveis de empreendedorismo social à medida em se preocupa também em ampliar o atendimento, cumprindo a missão social. O arquétipo do quadrante 4 é a relação onde o empreendedor busca aliar a missão social e as operações comerciais, incluindo as parcerias públicas e privadas e a manutenção destas, adotando ações que envolvem assumir risco e proatividade por meio de iniciativas como a venda de produtos, ou a realização de eventos para angariar fundos. O arquétipo de 4 quadrantes proposto por Morris *et al.* (2011) contribui para evidenciar que possíveis deficiências existem na abordagem convencional de OE no contexto não lucrativo, demonstrando que há grande possibilidade de se avaliar equivocadamente que a OE é maior em organizações no quadrante 4 e menor no quadrante 1. Os negócios Sociais fazem parte do arquétipo 4, pois compreende-se que devam ser social e comercialmente empreendedores, por serem negócios focados no impacto social e cientes da necessidade de ser autossustentáveis.

Ainda de acordo com os autores Morris *et al.* (2011), para a compreensão do empreendedorismo e da aplicação da OE, devem ser considerados três importantes indicadores: a motivação, atrelada às oportunidades vinculadas à necessidade de servir a um propósito social; os processos, são as motivações baseadas na missão social e se diferenciam em seus processos; e os resultados, que são indicadores sociais e financeiros que servem como métricas de desempenho. A maior parte dos estudos sobre OE aplicada a organizações sem fins lucrativos tem adotado apenas três dimensões da OE: inovatividade, proatividade e assunção de riscos (Morris *et al.*, 2011). Complementando estes estudos, propõe-se, no presente artigo, o modelo para estudo de seis dimensões da OE, seus antecedentes e resultados.

Os negócios sociais são um modelo misto de negócios, no qual os objetivos principais estão focados na missão social, buscando por mudanças e impacto positivo na população em geral, tentando equilibrar o compromisso com a minimização de problemas sociais, mantendo a autossustentabilidade do negócio (Rosolen *et al.*, 2014). Os principais objetivos dos negócios sociais são combater a pobreza e diminuir a desigualdade por meio da inclusão social, geração de renda e qualidade de vida, ofertando produtos e serviços de qualidade à população de baixa renda excluída do mercado tradicional (Portal Brasil, 2012). Os problemas a serem solucionados estão no cotidiano da população e por meio de negócios sociais é possível gerar impacto ao aumentar a renda e os bens para os pobres, baseado na geração de empregos, no acesso à energia, a educação e a serviços financeiros, na capacitação das pessoas e no desenvolvimento comunitário (Comini, 2011).

Outros indicadores de impacto dos negócios sociais estão atrelados à resolução de conflitos, acesso à água limpa, melhoria na saúde, habitação a preços acessíveis, igualdade e empoderamento e muitos outros impactos que podem ser gerados por negócios sociais (Comini, 2011). Diversos autores têm demonstrado a necessidade de estudos sobre o empreendedor social, a forma como pensam e se comportam, apresentando os desafios enfrentados na coleta e medição de dados, bem como vem demonstrando a dificuldade de testar hipóteses que combinem múltiplos fatores com alto poder explicativo (Muñoz & Klibler, 2015). A proposição de modelos específicos de caracterização das dimensões da OE foi apontada por Morris, Webb & Franklin, (2011), afirmando que ao generalizar as



dimensões da OE e suas características pode-se perder elementos fundamentais em um campo de estudo específico.

Reconhecer as dimensões da OE pode contribuir com o desempenho dos negócios sociais, tendo em vista ser esse um novo campo de estudo que ainda carece de desenvolvimento (Barki *et al.*, 2015). No intuito de embasar a proposição de um modelo avançado, específico para o contexto dos negócios sociais, apresenta-se o *framework* do processo de empreendedorismo social (Figura 2) de Lumpkin *et al.* (2013) com cada um dos pilares que o compõe. O Framework será melhor detalhado nas subseções a seguir.

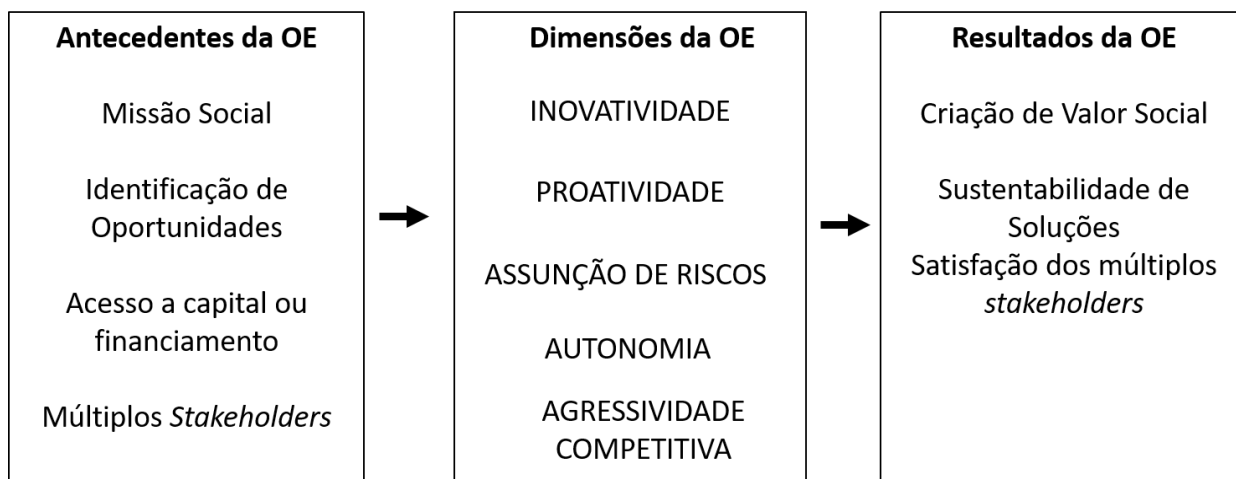


Figura 2 - Framework do processo de empreendedorismo social

Fonte: Adaptado de Lumpkin *et al.* (2013).

3 Os Antecedentes da OE propostos para o estudo dos Negócios Sociais

Antecedentes referem-se àquilo que precede, que vem antes. Os antecedentes estão relacionados aos antecedentes pessoais e familiares e ao comportamento empreendedor (Carvalho & González, 2006). Apesar de relevantes, pouca importância tem-se dado a investigar os antecedentes e relações subsequentes aos antecedentes da OE dos Empreendimentos Sociais (Lumpkin *et al.*, 2013). A literatura recente sobre empreendedorismo social mostra quatro categorias de antecedentes que são únicas para o contexto do ES (Lumpkin *et al.*, 2013): missão social; identificação de oportunidades; acesso ao capital ou financiamento; e, várias partes interessadas, os *stakeholders*. A Figura 3 apresenta o pilar de antecedentes da OE com suas categorias e características.

| ANTECEDENTES DA OE | |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Categorias | Características |
| MISSÃO SOCIAL | É o antecedente mais distintivo do empreendedor social. As motivações são a base organizacional, devem ser voltadas ao coletivo e priorizar os objetivos sociais, contrapondo missões comerciais. |
| IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES | É identificar uma oportunidade. Os negócios sociais consideram uma oportunidade a resolução de problemas sociais. |
| O ACESSO AO CAPITAL / FINANCIAMENTO | É o acesso a recursos financeiros. O acesso é dificultado se não houver boas perspectivas de geração de fluxo de caixa. |
| VÁRIAS PARTES INTERESSADAS, OS STAKEHOLDERS | São indivíduos ou grupos que são influenciados ou que podem afetar a capacidade de uma organização para atingir seus objetivos. |

Figura 3: Antecedentes da OE

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Lumpkin *et al.* (2013).



O primeiro antecedente único para o contexto social apontado por Lumpkin *et al.* (2013) é a **missão social**. A missão é a base da ação individual ou organizacional, sendo o antecedente que mais objetivamente distingue o empreendedor social de outros empreendedores. Como está relacionada à mudança social, a missão está concentrada em problemas e necessidades sociais presentes há muito tempo na sociedade, como pobreza, falta de moradia, fome, violência, poluição, portanto são amplamente conhecidas, assim sendo já classificadas como oportunidade de problemas a seres resolvidos. As motivações do empreendimento social são coletivas e priorizam os objetivos sociais, contrapondo missões comerciais que estão focadas nos desejos individuais e tendências de consumo (Lumpkin *et al.*, 2013). As missões de empreendimentos que incluem uma dimensão social tendem a ser mais efetivas em seu comportamento que as empresas com missões puramente comerciais, evidenciando que não é necessário muito esforço e discussão para construir um ambiente motivador, porém a flexibilidade dos empreendimentos comerciais é muito maior para alterar sua missão, o que acontece facilmente, pois muitas empresas comerciais nem mesmo divulgam a sua missão (Lumpkin *et al.*, 2013).

O segundo antecedente é a **identificação de oportunidades**, normalmente associada a oportunidades de obtenção de lucro. A identificação de oportunidades é essencial para o desenvolvimento de um empreendimento. No contexto social, é considerada uma oportunidade para a resolução de problemas sociais, posto que o empreendedorismo é uma fonte de soluções transformadas em oportunidades. Esse mercado de oportunidades e a aplicação de soluções empresariais para solucionar um problema social depende da percepção sobre os valores sociais e do nível de recursos que os empreendedores sociais podem mobilizar. Portanto, o indicador chave é o apoio financeiro e comunitário à iniciativa, e a mobilização, o que indica que o reconhecimento das oportunidades depende da seriedade atribuída a determinados problemas sociais (Lumpkin *et al.*, 2013).

O terceiro antecedente é o **acesso ao capital ou financiamento**. Ao se considerar a perspectiva não lucrativa, este é o principal problema dos empreendedores sociais. No geral, os recursos restritos são um problema para os empreendimentos sociais. Contudo, essa não é exatamente uma característica distintiva quando comparada a qualquer empresa ou empresário em início de operação, pois também existe a limitação de recursos. A distinção mais crítica é quanto ao acesso aos recursos, o que é evidente e dificultado ainda mais se não houver boas perspectivas de geração de fluxo de caixa (Lumpkin *et al.*, 2013). As receitas advindas de bens e serviços de empreendimentos sociais sem fins lucrativos têm representado 70% do fluxo, enquanto que as doações e caridade representam cerca de 12%, aumentando a dependência de atividades comerciais para manter o empreendimento (Lumpkin *et al.*, 2013). Assim, quando envolve a produção de bens e serviços comercializáveis, não há diferença nas tendências de financiamento, e o acesso ao capital para empreendedores sociais pode ser considerado como evoluindo, embora ainda estejam visivelmente em estado de desenvolvimento. Há outro movimento a ser evidenciado que é a competição direta entre empresas comerciais tradicionais e empresas sociais por recursos e apoio de consumidores conscientes (Lumpkin *et al.*, 2013).

O quarto antecedente é composto pelos **stakeholders – várias partes interessadas**. O *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que é afetado ou que pode afetar a capacidade de uma organização para atingir seus objetivos. Pode ser um grupo de apoiadores que têm interesse no sucesso da empresa ou na sua missão social. Em ambientes comerciais, os *stakeholders* são os investidores, empregados, fornecedores e compradores de bens e serviços, são necessários para o sucesso do empreendimento e são, portanto, as partes interessadas mais influentes porque têm uma participação financeira no negócio (Lumpkin *et al.*, 2013). Há ainda outros grupos, outros *stakeholders*, como cidadãos locais, agências governamentais ou a



comunidade na qual o empreendimento opera. Além disso, as estruturas de propriedade social que incluem clientes, usuários e grupos locais, comunitários ou trustes, concedem-lhes poder e legitimidade, bem como maiores oportunidades para apresentar a urgência de suas reivindicações, o que pode alterar diretamente as operações do empreendimento. Algo preocupante é que tem diminuído as expectativas de ganho, retorno financeiro e sustentabilidade de empreendimentos sociais, fato potencialmente relacionado à pouca autoridade para controlar as atividades do empreendimento, o que afeta e é influenciado pela relação com os *stakeholders* (Lumpkin *et al.*, 2013).

4 As seis dimensões da OE propostas para a caracterização dos Negócios Sociais

Este estudo propõe a adoção de abordagem de OE composta por 6 dimensões, quais sejam: inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e redes. As abordagens mais tradicionais de OE normalmente baseiam-se em três dimensões Miller (1983) ou em cinco (Lumpkin & Dess, 1996). Propõe-se aqui também a adoção da dimensão de Redes (redes de negócios ou redes de relações) (Lazarotti *et al.*, 2015; Mello & Leão, 2005; McClelland, 1962). A seguir será feita breve abordagem das dimensões da OE.

Pode-se dizer que as organizações que adotam novas iniciativas, que desenvolvem novos trabalhos e que são voltadas à inovação são considerados negócios orientados à **Inovatividade** (Lumpkin & Dess, 1996). Referem-se a empreendimentos onde surgem soluções criativas para novos processos, produtos e serviços (Lumpkin *et al.*, 2013). São negócios que empregam mudanças bruscas nas atividades, programas e serviços e dão ênfase ao desenvolvimento de novos e inovadores produtos, serviços, programas sociais ou atividades e no desenvolvimento de novos métodos, novos processos e formas organizacionais, além de poder apresentar alterações em processos, políticas, produtos ou serviços. Um negócio social orientado à inovatividade privilegia a inovação direcionada ao cumprimento da missão principal e à geração de novas fontes de receita (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016).

Os negócios orientados à inovatividade procuram desenvolver e adotar soluções inovadoras, buscam formas inovadoras para resolver problemas, e estão buscando modelos de negócio novos para gerar lucro. Por serem orientados à inovatividade, possuem e atuam com criatividade e experimentação, utilizando a inovação para identificar soluções. Buscam a inovação para melhorar a captação de recursos e procuram mais ou novas oportunidades para fazer novas combinações devido a uma maior variedade de entradas, dentre outras características (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas 2016).

As características da dimensão **Proatividade** da orientação empreendedora estão relacionadas à antecipação e a agir diante de uma oportunidade empreendedora, que poderá ser um produto novo, um serviço, um processo ou uma nova tecnologia (Lumpkin & Dess, 1996). A proatividade envolve o comportamento pioneiro, o que normalmente implica em ter considerável perseverança, boa capacidade de adaptação e ser tolerante diante de falhas. São negócios que constantemente experimentam novos programas de marketing e de captação de recursos, onde são constantes a busca por novas soluções de problemas sociais, maneiras de comercialização do produtos e serviços gerados e a divulgação do projeto. Também se pode dizer que envolve o pioneirismo na introdução de novos produtos ou serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, e que constantemente se posiciona para atender às demandas existentes ou emergentes. São negócios que buscam continuamente se alterar devido à percepção das mudanças que ocorrem na comunidade, explorando as mudanças no campo do empreendedorismo social e dos negócios sociais. São empreendimentos com ações orientadas a ideias para a implementação, que fazem a interpretação criativa de regras, e possuem habilidades em networking, aproveitamento dos recursos e níveis de persistência e



de paciência, e que podem promover mudanças em relação às expectativas dos *stakeholders* (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016).

A proatividade, dimensão da OE, representa a busca por melhoria de maneira contínua nas operações diárias e na prestação de serviços de um negócio social. Organizações proativas buscam alcançar uma posição de liderança em relação a organizações similares e normalmente iniciam ações que outras empresas sociais copiam, sendo muitas vezes o primeiro negócio a introduzir novos serviços ou iniciativas antes dos concorrentes. Os negócios sociais orientados à proatividade adotam uma postura muito competitiva e assertiva, tendo um senso de urgência significativo, antecipando-se às necessidades futuras, utilizando informações dos voluntários, financiadores e outros sobre tendências e demandas futuras. Por serem proativos, estão à busca de oportunidade e adotam comportamentos de diferenciação. Podem melhorar a capacidade de se antecipar às necessidades e aos desafios futuros. Acredita-se a rede mais ampla de *stakeholders* pode aumentar a capacidade de influenciar a orientação à proatividade do empreendimento (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016).

Uma outra dimensão da OE é a **assunção de risco**, dimensão na qual as características estão relacionadas a assumir riscos calculados e gerenciáveis, ou seja, envolvem diretamente o risco, que pode estar na realização do projeto ou ao comprometer recursos significativos diante das oportunidades (Lumpkin & Dess, 1996). Empreendimentos orientados à assunção de riscos aproveitam e exploram as oportunidades, e procuram novas fontes de receita; possuem uma forte tendência a adotar projetos de alto risco, assumindo atos arrojados e amplos. Normalmente adotam uma postura agressiva e ousada para explorar potenciais oportunidades, selecionam projetos que podem alterar a imagem pública da organização e tomam decisões que criam mudanças na estabilidade da equipe. Estão dispostos a tomar ações que incorrem em perda de impacto social, financeira e apoio não financeiro (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016).

Os negócios sociais orientados à assunção de riscos assumem projetos de alto risco com chances de retornos muito elevados, e tendem a aceitar o risco com potenciais retornos sociais ou econômicos, sendo muitas vezes ousado ao perseguir novas oportunidades (Lumpkin *et al.*, 2013). Adotam uma postura proativa para melhorar as chances de sucesso, e podem se aventurar no desconhecido para solucionar problemas persistentes. São negócios que assumem os riscos financeiros diante das pressões por crescimento rápido. Por estarem apoiados muitas vezes a doadores individuais e financiadores, podem ser mais abertos à assunção de riscos (Lacerda, Martens & Freitas, 2016). As dificuldades de avaliação de riscos não financeiros podem promover demais ou muito pouco a assunção de riscos por parte dos empreendimentos sociais (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016).

O empreendimento orientado à **autonomia**, outra dimensão da OE, é aquele que incentiva a sugestão, ouve ideias e aceita mudanças, recompensa os colaboradores por serem ousados, impulsiona a solução de problemas de maneira independente, promovendo a ação independente e a liberdade de decisão (Lumpkin & Dess, 1996). A autonomia pode incitar a identificação de novas atividades e programas, por meio do incentivo a atividades independentes para o desenvolvimento de novos serviços e programas. Os negócios sociais voltados à autonomia podem estimular a busca pela colaboração de concorrentes para o cumprimento da missão social, promovendo também a ação autônoma e a busca por soluções exclusivas e incentivando a criatividade. Vale destacar que a expectativa e a motivação mista dos financiadores requer maior autonomia dos empreendimentos (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016).

Um empreendimento que possui a dimensão da OE **agressividade competitiva** é aquele que mantém o olhar para o que está acontecendo com os seus concorrentes, observando as tendências e buscando compreender a captação de recursos (Lumpkin & Dess,



1996). Responde às mudanças e ações iniciadas por outros negócios sociais, adotando uma estratégia competitiva e que podem também estimular a busca por cooperação entre os concorrentes, ou entre os demais negócios sociais, para maximizar os recursos, o que pode ser uma exigência diante dos *stakeholders*, devido à limitação dos recursos (Lacerda, Martens & Freitas, 2016). São negócios que buscam adotar comportamentos assertivos e dão respostas competitivas que são tratadas de forma eficaz (Covin & Miller, 2014). Há uma postura agressiva diante dos concorrentes. A dinâmica competitiva nesse tipo de negócio é direcionada pela missão social e existe agressividade na criação da imagem da marca do empreendimento (Lumpkin *et al.*, 2013; Lacerda, Martens & Freitas, 2016).

A sexta dimensão da OE, denominada de **Redes**, relaciona-se às redes de negócios ou redes de relações (Lazzarotti, *et al.*, 2015; Mello & Leão, 2005; McClelland, 1962). A construção de relacionamentos que levem a ingressos em novos mercados, internacionalização e até para a manutenção de um negócio é tratada como fundamental e muito relevante no campo do empreendedorismo (Paiva; Fernandes, & Almeida, 2010; Basile, 2012; Covin & Miller, 2014;). Há ainda destaque para a contribuição das redes com as práticas de marketing ao longo do desenvolvimento dos empreendimentos (O'Donnell, 2004). Os autores Zoschke e Lima, (2006) realizaram um estudo de marketing empreendedor e identificaram que a visão e as competências dos empreendedores são moldadas pelas redes de relações que estes empreendedores possuem. Os mesmos autores chamam a atenção ainda para pesquisar os antecedentes, ou seja, amizades e relações que já existiam antes do início do empreendimento. A dimensão redes assume importância no campo do empreendedorismo à medida em que se compreende a construção de relacionamentos como indispensável para a autossustentabilidade dos negócios sociais. Vale destacar a celebração de pactos de cooperação, o trabalho colaborativo na forma de parcerias, o estabelecimento de alianças estratégicas e a atuação em rede são alguns dos mecanismos utilizados pelos empreendimentos para o desenvolvimento de inovações (Oberg & Grundström, 2009). As questões sociais podem ser solucionadas mais efetivamente quando há colaboração, levando a resultados mais rápidos, ações conjuntas, colaborativas, quando comparados a ações isoladas (Kraus *et al.*, 2017).

Na tentativa de sintetizar as informações para as seis dimensões da OE voltadas aos negócios sociais, apresenta-se a Figura 4, a seguir, com as seis dimensões da OE, suas categorias e características. As categorias foram elaboradas a partir do modelo de Lacerda, Martens & Freitas, (2016), em que os autores categorizaram a OE para as cinco dimensões (autonomia, agressividade competitiva, assunção de riscos, proatividade e inovatividade) em Organizações sem fins Lucrativos, que pode apresentar diferenciação no contexto dos Negócios Sociais, onde a busca pela autossustentabilidade financeira gera a preocupação com o desempenho, que não é necessariamente financeiro, normalmente a gestão do desempenho é prioritariamente voltada ao impacto social neste tipo de organização, porém, também pode ser desempenho financeiro, pois precisa se manter como um negócio autossustentável (Comini; Barki & Aguiar, 2012).

| ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA | | |
|--------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensões | Categorias | Características |
| INOVATIVIDADE | Inovação Social | É focar a inovação social direcionada pela missão para oferecer benefícios mais eficazes e ampliá-los para um mercado maior. |
| | Solução Criativa de problemas | É a busca por soluções criativas para os problemas e necessidades, na forma de novos processos, produtos e serviços. |
| | Novos processos, produtos ou serviços | São novos processos, produtos e serviços direcionados pela missão social. |



| | | |
|---------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROATIVIDADE | Comportamento pioneiro | É ver a oportunidade onde os outros vêem problema. Normalmente inicia ações que outras empresas sociais copiam. Alcança uma posição de liderança em relação a organizações similares, sendo muitas vezes é a primeira a introduzir novos serviços ou iniciativas antes dos concorrentes. |
| | Melhoria contínua | É a busca por melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços. |
| | Interpretação criativa de regras | É fazer a interpretação criativa das regras, uma vez que sendo pioneiro pode inexistir regras próprias à nova ação adotada. |
| | Habilidade em networking | É a habilidades em estabelecer networking, criar redes e ampliar os contatos. |
| | Captação de recursos | São novos programas de estudo de mercado e de captação de recursos. |
| ASSUNÇÃO DE RISCOS | Risco Geral | É caracterizado por assumir riscos de maneira geral. |
| | Risco Financeiro | É a disposição a assumir ações com significativa probabilidade de perda financeira, é a tendência para aceitar o risco que muitas vezes acompanha uma iniciativa com potenciais retornos econômicos. |
| | Risco Social | É a disposição a adotar ações com significativa probabilidade de perda do impacto social, é a tendência para aceitar o risco que muitas vezes acompanha uma iniciativa com potenciais retornos sociais. |
| AUTONOMIA | Independência de decisão | É definida pela independência e pela liberdade de decisão no dia a dia do negócio, incentivando os colaboradores a compartilharem suas ideias inovadoras, ou a buscarem novas atividades. |
| | Implementação de ideias inovadoras | É caracterizado pelo incentivo ao compartilhamento de novas ideias e à implementação destas. |
| | Independência para a criação de valor social | É a Autonomia para buscar novas atividades que contribuam com a criação de valor social. |
| | Liberdade com os stakeholders | É caracterizada pela independência e pela liberdade de decisão para satisfazer múltiplos <i>stakeholders</i> , seja incentivando os colaboradores a implementarem suas ideias inovadoras, ou a buscarem novas atividades. |
| AGRESSIVIDADE COMPETITIVA | Acompanhar tendências | É o compromisso assumido pelo empreendimento de monitorar as tendências de negócios sociais. |
| | Captação de recursos | É o compromisso com as atividades de captação de recursos. A escassez de recursos pode requerer que a empresa seja mais agressiva na criação e na manutenção da imagem da marca. |
| | Imagem da marca e posicionamento | É o compromisso com a marca. A marca é a identificação do negócio social. Uma marca conhecida facilita a captação de recursos e a ampliação do impacto social. |
| | Impacto social | É monitorar as tendências de negócios sociais, principalmente o impacto social. |
| REDES | Redes de negócios | São os relacionamentos e alianças estratégicas que contribuem para ingressos em novos mercados, internacionalização e a manutenção do negócio. Inclui ações em rede para o desenvolvimento de inovações. |
| | Redes de cooperação e trabalho colaborativo | São as contribuições das redes para as práticas de marketing, e a forma como a rede de relações molda a visão e as competências dos empreendedores. |



| | | |
|--|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| | Redes de relações antecedentes | São as relações e amizades existentes antes mesmo do empreendimento. |
|--|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|

Figura 4 - As seis dimensões da OE, categorias e características em Negócios Sociais
Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Lacerda, Martens & Freitas (2016), e O'Donnell, (2004), Mello & Leão, (2005), Zoschke & Lima, (2006), Oberg & Grundström, (2009), Lumpkin *et al.* (2013), Lazzarotti *et al.*, (2015) e Kraus *et al.*, (2017).

5 Caracterização dos resultados que compõe a OE para o estudo dos Negócios Sociais

No modelo proposto no presente artigo, aponta-se a existência de quatro categorias de resultados da OE para o contexto dos Negócios Sociais, são elas: Criação de valor social, Satisfação de múltiplos *stakeholders*, Sustentabilidade de soluções e autossustentabilidade. A Figura 5 apresenta resumidamente as quatro categorias de resultados que compõem a OE em Negócios Sociais e suas principais características.

| RESULTADOS DA OE | |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Categorias | Características |
| CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL | É a busca por qualidade de vida e autoestima para a comunidade. Pressupõe a criação de valor social além do valor econômico. Inclui a imagem positiva que a organização possui na sociedade. |
| SUSTENTABILIDADE DE SOLUÇÕES | Trata-se da sustentabilidade das atividades organizacionais do ponto de vista de recursos e da dificuldade de institucionalizar mudanças sociais. A característica principal é a escalabilidade das soluções, ou seja, quantos negócios sócios podem adotar e institucionalizar as mudanças sociais. |
| SATISFAÇÃO DE MÚLTIPLOS STAKEHOLDERS | Refere-se às partes interessadas para agradar e à diversidade de expectativas sobre o negócio que ultrapassam a preocupação apenas com o desempenho financeiro, buscando outros retornos como a sustentabilidade econômica, social e ambiental. |
| AUTOSSUSTENTABILIDADE | É assegurar a viabilidade financeira do negócio, gerando valor econômico além de gerar impacto social. |

Figura 5 : Resultados da OE dos Negócios Sociais

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Dacin & Dacin (2010); Lumpkin *et al.*(2013); Muñoz & Kibler (2015).

O primeiro e principal resultado da OE que os empreendimentos sociais buscam é a **Criação de Valor Social (CVS)**. Porém, os valores sociais são subjetivos, e é difícil medir a criação de valor social, pois são negociados entre os envolvidos e as partes interessadas, são contingentes e abertos à reavaliação, além de reunir elementos que não podem facilmente ser agregados em uma única métrica e são inseparáveis quando se trata de atividade social (Lumpkin *et al.*, 2013). Para melhorar a qualidade de vida e a autoestima de uma comunidade, as empresas devem criar valor social além do valor econômico. Atividades que geram valor social buscam beneficiar a todos, e não um grupo particular (Lumpkin *et al.*, 2013).

Lumpkin *et al.* (2013) identificaram três características da criação de valor social consideradas úteis aos processos empresariais. A primeira refere-se à imagem positiva que a organização possui na sociedade, e não é uma imagem exclusiva dos usuários dos produtos ou serviços, pois de maneira geral os benefícios sociais e ambientais gerados são para a sociedade ou o meio ambiente em geral, e não apenas para a própria empresa e seus consumidores, evidenciando a necessidade de criar valor e não de se apropriar do valor (Lumpkin *et al.*, 2013). Os desdobramentos neste sentido são diversos, pois pode gerar a



colaboração entre empresas concorrentes ou não, uma vez que a criação de valor social é coletiva. A segunda característica da CVS é a sua raridade, pois são poucas as empresas que criam valor social em comparação as empresas com foco em criação de valor econômico. É claro que as empresas tradicionais geram valor social, por exemplo, através da geração de empregos, porém essa não é a sua missão principal. A grande dificuldade se deve à pouca literatura existente sobre CVS, poucos especialistas e poucos exemplos a seguir se comparados com empresas voltadas a criação de valor econômico. A terceira característica da CVS é a dificuldade de mensurar, a subjetividade envolvida, uma vez que a composição de CVS comporta elementos que não se consegue medir, o que gera vários indicadores próprios e individuais, na tentativa de suprir esta lacuna (Lumpkin *et al.*, 2013).

O segundo resultado da OE que é exclusivo para o contexto do empreendedorismo social diz respeito à **satisfação de múltiplos stakeholders**, que no caso dos empreendimentos sociais tende a ser mais complexos em relação aos empreendimentos puramente comerciais. Com tantas partes interessadas para agradar, isso pode representar um grande desafio. E embora os *stakeholders* de cada empreendimento social seja diferente, existe, em todos eles, uma diversidade de expectativas sobre o desempenho que vai além do desempenho financeiro, buscando outros retornos como a sustentabilidade econômica, social e ambiental. É um grande desafio conciliar as reivindicações concorrentes das partes interessadas (Lumpkin, *et al.*, 2013).

O terceiro resultado da OE exclusivo para o contexto do empreendedorismo social é a **sustentabilidade de soluções**, que vem representando um grande problema para os empreendedores sociais e que a literatura acadêmica tem buscado soluções. A dificuldade vem do argumento de que a sustentabilidade está calcada em dois pontos de vista (Lumpkin, *et al.*, 2013): um da sustentabilidade das atividades organizacionais do ponto de vista de recursos; e, outro da dificuldade de institucionalização das mudanças sociais. Para garantir a sustentabilidade das soluções é necessário institucionalizar as soluções. Os recursos financeiros dos empreendedores sociais são limitados, e embora existam diversas fontes, existem diferentes restrições ao uso do financiamento. E quanto à mobilização dos recursos, a intenção é sobreviver ao invés de crescer. Porém, a escalabilidade (facilidade e velocidade de expandir) é buscada frequentemente pelos empreendedores sociais, que buscam nas falhas de mercado oportunidades de melhorar a lucratividade. Portanto, muitas vezes os empreendimentos sociais buscam um crescimento rápido e escalabilidade, o que é controverso quanto ao uso dos recursos (Lumpkin *et al.*, 2013).

O modelo de negócios sociais propõe que é fundamental a autossustentabilidade do negócio, portanto, esse é um resultado a ser alcançado, será acrescido um novo elemento aos resultados propostos nos estudos de Lumpkin *et al.*, (2013), denominado autossustentabilidade. O quarto resultado da OE no contexto dos negócios sociais, aqui proposto como adicional aos três apresentados por Lumpkin *et al.* (2013), é a **autossustentabilidade**, que pode ser vista como uma característica distintiva deste tipo de empreendimento (Comini, 2011). A principal motivação do empreendedor social é a criação de valor social, e para assegurar viabilidade financeira é necessário criar valor econômico além do impacto social (Mair & Marti, 2006). Assim, é possível afirmar que a geração de valor econômico é fundamental para a sustentabilidade dos negócios sociais, ressaltando que a geração de valor econômico deve estar em equilíbrio com a entrega de valor social gerado (Dacin & Dacin, 2010; Muñoz & Kibler, 2015).

6 Proposição do modelo para caracterização da Orientação Empreendedora, seus Antecedentes e Resultados em Negócios Sociais

O modelo proposto para a caracterização da OE, seus antecedentes e resultados em negócios sociais será apresentado a seguir na Figura 6. Para a elaboração do modelo utilizou-se



do trabalho de Lumpkin, *et al.* (2013), elaborado para o contexto do empreendedorismo social, contexto mais amplo, não desenvolvido especificamente para os negócios sociais, assim sendo, foi adaptado para esse contexto específico. O modelo foi acrescido de uma proposta de sexta dimensão da OE denominada Redes (Lazzarotti *et al.*, 2015).

As redes foram assinaladas como uma dimensão importante no campo do empreendedorismo, identificadas como um dos mecanismos de inovação de empreendimentos e importante para a construção de relacionamentos (Oberg & Grundström, 2009). As redes foram identificadas como indispensáveis para a autossustentabilidade dos empreendimentos sociais (Lazzarotti *et al.*, 2015).

Além de incluir a sexta dimensão à OE, também foi proposto um resultado da OE que é a Autossustentabilidade, um resultado que é buscado continuamente pelos negócios sociais, por fazerem parte do conceito central que distingue os negócios sociais diante dos empreendedores comerciais que é exatamente a busca pelo equilíbrio ao minimizar os impactos sociais negativos, gerando soluções que geram impactos sociais positivos mantendo o negócio autossustentável.

Veja o modelo a seguir (Figura 6), onde as inclusões estão apontadas pela linha pontilhada em vermelho.

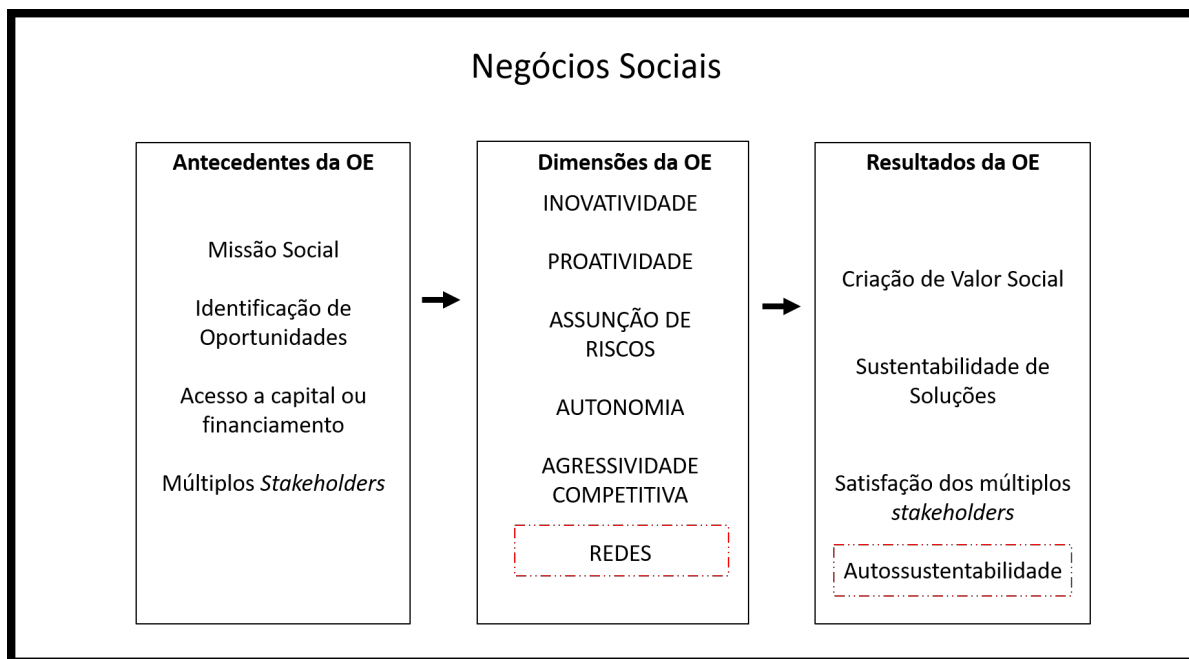


Figura 6: Modelo para caracterização da Orientação Empreendedora, seus antecedentes e resultados em Negócios Sociais

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos trabalhos de Lumpkin *et al.* (2013), Lazzarotti *et al.* (2015), Lacerda, Martens & Freitas (2016), e Kraus *et al.* (2017).

O Modelo é composto por três pilares: Os Antecedentes da OE que são a entrada, caracterizado por quatro categorias que foram descritas na seção 3. A OE e suas seis dimensões que são o processo, que se dividem em 22 categorias, detalhadas na seção 4. E os Resultados da OE que são as saídas, qualificados em quatro categorias apresentadas na seção 5. A OE de um negócio poderá ser caracterizada por uma das suas dimensões (Lumpkin *et al.*, 2013), ou seja, para que um Negócio Social seja considerado empreendedor, ou orientado ao empreendedorismo, basta que ele apresente uma das dimensões da OE, sendo elas: inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, proatividade ou redes, de maneira independente ou conjunta.



Além de propor uma nova dimensão da OE e uma nova categoria aos resultados, ampliando o modelo dos três pilares, as categorias e características contidas nas figuras 3, 4 e 5 e o conteúdo de suas respectivas seções foram elaborados com base na fundamentação teórica com adaptações próprias para o contexto dos negócios sociais, sendo está também uma contribuição do artigo.

7 Considerações finais

Com o objetivo de apresentar um modelo para a caracterização da orientação empreendedora em contexto social, seus antecedentes e resultados, este artigo fornece informações sobre como a OE de negócios sociais pode ser analisada, por meio desses três pilares. O modelo apresentado foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica, utilizando artigos seminais e recentes, assim como na evolução da produção científica do grupo de pesquisa. O artigo foi desenvolvido na tentativa de suprir a lacuna de instrumentos de caracterização da OE, considerado importante para o avanço do empreendedorismo, no contexto de negócios sociais (Kraus *et al.*, 2017).

Do ponto de vista prático, o modelo possui dimensões e categorias que poderão auxiliar os empreendedores sociais com características para os seus *stakeholders*, partindo da análise da OE do Negócio Social. Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui com as pesquisas sobre orientação empreendedora, empreendedorismo e negócios sociais, proporcionando o aprofundamento do tema.

Como limitações da pesquisa, aponta-se a importância de refinar qualitativamente o modelo proposto, que poderá apresentar categorias e características regionais adicionais ou diferentes das apontadas.

Como indicações de pesquisas futuras, sugere-se, portanto, aplicar o modelo qualitativamente, buscando qualificar e detalhar ainda mais os aspectos únicos dos negócios sociais e posteriormente aplicar o modelo também quantitativamente, medindo e validando os constructos, ampliando a variedade de respondentes e apresentando a análise estatística dos dados.

Referências

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Bacelar S. D., Teixeira R.M. (2016). Produção Científica Sobre Empreendedorismo no Brasil: estudo bibliométrico das publicações em periódicos e eventos entre 2008 e 2014. Anais do IX EGEPE.
- Basile, A. (2012). Entrepreneurial orientation in smes: risk-taking to entering international markets. *Far East Journal of Psychology and Business*, 7(2), 1-17.
- Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S., & Rai, S. (2015). Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 380-384.
- Carvalho, P. M. R. D., & González, L. (2006). Modelo explicativo sobre a intenção empreendedora. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(1), 43-65.
- Comini, G. M. (2011). "Mapa de Soluções Inovadoras – Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos" realizado em parceria com a Ashoka. Recuperado em 23 de Agosto de 2016 em : <http://www.ruscheleassociados.com.br/pdf/panorama2.pdf>
- Comini, G., Barki, E., & de Aguiar, L. T. (2012). Três perspectivas para negócios sociais: uma análise multicasos brasileiros. *Revista de Administração*, 47(3), 385-397.



- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44. doi: 10.1111/etap.12027
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855–872.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 57-81.
- 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. *The academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.
- Gupta, V. K., & Dutta, D. K. (2016). Inquiring into Entrepreneurial Orientation: Making Progress, One Step at a Time. *New England Journal of Entrepreneurship*, 19(2), 1.
- Hilsdorf, C. (2015). Atitudes empreendedoras: Como transformar sonhos em realidade e fazer seu projeto de vida acontecer. *Portfolio-Penguin*
- Kraus, S., Halbertstadt, J., Niemand, T., Shaw, E., & Syrja, P. (2017). Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1-34.
- Lacerda, F., Martens, C., & Freitas, H. (2016). Proposicao de um Modelo Teorico para Estudo da Orientacao Empreendedora em Organizacaoes sem fins Lucrativos. *Anais do XL ENANPAD, São Paulo, SP, Brasil*. 1-16
- Lakatos, E. M., & de Andrade Marconi, M. (1986). Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. *Atlas*.
- Lazzarotti, F., Tasca da Silveira, A. L., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Correia Sychoski, J. (2015). Orientação Empreendedora: Um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 19(6).
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics*, 40(3), 761–783.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Martens, C. D. P., & Freitas, H. (2010). Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(1).
- McClelland, D. C. (1962). Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, 40(4), 99-111
- Mello, S. C. B., & Leão, A. L. M. S. (2005). Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia. In E. C. L. Souza & T. A. Guimarães (Orgs.), *Empreendedorismo além do plano de negócios* (pp. 162-178). São Paulo: Atlas.
- Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 47–69.
- Muñoz, P., & Kibler, E. (2015). Institutional complexity and social entrepreneurship: a fuzzy-set approach. *Journal of Business Research*.
- Oberg, C., & Grundström, C. (2009). Challenges and opportunities in innovative firms' network development. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 593-613. doi: 10.1142/S1363919609002431



- O'donnell, Aodheen (2004). The nature of networking in small firms. *Qualitative Market Research*, Bradford, v. 7, n. 3, p. 206-217.
- Paiva, F. G. de, Jr., Fernandes, N. C. M., & Almeida, L. F. L. (2010). A competência de relacionamento contribuindo para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. *Revista de Negócios*, 15(1), 11-28.
- Portal Brasil (2012) Empreendedorismo social gera lucro e desenvolvimento. Recuperado em 16 de Outubro de 2016 de <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2012/02/empreendedorismo-social-gera-lucro-e-desenvolvimento>
- Rosolen, T., Tiscoski, G. P., & Comini, G. M. (2014). Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3(1).
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Yunus negócios sociais (2016) O que são negócios sociais. Recuperado em 10 de Junho de 2016 de <http://www.yunusnegociossociais.com/#!o-que-so-negcios-sociais/csr>
- Zoschke, A. C. K., & Lima, E. O. (2006). Marketing empreendedor e redes de relação: um estudo sobre micro, pequenas e médias empresas. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.