

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM PROGRAMAS DE INCUBAÇÃO: ENSAIO TEÓRICO SOBRE ABORDAGENS PARA EMPREENDEDORES INDIVIDUAIS E EQUIPES

*Entrepreneurial Orientation in incubation programs: theoretical essay on approaches for
individual entrepreneurs and teams*

DAIANE TRETTO DA ROCHA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento ao Fundo de Apoio à Pesquisa- FAP UNINOVE e ao CNPq-Projeto Universal 2024-2026

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM PROGRAMAS DE INCUBAÇÃO: ENSAIO TEÓRICO SOBRE ABORDAGENS PARA EMPREENDEDORES INDIVIDUAIS E EQUIPES

Objetivo do estudo

Analisar a orientação empreendedora (OE) em processos de incubação que apoiam tanto equipes de fundadores quanto empreendedores individuais.

Relevância/originalidade

O estudo explora a integração de OE e OE individual (OEI) em incubadoras, um tema emergente com potencial para aprimorar práticas de incubação.

Metodologia/abordagem

Ensaio teórico

Principais resultados

A OEI, como antecedente da OE organizacional, é fundamental na pré-incubação para enraizar valores empreendedores na cultura organizacional.

Contribuições teóricas/metodológicas

Como contribuição teórica, o estudo propõe a articulação de OE e OEI em programas de incubação, oferecendo um novo enfoque para o desenvolvimento de startups

Contribuições sociais/para a gestão

Para os gestores de incubadoras, as descobertas sugerem que programas de incubação devem incorporar estruturalmente a OE e OEI, aumentando as chances de sucesso de empreendimentos incubados.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora, Orientação Empreendedora Individual, Incubação de Empresas

Entrepreneurial Orientation in incubation programs: theoretical essay on approaches for individual entrepreneurs and teams

Study purpose

The objective of this study is to analyze Entrepreneurial Orientation (EO) in incubation processes that support both founding teams and individual entrepreneurs.

Relevance / originality

The study explores the integration of EO and individual EO (EOI) in incubators, an emerging topic with potential to improve incubation practices.

Methodology / approach

theoretical essay

Main results

OEI, as an antecedent of organizational OE, is fundamental in pre-incubation to root entrepreneurial values ??in organizational culture.

Theoretical / methodological contributions

As a theoretical contribution, the study proposes the integration of EO and IEO in incubation programs, offering a new approach to startup development.

Social / management contributions

For incubator managers, the findings suggest that incubation programs should structurally incorporate EO and IEO, increasing the chances of success for incubated ventures.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Individual Entrepreneurial Orientation, Business Incubation

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM PROGRAMAS DE INCUBAÇÃO: ENSAIO TEÓRICO SOBRE ABORDAGENS PARA EMPREENDEDORES INDIVIDUAIS E EQUIPES

1 Introdução

A OE é representada inicialmente por três dimensões, consideradas por Miller (1983, 2011) amplas o suficiente para abranger os processos e contextos empreendedores que levam a uma nova entrada: inovatividade, assunção de risco e proatividade. Embora a ausência desses comportamentos não iniba o surgimento de um negócio, essa carência o torna menos empreendedor. Com essa premissa, estudos sobre OE ganham força no cenário acadêmico (Akhtar et al., 2022; Martens et al., 2016; Stock & Erpf, 2023; Wang, et al., 2024).

Em nível de empresa, o construto da OE pode moldar o comportamento dos membros da organização (Wales et al., 2013). Isso influencia o desenvolvimento de novos produtos, novos processos, tecnologias (Miller, 2011), e, nessa perspectiva, a manifestação da OE de uma empresa pode ser afetada pelos tomadores de decisão da organização. Fortalecer esse traço cultural parece ser uma tarefa relevante para incubadoras de empresas, que atuam nesse contexto de estruturação de um novo empreendimento e na formação de um time (Vincent & K.A., 2021).

Entretanto, Wales (2015) aponta que ainda é necessária uma maior compreensão de como as incubadoras podem estimular a OE. Essa lacuna sobre como as incubadoras gerenciam o desenvolvimento da OE na fase de estruturação de um empreendimento, perpassou por algumas contribuições (Hughes et al., 2021; Rocha & Martens, 2023; Soetanto & van Geenhuizen, 2019; Wu et al., 2020). No entanto, o que ainda não está claro é sobre como articular a OE, um constructo em nível de empresa, em processos de incubação onde se oferece suporte a projeto de empreendimento, muitas vezes com apenas um empreendedor, sem um time constituído.

Para avançar nesse cenário, este trabalho analisou a literatura que discute a OE em processos de incubação na busca por averiguar como podem ser considerados os projetos iniciais, sem equipe constituída. Como contribuição principal, identificou-se que a OEI, constructo que deriva da OE, poderia contribuir com essa etapa de estruturação de empreendimentos no início da incubação. Assim, a perspectiva aqui, não é apenas observar como a OE é articulada no processo de incubação, mas como ela pode ser operacionalizada e fomentada em processos de incubação.

Para isso, o presente ensaio teórico (Ravitch & Carl, 2021), discute a OE sendo desenvolvida na estruturação de um empreendimento em incubação. Na lógica metafórica proposta em Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory (Morgan, 1980), os projetos que ingressam em incubadoras seriam iguais a bebês, dependentes de um ser humano adulto para sobreviver, no início necessitam apenas cuidados essenciais básicos, mas ao crescer, precisam de mais condições formativas para se desenvolver e conviver em sociedade. Dependendo dessa base formativa, o indivíduo será mais ou menos resistente às intempéries ao longo da vida.

Sendo assim, um empreendedor que busca uma incubadora se assemelha a um bebê, no início conta com atenção básica, mas para seu empreendimento se desenvolver com bases sólidas e sustentáveis, é necessário recursos formativos. Nesse ensaio, considera-se que a OE é um recurso formativo, presente em processos de incubação. No entanto, esse recurso precisa ser configurado para fomentar uma base comportamental empreendedora e menos sensível às intempéries.

2 OE em processos de incubação de empreendimentos nascentes

Ao investigar os correlatos do empreendedorismo, Miller (1983, p. 771) elenca as características de uma empresa empreendedora como “Aquela que se envolve em inovação de produto-mercado, empreende empreendimentos um tanto arriscados e é a primeira a apresentar inovações ‘proativas’, vencendo os concorrentes”. Isso remete às atividades empreendedoras de uma organização, que pode ser mais ou menos empreendedora de acordo com o nível de sua OE. Por ser uma orientação estratégica, que captura aspectos como método, estilos, e práticas de tomada de decisão que demonstram como uma empresa opera (Lumpkin & Dess, 1996), a OE tornou-se um conceito relevante no campo do empreendedorismo e por consequente, para contextos de estruturação de empreendimentos, a incubação de empresas.

Em ambientes incertos e em constatare mudança, a OE pode ser um fator preponderante para as organizações. Em uma releitura do seu trabalho seminal, Miller aponta que a OE passa a ser considerada “um processo, uma maneira pela qual os empreendedores se comportam na criação de sua ‘nova entrada’” (Miller, 2011, p. 875). Nessa colocação, Miller reflete a OE como um processo, portanto, ela é inerente à jornada de criação de um novo empreendimento. Isso indica que a OE estará na incubação, o que requer suporte sobre esse aspecto, qual seja, o desenvolvimento e/ou fortalecimento das dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva (Blok et al., 2017 Rocha & Martens, 2023; Wu et al., 2020).

Outro aspecto citado por Miller (2011, p. 875), diz respeito à “maneira pela qual os empreendedores se comportam na criação de sua ‘nova entrada’”. Esse entendimento de que a OE é um comportamento empreendedor não é consenso na literatura, tendo vertentes sobre a manifestação da OE como uma atitude, comportamento ou ambos (Wales et al., 2021a). Tal ambiguidade requer entendimento para favorecer o posicionamento em pesquisas, bem como para incubadoras e incubadas ao logo do processo de estruturação do empreendimento.

A vertente que considera a EO como um atributo estratégico aponta que essa é incorporada à cultura e às práticas da empresa (Akhtar et al., 2022; Wu et al., 2020). Esta perspectiva trata a OE como uma qualidade inerente à organização que orienta suas decisões e ações estratégicas. Na vertente que descreve a OE como um conjunto de comportamentos, entende que as empresas apresentam um comportamento orientado ao empreendedorismo em suas operações e interações de mercado. Esses comportamentos incluem a introdução consistente de novos produtos ou serviços, o envolvimento na exploração agressiva do mercado e o comprometimento com projetos ousados e arriscados que prometem retornos elevados (Covin & Slevin, 1989; Hughes et al., 2007; Hughes & Morgan, 2007; Miller, 1983).

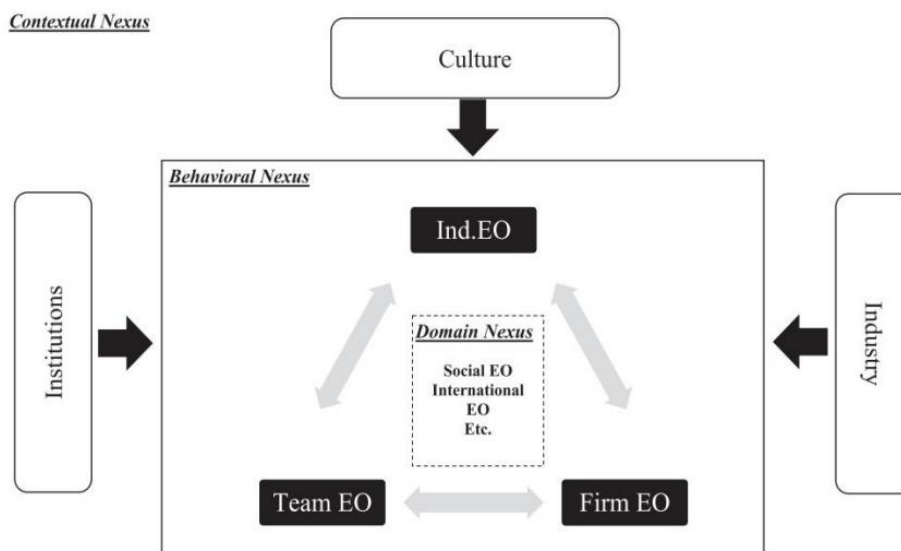
Hughes & Morgan (2007) consideram a OE tanto como um atributo quanto como um comportamento. O estudo investiga como a OE, caracterizada por dimensões como inovação, assunção de riscos e proatividade, influencia o desempenho da empresa. O artigo une essas visões ao propor que a OE é tanto uma mentalidade enraizada na orientação estratégica (atributo) da empresa quanto um padrão de ações (comportamento) que a empresa empreende para explorar oportunidades empreendedoras. Esta dupla perspectiva alinha a OE com uma abordagem organizacional mais ampla, onde a orientação cultural e as ações tangíveis, em conjunto, impulsionam o sucesso empresarial.

Discussões adicionais sobre OE muitas vezes enfatizam seu papel como um construto multidimensional que impacta o desempenho da empresa, moldando tanto a intenção estratégica quanto as ações operacionais (Covin & Wales, 2019; Hughes & Morgan, 2007). Com isso, Hughes & Morgan (2007) ressaltam a importância de se trabalhar uma visão de longo prazo ao se trabalhar a OE em incubadas. Assim, a missão da incubadora seria configurar a OE individual do empreendedor, para que essa se torne uma postura estratégica geral (Covin &

Lumpkin, 2011), que se manifesta com um comportamento empreendedor da empresa sustentado ao longo do tempo (Anderson et al., 2015).

3 OE e OEI como um antecedente do desempenho

Em uma publicação recente, Clark et al. (2024) explicam metaforicamente a OE como uma árvore. Essa árvore contaria um tronco (OE) e seus diversos ramos seriam as multi-dimensões. Para clarear a exposição, os autores apresentam uma estrutura conceitual da família da OE. A Figura 1, apresenta essa família.



Fonte: Clark et al. (2024, p. 6).

Figura 1. Família conceitual da OE.

Nessa família de OE, são considerados como centrais a OEI, o time e a OE a nível de empresa. A OEI é conceituada como uma combinação de características pessoais e comportamentais que propiciam a identificação e exploração de oportunidades empreendedoras (Aydin et al., 2023; Clark et al., 2024). A OEI abrange atributos como a disposição para assumir riscos, a inovação e a proatividade, mas aplicados no contexto das ações e decisões individuais, em vez de no nível organizacional tradicional (Yu et al., 2024).

Na OEI tem-se que a inovação envolve a disposição de um indivíduo para apoiar e implementar novas ideias e soluções criativas; a proatividade refere-se à capacidade do indivíduo de antecipar e agir sobre futuras necessidades e mudanças no mercado; a assunção de riscos relaciona-se com a capacidade e disposição para tomar decisões ousadas que podem envolver incertezas e potencial para falhas (Yu et al., 2024). Com isso, indivíduos com alta OEI tendem a ter melhor desempenho empreendedor, pois são mais capazes de inovar, assumir riscos calculados e agir proativamente, o que é essencial em contextos empresariais dinâmicos e competitivos.

Portanto, trabalhar a cultura ainda em fase inicial contribui para um direcionamento antecipado (Clark et al., 2024). Não parece adequado esperar a empresa se tornar robusta e com equipe para pensar na cultura, essa deve ser trabalhada na estruturação, para assim, o

empreendedor definir os valores, especialmente aquilo que não fará parte da sua empresa. Assim, ao iniciar a seleção e formação de equipe, já haverá uma cultura germinando (Hirschmann et al., 2022).

Para Schachtebeck et al. (2018), ao desenvolver a OE, é comum que as empresas selecionem intraempreendedores e até promovam o desenvolvimento da OEI. Segundo os autores, o comportamento intraempreendedor, que é uma parte da OE, foca na predisposição dos funcionários para agir de forma empreendedora dentro da organização, destacando o aspecto atitudinal das ações empreendedoras.

Com isso, ao considerar a OEI em processos de incubação, permite-se fomentar nos novos empreendimentos a clareza sobre como os colaboradores agregados nessa nova organização poderão atuar de forma intraempreendedora. Ademais, a compreensão sobre o papel da OE e da OEI, fornece ao empreendedor uma ideia sobre o perfil que deseja contratar, os fatores a se averiguar em uma contratação e/ou o que precisaria ser desenvolvido com treinamentos futuros. Esse comportamento orientado ao empreendedorismo desde a estruturação do empreendimento em incubação tende a delinear a cultura organizacional com traço mais forte ou mais fraco de OE (Clark et al., 2024; Lumpkin & Dess, 1996).

Conforme pesquisas (Vincent & K.A., 2021; Wu et al., 2021), OE é um potencial determinante de sustentabilidade organizacional e a incubadora se apresenta como um contexto fértil para o desenvolvimento da OE. Para tanto, incubadoras precisam estar cientes de algumas ressalvas: variáveis como a assunção de riscos e a agressividade competitiva podem favorecer o crescimento, mas podem estar relacionadas com o fracasso da empresa (Rauch et al., 2009). A pesquisa de Kindermann et al. (2023, p. 1819) reflete que “a experimentação e a busca por projetos incertos oferecem a chance de altos retornos, mas também representam um risco para a sobrevivência das empresas”. As ressalvas dos autores apontam que as empresas com uma OE desconfigurada, podem enfrentar problemas substanciais ao se exporem ao risco excessivo, que levam a perdas financeiras significativas.

Aspectos relacionados à inovação, estratégia e gestão de recursos também são abordados por Kindermann et al. (2023) ao discutirem sobre os riscos da OE desconfigurada. Uma propensão à busca incessante por inovação pode levar a investimentos em projetos ou produtos que não têm viabilidade comercial. Esse tipo de comportamento pode desviar recursos de áreas essenciais. Os autores apontam que focar excessivamente em inovação e expansão pode levar ao desequilíbrio estratégico e negligência a eficiência operacional, o atendimento ao cliente ou outras áreas críticas. Com relação aos recursos, empresas com alta EO podem subestimar os recursos financeiros e humanos necessários para sustentar um crescimento acelerado ou para enfrentar as incertezas associadas a novas iniciativas. A falta de planejamento e a gestão inadequada dos recursos podem resultar em problemas de liquidez e incapacidade de manter as operações.

Essas ressalvas destacam a importância de um equilíbrio na configuração da EO, especialmente em empreendimentos nascentes, que estão atravessando o chamado vale da morte (Son et al., 2022). As dinâmicas internas e os objetivos de longo prazo podem exigir uma abordagem bem planejada que necessita de suporte tangível e intangível, encontrado em alguns programas de incubação.

Nesse sentido, a atuação da incubadora na configuração da OE pode contribuir significativamente nesse manejo. Contudo, a influência das incubadoras no desempenho das empresas é questionada em algumas pesquisas (Aernoudt, 2004; Brown & Mawson, 2016), especialmente quando se trata da capacidade de manter um bom desempenho à longo prazo em comparação aos empreendimentos não incubados (Almeida et al., 2021).

Almeida et al. (2021) fornecem evidências de que de fato existem benefícios na incubação de empresas, pois as empresas incubadas apresentam melhor desempenho em termos de retorno sobre os ativos e crescimento do faturamento. No entanto, essa diferença desaparece

com a idade da empresa. Isso pode ser devido aos crescentes obstáculos em termos de habilidades de gestão, falta de conhecimento de mercado e habilidades de marketing para acessar o mercado e obstáculos financeiros, como falta de fluxo de caixa e falta de capital de investimento. Esses desafios podem ser mitigados pelo desenvolvimento da OEI no(s) indivíduo(s) envolvido(s) no projeto inicial que ingressa na incubadora e da OE a nível empresa, ao longo do processo de incubação, tendo em vista que a OE se constitui em uma mentalidade empreendedora a nível de empresa (Martens et al., 2011).

A literatura sobre OE avança e recebe contribuições significativas em contextos diversos, como a incubação de empresas, ONGs, universidades (Wales et al., 2021). Embora os esforços feitos por pesquisas anteriores demonstraram que a OE promove contribuições significativas aos empreendimentos (Rocha & Martens, 2023; Vincent & K.A., 2021; Wu et al., 2020), há carência de estudos sobre OE na incubação de empresas, especialmente nos estágios iniciais de pré-incubação em que o foco não é a empresa, mas o indivíduo com sua ideia ou projeto de negócio.

Para tanto, encontra-se na OEI uma perspectiva viável, consoante ao que defende Clark et al. (2024) de que a OEI é um antecedente da OE, e pode ser considerada em casos de incubação em nível de indivíduo, quando não há uma equipe ou empresa constituída. As discussões sobre a OEI em ambientes de incubação são escassas e fragmentadas, a necessidade de pesquisas é latente para avançar no entendimento de como a OEI e a OE devem ser manejadas em incubadoras.

A Figura 2 propõe um fluxo de incubação que considera a OEI e a OE ao longo do processo. A OEI é proposta como um constructo a ser trabalhado na pré-incubação, momento em que o indivíduo inicia sua jornada no desenvolvimento do negócio e com isso “estender os atributos do nível individual ao da empresa” (Clark et al., 2024, p. 4). Para os autores, o indivíduo é a fonte da OE ao nível da empresa; sendo assim, ao avançar para fase de incubação, aonde se prevê o lançamento do produto/serviço no mercado, a formação de equipe e constituição de uma razão social, a OE passa a ser fortalecida a nível de empresa. A Figura 2 demonstra como os indivíduos e seus projetos de empreendimentos se inserem em micro ecossistemas de incubadoras de empresas.

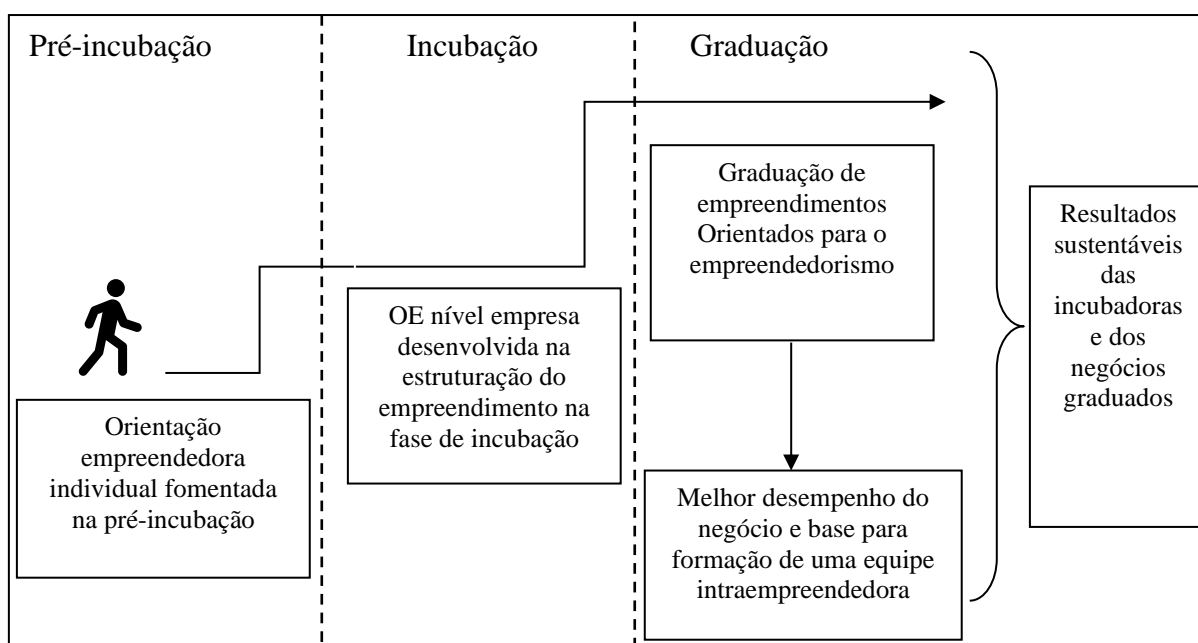


Figura 2. Fluxo de incubação que considera a OEI e OE ao longo do processo

Na figura 2, a OEI se apresenta na pré-incubação de um processo de incubação de empresas, sendo, portanto, um antecedente da OE de uma empresa, conforme apontado por Clark et al. (2024). Com esse fluxo de incubação que considera tanto a OEI quanto a OE em momentos distintos, tende-se a aprofundar em fatores apontados por pesquisas (Rocha & Martens, 2023) que são fomentados quando se articula a OE em processos de incubação.

Para que isso ocorra, é preciso conhecimento conceitual da equipe de gestão da incubadora, bem como uma estrutura de articulação da OEI-OE bem delineada, a fim de evitar disfunções que podem levar as novas entradas a terem problemas na configuração da OE. Assim, esse percurso que considera e aplica a OEI e a OE em processos de incubação depende da estratégia da incubadora, que muitas vezes não possui maturidade ou disponibilidade para aprofundar nesses conceitos e seus desdobramentos no desempenho a longo prazo dos graduados.

Essa configuração pode ser desenvolvida por meio de uma abordagem empírica com a OE como um conceito multidimensional, que aborde especificamente como as dimensões individuais da OE impactam (positiva ou negativamente) sua gestão e definição de equipe (Clark et al., 2024). Fomentar nas empresas incubadas a busca pelo equilíbrio entre inovação e risco de forma estratégica, com uma compreensão clara dos mercados e das capacidades internas da empresa.

Retomando a metáfora da introdução, uma base formativa para esses projetos em incubação, seria identificar o perfil do empreendedor. Após conhecer o perfil, seria possível traçar um plano de fortalecimento das carências do indivíduo relacionadas à OEI. Com esse empreendedor orientado ao empreendedorismo por meio da sua disposição e comportamento autônomo, proativo, inovador, competitivo e de tomada de risco (Clark et al., 2024), que passa para uma fase de criação de pessoa jurídica e formação de uma equipe, nutre-se, portanto, com a OE.

Com isso, algumas estratégias podem ser implementadas pelas incubadoras para criar um ambiente propício para o desenvolvimento da OE e aumentar as chances de sucesso das incubadas. Van Gelderen et al. (2012, p. 53) argumentam que “a OE precisa ser desenvolvida ao longo do tempo”, para tanto, as dimensões da OE são canalizadas através da estratégia competitiva.

Como a OE é mais ou menos eficaz em diferentes ambientes empresariais (Van Gelderen et al., 2012), incubadoras podem contribuir com uma base de dados do ecossistema empreendedor e propiciar a interação nesses ambientes. Fomentar o networking e as conexões com o mercado favorecem a ambidestria, ao criar essas condições, a incubadora contribui com o desenvolvimento de uma abordagem mais orientada para o mercado, incentivando a inovação e a proatividade (Hughes et al., 2007, 2021).

4 Considerações finais

O presente trabalho analisou a articulação da OE em processos de incubação, um constructo em nível de empresa, mas que é aplicado em projetos de empreendimento, com apenas um empreendedor, sem um time constituído. Essas reflexões reforçam a compreensão de como a OE melhora o desempenho de empreendimentos dentro de um cenário ou contexto específico de incubação.

Este estudo contribui com a literatura sobre incubação de empresas ao passo que fomenta a discussão sobre como incubadora e incubadas podem fazer o melhor uso da sua OEI e OE por meio da proposição de modelo para incorporar esses constructos no processo de incubação. Isso pode ser viabilizado com um fluxo de incubação que considera a tríade OEI-

OE-incubação onde é selecionado um projeto de empresa comandado por um indivíduo, que evolui e se torna empresa dentro do contexto de incubadora.

O estudo limitou-se a verificar na literatura como a OE é articulada em processos de incubação quando não há empresa formada. Pesquisas futuras podem avaliar se existem programas que desenvolvem a OE de forma estruturada no contexto de incubadoras de empresas. Pesquisas também podem propor a aplicação e sistematização da OEI e da OE em programas de incubação. Além disso, recomenda-se pesquisas para investigar as diferentes configurações da OEI e suas relações com a estratégia e o desempenho da empresa.

Referências

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127–135. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23>
- Akhtar, U. A., Bakar, L. J. A., Muhammad, R., & Din, I. U. (2022). *BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, FOR YEARS (2017-2021)*.
- Almeida, R., Pinto, A., & Henriques, C. (2021). The effect of incubation on business performance: A comparative study in the Centro region of Portugal. *Review of Business Management*, 127–140. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4089>
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation: Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579–1596. <https://doi.org/10.1002/smj.2298>
- Aydin, Š., Smajić, H., Bičo, A., & Knezović, E. (2023). Understanding individual entrepreneurial orientation: A generational perspective. *Management*, 28(Special Issue), 1–12. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.28.si.1>
- Blok, V., Thijssen, S., & Pascucci, S. (2017). Understanding Management Practices in Business Incubators: Empirical Evidence of the Factors Impacting the Incubation Process. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(04), 1750023. <https://doi.org/10.1142/S0219877017500237>
- Brown, R., & Mawson, S. (2016). Targeted support for high growth firms: Theoretical constraints, unintended consequences and future policy challenges. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(5), 816–836. <https://doi.org/10.1177/0263774X15614680>
- Clark, D. R., Pidduck, R. J., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (2024). Is It Okay to Study Entrepreneurial Orientation (EO) at the Individual Level? Yes! *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(1), 349–391. <https://doi.org/10.1177/10422587231178885>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Hughes, M., Hughes, P., & Morgan, R. E. (2007). Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young Firms: Implications for Market and Response

- Performance. *British Journal of Management*, 18(4), 359–375. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00519.x>
- Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., & Lee, Y. (2021). Strategic entrepreneurship behaviour and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(3), 202–227. <https://doi.org/10.1177/0266242620943776>
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Kindermann, B., Schmidt, C. V. H., Pulm, J., & Strese, S. (2023). The Double-Edged Sword of Entrepreneurial Orientation: A Configurational Perspective on Failure in Newly Public Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(5), 1816–1842. <https://doi.org/10.1177/10422587221111724>
- Lumpkin, G. T., Dess, G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 39.
- Martens, C. D. P., Freitas, H., & Boissin, J.-P. (2011). Risk-taking in software companies: A sector case study in Rio Grande do Sul. *Revista de Administração*, 46(3), 213–227. <https://doi.org/10.5700/rausp1008>
- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Freitas, H. M. R. de. (2016). Research on entrepreneurial orientation: Current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 556–583. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2015-0183>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*, 605–622.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Ravitch, S. M., & Carl, N. M. (2021). The theory essay: Why we write and what we seek to accomplish. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(4), 1095–1113. <https://doi.org/10.1177/23409444211012414>
- Rocha, D. T. D., & Martens, C. (2023). Relationships between entrepreneurial orientation and business structuring in the process of incubation. *International Journal of Innovation*, 11(3), e25118. <https://doi.org/10.5585/2023.25118>
- Schachtebeck, C., Groenewald, D., University of Johannesburg, South Africa, Nieuwenhuizen, C., & University of Johannesburg, South Africa. (2018). Assessment of entrepreneurial and intrapreneurial orientation constructs: An analysis of past research. *Journal of Business & Retail Management Research*, 13(02). <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS02/ART-24>

- Soetanto, D., & van Geenhuizen, M. (2019). Life after incubation: The impact of entrepreneurial universities on the long-term performance of their spin-offs. *Technological Forecasting and Social Change*, *141*, 263–276. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.021>
- Son, H., Chung, Y., & Yoon, S. (2022). How can university technology holding companies bridge the Valley of Death? Evidence from Korea. *Technovation*, *109*, 102158. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102158>
- Stock, D. M., & Erpf, P. (2023). Systematic literature review on entrepreneurial orientation in nonprofit organizations – Far more than business-like behavior. *Journal of Philanthropy and Marketing*, *28*(4), e1753. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1753>
- Van Gelderen, M., Kautonen, T., & Fink, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: The case of Dutch agriculture. *International Small Business Journal*, *31*(5), 537–562. <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>
- Vincent, V. Z., & K.A., Z. (2021). Entrepreneurial Orientation and Startup Performance in Technology Business Incubation: Mediating Role of Absorptive Capacity. *Journal of Small Business Strategy*, *31*(5). <https://doi.org/10.53703/001c.29837>
- Wales, W. J., Corbett, A. C., Marino, L. D., & Kreiser, P. M. (2021a). The Future of Entrepreneurial Orientation (EO) Research. Em A. C. Corbett, P. M. Kreiser, L. D. Marino, & W. J. Wales (Orgs.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (p. 1–16). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020210000022001>
- Wales, W. J., Corbett, A. C., Marino, L. D., & Kreiser, P. M. (2021b). The Future of Entrepreneurial Orientation (EO) Research. Em A. C. Corbett, P. M. Kreiser, L. D. Marino, & W. J. Wales (Orgs.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (p. 1–16). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020210000022001>
- Wales, W. J., Parida, V., & Patel, P. C. (2013). Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation: Research Notes and Commentaries. *Strategic Management Journal*, *34*(5), 622–633. <https://doi.org/10.1002/smj.2026>
- Wang, M., Sukpasjaroen, K., & Chankoson, T. (2024). Bibliographic and Visualization Analysis of Knowledge Mapping from an Entrepreneurial Orientation Perspective. *Migration Letters*, *21*(3), 296–309. <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/6575>
- Wu, W., Wang, H., & Tsai, F.-S. (2020). Incubator networks and new venture performance: The roles of entrepreneurial orientation and environmental dynamism. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *27*(5), 727–747. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2019-0325>
- Wu, W., Wang, H., & Wu, Y. J. (2021). Internal and external networks, and incubatees' performance in dynamic environments: Entrepreneurial learning's mediating effect. *The Journal of Technology Transfer*, *46*(6), 1707–1733. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09790-w>
- Yu, A., Stambaugh, J., Kataria, N., & Lin, H.-E. (2024a). Linking individual entrepreneurial orientation to entrepreneurial alertness. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-024-09958-0>
- Yu, A., Stambaugh, J., Kataria, N., & Lin, H.-E. (2024b). Linking individual entrepreneurial orientation to entrepreneurial alertness. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-024-09958-0>