

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DE NEGÓCIOS DE
IMPACTO SOCIAL: Um estudo sobre os empreendedores sociais de
Startups**

VIVIANE CELINA CARMONA
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)
viviane.carmona@hotmail.com

Introdução

A Orientação Empreendedora representa os métodos, o estilo de tomada de decisão gerencial, as práticas e a forma de agir de modo empreendedor.

Problema e Objetivo de Pesquisa

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.

Fundamentação Teórica

A proposta deste projeto consiste em propor um modelo teórico para o estudo da Orientação Empreendedora no contexto de Startups brasileiras, identificando os antecedentes, apontando seus resultados ou saídas, relacionando as dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos e agressividade competitiva e o desempenho de empreendimentos sociais.

Metodologia

Este estudo tem caráter exploratório, misto - quantitativo e qualitativo, que será executado a partir do modelo teórico para estudo da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos. A pesquisa será aplicada a negócios sociais de alto impacto, startups incubadas. Os casos de negócios sociais deverão ser escolhidos para replicar casos anteriores ou ampliar a teoria, serão aproximadamente 80 casos.

Análise dos Resultados

Relacionando as dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos e agressividade competitiva, teremos características que influenciam o desempenho de negócios sociais.

Conclusão

Partindo da análise dos antecedentes dos negócios sociais será possível identificar a missão, a motivação dentre outras informações que beneficiarão pesquisas na área. Os resultados da Orientação Empreendedora são indicadores importantes para o planejamento de ações de gestores e stakeholders.

Referências Bibliográficas

Miller (1983)Stevenson e Jarillo (1990)Covin e Slevin (1991) Zahra, (1993)Zahra; ovin, (1995) Lumpkin e Dess (1996)Wiklund (1998) Covin e Miles (1999)Wiklund (1999)Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003)Wiklund; Shepherd (2005)Covin, Green e Slevin (2006) Keh et al., (2007)Naldi et al. (2007) LI, Y., et al. 2008) Wang,(2008) Li, Y. (2009)Martens e Freitas (2010) Lazzarotti et al., (2015)Leadbeater,C. 1997Dees, J.G., 1998Bornstein, 1998Oliveira, 2004Yunus, 2007Vasquez e Davila,2008Dacin et al. 2010 Arroyo-López, P.E., De Lourdes Cárcamo-olís, M. 2011 Lumpkin, G. T., et al. 2013?igu, G., et al

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL: Um estudo sobre os empreendedores sociais de Startups

INTRODUÇÃO

Este projeto de pesquisa de doutorado trata de estudo sobre a Orientação Empreendedora (OE) de Empreendedores Sociais (ES). Os estudos sobre empreendedorismo crescem nos últimos anos, atraindo a atenção no contexto de pesquisas e no contexto das organizações (Short, Ketchen, Combs, & Ireland, 2010). A Orientação Empreendedora (OE), trata do estudo do empreendedorismo no nível da organização. Diversos autores têm sugerido que a OE pode influenciar positivamente a performance de uma organização, apontando para o fato que organizações com maior OE tendem a ser mais bem sucedidas que organizações com uma menor OE (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995; Wiklund & Shepherd, 2005; Keh et al., 2007; Naldi et al., 2007; Li et al., 2008; Li, 2009).

Assim, positivamente associada ao crescimento, a OE é considerada benéfica para as organizações uma vez que tem impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro, podendo facilitar a descoberta de novas oportunidades, habilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva (Wiklund & Shepherd, 2003; Martens & Freitas, 2010). A OE surge da escolha estratégica, onde oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas de forma intencional com sucesso, envolvendo as intenções e ações de atores chaves em um processo dinâmico vislumbrando a criação de novos negócios. Ou seja, envolve ações deliberadas (Lumpkin & Dess, 1996). No Brasil, a OE também tem sido associada ao desempenho positivo de organizações puramente econômicas (Lazzarotti et al., 2015).

A base fundamental da Orientação empreendedora é que organizações empreendedoras são diferentes das demais, e se destacam por meio da identificação e exploração de oportunidades. As organizações empreendedoras possuem ênfase em inovação e habilidade para lidar com as incertezas do ambiente (Fernandes & Santos, 2008). Empreendedores sociais buscam aliar a identificação e exploração de oportunidades para beneficiar a mudança social e o bem comum, é justamente a intenção e dominância de criação de valor social percebido sobre a criação de valor econômico que os torna singulares (Bacq, Hartog & Hoogendoorn, 2014). Dentro da teoria que abarca o empreendedorismo social, encontramos os negócios sociais, que buscam além da minimização dos problemas sociais, gerar lucro, são, portanto modelos híbridos de negócios. A partir desta introdução, apresenta-se a seguir a questão de pesquisa.

PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da necessidade de compreender o empreendedorismo social e a orientação empreendedora de negócios sociais, somado a necessidade de criar novas escalas para medir OE em contextos específicos, assim como o contexto em questão, eis que se apresenta a seguinte questão de pesquisa: Como se caracteriza a orientação empreendedora, e quais os antecedentes e resultados que compõe as práticas da gestão de Negócios Sociais?

Para responder a esta questão definimos como objetivo geral do projeto de pesquisa analisar a orientação empreendedora de negócios sociais, seus antecedentes e resultados no contexto de *startups* brasileiras. Os objetivos específicos são seis e apresentados a seguir:

- 1) Consolidar, criticar e ampliar o modelo proposto por Lacerda, Martens & Freitas (no prelo);

- 2) Identificar os antecedentes da Orientação empreendedora de negócios sociais;
- 3) Apontar os resultados ou saídas da Orientação empreendedora de negócios sociais;
- 4) Indicar os elementos conceituais de OE que norteiam as práticas de gestão de empreendedores sociais;
- 5) Analisar a relação entre as dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos e agressividade competitiva e o desempenho de empreendimentos sociais;
- 6) Apontar as práticas relacionadas a OE adotadas por negócios sociais.

Justificativa para estudo do tema

O empreendedorismo é considerado a principal motivação para diversas ações em uma organização (Covin & Miles, 1999), e devido às imperfeições de mercado, um problema para um empreendedor pode ser uma oportunidade para o empreendedor social (Austin et al., 2006). O empreendedorismo pode ocorrer em diferentes contextos, a exemplo de *startups*, pequenas, médias e grandes organizações, instituições públicas e organizações sem fins lucrativos (Kuratko, Morris & Covin, 2011).

Quando observado o aspecto comportamental dos dirigentes das organizações, percebe-se que a maneira como estes escolhem reagir ao mercado, pode determinar o sucesso ou fracasso de um empreendimento, pois é influenciado pela maneira como esses gestores olham o mundo (Tranjan, 2003) e embora muito 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 Orientação empreendedora mostram um caminho, que é analisar o gerenciamento empreendedor refletido nos processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização adota para ser empreendedora (Stevenson & Jarillo, 1990).

O referencial teórico sobre a orientação empreendedora vindo sendo utilizados para preencher uma importante lacuna na literatura sobre a prática do empreendedorismo nas organizações (Covin & Lumpkin, 2011). A orientação empreendedora exerce grande impacto na performance empresarial, representando um campo fértil de pesquisa e de progresso conceitual (Fernandes & Santos, 2008). Diversos autores tem demonstrado em suas pesquisas recentes 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 a dificuldade de testar hipóteses que combinem múltiplos fatores com alto poder explicativo (Muñoz & Klibler, 2015).

Como a orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial (Lumpkin & Dess, 1996), estudar esse fenômeno no contexto de Startups de Negócios sociais, apresentará os modelos praticados por empreendedores que causam impactos sociais. As empresas com impacto sociais vêm ganhando importância tanto na academia quanto no mundo dos negócios (Sassmannshausen & Volkmann, 2013). Os avanços em pesquisas nesta área irão estender a compreensão deste fenômeno valioso e facilitar o desenvolvimento de estratégias de gestão para ajudar aqueles que se comprometam a criar e gerir empresas sociais (Dacin, Dacin & Matear, 2010).

É importante ressaltar que os resultados dos estudos em OE devem considerar aprimorar as escalas de medição, analisar os fatores moderadores que são relevantes e podem interferir no desempenho organizacional (Rauch et al., 2009). Sem uma escala de OE

adaptada a contextos específicos, como por exemplo, organizações sem fins lucrativos, o fenômeno é avaliado parcialmente, pois se caracteriza em um contexto singular (Morris, Webb & Franklin, 2011). Estudiosos tem tentado extensivamente estabelecer relações entre OE, antecedentes e resultados, e moderadores dessas relações (Morris, Webb & Franklin, 2011). Montar um modelo conceitual de OE de Empreendimentos Sociais pode fornecer uma literatura de base e a construção do contexto de pesquisa (Lumpkin et al., 2013).

O projeto foi organizado apresentando primeiramente a introdução, partindo para a definição do problema e objetivo da pesquisa. A seguir exibe a fundamentação teórica, contendo a revisão dos conceitos e definições de Orientação Empreendedora, Empreendedorismo Social, e Negócios Sociais. Depois inclui a metodologia, os resultados esperados e conclusões iniciais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Orientação Empreendedora (OE), Empreendedorismo Social (ES) e Negócios Sociais

O referencial teórico deste trabalho contempla teorias provenientes do empreendedorismo, no qual trataremos especificamente sobre a Orientação Empreendedora, o Empreendedorismo Social e os Negócios Sociais, nesta mesma ordem, nos tópicos a seguir. Para fornecer um panorama geral da revisão da literatura, foi elaborado o Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Resumo de autores utilizados para a revisão da literatura

Teoria	Autores	
Orientação Empreendedora	Miller (1983) Stevenson e Jarillo (1990) Covin e Slevin (1991) Zahra, (1993) Zahra; Covin, (1995) Lumpkin e Dess (1996) Wiklund (1998) Covin e Miles (1999) Wiklund (1999) Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003)	Wiklund; Shepherd (2005) Covin, Green e Slevin (2006) Keh et al., (2007) Naldi et al. (2007) LI, Y., at al. (2008) Wang,(2008) Li, Y. (2009) Martens e Freitas (2010) Lazzarotti et al., (2015)
Empreendedorismo Social	Leadbeater,C. 1997 Dees , J.G., 1998 Bornstein , 1998 Oliveira, 2004 Yunus, 2007	Vasquez e Davila,2008 Dacin et al. 2010 Arroyo-López, P.E., De Lourdes Cárcamo-Solís, M. 2011 Lumpkin, G. T., et al. 2013 Tigu, G., et al. 2015
Negócios Sociais	Sweeney, G. , 1996 Collier, P. M. ,2005 Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. , 2010. Dawson, P., & Daniel, L., 2010 McMullen, J. S., 2011	Michelini, L., & Fiorentino, D. , 2012 Geng, Y., Fu, J., Sarkis, J., & Xue, B. , 2012 Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L., 2013 Wilson, F., & Post, J. E. , 2013 Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S., & Rai, S. , 2015

Fonte: elaborado pelos autores

Como pode ser observado no Quadro 1, a revisão procurou contemplar artigos seminais, relevantes e representativos, além de artigos recém publicados, trazendo o que há de mais novo sendo pesquisado nessa área do saber, o que auxilia na construção das lacunas apontadas neste projeto.

Orientação Empreendedora

A OE é o estudo do empreendedorismo no nível da organização e deve estar presente nas organizações em certa intensidade. A ausência de manifestação de pelo menos uma das dimensões seria suficiente para identificar a organização como não orientada ao empreendedorismo (Covin & Lumpkin, 2011; Miller, 2011). Diversos autores têm sugerido que a OE pode influenciar a performance organizacional, demonstrando que organizações com maior OE tendem a ser mais bem sucedidas que organizações com uma menor OE (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Martens & Freitas, 2010).

A OE emerge de uma perspectiva de escolha estratégica onde oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas de forma intencional com sucesso, envolvendo as intenções e ações de atores chaves em um processo dinâmico vislumbrando a criação de novos negócios. Ou seja, envolve ações deliberadas (Lumpkin & Dess, 1996). A OE é considerada portanto benéfica para as organizações uma vez que é positivamente associada ao crescimento, tem impacto positivo nas medidas de performance financeira, pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva (Wiklund & Shepherd, 2003; Martens & Freitas, 2010). No Brasil, a OE também tem sido associada ao desempenho positivo de organizações puramente econômicas (Lazzarotti et al., 2015).

Dimensões da OE

Diversos estudos têm focado em dimensões que caracterizam a OE. Três dimensões: inovatividade, assumir 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) apresentam outras duas dimensões para caracterizar e diferenciar o processo empreendedor: autonomia e agressividade competitiva. Assim, a OE foi caracterizada por cinco dimensões chave: inovatividade, assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (Lumpkin et al., 2013).

Quadro 2 - Dimensões da Orientação Empreendedora

Inovação	É a predisposição de se envolver com criatividade e experimentação através da introdução de novos produtos / serviços, bem como a liderança tecnológica, através de P & D em novos processos.
Proatividade	É a perspectiva da procura por oportunidades caracterizadas pela introdução de novos produtos e serviços antes da concorrência e agir se antecipando a demandas futuras.
Assunção de riscos	Envolve tomar ações ousadas, se aventurar no desconhecido, tomando emprestado recursos significativos para

Autonomia	empreendimentos em ambientes incertos. Refere-se à capacidade de trabalhar de forma independente, tomar decisões e realizar ações.
Agressividade competitiva	É a intensidade dos esforços de uma empresa para superar os rivais, caracterizada por uma forte postura ofensiva ou respostas agressivas às ações dos concorrentes.

Fonte: Adaptado de Lumpkin et al., 2013.

Com uma perspectiva mais generalista e voltada a diversos tipos de empreendimentos, as definições apresentadas no quadro 2 são base para criar uma escala de OE adaptada a contextos específicos dos negócios sociais. Se a escala não for adaptada, o fenômeno poderá sofrer com uma avaliação parcial, pois se caracteriza em um contexto singular (Morris, Webb, & Franklin, 2011) que requer tal adaptação para compreensão. Assim, temos por exemplo, uma escala desenvolvida para o contexto sem fins lucrativos, que possui como referência principal as motivações, os processos e os resultados dos empreendimentos (Morris, Webb, & Franklin, 2011). Temos ainda uma nova escala de OE Social, que está embasada na teoria de OE e ES, composta pelas dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos e reciprocidade, escala que foi proposta para avaliar o desempenho de organizações de educação, cultura, serviços sociais e outros na China. (Hu & Pang, 2013). Baseado nesses e outros estudos, surgiu a proposta de um novo modelo teórico para caracterizar a manifestação de OE em organizações sem fins lucrativos (OSFL) buscando contribuir com a sistematização de fatores que configuram a OE no setor não lucrativo, onde foi considerada as cinco dimensões da OE (Lacerda, Martens & Freitas, no prelo). Esse é o modelo a ser utilizado neste projeto, e será apresentado a seguir:

Dimensões OE	Fatores chaves
INOVATIVIDADE Ênfase na inovação direcionada	Iniciativas inovadoras; novas estratégias; mudanças dramáticas; novos produtos, serviços, programas ou atividades; novos métodos, processos e formas organizacionais; alterações em processos, políticas, produtos ou serviços; novos trabalhos; criatividade e experimentação; oferta de produtos e serviços; cumprimento da missão principal, novas fontes de receita ou de forma conjunta; resolução de problemas; novo modelo de negócio; identificação de soluções; novas combinações.
PROATIVIDADE Promulgação da mudança	Pioneirismo em produtos, serviços, processos, técnicas administrativas ou tecnologias; melhoria contínua em operações diárias e prestação de serviços; oportunidade e comportamento de diferenciação; inicia ações que são copiadas por outras empresas sociais; antecipação às necessidades e aos desafios futuros; experimentação de programas de <i>marketing</i> , formas de comercialização e de captação de recursos; atende às demandas existentes ou emergentes; exploração das mudanças no campo; interpretação criativa, <i>networking</i> , aproveitamento dos recursos e níveis de persistência e paciência; mudança com foco no propósito social e necessidades financeiras; mudança diante das expectativas dos <i>stakeholders</i> ; capacidade de influência diante de uma ampla rede de <i>stakeholders</i> ; posição de liderança; postura competitiva e assertiva; senso de urgência.
ASSUNÇÃO DE RISCOS Disposição para assumir ações de riscos	Riscos calculados e gerenciáveis; projetos de alto risco; projetos que alteram a imagem pública; compromete recursos significativos; adota atos arrojadados e amplos; assume conflito com

	as normas de comportamento do ambiente, indústria ou setor; mudanças na estabilidade da equipe; perda de impacto social, perda financeira e apoio não financeiro; novas fontes de receita; retornos sociais ou econômicos; aventurar no desconhecido; pressões por crescimento rápido; doadores individuais são mais abertos aos riscos; voluntários ou financiadores requerem maior assunção de riscos; risco de diferentes <i>stakeholders</i> .
AUTONOMIA Ação independente	Ação autônoma; criatividade; atividade independente; sugere mudanças; soluções de problemas; ação independente; liberdade de decisão; recompensas; soluções exclusivas; financiadores requerem maior autonomia; colaboração de concorrentes; capacidade de ampla parceria.
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA Disposição agressiva para captar recursos	Captação de recursos; audiência dos concorrentes; tendências do setor; estratégias e respostas competitivas; dinâmica competitiva pela missão social; postura agressiva; comportamentos assertivos; criação da imagem da marca; compete em várias arenas; principais interesses das partes; cooperação dos concorrentes.

Figura 1. Dimensões da OE e fatores chaves relacionados ao contexto sem fins lucrativos
Fonte: Lacerda, Martens & Freitas (no prelo).

Empreendedorismo Social

Estudos sobre Empreendedorismo Social (ES) encontram-se no domínio conceitual do empreendedorismo. Tem atraído muito a atenção de pesquisadores, como processo para promover o progresso social, fato que fica evidente ao notar o aumento crescente de pesquisas, artigos publicados e edições especiais de periódicos, eventos e conferências sobre o tema ES (Lumpkin, et al., 2013).

Inicialmente, o estudo do empreendedorismo era praticado apenas pelos estudiosos da área de economia, que buscavam relações com o crescimento partindo de um ponto de vista puramente econômico, com o tempo, as áreas de psicologia, sociologia e antropologia começaram a desenvolver trabalhos que contribuem com os estudos de empreendedorismo a partir de um ponto de vista social (Vasquez & Davila, 2008).

Colaborando para a compreensão e definição do termo ES, temos o Framework do Empreendedorismo Social, criado por Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), e apresentado a seguir:

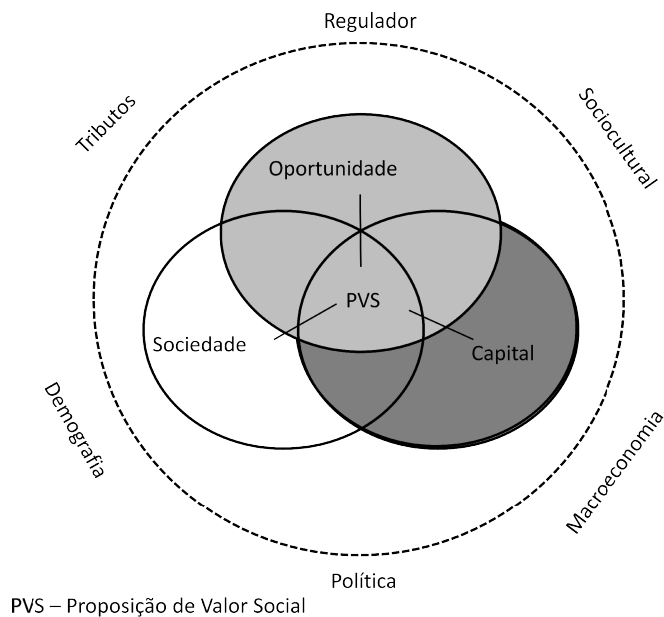


Figura 2 – Framework do Empreendedorismo Social
 Fonte: Adaptado de Austin, Stevenson e Wei-Skillern, 2006.

Conforme se pode observar na figura 2, a proposição de valor social está no centro, do ES, permeada diretamente por oportunidade, capital e pessoas e influenciada por regulações, políticas, tributos, questões socioculturais, demográficas e macroeconômicas. Existem discussões e argumentações que tentam definir e diferenciar o fenômeno empreendedorismo social e empreendedores sociais, pois a dificuldade em ter uma definição clara e consistente, dificultam a compreensão e investigação dos termos e a consolidação do campo de pesquisa. (Thompson, 2008; Lyon & Sepulveda, 2009). Baseado na revisão da literatura sobre empreendedorismo social, apresentamos a seguir o Quadro 3 com algumas definições do termo.

Quadro 3 : Definições de empreendedorismo social

Autor	Definição de Empreendedorismo Social
Leadbeater, 1997	A ação do empreendedor social deriva totalmente da missão que abraçou para o seu empreendimento social e apoia-se na sua determinação, ambição e carisma para atingir os objetivos financeiros e sociais a que se propôs. Os empreendedores sociais estão liderando a inovação do setor do voluntariado, à beira do setor público, muitas vezes com a ajuda de parceiros do setor privado. Frequentemente usam métodos empresariais para encontrar novas soluções para problemas como a falta de moradia, desemprego e dependência de drogas. Criam serviços inovadores, utilizando recursos subutilizados - particularmente espaços e pessoas - para atender às necessidades sociais não satisfeitas deixadas pelo setor público ou do mercado.
Dees , 1998	Os empreendedores sociais são uma espécie do gênero empreendedor. Define o aspecto empresarial dos empreendedores sociais como incluindo (1) o reconhecimento e perseguição "implacável" de novas oportunidades para promover a missão de criar valor social, (2) contínuo engajamento em inovação e modificação, e (3) uma ação corajosa realizada sem aceitação das limitações de recursos existentes.
Prabhu et al., 1999	Empreendedores Sociais são pessoas que criam e gerenciam organizações inovadoras ou empreendimentos cuja principal missão é a mudança social e o desenvolvimento de seu grupo de clientes.
Thompson, 2002	Empreendedores Sociais são pessoas com qualidades e comportamentos que associamos com os empresários de negócios, mas que operam na comunidade e estão mais preocupados em cuidar e ajudar do que em ganhar dinheiro.
Boschee & McClurg, 2003	Empreendedores sociais são diferentes porque as suas estratégias para a geração de renda estão diretamente ligados a sua missão.
Sullivan Mort, Weerawardena & Carnegie, 2003	O empreendedorismo social é um constructo multidimensional que envolve a expressão do comportamento empreendedor virtuoso para alcançar a missão social, uma unidade coerente de propósitos e ações diante da complexidade moral. É a capacidade de reconhecer as oportunidades de criação de valor social e tomada de decisões-chave que possuem características de inovação, proatividade e a assunção de riscos.
Pomerantz, 2003	A empresa social tem uma abordagem inovadora de negócios cuja missão é de prestação de serviços comunitários. O desenvolvimento de novas empresas sociais como empreendimentos comerciais é apenas uma faceta do empreendedorismo social a outra é maximizar a geração de receitas a partir de programas aplicando princípios de negócios com fins lucrativos sem fugir a missão principal.
Peredo & Mclean,2006	O Empreendedorismo Social é exercido por alguma pessoa ou pessoas que (1) visam exclusivamente ou de alguma forma proeminente criar valor social de algum tipo, e perseguir esse objetivo por meio de alguma combinação de (2) reconhecer e explorar oportunidades para criar esse valor, (3) utiliza recursos para a inovação, (4) tolera riscos e (5) se recusa a aceitar as limitações de recursos disponíveis.
Arroyo-López & De Lourdes Cárcamo-Solis, 2011	O principal papel do ES é facilitar o intercâmbio de conhecimentos, o acúmulo de recursos e a gestão de relações simbióticas entre as organizações públicas e privadas. O empreendedor social é capaz de capitalizar as oportunidades do mercado, graças às suas relações com várias instituições.
Țigu, Iorgulescu, Răvar & Lile, 2015	Os empreendedores sociais, ao contrário de empresários, não são tomados por fins lucrativos, o seu principal objetivo é fazer a diferença na sociedade e ter um impacto positivo nas comunidades locais. Há diferenças específicas entre os empreendedores sociais e de negócios, que visam alcançar estritamente desempenho econômico. Os empreendedores sociais têm tanto conhecimento quanto experiência na área em que operam; ao iniciar um empreendimento social, eles escolhem um campo que está relacionado ao seu trabalho anterior. Alcançar impacto social implica uma

	estreita interação com o local, comunidade, incluindo tanto a população local e outros agentes, tais como os produtores locais, pequenas empresas ou escolas.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pelos autores

Além destas definições apresentadas, existem diversas outras definições de organizações sociais que também tentaram definir e difundir o termo empreendedorismo social (Oliveira, 2004), assim como a instituição norte americana ASHOKA que através do seu fundador Bill Drayton cunhou o termo, definindo o empreendedores sociais como : “indivíduos visionários que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade, são inovadores sociais que deixarão sua marca na história.” (Bornstein 2004, apud Lumpkin, G. T., et al. 2013).

Baseados na revisão da literatura, o empreendedorismo social foi definido da seguinte maneira: Os empreendedores sociais são uma espécie do gênero empreendedor (Dees, 1998) que possuem criatividade e ética e são totalmente voltados para a mudança (Bornstein, 1998) e cuja missão primária e os resultados dos empreendimento (Leadbeater, 1997; Dees, 1998; Arroyo-López et al., 2011) incluem a criação do valor social, fornecendo soluções para os problemas sociais (Dacin, et al., 2010) apoiando-se na determinação, ambição e carisma do empreendedor para atingir os objetivos financeiros e sociais a que se propôs (Leadbeater, 1997). Esses empreendimentos criam serviços inovadores, combinando o mundo real e o visionário para solução de problemas (Bornstein, 1998) utilizando recursos subutilizados - particularmente espaços e pessoas - para atender às necessidades sociais não satisfeitas deixadas pelo setor público ou do mercado (Leadbeater, 1997; Yunus, 2007). O principal objetivo é fazer a diferença na sociedade e ter um impacto positivo nas comunidades locais (Tigu et al., 2015), não se limitando a aceitar as limitações de recursos existentes (Dees, 1998).

Esta é uma definição bem abrangente, mas é assim, composta por diversas definições e correntes teóricas que se consolida a amplitude do empreendedorismo social.

Os antecedentes do Empreendedorismo Social

Com base em uma revisão da literatura recente sobre empreendedorismo social, foram observadas quatro classificações gerais de antecedentes que são únicas para o contexto do ES, e podem ser observadas na figura 2, são eles: 1 - motivação social / missão, 2 - identificação de oportunidades, 3 - o acesso ao capital / financiamento, e 4 - várias partes interessadas, os stakeholders (Lumpkin, G. T., et al. 2013).

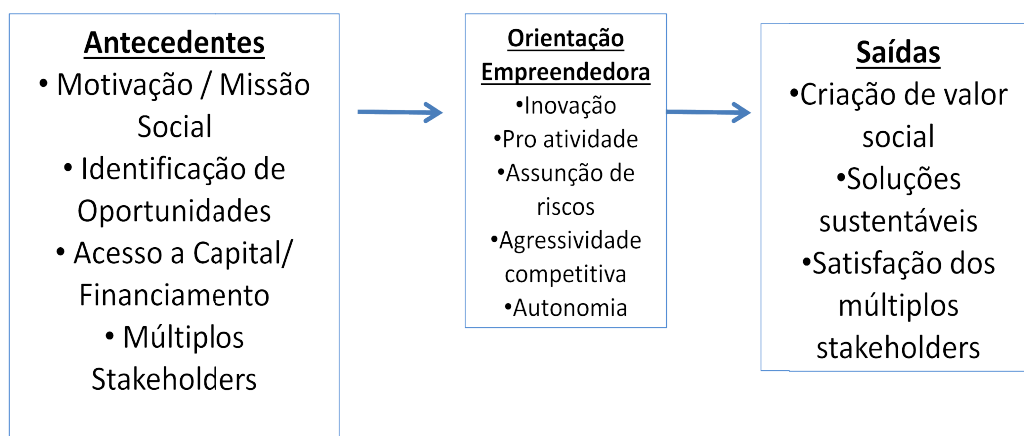


Figura 3 – Antecedentes únicas para o contexto ES
 Fonte: Adaptado de Lumpkin, G. T., et al. 2013

Vale evidenciar que a medição valor social é altamente problemática, isso se deve principalmente aos fatores relacionados, pois os valores sociais são subjetivos, são negociados entre as partes interessadas, são contingentes e abertos à reavaliação, além de reunir elementos incomensuráveis que não podem facilmente ser agregados em uma única métrica e são inseparáveis quando se trata de atividade social (Young 2006 apud Lumpkin, G. T., et al. 2013). As variáveis que podem contribuir para o sucesso de um empreendimento social, são oito listadas por ordem de importância, sendo a primeira (1) a rede social do empreendedor; (2) total dedicação para o sucesso do empreendimento; (3) a base de capital na fase de estabelecimento; (4) a aceitação da ideia de risco no discurso público; (5) a composição da equipe de se aventurar, incluindo a proporção de voluntários para trabalhadores assalariados; (6) a formação de corporações nos setores público e sem fins lucrativos no longo prazo; (7) a capacidade do serviço de resistir ao teste do mercado; e (8) anterior experiência gerencial dos empreendedores (Sharir & Lerner, 2006)

Negócios sociais

A solidariedade pode sim ser vendida como qualquer outro produto, foi à conclusão evidenciada por acadêmicos na década de 1980, quando passaram a questionar como fazer para vender solidariedade (Macfadyen, Stead & Hastings, 1999). Os negócios sociais são modelos híbridos de negócios, nos quais gerar lucro e o comprometimento com a minimização dos problemas sociais são os objetivos principais que caminham lado a lado, fazendo parte de um mesmo plano de negócio (SEBRAE, 2013).

A lógica básica dos negócios sociais, que mantém um diálogo com o primeiro e segundo setor, está ilustrada, a seguir:



Figura 4. Negócios sociais: Unem o dinamismo do business tradicional com a consciência da filantropia
 Fonte: Yunus, 2016

METODOLOGIA

Buscando analisar os elementos e dimensões da orientação empreendedora, seus antecedentes e resultados e como estes se manifestam em Statups de Negócios Sociais, este estudo tem caráter exploratório, quando seu objetivo é estimular o desenvolvimento científico, para gerar a concepção mais aprofundada de um problema e da indicação de novas ideias ou hipóteses a serem testadas (Rudio, 1986), e se caracteriza como estudo descritivo, pois é desenvolvido com o objetivo de obter maior compreensão acerca do fenômeno (Acevedo & Nohara, 2010). A combinação de métodos no mesmo estudo, possibilita uma maior compreensão dos problemas de pesquisa, por esse motivo, este é um estudo misto - quantitativo e qualitativo, que busca aproveitar os pontos fortes de cada método (Creswell, 2010).

A partir do modelo teórico para estudo da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos de Lacerda, Martens & Freitas (no prelo), espera-se identificar os antecedentes da Orientação Empreendedora de negócios sociais, apontando os resultados ou saídas da OE de negócios sociais, indicando os elementos conceituais de OE que norteiam as práticas de gestão de empreendedores sociais. Analisando a relação entre as dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos e agressividade competitiva e o desempenho de empreendimentos sociais, evidenciando elementos que permitam uma melhor compreensão do processo empreendedor em Negócios Sociais, explorando alternativas e possibilidades.

Modelo do estudo:

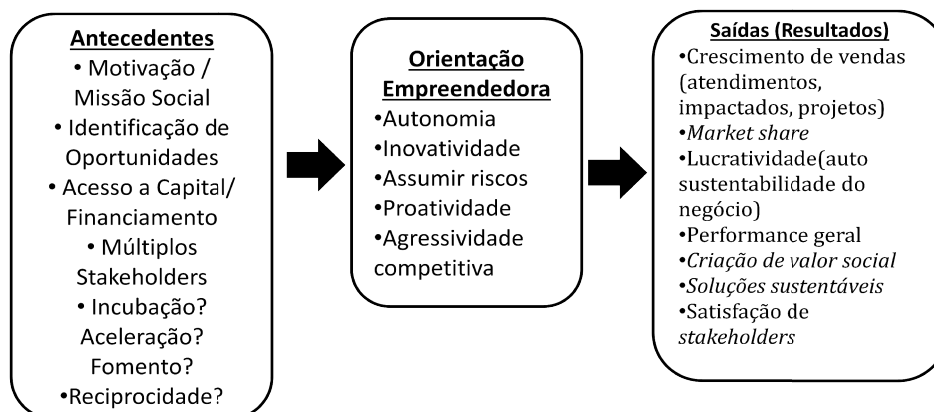


Figura 5. Modelo do estudo

Fonte : elaborado pelos autores, adaptado de LUMPKIN; DESS (1996, p. 152) e (Lumpkin, G. T., et al. 2013 p.4).

Procedimentos de coleta dos dados

A pesquisa será aplicada a negócios sociais de alto impacto, startups incubadas pela Artemísia, que é uma organização fundada em 2004, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil, com 91% dos seus 79 incubados ativos. A Artemísia é uma aceleradora de negócios de impacto sociais e, podemos destacar que foi fundada em 2004 pela Potencia Ventures, sendo uma organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil, com o objetivo é inspirar, capacitar e potencializar talentos e empreendedores criando uma geração de novos negócios que rompam com os padrões dando novos significados ao verdadeiro papel que os negócios podem ter na construção de um país igualitário (Artemísia, 2015). A própria organização também se reconhece como um negócio social.

Procedimentos de análise de dados

Os gestores de negócios sociais que compreenderão a amostra serão selecionados por acessibilidade, facilidade de contato (Vergara, 1998). Os casos de negócios sociais deverão ser escolhidos para replicar casos anteriores ou ampliar a teoria, ou eles devem ser escolhidos para preencher categorias teóricas (Eisenhardt, 1989). Os dados serão analisados qualitativamente, a luz do referencial teórico. A seleção dos empreendimentos está alinhada com a contextualização do problema a ser estudado nesta tese, suportada pelo referencial teórico, que se refere aos processos estudados na literatura sobre orientação empreendedora, empreendedorismo social, e negócios sociais.

RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se consolidar o modelo teórico para estudo da OE em Organizações sem fins Lucrativos (Lacerda, Martens & Freitas, no prelo), analisando também os antecedentes e resultados da OE com elementos que permitam uma melhor compreensão do processo empreendedor de Empreendimentos Sociais, mais especificamente de negócios sociais,

explorando alternativas e possibilidades. É importante facilitar o desenvolvimento de estratégias de gestão para ajudar aqueles que se comprometam a criar e gerir empresas sociais por meio da compreensão deste fenômeno (Dacin, Dacin, & Matear, 2010). Além da consolidação, a escala deverá ser aprimorada, apontando os fatores moderadores que são relevantes e podem interferir no desempenho organizacional (Rauch, A. et al. 2009) de um negócio social.

Ao revelar os antecedentes da OE, será possível compreender dentre outras informações, a motivação dos negócios sociais, a missão social por ela envolvida, apontando respostas que ajudem a fomentar esse tipo de iniciativa tão importante para a sustentabilidade e diminuição de desigualdades sociais. Se a reciprocidade for apontada como um elemento antecedente fundamental, pode sugerir um novo olhar para a educação empreendedora, por exemplo. Os resultados ou saídas da OE são outro ponto fundamental a ser analisado, pois são os indicadores do quais gestores e *stakeholders* precisam para planejar suas ações.

REFERÊNCIAS

Acevedo, C. R.; & Nohara, J.J. (2010) Monografia no curso de administração, guia completo do conteúdo e formas: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, dissertações, teses. Atlas .São Paulo.

Arroyo-López, P. E., & Cárcamo-Solís, M. D. L. (2011). The role of the social entrepreneur as coordinator of a social network. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14(2), 271-285.

Artemisia.(2016) Negócios de Impacto Social. Recuperado em 11 de Janeiro de 2016, de <<http://www.artemisia.org.br/conteudo/negocios/impacto-social.aspx>>

Artemisia.(2015) Negócios de Impacto Social. Recuperado em 20 de Novembro de 2015 de <<http://www.artemisia.org.br/conteudo/artemisia/quem-somos.aspx>>

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

Bacq, S., Hartog, C., & Hoogendoorn, B. (2014). Beyond the moral portrayal of social entrepreneurs: an empirical approach to who they are and what drives them. *Journal of Business Ethics*, 1-16.

Boschee, J., & McClurg, J. (2003). Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions. *Retrieved October, 9, 2008*.

Bornstein, D. (1998). Changing the World on a Shoestring. The Atlantic online (www.theatlantic.com).

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., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23(3), 47-47.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-25.

Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.

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.

Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fernandes, D. V. D. H., & Santos, C. P. D. (2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. *RAE-eletrônica. São Paulo. Vol. 7, n. 1 (jan./jun. 2008), Art. 6,[28 f.]*.
- Hu, Y., & Pang, X. (2013). Social entrepreneurial orientation and performance of nonprofit organizations: an empirical study in China. *Asian Network for Scientific Information*, 13(19), 3989–3994.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of business venturing*, 22(4), 592-611.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011). Entrepreneurship in nonprofit and government organizations. In *Corporate Innovation & Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations* (3^o ed, p. 113–143). Canada: Cengage Learning.
- Lacerda, F., Martens, C., & Freitas, H. (no prelo). Proposição de um Modelo Teórico para Estudo da Orientação Empreendedora em Organizações sem fins Lucrativos. Anais do XL ENANPAD, São Paulo, SP, Brasil.
- Lazzarotti, F., da Silveira, A. L. T., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C. (2015). Orientação Empreendedora: Um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho em Empresas Graduadas/Entrepreneurial Orientation: A Study of Dimensions and its Relationship with Performance at Firms Graduating from Incubators. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 673.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur* (No. 25). Demos.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms*. *Journal of small business management*, 46(1), 113-133.
- Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial marketing management*, 38(4), 440-449.
- Lyon, F., & Sepulveda, L. (2009). Mapping social enterprises: past approaches, challenges and future directions. *Social Enterprise Journal*, 5(1), 83-94.
- 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.
- MacFadyen, L., Stead, M., & Hastings, G. (1999). A synopsis of social marketing. Institute for Social Marketing, 1-10.
- 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).
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: a reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873–984.
- 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*.

- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family business review*, 20(1), 33-47.
- Oliveira, E. M. (2004). Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios—notas introdutórias. *Rev. FAE*, 7(2), 9-18
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65.
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negócio com impacto social. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225.
- Pomerantz, M. (2003). The business of social entrepreneurship in a "down economy". *IN BUSINESS-EMMAUS PENNSYLVANIA-*, 25(2), 25-28.
- Prabu, M. M., Suguna, K., & Vijayan, M. (1999). Variability in quaternary association of proteins with the same tertiary fold: a case study and rationalization involving legume lectins. *Proteins: Structure, Function, and Bioinformatics*, 35(1), 58-69.
- 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.
- Rúdio, F. V. (1986). Introdução ao projeto de investigação científica. *Petrópolis: Editora Vozes*.
- Sassmannshausen, S. P., & Volkmann, C. (2013). *A bibliometric based review on social entrepreneurship and its establishment as a field of research*. Universitätsbibliothek Wuppertal.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Negócios Sociais Diretrizes estratégicas para a atuação do sistema SEBRAE no mercado de negócios sociais. Recuperado de http://maratonadenegociossociais.com.br/sc/wp-content/themes/maratonafile/diretrizes_estrategicas_digital.pdf, 2016.
- Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of world business*, 41(1), 6-20.
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Ireland, R. D. (2010). Research methods in entrepreneurship Opportunities and challenges. *Organizational Research Methods*, 13(1), 6-15.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 8(1), 76-88.
- Tranjan, R. A. (2003, setembro). Qual é o seu mercado? *Revista Empreendedor*, Ano 9, (107), p. 16
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 15: 412-431.
- Thompson, J. L. (2008). Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached? A summary of issues and discussion points. *Social Enterprise Journal*, 4(2), 149-161.
- Țigu, G., Iorgulescu, M. C., Răvar, A. S., & Lile, R. (2015). A Pilot Profile of the Social Entrepreneur in the Constantly Changing Romanian Economy.
- Vásquez, A. G., & Dávila, M. A. T. (2008). Emprendimiento social—Revision de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125.
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas. *Métodos de pesquisa em administração*.

- 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.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
- Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. PublicAffairs.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2), 308-325.
- Yunus negocios 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>d
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(4), 5-22.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, 10(1), 43-58.