

**A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA SOCIAL (OES): MOTOR DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL.**

**MAURICIO NUNES MACEDO DE CARVALHO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA

**MIRIAM BORCHARDT**

# A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA SOCIAL (OES): MOTOR DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL.

## 1 INTRODUÇÃO

Dentro de uma estrutura de negócios que considera o impacto corporativo na sociedade, as empresas devem obter desempenho comparativo competitivo. (FERNANDES; PERIS ORTIZ; FERREIRA, 2018). As organizações devem ter níveis comparativamente altos de proatividade e inovação (LUU, 2017), para obter uma vantagem competitiva. Os efeitos dos fatores contingentes de proatividade e orientação para assumir riscos foram examinados para aprender como as empresas podem inovar. (MARTÍNEZ-CLIMENT; RODRÍGUEZ-GARCÍA; ZENG, 2019).

Cabe ressaltar que, a Orientação Empreendedora (OE) “[...] refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a novas entradas” (LUMPKIN; DESS, 1996) e, tornou-se um conceito importante e muito discutido na pesquisa sobre empreendedorismo (COVIN; MILLER, 2014; COVIN; WALES, 2012). No entanto, enquanto muitos estudiosos concordam que Empresas Sociais (ES) abordam objetivos sociais por meio de ações empresariais (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; KRAUS et al., 2014; PEREDO; MCLEAN, 2006; SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009), a tipologia de empresas sociais inclui organizações sem fins lucrativos que, da mesma forma, se envolvem em comportamentos empresariais para ajudar a resolver preocupações sociais. (DEFOURNY; NYSSSENS, 2017).

O empreendedorismo social requer um fator que reflita as características específicas dessas empresas, tal fator é a Orientação Empreendedora Social (OES), considerada a essência do empreendedorismo social. (HU; PANG, 2013). Salienta-se que, a OE do empreendedor social é um fenômeno no nível individual, tendo um relacionamento recíproco com a empresa. (GOULDNER, A, 1960; HU; PANG, 2013)

O Empreendedorismo Social (ES) é visto como um processo de criação de valor social e econômico. (MAIR; MARTÍ, 2006). Uma perspectiva alternativa do empreendedorismo social é definida em relação ao empreendedor social individual, o qual atua como agente de mudança social que, por meio do comportamento empreendedor, cria soluções para problemas sociais. (ALVORD; BROWN; LETTS, 2004; DEES, 1998; DRAYTON, 2002). Uma combinação de talento empresarial e habilidades de negócios são constituintes importantes da personalidade do empreendedor social, bem como um alto grau de paixão (DEES, 2007; GRIMES et al., 2013), que permite ao empreendedor social ter o *insight* para identificar as causas da desvantagem social e a criatividade para imaginar uma solução. (MARTIN; OSBERG, 2007).

Tentativas de conceituar e operacionalizar o Empreendedorismo Social (ES) concentraram esforços no que os empreendedores sociais fazem; no entanto, a pesquisa que busca capturar as principais características do ES permanece escassa. (DWIVEDI; WEERAWARDENA, 2018). A literatura existente de Orientação Empreendedora aumentou o conhecimento de como as ações empreendedoras estão vinculadas aos resultados, mesmo que esse fluxo de pesquisa ainda não tenha sido amplamente adaptado às diferenças na forma de empreendedorismo entre contextos e modelos de negócios. (MORRIS; WEBB; FRANKLIN, 2011). Entretanto, a compreensão das premissas que norteiam uma orientação empreendedora, como uma indicação dos processos, estruturas e comportamento da empresa para explorar oportunidades, pode ajudar a entender mais profundamente como empreendedores sociais gerenciam esse paradoxo de empreendedorismo dentro dos limites da responsabilidade econômica, ecológica e social. (DIVITO; BOHNSACK, 2017).

Neste sentido, o presente estudo almeja por meio da exposição dos conceitos empregados em pesquisas que representam o estado da arte no contexto da Orientação

Empreendedora Social, fomentar a discussão a este respeito e alicerçar conhecimentos neste campo de pesquisa.

## 1.1 A Orientação Empreendedora Social (OES)

O conceito de Orientação Empreendedora (OE) tornou-se central no domínio do empreendedorismo. (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006). O ponto de vista atual da OE pode ser considerado como os processos responsáveis pela tomada de decisões estratégicas e o método das atividades empreendedoras envolvidas em um negócio. (OMISAKIN et al., 2016). Outros autores sugerem que:

“OE pode ser definido como a natureza da mentalidade, comportamentos e processos de tomada de decisão subjacentes à prática de criação de estratégia da empresa, postura competitiva e filosofia de gerenciamento e, portanto, encapsula as tendências empreendedoras da empresa”. (HUGHES et al., 2015, p. 119)

Da mesma forma, um OE é identificado como uma competência crítica das empresas empreendedoras, pois é considerado um requisito da capacidade dessas empresas de identificar e explorar oportunidades que geram valor. (BOUNCKEN et al., 2016).

A literatura acadêmica relatou variações na influência da OE no desempenho de ESs. Rauch et al. (2009) pesquisaram a relação entre desempenho organizacional e a OE indicando uma forte relação entre ambas, os autores descobriram que a força desse relacionamento é influenciada por variáveis moderadoras, como cultura nacional, tamanho dos negócios e até que ponto o setor em que a empresa opera é intensivo em tecnologia. Hu; Pang (2013) argumentaram que a Orientação Empreendedora Social (OES) influencia positivamente o desempenho de uma empresa. Da mesma forma que alcançar os objetivos sociais, criando valor social, contribui para o desempenho da empresa. (ALBERT; DEAN; BARON, 2016). Entretanto, Coombes et al. (2011) encontraram uma relação negativa entre OE e desempenho de empresas sociais. Finalmente, Lurtz; Kreutzer (2017) explicaram que, no contexto de ESs, os estudos que explicam a influência da OE no desempenho relataram resultados mistos.

Lumpkin et al. (2013) elaboraram conceitualmente os prováveis aspectos característicos da OE em contextos sociais, enquanto Morris; Webb; Franklin, (2011) fizeram o mesmo em contextos sem fins lucrativos. Miles et al. (2013) desenvolveram uma medida de orientação do valor social para empresas sociais, incluindo itens levemente modificados na escala de Covin, Jeffrey; Slevin, Dennis (1989). Por outro lado, Kraus et al. (2017) relatam os passos iniciais para o desenvolvimento de uma escala de mensuração para a Orientação Empreendedora Social (OES).

Particularmente, Kraus et al. (2017) empregou o método Delphi em duas etapas envolvendo oitenta e dois especialistas afim de gerar constructos que combinam aspectos sociais e de Orientação Empreendedora. Consequentemente, como resultado do estudo Delphi, foram desenvolvidas utilizando como base o estudo concebido por Miller (1983, 2011), um conjunto de três dimensões: inovação, admissão aos riscos e proatividade, além da dimensão adicional de socialização, os quais caracterizam coletivamente o processo de empreendedorismo e incentivam individualmente várias escalas de medição (Figura 1).

Nesta concepção, a inovação engloba a vontade de criar algo novo via criatividade e experimentação, resultando em produtos, serviços ou processos originais ou aprimorados; a admissão aos riscos como um comportamento ousado, como se aventurar em campos com pouca informação ou investir quantias significativas de dinheiro (próprio ou emprestado) e/ou outros recursos para se aventurar em ambientes incertos; por fim, a proatividade é caracterizada como comportamentos de busca de oportunidades e de futuro, como explorar ativamente as

oportunidades de mercado em uma tentativa deliberada de competir com outras empresas. (MILLER, 1983, 2011).

Figura 1 – Dimensões de uma Orientação para o Empreendedorismo Social



Fonte: Adaptado de Kraus et al. (2017)

Complementarmente, a dimensão socialização busca explorar no âmbito das operações principais como o objetivo de cumprir a missão social precede o objetivo de gerar lucro (DEES, 2001) e, como a organização enfatiza fortemente as parcerias com outras organizações e/ou governos, a fim de garantir uma realização maior e acelerada da missão social (MISHRA; SUAR, 2010); no âmbito da sustentabilidade: ações em busca da mensuração e redução das emissões de CO<sub>2</sub> e/ou resíduos gerados, e estabelecimento de metas em relação à sustentabilidade e incorporação das mesmas nas decisões estratégicas (RETTAB; BRIK; MELLAHI, 2009); no âmbito da Comunidade: quanto ao emprego de pessoas socialmente desfavorecidas (GRAAFLAND; EIJFFINGER; SMIDJOHAN, 2004) e, apoio e incentivo a participação de funcionários em compromissos voluntários fora da organização, a fim de abordar questões sociais. (AUPPERLE, 1984).

Estudos realizados por Divito; Bohnsack (2017), investigaram como a orientação empreendedora interage e afeta a tomada de decisões em sustentabilidade, utilizando uma medida multidimensional de orientação empresarial fundamentada nos quesitos: inovação, proatividade, tomada de risco e orientação futura e; uma medida multidimensional de trocas de sustentabilidade na tomada de decisões econômica, social e ecológica.

A Orientação Empreendedora (OE) fundamenta-se nos processos, estruturas e comportamento da empresa usados para buscar oportunidades inovadoras e arriscadas. (COVIN; LUMPKIN, 2011; LUMPKIN; DESS, 1996; MILLER, 1983). Uma OE captura a inovação, pela tendência de experimentar e afastar-se da prática estabelecida; a proatividade, pela propensão a agir agressivamente em relação aos rivais e tomar iniciativa e; a admissão aos riscos, quando se dispõe a assumir riscos altos por grandes recompensas ou perdas. (LUMPKIN; DESS, 1996, 2001). Dado um conjunto de processos, estruturas e comportamento ao longo do tempo, somadas as manifestações do fundador e do ambiente são fatores que também influenciam a formação de uma orientação empresarial (SUDDABY; BRUTON; SI, 2015), especialmente em empresas de primeira geração. (CRUZ; NORDQVIST, 2012; JASKIEWICZ; COMBS; RAU, 2015).

No entanto, o empreendedor sustentável também apresenta uma Orientação à Sustentabilidade (OS), dotada de uma convicção de expandir seus negócios da maneira mais ecológica e socialmente possível (DIVITO; BOHNSACK, 2017), ao considerar os três pilares

da sustentabilidade: econômico, ecológico e social. (ELKINGTON, 1994). Considera-se que os empreendedores sustentáveis desafiam a ordem industrial estabelecida através da inovação de práticas mais sustentáveis (por exemplo, tecnologias alternativas, políticas de conservação de resíduos, materiais reciclados) e efetuam mudanças e transformações duradouras. (HALL; DANEKE; LENOX, 2010; HOCKERTS; WÜSTENHAGEN, 2010; TILLEY; YOUNG, 2006). Do ponto de vista econômico, supõe-se que os empreendedores sejam atraídos por motivos de interesse próprio e busca de lucro (PARRISH, 2010). O empreendedorismo sustentável contrasta com essa perspectiva econômica e coloca o interesse social compartilhado em pé de igualdade com o interesse próprio. (FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004; PORTER; KRAMER, 2011).

A partir dos dados obtidos, obtiveram-se três tipos ou perfis de tomada de decisão em sustentabilidade: singular, flexível e holística (Quadro 1). A tomada de decisão singular, é hiperfocada em uma dimensão da sustentabilidade, usa uma priorização aninhada e corresponde a uma configuração de OE de alto risco. Tomada de decisão flexível, aceitam maior comprometimento entre as três dimensões da sustentabilidade, usa uma priorização ordenada e corresponde a uma configuração de OE de alta inovação e proatividade. A tomada de decisão holística, integra e equilibra todas as três dimensões da sustentabilidade, usa uma priorização alinhada e corresponde a uma configuração de OE de alta proatividade e admissão aos riscos. (DIVITO; BOHNSACK, 2017).

Quadro 1 - Perfis de tomada de decisão em sustentabilidade, configurações de EO, lógica de priorização e SO.

Perfil de tomada de decisão	Orientação Empreendedora	Lógica de priorização	Orientação para Sustentabilidade
Singular	Futuro - Inovação - Proatividade - Assumindo riscos	Lógica aninhada	A dimensão dominante da sustentabilidade aninha outras duas dimensões.
Flexível	Futuro - Inovação - Proatividade - Assumindo riscos	Lógica ordenada	A ordem da dimensão preferida da sustentabilidade muda continuamente.
Holística	Futuro - Inovação - Proatividade - Assumindo riscos	Lógica alinhada	Preferência simultânea, integral e equilibrada, dada a todas as dimensões da sustentabilidade.

Fonte: Adaptado de Divito; Bohnsack (2017)

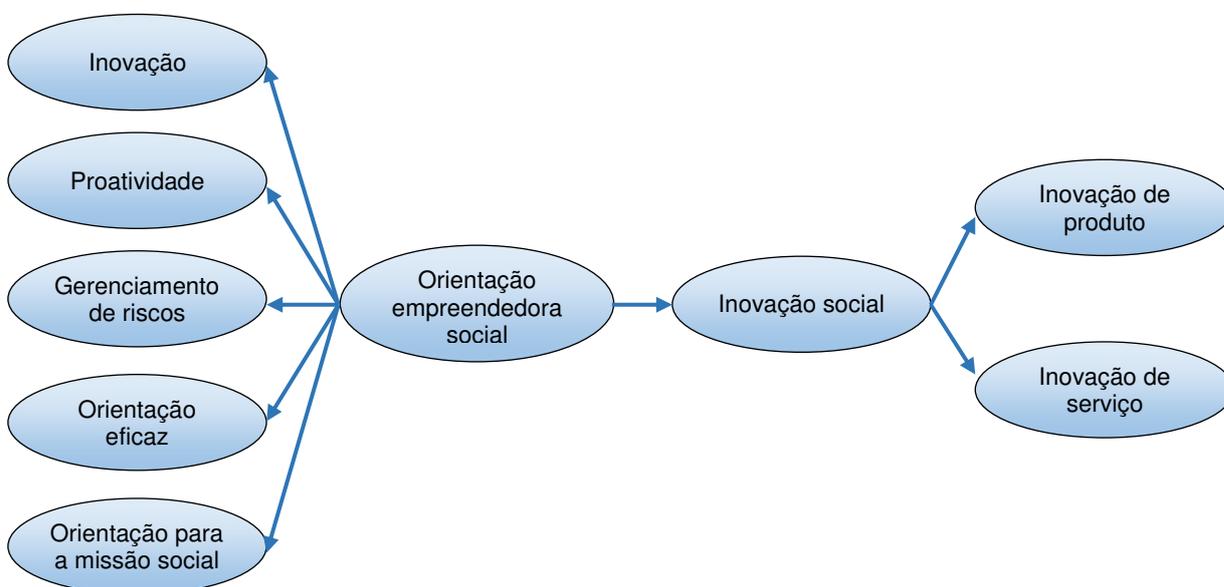
Pesquisa de Weerawardena; Sullivan Mort (2006) contextualiza uma estrutura de comportamento do empreendedorismo adaptada da teoria do empreendedorismo comercial por meio de um trabalho qualitativo, propondo uma estrutura de otimização restrita do ES, na qual os empreendedores sociais, além de exibir características comportamentais convencionais, apresentam características que capturam o contexto do ES. Baseiam-se na estrutura de efetivação (SARASVATHY, 2001), a qual parece mais adequada para capturar o comportamento empreendedor em ambientes com recursos limitados, como é normalmente evidente nas organizações com propósito social. (VANSANDT; SUD; MARME, 2009).

Com base nesses desenvolvimentos, os autores propuseram a construção de uma Orientação de Empreendedorismo Social (OES) como uma orientação comportamental organizacional exibida pelas organizações com propósito social em suas decisões estratégicas. Este modelo, apresentado na Figura 2, compreende as características comportamentais de inovação, proatividade, gestão de riscos, a orientação para a missão social, orientação para a sustentabilidade, e orientação eficaz. (DWIVEDI; WEERAWARDENA, 2018).

Neste constructo, a inovação reflete uma tendência de continuamente desenvolver e promover novas ideias/soluções para as necessidades sociais e novas formas de marketing,

captação de recursos e influência do governo, enquanto se afasta das abordagens convencionais. (WEERAWARDENA; MCDONALD; MORT, 2010; WEERAWARDENA; SULLIVAN MORT, 2006). A proatividade reflete a tendência de examinar ativamente o ambiente externo, prever choques inesperados e preparar-se para incertezas futuras. O gerenciamento de riscos denota uma propensão para identificar riscos, assumir riscos gerenciáveis, fazer compromissos cautelosos com recursos e planejar rigorosamente o projeto antes de alocar recursos para um projeto. A orientação eficaz reflete uma tendência comportamental de gerenciar astutamente os recursos limitados disponíveis para obter uma solução ideal. (SARASVATHY, 2001). Por fim, a orientação da missão social denota uma tendência comportamental de dedicação para atender às necessidades sociais. Tais características orientadoras apresentam como resultado uma medida de inovação social, que capta o tipo (produto e serviço) e o grau de inovação (abrangendo inovações incrementais a radicais) fornecendo insights sobre características inovadoras que contribuem para a criação de valor social. (DWIVEDI; WEERAWARDENA, 2018).

Figura 2 – Orientação empreendedora social e inovação social



Fonte: Adaptado de Dwivedi; Weerawardena (2018).

Recentemente, estudo realizado por Syrjä et al. (2019) buscou examinar como a OE se manifesta nas empresas sociais, como resultado propôs que as dimensões genéricas de OE sejam aplicadas em um contexto social com pequenos refinamentos, sugerindo a adição da dimensão persistência ao modelo (Figura 3). OE é um elemento básico da cultura organizacional de uma pequena empresa (BAKER; SINKULA, 2009), cujo qual reflete a capacidade gerencial pela qual as empresas geram uma vantagem no ambiente competitivo com iniciativas proativas e agressivas (AVLONITIS; SALAVOU, 2007), tendo como suas três dimensões vitais: a admissão aos riscos, inovação e proatividade (MILLER, 1983). Desde o início, nos anos 80, essas três dimensões têm sido consistentemente utilizadas no campo do empreendedorismo (DIMITRATOS; LIOUKAS; CARTER, 2004). O grau de risco, inovação e proatividade em relação às decisões gerenciais determinam a OE da empresa (CHASTON; SADLER-SMITH, 2012; COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006; LUMPKIN; DESS, 1996; MILLER, 1983; SOININEN et al., 2012).

Figura 3 – Orientação Empreendedora Social e Perseverante.



Fonte: Adaptado de SYRJÄ et al. (2019)

Identificou-se ainda, uma dimensão adicional da OE em um contexto social: o compromisso com a missão social faz com que os empreendedores sociais sejam muito persistentes em levar adiante os objetivos da empresa (SYRJÄ et al., 2019). Especificamente, a dimensão da perseverança, proposta por Gerschewski; Lindsay; Rose (2016), é muito semelhante à ideia de persistência. A dimensão futura, que foi originalmente apresentada como parte do construto de orientação estratégica por (VENKATRAMAN, 1989) e posteriormente aplicada como dimensão OE por Tan (2008), além de Divito; Bohnsack (2017), captura a orientação a longo prazo, também inerente à persistência e, de forma similar, expressas nas dimensões de orientação eficaz e orientação para a missão social apresentadas em Dwivedi; Weerawardena (2018). Além disso, os estudos recentes sobre o constructo de nível empresarial, que concernem na adoção de perseverança pela busca de objetivos de longo prazo como antecedente do sucesso empresarial (MOORADIAN et al., 2016; MUELLER; WOLFE; SYED, 2017), demonstram características semelhantes a dimensão de persistência no nível da empresa, apresentada neste modelo.

Para realização da pesquisa, os autores utilizaram uma abordagem de métodos mistos combinando pesquisa quantitativa e qualitativa para estudar a manifestação de OE em empresas sociais; para derivar a amostra para a análise quantitativa. A análise se concentrou nas empresas creditadas com o *Social Enterprise Mark* pela *Association of Finnish Work*, limitação imposta para garantir que todas as empresas cumprissem os critérios de definição de uma empresa social; para a análise qualitativa, foi empregada uma abordagem de estudo de caso, usando várias fontes de evidência, ao coletar os dados analisados. (SYRJÄ et al., 2019).

## 2 CONCLUSÃO

Baseado no exposto, este estudo define OES como a natureza da mentalidade, comportamentos e processos de tomada de decisão subjacentes à prática de criação de estratégia da empresa, postura competitiva e filosofia de gerenciamento que, são aplicados na promoção de valor social, ambiental e econômico. Dessa forma, OES é a aplicação da OE no contexto dos ESs, sendo distinta da OE tradicional por apresentar dimensões próprias.

OE e o desempenho da empresa têm sido cada vez mais interligados nas publicações de pesquisa (GUPTA; WALES, 2017) em decorrência de suas contribuições. (COVIN; LUMPKIN, 2011). Tais investigações levaram a descoberta de uma forte relação entre

desempenho da empresa e OE, influenciada por variáveis moderadoras, como cultura nacional, tamanho dos negócios e até que ponto o setor em que a empresa opera é intensivo em tecnologia. (RAUCH et al., 2009). Estudos adicionais poderiam examinar o efeito moderador do tipo de estratégia organizacional e outras variáveis secundárias, sobre a relação entre OES e desempenho organizacional, sendo este premente para organizações sociais alocarem recursos e tempo para diferentes estratégias a fim de melhorar o desempenho organizacional. (HU; PANG, 2013).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERT, L. S.; DEAN, T. J.; BARON, R. A. From Social Value to Social Cognition: How Social Ventures Obtain the Resources They Need for Social Transformation. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 7, n. 3, p. 289–311, 2016.

ALVORD, S. H.; BROWN, L. D.; LETTS, C. W. Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 2004.

AUPPERLE, K. E. An empirical measure of corporate social orientation. In: **Research in corporate social performance and policy**. [s.l.: s.n.].

AVLONITIS, G. J.; SALAVOU, H. E. Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 566–575, 2007.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 4, p. 443–464, 2009.

BOUNCKEN, R. B. et al. Entrepreneurial orientation in vertical alliances: joint product innovation and learning from allies. **Review of Managerial Science**, v. 10, n. 2, p. 381–409, 21 mar. 2016.

CHASTON, I.; SADLER-SMITH, E. Entrepreneurial Cognition, Entrepreneurial Orientation and Firm Capability in the Creative Industries. **British Journal of Management**, 2012.

COOMBES, S. M. T. et al. Behavioural Orientations of Non-Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter? **Journal of Management Studies**, 2011.

COVIN, JEFFREY, G.; SLEVIN, DENNIS, P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75–87, 1989.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation - Sales growth rate relationship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2006.

COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2011.

COVIN, J. G.; MILLER, D. International Entrepreneurial Orientation: Conceptual

Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 11–44, jan. 2014.

COVIN, J. G.; WALES, W. J. The Measurement of Entrepreneurial Orientation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 677–702, 2012.

CRUZ, C.; NORDQVIST, M. Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. **Small Business Economics**, 2012.

DACIN, P. A; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37–58, 2010.

DEES, J. G. Enterprising nonprofits. **Harvard business review**, 1998.

DEES, J. G. The meaning of social entrepreneurship. **Kauffman Foundation**, p. 1–6, 2001.

DEES, J. G. Taking social entrepreneurship seriously. **Society**, v. 44, n. 3, p. 24–31, mar. 2007.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. **Voluntas**, v. 28, n. 6, p. 2469–2497, 2017.

DIMITRATOS, P.; LIOUKAS, S.; CARTER, S. The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment. **International Business Review**, v. 13, n. 1, p. 19–41, 2004.

DIVITO, L.; BOHNSACK, R. Entrepreneurial orientation and its effect on sustainability decision tradeoffs: The case of sustainable fashion firms. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 5, p. 569–587, 2017.

DRAYTON, W. **The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business** **California Management Review**, 2002.

DWIVEDI, A.; WEERAWARDENA, J. Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. **Journal of Business Research**, v. 86, p. 32–40, maio 2018.

ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, 1994.

FERNANDES, C. I.; PERIS ORTIZ, M.; FERREIRA, J. J. How agents, resources and capabilities mediate the effect of corporate entrepreneurship on multinational firms' performance. **European J. of International Management**, v. 12, n. 3, p. 255, 2018.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 364–369, jun. 2004.

GERSCHEWSKI, S.; LINDSAY, V. J.; ROSE, E. Advancing the entrepreneurial orientation construct: the role of passion and perseverance. **Review of International Business and Strategy**, v. 26, n. 4, p. 446–471, 2016.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: A Preliminary Statement. **American**

**Sociological Review**, v. 25, n. 2, p. 161–178, 1960.

GRAAFLAND, J. J.; EIJJFINGER, S. C. W.; SMIDJOHAN, H. **Benchmarking of corporate social responsibility: Methodological problems and robustness**. *Journal of Business Ethics*. **Anais...**2004

GRIMES, M. G. et al. Studying the origins of social entrepreneurship: Compassion and the role of embedded agency. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 3, p. 460–463, 2013.

GUPTA, V. K.; WALES, W. J. Assessing Organisational Performance Within Entrepreneurial Orientation Research: Where Have We Been and Where Can We Go from Here? **Journal of Entrepreneurship**, v. 26, n. 1, p. 51–76, 2017.

HALL, J. K.; DANEKE, G. A.; LENOX, M. J. Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 439–448, 2010.

HOCKERTS, K.; WÜSTENHAGEN, R. Greening Goliaths versus emerging Davids - Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 2010.

HU, Y.; PANG, X. Social Entrepreneurial Orientation and Performance of Nonprofit Organizations: An Empirical Study in China. **Journal of Applied Sciences**, v. 13, n. 19, p. 3989–3994, 1 dez. 2013.

HUGHES, M. et al. The relevance of slack resource availability and networking effectiveness for entrepreneurial orientation. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 2015.

JASKIEWICZ, P.; COMBS, J. G.; RAU, S. B. Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 2015.

KRAUS, S. et al. Social Entrepreneurship: An exploratory citation analysis. **Review of Managerial Science**, v. 8, n. 2, p. 275–292, 2014.

KRAUS, S. et al. Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 23, n. 6, p. 977–997, 2 out. 2017.

LUMPKIN, G. T. et al. Entrepreneurial processes in social contexts: How are they different, if at all? **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 761–783, 2013.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, 1996.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, 2001.

LURTZ, K.; KREUTZER, K. Entrepreneurial Orientation and Social Venture Creation in Nonprofit Organizations: The Pivotal Role of Social Risk Taking and Collaboration.

**Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 46, n. 1, p. 92–115, 2017.

LUU, T. Market responsiveness: antecedents and the moderating role of external supply chain integration. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 1, p. 30–45, 6 fev. 2017.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36–44, fev. 2006.

MARTIN, R. L.; OSBERG, S. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. **Stanford Social Innovation Review**, 2007.

MARTÍNEZ-CLIMENT, C.; RODRÍGUEZ-GARCÍA, M.; ZENG, J. Ambidextrous leadership, social entrepreneurial orientation, and operational performance. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 3, 2019.

MILES, M. P. et al. The Relationship of Entrepreneurial Orientation, Vincentian Values and Economic and Social Performance in Social Enterprise. **Review of Business**, 2013.

MILLER, D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, 1983.

MILLER, D. Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2011.

MISHRA, S.; SUAR, D. Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies? **Journal of Business Ethics**, 2010.

MOORADIAN, T. et al. Perspiration and inspiration: Grit and innovativeness as antecedents of entrepreneurial success. **Journal of Economic Psychology**, v. 56, p. 232–243, 2016.

MORRIS, M. H.; WEBB, J. W.; FRANKLIN, R. J. Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2011.

MUELLER, B. A.; WOLFE, M. T.; SYED, I. Passion and grit: An exploration of the pathways leading to venture success. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 3, p. 260–279, 2017.

OMISAKIN, O. M. et al. Entrepreneurial Orientation among Migrants and Small and Medium Enterprises. **Journal of Business Administration Research**, v. 5, n. 1, p. 7–22, 2016.

PARRISH, B. D. Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 510–523, set. 2010.

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 56–65, fev. 2006.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1, p. 62–77, 2011.

RAUCH, A. et al. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2009.

RETTAB, B.; BRIK, A. BEN; MELLAHI, K. A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: The case of Dubai. **Journal of Business Ethics**, 2009.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243–263, 2001.

SHORT, J. C.; MOSS, T. W.; LUMPKIN, G. T. Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 3, n. 2, p. 161–194, jun. 2009.

SOININEN, J. et al. The impact of global economic crisis on SMEs: Does entrepreneurial orientation matter? **Management Research Review**, v. 35, n. 10, p. 927–944, 2012.

SUDDABY, R.; BRUTON, G. D.; SI, S. X. Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 1, p. 1–10, 2015.

SYRJÄ, P. et al. Entrepreneurial orientation in firms with a social mission - a mixed-methods approach. **Cogent Business and Management**, v. 6, n. 1, p. 1–25, 2019.

TAN, J. Breaking the “bamboo curtain” and the “glass ceiling”: The experience of women entrepreneurs in high-tech industries in an emerging market. **Journal of Business Ethics**, v. 80, n. 3, p. 547–564, 2008.

TILLEY, F.; YOUNG, W. Sustainability Entrepreneurs. **Greener Management International**, v. 2006, n. 55, p. 79–93, 1 set. 2006.

VANSANDT, C. V.; SUD, M.; MARME, C. Enabling the original intent: Catalysts for social entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, 2009.

VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942–962, 1989.

WEERAWARDENA, J.; MCDONALD, R. E.; MORT, G. S. Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. **Journal of World Business**, 2010.

WEERAWARDENA, J.; SULLIVAN MORT, G. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. . 2006, p. 21–35.