

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS BRASILEIROS DA REDE ASHOKA

SUZETE ANTONIETA LIZOTE
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI

DJEISON SIEDSCHLAG
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI

DIEGO HERNANDO FLOREZ AYALA
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI

CLEDINEI CLOVIS DE MELO CAVALHEIRO
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS BRASILEIROS DA REDE ASHOKA

RESUMO

No atual contexto organizacional, independente do setor de atuação, o ambiente de negócios tem exigido dos gestores atuação proativa na identificação de oportunidades e ameaças, com a finalidade de obter informações para formular estratégias que auxiliem no processo de tomada de decisão. O empreendedor social, por sua vez, atua como líder nas ações relativas ao bem comum, interferindo diretamente em um grupo ou organização por intermédio de suas propostas, visando mudanças nas relações sociais. O objetivo deste estudo foi identificar as características da orientação empreendedora presentes em empreendimentos sociais. Trata-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa, utilizando-se da análise documental para a coleta dos dados. A partir do modelo conceitual de Carmona, Martens e Freitas (2018), para caracterizar a orientação empreendedora, foi realizado um estudo com quatro casos de sucesso do empreendedorismo social das pequenas e médias empresas no Brasil, especificamente, dos empreendedores da rede Ashoka. Os resultados apontaram que as características da orientação empreendedora que estão presente em todos os empreendimentos foram a criação de valor social que é a busca por qualidade de vida e a autoestima das comunidades e a satisfação de múltiplos *stakeholders*, que refere-se às partes interessadas para as quais as expectativas sobre o negócio ultrapassam a preocupação apenas com o desempenho financeiro, buscando outros retornos como a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Identificou-se, de forma geral, que todos procuram melhorar a qualidade de vida e a autoestima das comunidades onde atuam, gerando modelos “ganha-ganha”, verificando-se assim, a criação de valor social.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Orientação Empreendedora; Empreendedores Sociais.

1 INTRODUÇÃO

A abordagem social dos negócios vem recebendo maior atenção da área de gestão e da área acadêmica (Shook, 2014; Barki, Comini, Cunliffe, Hart, & Rai, 2015; Bosna, Schott, Terjesen, & Kew, 2016). Neste contexto, o empreendedorismo social configura-se como uma nova perspectiva, principalmente no campo da gestão e da intervenção social, pois apresenta uma forma diferenciada de ver o mundo, as relações sociais e as formas de se organizar, de agir de se integrar para, com isso, estabelecer inovações de intervenção social (Machado, Rafael, Cabral, & Figueiró, 2019).

Alguns empreendedores focalizaram na criação de organizações ao redor de oportunidades derivadas dos problemas sociais, como a pobreza, saúde, energia, educação e purificação da água, focalizando-se mais no impacto social que aos lucros. Os empreendedores sociais, em particular, tornaram-se a vanguarda desta transformação em todo o mundo com o lançamento de novas organizações que serve uma grande variedade de necessidades sociais, melhorando assim a qualidade de vida e promovendo o desenvolvimento sustentável ao redor do mundo. (Mineiro, Dornela, Arantes, & Cougo, 2020).

A noção discursiva do empreendedorismo social (ES), por sua vez, busca agregar valor à sociedade, com a oferta de soluções para problemas sociais e o intento de garantir a todas as pessoas uma qualidade de vida decente (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2012; Rey-Marti, Ribeiro-Soriano, & Palacios-Marqués, 2016). Em termos práticos, entre os princípios do ES, está o desempenho de um papel que seria inicialmente atribuído ao Estado, pois envolve a realização de atividades para comunidades com escassez econômica, a fim de estimular a

emancipação de seus integrantes, impactando seu desenvolvimento humano e social (Campos, Martens, Resende, Carmona, & Lima, 2012).

Diversos autores têm sugerido que a orientação empreendedora (OE) pode influenciar positivamente a *performance* de uma entidade, apontando para o fato que organizações com maior OE tendem a ser mais bem sucedidas que aquelas com uma menor OE (França, Saraiva & Hashimoto, 2012; Clercq, Honig & Martin, 2013; Lazzarotti, Silveira, Carvalho, Rossetto, Sychoski., 2015; Santos, Alves, & Bitencourt, 2015; Kraus, Halbertstadt, Niemand, Shaw, & Syrja, 2017; Cassol, Meneghatti, Freitas, & Gubert, 2020). Neste estudo, com base no modelo conceitual desenvolvido Carmona, Martens e Freitas (2018), esse fenômeno será observado no contexto dos negócios sociais, um novo campo de pesquisa do empreendedorismo social que está evoluindo, apresentando diferentes influências conceituais, abrangência e nomenclaturas e que possui como missão principal atrelar a minimização dos problemas sociais, geração de impacto social e sustentabilidade financeira do negócio. Visto que os negócios sociais são um campo de estudo que precisa ser desenvolvido (Barki, Comini, Cunliffe, Hart, & Rai, 2015).

Os empreendedores sociais são agentes cuja visão está nas mudanças sociais, promovidas pela utilização de ferramentas de gestão, de inovação e, principalmente, de habilidades e de características como, por exemplo: determinação, liderança, envolvimento para realizar ações com valor social e que resultem em um alto impacto em toda uma população (Oliveira, 2004; Campos et al., 2012; Kedmenec, Rebernik, & Tominc, 2016; D'Amário, & Comini, 2020).

Diante deste cenário, este estudo buscou resposta ao seguinte questionamento: Quais são as características da orientação empreendedora presentes em empreendimentos sociais? Para tanto, foi realizado o estudo com quatro casos de sucesso do empreendedorismo social das pequenas e médias empresas (PMEs) no Brasil, especificamente os empreendedores da rede Ashoka com o objetivo geral de identificar as características da orientação empreendedora presentes em empreendimentos sociais.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 1997, em seu reporte *Globalisation and Small and Medium Enterprises*, aponta que as PMEs fazem uma contribuição substancial para o crescimento econômico e do emprego na maioria dos países ao redor do mundo. O impacto individual das PMEs é relativamente pequeno, mas seu impacto coletivo é substancial, pois elas normalmente representam cerca de 95% de todas as empresas do setor privado na maioria das nações modernas, e assim formam uma parte importante de toda a atividade econômica (Sebrae, 2018).

Neste contexto encontra-se a importância de estudar os casos de sucesso do empreendedorismo social das PMEs no Brasil, especificamente os empreendedores da rede Ashoka. A Ashoka atua desde 1987 no Brasil e investe em empreendedores sociais, conhecidos como “fellows”. São pessoas que através de suas ideias geram uma mudança dentro da sociedade. Sua rede conta com 380 empreendedores sociais no Brasil e mais de 3.000 internacionalmente, divididos por 80 países que atuam em diversas áreas, tais como saúde, educação, juventude, meio ambiente, direitos humanos, desenvolvimento econômico e participação cidadã. Assim, pode-se conhecer alguns dados ou informações para os empreendedores ou organizações que tem soluções inovadoras e querem empreender para os mercados do futuro (Ashoka, 2020).

Destaca-se também que estudar as características da orientação empreendedora em empreendimentos sociais, pode direcionar ações para potencializar o desenvolvimento do comportamento empreendedor nas organizações, contribuindo desta forma com a gestão empreendedora e a *performance* de negócios sociais. Por outro lado, conforme apontam Carmona, Martens & Freitas (2020) pouco se sabe sobre os processos empreendedores em empresas sociais e se há diferenças entre negócios comerciais e sociais o que vem despertando o interesse de pesquisadores sobre negócios sociais e OE.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Tendo como objetivo mudar o mundo e melhorar a qualidade do ambiente e da vida, Linnanen (2002) destaca que é impossível grandes mudanças sem agir socialmente responsável. Dixon e Clifford (2007) abordaram esta dimensão social dentro de sua definição de empreendedorismo. Neste sentido, o empreendedorismo social desempenha um papel essencial, portanto, está embutido na conceptualização de identificação de novos mercados. Assim, ele se configura como uma nova perspectiva, principalmente no campo da gestão e da intervenção social, pois os problemas sociais passam a serem vistos como oportunidades e não como barreiras (Machado, et al. 2019).

A despeito da falta de consenso teórico e de variações específicas, há um terreno comum a grande parte dessas correntes sobre o conceito de empreendedorismo social: a centralidade do propósito social (criação de valor social) alimentada pelo caráter inovador da iniciativa, como pode ser observado no Quadro 01.

Ano	Autor	Conceitualização
2002	Mort, Weerawardena, & Carnegie	Um constructo multidimensional que envolve a expressão do comportamento empreendedor virtuoso para alcançar a missão social, uma unidade coerente de propósito e ação em face da complexidade moral, a capacidade de reconhecer oportunidades de criação de valor social e tomadas de decisão chave características da inovatividade, proatividade e tomada de riscos.
2004	Alvord, Brown, & Letts	Cria soluções inovadoras para problemas sociais imediatos e mobiliza as ideias, capacidades, recursos e arranjos sociais necessários para transformações sociais sustentáveis.
2006	Austin, Stevenson, & Weis-Skillern	Atividade inovadora e geradora de valor social que pode ocorrer dentro ou através de organizações sem fins lucrativos, negócios ou setores do governo.
2006	Nicholls, & Cho	Conceito composto por três categorias sociologicamente importantes – sociabilidade, orientação de mercado e inovação -, o empreendedorismo social é um termo genérico para uma gama considerável de práticas internacionais inovadoras e dinâmicas e discurso no setor social e ambiental.
2009	Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman	Atividades e processos empreendidos para descobrir, definir e explorar as oportunidades a fim de aumentar a riqueza social através da criação de novos empreendimentos ou gestão de organizações existentes de forma inovadora.
2012	Santos	É um processo de inovação na economia que pode acontecer em diferentes contextos institucionais, baseia-se na criação de valor, desenvolvendo soluções sustentáveis para os problemas sociais, e opera por suas próprias regras e lógica.
2014	Borzaga, Depedri, & Galera	Tendência generalizada de projetar soluções inovadoras para resolver problemáticas econômicas, sociais e ambientais.
2015	Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James	Tanto o empreendedorismo social quanto a inovação social referem-se à identificação de uma oportunidade de resolução de problema para solucionar uma necessidade social.
2016	Schwab Foundation	Empreendedorismo social refere-se a aplicação de abordagens práticas, inovadoras e sustentáveis em benefício da sociedade em geral, com ênfase naqueles que são marginalizados e pobres.

Quadro 01 - Conceitualização de empreendedorismo social.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Zahra, Gedajlovic, Neubaum e Shulman, (2009) propõem quatro principais razões por que o Empreendedorismo Social emergiu na sociedade e promoveu maior sensibilização do público: a disparidade de riqueza global; o movimento de responsabilidade social corporativa, o mercado; institucional e falhas do Estado e os avanços tecnológicos e responsabilidade compartilhada.

O empreendedorismo social enquanto campo de atividade que tende a aplicar um comportamento empreendedor à área social, encontra-se em franca expansão. Nos últimos anos tem-se observado uma forte intensificação do número de organizações sociais, bem como uma ampliação do alcance das suas iniciativas (Bacq, & Janssen, 2011; Mair, 2010; Okpara, & Halkias, 2011). Uma pesquisa realizada pela Endeavor (2016) apontou que o empreendedorismo social cresceu 32% nos últimos cinco anos, tornando-se um dos setores de crescimento mais rápido na economia da América Latina e do Caribe. Tem-se também o relatório especial com foco no empreendedorismo social da Global Entrepreneurship Monitor, pesquisa mundial anual sobre empreendedorismo que mostra a evolução destes negócios ao redor do mundo e o aumento da sua visibilidade para a sociedade (Bosma, Schott, Terjesen, & Kew, 2016).

Na concepção de Rosolen, Tiscoski e Comini (2014), os negócios sociais priorizam o impacto social e equilibra a autossustentabilidade financeira. Eles são um híbrido do segundo e terceiro setores da economia. A criação de valor social é a principal motivação desses negócios, mas é necessário criar valor econômico além do impacto social para assegurar a viabilidade financeira (Mair, & Marti, 2006). Assim, é possível afirmar que a geração de valor econômico é fundamental para a sustentabilidade dos negócios sociais, o que deve estar em equilíbrio com o valor social gerado (Dacin, Dacin, & Matear, 2010; Muñoz, & Kibler, 2015).

A essência do negócio social é a combinação entre lucro e objetivos sociais e ambientais (Doherty, Haugh & Lyon, 2014; Márquez, Reficco, & Berger, 2010). Ou seja, independente da perspectiva, é necessário que o negócio seja rentável, e que tenha como premissa básica a transformação das condições de vida da população de baixa renda (inclusão social, geração de renda e qualidade de vida), combatendo a pobreza e diminuindo as desigualdades.

2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A importância do líder, a pessoa que empreende, acrescenta o papel desempenhado pela estrutura da organização e a importância da construção da estratégia, deslocando a ênfase das capacidades inovadoras do indivíduo, que tem sido abordada na maioria dos estudos para a atividade empreendedora da empresa. Dess, Lumpkin e Covin (1997) afirmam que, para competir neste ambiente, adotar uma abordagem empreendedora na elaboração de estratégias torna-se um fator essencial para o sucesso das empresas. Tal abordagem também foi definida como postura empreendedora e como orientação empreendedora (Lumpkin, & Dess, 1996).

A orientação empreendedora (OE) surgiu como um conceito importante para pesquisar o espírito empreendedor nas organizações, bem como sua influência nos processos estratégicos e de desempenho (Rauch, et al., 2009). Inicialmente foi interpretada como uma qualidade particular do proprietário ou gestor, ou seja, alguém que, por meio da implementação de ações corporativas, desafiava as incertezas ambientais. Porém, para Miller (1983) ela deve ser interpretada como uma característica das empresas, indo além do desempenho de um único indivíduo.

A OE constitui um fenômeno que reflete a capacidade de gestão eficiente e eficaz, na qual as empresas se envolvem em iniciativas proativas e agressivas para alterar o cenário competitivo no sentido de alcançar vantagem (Monteiro, Soares, & Ruas, 2013). Nesse sentido, o construto emerge como indicador de comportamentos organizacionais que possam propiciar maior habilidade de empreender, representando um fator de diferenciação e competitividade (França,

Saraiva, & Hashimoto, 2012; Clercq, Honig, & Martin, 2013; Lazzarotti, et al., 2015; Santos, Alves, & Bitencourt, 2015; Cassol, et al. 2020).

Segundo Robinson *et al.* (1991), a OE inclui várias extensões: práticas, processos, tomadas de decisões e atividades que levam à criação ou recriação de um empreendimento. Considera, ainda, predisposição para assumir riscos e inovar, agir com autonomia, tendência a ser agressivo em relação aos concorrentes e à proatividade em relação às oportunidades de mercado.

Os estudos sobre a orientação empreendedora iniciaram com Miller (1983). Sua proposição contempla três dimensões. i) inovatividade: que reflete a tendência da organização em apoiar novas ideias, experimentos, novidades e processos criativos que possam resultar em novos processos, produtos ou serviços ii) proatividade: que se relaciona com uma perspectiva de futuro, por meio da qual as empresas procuram antecipar oportunidades para desenvolver e introduzir novos serviços ou produtos no mercado, visando obter vantagem competitiva; e iii) assunção de riscos: uma dimensão que reflete o grau de risco em decisões de alocação de recursos, assim como na escolha de produtos e mercados.

Lumpkin e Dess (1996) mencionam três tipos de riscos no contexto estratégico: i) riscos de negócios, que envolve arriscar-se no desconhecido, sem saber a probabilidade de sucesso; ii) riscos financeiros, que ocorre quando uma organização toma emprestado grande volume de recursos, visando ao crescimento, o que repercute na dicotomia risco e retorno; e, iii) risco pessoal, que acontece quando um executivo assume riscos ao adotar um padrão em prol de uma ação estratégica.

Em 1996, Lumpkin e Dess, a partir dos estudos de Miller, propuseram mais duas dimensões para OE: i) agressividade, que se manifesta quando se busca alcançar, a qualquer custo, uma maior participação de mercado; e; ii) autonomia, verifica-se quando o empreendedor deve tomar decisões pelo uso de recursos, no estabelecimento de objetivos, na escolha de estratégias de ação ou na procura de oportunidades relevantes, dentre outras ações.

Uma sexta dimensão da OE, acrescentada nesta investigação, é denominada de redes de negócios ou de relações. Trata-se de uma dimensão que assume relevância no campo do empreendedorismo, na medida em que a construção de relacionamentos torna-se imprescindível para o ingresso em novos mercados, para a internacionalização dos negócios e, inclusive, para a sustentação das organizações (Basile, 2012; Covin & Miller, 2014; Paiva, Fernandes, & Almeida, 2010). Analogamente, essa dimensão tem suporte teórico em outros trabalhos que avaliaram a importância da rede de relacionamentos, como a que se verifica no estudo de Zoschke e Lima (2006). Os autores realizaram um estudo do *marketing* empreendedor nas empresas de pequeno porte de base tecnológica e identificaram que as redes de relações são fundamentais no processo de moldar a visão e as competências dos empreendedores.

Com o advento da Lei da Inovação (Lei nº 10.973 de 2 de dezembro de 2005) a prática de estabelecimento de redes de negócios no campo da inovação tende a crescer no Brasil, conforme mostra o estudo de Matias-Pereira e Kruglianskas (2005). A referida Lei dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, visando, desse modo, incrementar a cultura da inovação por meio da relação universidade e empresa. Segundo Lazzarotti, et al, (2015), ela possibilita a interação entre o ente público, pesquisadores e empresariado, buscando superar gargalos à inovação, estimular o empreendedorismo científico e tecnológico, aumentar a competitividade e permitir a conquista de mercados externos.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva quanto aos objetivos, com abordagem qualitativa em relação ao problema. No que se refere ao procedimento de coleta de dados, é uma pesquisa documental.

A partir da exploração do modelo conceitual para caracterizar as OE de Carmona, Martens e

Freitas (2018), o estudo foi realizado em quatro PMEs sociais. O modelo mantém os pilares propostos pelo *framework* de base – antecedentes, OE, resultados – porém detalha em categorias e características, a partir da literatura consultada, e propõe a dimensão redes na OE e o resultado sustentabilidade financeira para os resultados da OE. O Quadro 02, apresenta a OE com suas dimensões, categorias e características, aplicáveis ao contexto de negócios sociais. Salienta-se a agregação da dimensão redes, considerada relevante no contexto específico.

Orientação Empreendedora em Negócios Sociais		
	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 veem 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.

Quadro 02 - OE com suas dimensões, categorias e características

Fonte: Carmona, Martens e Freitas (2018)

Para a realização deste estudo foram selecionadas quatro casos sucesso do empreendedorismo social em pequenas e médias empresas no Brasil, especificamente os empreendedores da rede Ashoka. A escolha dos casos justifica-se pelas características dos empreendimentos sociais e pela inovação social.

O primeiro caso descrito é *Cidades Sem Fome - CSF*, uma empresa social que com sua experiência em agricultura, o empreendedor social, Hans Dieter Temp tem facilitado hortas comunitárias para pessoas em áreas urbanas marcadas por violência e perda de coesão social; proporcionando assim um senso de autoestima, dignidade e comunidade. Por meio desses jardins, Hans está criando oportunidades para melhorar a qualidade de vida das pessoas, gerar sustentabilidade econômica e reconstruir o tecido social.

O segundo caso é *União das Mães de Anjos – UMA* - uma organização social que sua empreendedora social, Germana Soares que desenvolveu um movimento para garantir o acesso à saúde e à educação, e presta assistência para famílias de bebês com microcefalia, vítimas do Zika Vírus. Atendem mais de 400 famílias em todo o estado de Pernambuco e o principal alvo é de construir uma política de atendimento com qualidade para esses bebês e suas famílias.

O terceiro caso é o *Instituto para o Desenvolvimento de Energias Alternativas e da Auto Sustentabilidade – IDEAAS* - uma organização não governamental sem fins lucrativos fundada em 1997 pelo empreendedor social Fabio Rosa. A ONG possui trabalhos reconhecidos nacional e internacionalmente no campo das energias renováveis e empreendedorismo social. Atua com a criação e desenvolvimento de modelos sustentáveis para o acesso e uso de energias renováveis, trabalhando para levar energia elétrica e desenvolvimento comunitário para áreas rurais empobrecidas.

O quarto caso é *A Banca* - uma produtora cultural social de impacto positivo que utiliza a música, a cultura Hip Hop, Educação popular e a tecnologia para promover a inclusão, fortalecer a identidade e o empreendedorismo juvenil da periferia. Nascida em 1999, seu empreendedor, Marcelo Rocha está construindo uma arquitetura social e um ecossistema inclusivo para mudar modelos mentais e remover barreiras invisíveis contra os moradores das favelas no Brasil.

4 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS

Na sequência, são apresentados os resultados de acordo com as dimensões da orientação empreendedora. Inicialmente, conforme se apresenta no Quadro 3, foram analisadas as características da dimensão da inovatividade. Reafirmando as colocações de Lumpkin & Dess (1996), ela refere-se à disposição em apoiar e oportunizar a criatividade e a experimentação no desenvolvimento de novos produtos, à adoção de tecnologia e procedimentos internos.

Orientação Empreendedora em Negócios Sociais		CASOS				
	Categorias	Características	CSF	UMA	IDEAAS	BANCA
Inovatividade	Inovação Social	É focar a inovação social direcionada pela missão para oferecer benefícios mais eficazes e ampliá-los para um mercado maior.	Projeto Hortas Comunitárias para segurança alimentar.	Assistência para famílias de bebês com microcefalia	Energias renováveis	Trabalhar a cultura e a música como educação
	Solução Criativa de problemas	É a busca por soluções criativas para os problemas e necessidades, na forma de novos processos, produtos e serviços.	Inclusão trabalhos de horticultura	Inclusão e aceitação de todos na sociedade	Inclusão energética de populações isoladas	Aprofundar questões como: saúde, meio ambiente, desarmamento, educação juvenil
	Novos processos, produtos ou serviços	São novos processos, produtos e serviços direcionados pela missão social.	Cursos de capacitação profissional	Construir uma política de atendimento com qualidade	Criação e desenvolvimento de modelos sustentáveis	Empoderamento dos sonhos dos jovens e a quebra das barreiras sociais

Quadro 3 - Inovatividade.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ao analisar o Quadro 03, se verifica que a dimensão inovatividade está presente nos quatro casos analisados, na forma que solucionam problemas criativamente para a comunidade, desenvolvem produtos e serviços para o empoderamento desta mesma, atendendo as necessidades sociais por meio de inovações de impacto. Rauch et al. (2009) acrescentam que a inovatividade também pode estar na predisposição da organização em liderar tecnologicamente por meio do incentivo à pesquisa e desenvolvimento de novos processos. Esta abordagem fica evidente na IDEAAS que desenvolve a inclusão energética de populações isoladas.

A segunda dimensão analisada, conforme se exhibe no Quadro 04, foi a proatividade. Nas colocações de Lumpkin e Dess (1996), ela se refere a habilidade das firmas para desenvolver e não apenas perseguir oportunidades de mercado.

Orientação Empreendedora em Negócios Sociais		CASOS				
	Categorias	Características	CSF	UMA	IDEAAS	BANCA
Proatividade	Comportamento pioneiro	É ver a oportunidade onde os outros vêem problema. Normalmente inicia ações que outras empresas sociais copiam.	Facilitar o acesso a alimentos saudáveis	Identificar as deficiências no sistemas de saúde pública de Brasil	Facilitar o acesso a eletricidade barata a famílias rurais	Promover a inclusão, fortalecer a identidade dos jovens da periferia a traves da musica hip hop
	Melhoria contínua	É a busca por melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços.	Desenvolver hortas escolares, Estufas agrícolas a custos mais baixos	Desenvolver uma política publica para educação inclusiva para crianças com zika virus	Desenvolver Modelos de negócios inclusivos em energia e geração descentralizada	Criar de um modelo de empreendedorismo juvenil
	Interpretação criativa de regras	É fazer a interpretação criativa das regras, uma vez que sendo pioneiro pode inexistir regras próprias à nova ação adotada.	Promover a segurança alimentar das famílias de baixa renda por meio da agricultura urbana	Promover o acesso a cuidados de saúde adequados as crianças com Síndrome Congênita do Zika Vírus e suas famílias	Promover a geração de energia elétrica e soluções "off grid", as famílias rurais em locais isolados.	Promover o empoderamento dos jovens das periferias por meio da musica hip hop com outros atores da sociedade
	Habilidade em networking	É a habilidades em estabelecer networking, criar redes e ampliar os contatos.	Criação de parcerias com Rotary Club e ONU Habitat	Criação de Parceria com OAB	Criação de um Centro de Aprendizagem de Energias Renováveis para ampliação de parcerias nacionais e internacionais	Criar um networking entre jovens da periferia e empresas privadas para mitigar problemas sociais e econômicos.
	Captação de recursos	São novos programas de estudo de mercado e de captação de recursos.	Desenvolvimento de projetos para comunidade com recursos de agencias de cooperação, embaixadas e doações e venda do estoque	Doações e desenvolvimento de projetos com recursos públicos	Negócios inclusivos; Modelos de negócios para introdução de novas tecnologias; Construção de Arranjos Produtivos Locais	Captação de recursos por meio de palestras, serviços de gravar, produzir, editar e finalizar o seu projeto musical

Quadro 04 – Proatividade

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com base nos resultados evidenciados no Quadro 04, a proatividade pode ser percebida nos quatro casos pelas iniciativas tomadas pelos empreendedores sociais procurando novas

oportunidades para as comunidades que atendem. Destaca-se o comportamento pioneiro no caso de UMA, que procura identificar as deficiências no sistema de saúde do Brasil a fim de ser mais inclusivo em relação as crianças com microcefalia devido ao zika virus. Esta dimensão da OE é crucial já que sugere prospectar o cenário e a melhora contínua das comunidades, assim podem ser desenvolvidas atividades inovativas ou novos negócios, como é o caso da CSF que cria estufas agrícolas com 10% do valor no mercado.

A aceitação do risco é refletida pela disposição da alta gerência em atribuir grande porcentagem de recursos da firma a novos projetos e incorrer em débito pesado no desenvolvimento de oportunidades (Lumpkin, & Dess, 1996). O Quadro 05 apresenta os resultados da assunção de riscos

Orientação Empreendedora em Negócios Sociais			CASOS			
	Categorias	Características	CSF	UMA	IDEAAS	BANCA
Assunção de Riscos	Risco Geral	É caracterizado por assumir riscos de maneira geral.	Tomar a decisão de continuar com projeto de agricultura urbana em São Paulo	Assumir a responsabilidade lutar pelos direitos das crianças com casos de microcefalia	Tomar a decisão de levar energia elétrica e desenvolvimento comunitário para áreas rurais empobrecidas	Assumir a responsabilidade de apoiar aos jovens da favela Jardim Ângela para mitigar a violencia
	Risco Financeiro	É a disposição a assumir ações com significativa probabilidade de perda financeira, é a tendência para aceitar o risco.	Abandonar o emprego fixo em uma multinacional, para ajudar a comunidade	Abandonar seu emprego como professora para criar a organização social	Tornar financeiramente viável os projetos de energia com as comunidades rurais de baixa renda	Tornar financeiramente viavel os projetos musicias e empresas criadas pelos jovens
	Risco Social	É a disposição a adotar ações com significativa probabilidade de perda do impacto social, é a tendência para aceitar o risco.	Deficiência nutricional e alimentar das pessoas nas favelas	Abandono do emprego depais que tem filhos com síndromes associadas ao vírus.	Êxodo de moradores rurais pobres, pela deficiência energetica.	Crescimento da violência e pobreza nas periferias das cidades.

Quadro 05 – Assunção de riscos

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A dimensão de Assunção de Riscos da OE, é percebida nos quatro casos quando os empreendedores sociais assumem comprometer recursos pessoais, privados ou sociais na procura de soluções para as comunidades onde trabalham. Destaca-se o risco social no caso da BANCA, ao tentar mitigar a alta taxa de violência dos jovens no bairro de Jardim Ângela, que, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), apontou o distrito como o mais violento do mundo e por meio de uma produtora cultural social de impacto, utiliza a música, a cultura Hip Hop, Educação popular e a tecnologia para promover a inclusão, fortalecer a identidade e o empreendedorismo juvenil da periferia.

Para Lumpkin e Dess (1996), a autonomia, sob a perspectiva da orientação empreendedora, se refere ao que a literatura define por ‘autonomia estratégica’ ou ‘autonomia de objetivos’. Esse tipo de autonomia refere-se ao grau de controle de um grupo sobre seus objetivos e como eles serão atingidos. Os resultados dos casos analisados referentes a essa dimensão da OE podem ser vistos no Quadro 06.

Orientação Empreendedora em Negócios Sociais			CASOS			
	Categories	Características	CSF	UMA	IDEAAS	BANCA
Autonomia	Independência de decisão	É definida pela independência e pela liberdade de decisão no dia a dia do negócio, incentivando os colaboradores.	Procurar soluções com as famílias para criar estufas agrícolas baratas (10% do valor em relação ao mercado)	Empoderar as famílias com filhos com zika virus para buscar um melhor atendimento em saúde	desenvolver um modelo de gestão voltado à sustentabilidade no acesso a energia elétrica	Criar grupos musicais na favela e com a possibilidade de gerar recursos por meio da produtora musical
	Implementação de ideias inovadoras	É caracterizado pelo incentivo ao compartilhamento de novas ideias e à implementação destas.	Criação de hortas comunitárias nas favelas trabalhando na segurança alimentar	presta assistência para famílias de bebês com microcefalia, vítimas do Zika Vírus	Eletificação rural de baixo custo e geração de renda	Criação de estudos de gravação musical numa favela
	Independência para a criação de valor social	É a autonomia para buscar novas atividades que contribuam com a criação de valor social.	Mudança de estilo de trabalho e utilização da infraestrutura das cidades para melhorar a qualidade de vida das famílias	Serviços Públicos e Cidades mais Seguras para as famílias	Mudança de estilo de trabalho e utilização da infraestrutura das cidades para melhorar a qualidade de vida das famílias rurais	Mudança de estilo de para melhorar a qualidade de vida dos jovens
	Liberdade com os Stakeholders	É caracterizada pela independência e pela liberdade de decisão para satisfazer múltiplos <i>stakeholders</i> .	Colaborar com as famílias das favelas para cuidar das hortas, jovens para criar empreendimentos, apoiar ao governo criar políticas públicas	Colaborar com as famílias nas para que conheçam seus direitos em saúde pública, apoiar ao governo criar políticas públicas	Colaborar com as famílias rurais nas para desenvolver seus projetos de energia elétrica	Incentivar aos jovens para que saiam da violência das favelas

Quadro 06 – Autonomia

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A dimensão Autonomia da OE, se faz presente nos quatro casos quando os empreendedores sociais assumem comprometer recursos pessoais, privados ou sociais na procura de soluções para as comunidades onde trabalham. De forma geral, os empreendimentos sociais são criados por grupos ou pessoas que possuem um objetivo definido. Assim essa dimensão está alinhada as características desses negócios, em especial, na gestão estratégica com vistas ao alcance dos objetivos.

A agressividade competitiva, por sua vez, pode então ser compreendida como a inclinação da organização em dominar os concorrentes através de esforços proativos e inovadores. As organizações agressivas, portanto, são aquelas que respondem agressivamente às ações da concorrência (Covin, & Covin, 1990). O Quadro 07 apresenta os resultados desta dimensão.

Orientação Empreendedora em Negócios Sociais			CASOS			
	Categories	Características	CSF	UMA	IDEAAS	BANCA
Agressividade Competitiva	Acompanhar tendências	É o compromisso assumido pelo empreendimento de monitorar as tendências de negócios sociais.	Agricultura urbana, e projetos para mitigar a fome	Inclusão social	Energias renováveis e sustentabilidade	Tendências musicais e empoderamento dos jovens
	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.	Doações de grandes empresas, financiamento com agências de cooperação e embaixadas, e banca	Doações de empresas privada e recursos do governo estadual e federal	Modelo de negócios sociais para famílias rurais, e Capacitação para acesso às energias renováveis	Venda das produções musicais, prestação de serviços para escolas, palestras e consultorias

Orientação Empreendedora em Negócios Sociais			CASOS			
	Categorias	Características	CSF	UMA	IDEAAS	BANCA
	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.	Alto reconhecimento no mercado e por entidades sociais internacionais	Alto reconhecimento no mercado e por entidades sociais internacionais	Alto reconhecimento no mercado e por entidades sociais internacionais	Alto reconhecimento no mercado e por entidades sociais internacionais
	Impacto social	É monitorar as tendências de negócios sociais, principalmente o impacto social.	Acesso a alimentação equilibrada e saudável	Necessidade de serviços de prevenção de doenças e promoção da saúde	Uso de novas tecnologias para mitigar os riscos enfrentados	Modelos para ultrapassar as barreiras de escala e acesso a população de menor renda

Quadro 07 – Agressividade competitiva.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na dimensão agressividade competitiva da OE, verifica-se que nos quatro casos apresentados os empreendedores sociais, entram em mercados de baixa renda, e a forma mais comum de posicionar-se é desenvolvendo produtos com preços baixos e boa qualidade. Neste item, destaca-se a IDEAAS que oferece produtos de energia renováveis para a população rural a baixo custo, ou as hortas comunitárias da CSF. Nesta dimensão, o marketing possui um papel importante, uma vez que permite além de captar recursos, posicionar os produtos e serviços dos empreendedores nas comunidades em que trabalham, gerando impacto social positivo por meio de serviços, produtos, políticas ou tecnologias desenvolvidas.

Por fim, redes foi a última dimensão analisada, conforme se exibem os resultados no Quadro 08. Segundo Lazzarotti, Silveira, Carvalho, Rossetto e Sychoski (2015), as redes assumem relevância no campo do empreendedorismo, na medida em que a construção de relacionamentos torna-se imprescindível para o ingresso em novos mercados, a forma como as redes se relacionam em relação a visão do empreendedor e como essas se moldam com o tempo.

Orientação Empreendedora em Negócios Sociais			CASOS			
	Categorias	Características	CSF	UMA	IDEAAS	BANCA
Redes	Redes de negócios	São os relacionamentos e alianças estratégicas que contribuem para ingressos em novos mercados.	Parcerias nacionais e internacionais e acordos de cooperação	Parcerias locais e nacionais	Parcerias nacionais e internacionais	Parcerias locais e nacionais
	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.	Criação de redes com as famílias nas favelas para implementação de hortas comunitárias	Adoção de estratégias deliberadas para influenciar as mães com filhos com zika vírus	Com o apoio das parcerias internacionais foram realizados projetos internacionais em África	Parcerias com organizações para gerar investimentos e promover suas soluções e a economia local
	Redes de relações antecedentes	São as relações e amizades existentes antes mesmo do empreendimento.	Secretaria do Meio Ambiente de São Paulo e Universidade em Alemanha	Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)	Governo de Rio Grande do Sul	Prefeitura de Rio de Janeiro

Quadro 08 – Redes

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Segundo Lazzarotti et. al. (2015), a construção de relacionamentos torna-se imprescindível para o ingresso em novos mercados, para a internacionalização dos negócios e, inclusive, para a sustentação das organizações. Desta forma, nos quatro casos apresentados, destaca-se a construção de redes de negócios com parceiros nacionais e internacionais, como é no caso da IDEAAS, que já ultrapassou fronteiras e desenvolve projetos em países da África, gerando

posicionamento diferenciado do empreendimento social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados dos negócios sociais podem ser analisados pelo gerenciamento empreendedor, também chamado de OE, no qual a gestão está refletida nos processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização adota para ser empreendedora. Este estudo teve como identificar as características da orientação empreendedora presentes em empreendimentos sociais. Para tanto, foi realizado o estudo com quatro casos de sucesso do empreendedorismo social das pequenas e médias empresas (PME) no Brasil, especificamente os empreendedores da rede Ashoka.

No Quadro 09 se apresenta as características da orientação empreendedora que mais se destacaram em cada empreendimento social estudado.

Resultados da OE em Negócios Sociais		Casos			
Categorias	Característica	CSF	UMA	IDEAAS	BANCA
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.	X	X	X	X
Sustentabilidade de Soluções	Trata-se da sustentabilidade das atividades organizacionais do ponto de vista de recursos e da dificuldade de institucionalizar mudanças sociais.	X		X	X
Satisfação de Múltiplos Stakeholders	Refere-se às partes interessadas para os quais as expectativas sobre o negócio ultrapassam a preocupação apenas com o desempenho financeiro, buscando outros retornos como a sustentabilidade econômica, social e ambiental.	X	X	X	X
Sustentabilidade Financeira	É assegurar a viabilidade financeira do negócio, gerando valor econômico além de gerar impacto social.	X		X	X

Quadro 09 – Resultados das dimensões da OE

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nos quatro casos estudados, nas categorias dos resultados da orientação empreendedora dos empreendedores sociais, os resultados apontaram que as características da orientação empreendedora que estão presente em todos os empreendimentos foram a criação de valor social que é a busca por qualidade de vida e a autoestima das comunidades e a satisfação de múltiplos *stakeholders*, que 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. Identificou-se, de forma geral, que todos procuram melhorar a qualidade de vida e a autoestima das comunidades onde atuam, gerando modelos “ganha-ganha”, verificando-se assim, a criação de valor social. Os resultados apontaram que as características da orientação empreendedora que estão presente em todos os empreendimentos foram a criação de valor social que é a busca por qualidade de vida e a autoestima das comunidades e a satisfação de múltiplos *stakeholders*, que refere-se às partes interessadas para as quais as expectativas sobre o negócio ultrapassam a preocupação apenas com o desempenho financeiro, buscando outros retornos como a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Identificou-se, de forma geral, que todos procuram melhorar a qualidade de vida e a autoestima das comunidades onde atuam, gerando modelos “ganha-ganha”, verificando-se assim, a criação de valor social.

Na procura de soluções sustentáveis, CSF, IDEAAS e BANCA, compartilham um interesse comum, ser autossustentáveis no setor que atuam, todavia, no caso da UMA, como trata-se de uma política pública e todos seus recursos dependem de doações, suas atividades organizacionais não geram recursos e portanto possui dificuldades de sustentabilidade do negócio.

O empreendedorismo social é relacionado por Van der Have e Rubalcaba (2016), à criatividade

e à propensão de criar algo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado. Nesta perspectiva, os casos analisados corroboram com esta afirmação, em especial para empreendimentos sociais onde a criatividade é, muitas vezes, a propulsora para o crescimento e continuidade destas organizações.

Stevenson e Gumpert (1985) descreveram empreendedores como indivíduos orientados para a ação, enérgicos, tolerantes a ambiguidades e autoconfiantes, com um forte controle pessoal e forte necessidade por autorrealização. Entre essas definições, a motivação é um aspecto comum e pode, portanto, ser ressaltada como um traço claro dos empreendedores sociais. Segundo Bornstein (2004), eles questionam o *status quo*, são motivados a melhorar o mundo, e se esforçam para explorar novas oportunidades de mercado com as sociedades econômicas, a saúde e as preocupações ambientais inerentes às suas ações de risco, fornecendo soluções inovadoras. Para Lima, Nassif, & Garçom (2020) a capacidade de identificar e aproveitar oportunidades e criar e gerenciar empresas em um contexto em constantes mudanças e competitividade têm exigido cada vez mais características peculiares dos atores que estão à frente de seus empreendimentos.

Portanto, com base no estudo realizado, conclui-se que há muito a ser aprendido e compreendido sobre empreendedorismo social e o papel do empreendedor social. Deve ser entendido como alguém que tem como alvo estabilizar o desequilíbrio criado pela negligência, marginalização ou sofrimento de um segmento da humanidade e que traz para suportar esta situação a sua inspiração, ação direta, criatividade, coragem e fortaleza; e que tem como objetivo a criação de um novo equilíbrio estável que garanta benefício permanente para um grupo alvo e a sociedade em geral.

A abordagem de seleção dos casos limita a generalização dos resultados. Neste sentido, sugerem-se a coleta de novos dados e a aplicação da pesquisa em outros empreendimentos sociais.

REFERÊNCIAS

Ashoka (2020). *Sobre a Ashoka no Brasil*. Capturado de <https://www.ashoka.org/pt-br/country/brazil>

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Revista de Administração*, 47(3), 370-384.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006) Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1-22.

Alvord, S. H., Bown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282.

Bacq, S. Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23(5), 373-403

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.

Basile, A. (2012). Entrepreneurial orientation in smes: risk-taking to entering international markets. *Far East Journal of Psychology and Business*, 7(2), 1-17.

Bornstein, D. (2004). *How to change the world: social entrepreneurship and the power of ideas*. New York: Oxford University Press.

Borzaga, C.; Depedri, S.; Galera, G. (2014) Interpreting social enterprises. *Revista de Administração*, 47(3), 398-409.

Bosma, N. S., Schott, T., Terjesen, S. A., & Kew, P. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special report on social entrepreneurship*. Capturado de <http://www.gemconsortium.org>.

Campos, T. M., Martens, C. D. P., Resende, M. R., Carmona, V. C., & Lima, E. (2012). Produção científica brasileira sobre empreendedorismo social entre 2000 e 2012. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 1(2), 60-89.

Carmona, V. C., Martens, C. D. P., & Freitas, H. M. R. (2018). Um modelo conceitual para a caracterização da orientação empreendedora em contexto social. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(4), 55-70.

Carmona, V. C., Martens, C. D. P., & Freitas, H. M. R. de. (2020). Os antecedentes da orientação empreendedora em negócios sociais. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2), 71-96.

Cassol, A., Meneghetti, M. R., Freitas, A. D. G. de., & Gubert, L. (2020). Análise da relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e desempenho de empresas de pequeno porte (EPP). *Rev. Ciênc. Admin.*, Edição Comemorativa 30 anos.

Clercq, D. D., Honig, B., & Martin, B. (2013). The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention. *International Small Business Journal, Thousand Oaks*, 31(6), 652-676.

Covin, J. G., & Covin, T. J. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35-50.

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.

D'amario, E. Q., & Comini, G. M. (2020). Inovação social nos empreendimentos sociais brasileiros: uma proposta de escala para sua classificação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 104-122.

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.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.

Dixon, S. E., & Clifford, A. (2007). Ecopreneurship-a new approach to managing the triple bottom line. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 326-345.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.

Endeavor (2016). *Empreendedorismo social no Brasil*. Capturado de <https://endeavor.org.br/ambiente/empreendedorismo-social/>

França, A. B., Saraiva, J., & Hashimoto, M. (2012). Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os

intraempreendedores e influenciam sua percepção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 1(3), 78-103.

Kedmenec, I., Rebernik, M., & Tominc, P. (2016). Social entrepreneurship education and its association with perceived desirability and feasibility of social entrepreneurship among business students. *Croatian Journal of Education*, 18(4), 1035-1065.

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.

Lazzarotti, F., Silveira, A. L., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Correia Sychoski, J. C. (2015). Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 673-695.

Lei n. 10.973, de 02 de dezembro de 2004. (2004). Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Ministério da Fazenda.

Lima, L. G., Nassif, V. M. J., & Garçon, M. M. (2020). O Poder do capital psicológico: a força das crenças no comportamento empreendedor. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(4), 317-334.

Linnanen, L. (2002). An insider's experiences with environmental entrepreneurship. *Greener Management International*, 2(38), 71-80.

Lumpkin, G. & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-173.

Machado, R. E., Rafael, D. H., Cabral, S. M., & Figueiró, P. S. (2019). O empreendedorismo social como oportunidade de inclusão social: o caso de uma cooperativa de reciclagem. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 8(1), 1-18.

Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.

Mair, J. (2010). *Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead*. In A. Fayolle, H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (15-28), Massachusetts: Edward Elgard.

Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2010). Conclusiones: aprendizajes sobre el desarrollo de negocios inclusivos. In P. Márquez, E. Reficco, & G. Berger (Eds.), *Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica* (341-376). Bogotá: BID/Amaral.

Matias-Pereira, J., & Krugliaskas, I. (2005). Gestão da inovação: a lei de inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil. *RAE-eletrônica*, 4(2). Recuperado de http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000200004.pdf

Mineiro, A. Da C., Dornela, F. J., Arantes, I. C. da S., & Cougo, J. S. (2020). Discurso e empreendedorismo social: o que a prática de estudantes engajados em projetos sociais pode revelar? *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(3), 303-330.

Mort, G. M. S., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2002). Social entrepreneurship: towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-88.

Muñoz, P., & Kibler, E. (2015). Institutional complexity and social entrepreneurship: a fuzzyset approach. *Journal of Business Research*.

Nicholls, A., & Cho, A. H. (2006). Social entrepreneurship: the structuration of a field. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: new models of sustainable change* (99-118). New York, NY: Oxford University Press.

Oliveira, E. M. (2004). Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração perspectiva e desafios. *Revista FAE*, 7(2), 9-18.

Okpara, J., & Halkias, D. (2011). Social entrepreneurship: an overview of its theoretical evolution and proposed research model. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 1 (4), 4-20.

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.

Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: a systematic review. *Group and Organization Management*, 40(3), 428-461.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.

Rey-Marti, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. A. (2016). Bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(5), 1651-1655.

Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., & Hunt, H. K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(4), 13-32.

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), 85-105.

Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(23), 335-351.

Santos, A. C., Alves, M. S., & Bitencourt, C. C. (2015). Dimensões da orientação empreendedora e o impacto no desempenho de empresas incubadas. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 12(3), 242-255.

Sebrae – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Qual a receita bruta e o número de empregados para MEI, ME e EPP?* Recuperado de <http://blog.sebraesc.com.br/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp/>.

Shook, C. L. (2014). Understanding social entrepreneurship: let's take a closer look at the man looking in the mirror (guest editorial). *Management & Marketing*, 9(2), 103-104.

Stevenson, H., & Gumpert, D. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-95.

Van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: an emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9), 1923- 1935.

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.