

1 Introdução

Os negócios de mercado são dominados, atualmente, por empresas competitivas e agressivas que disputam o topo da sua indústria, para isso essas organizações assumem altos riscos de investimento para obter retornos maiores, podendo até mesmo sofrer perdas insustentáveis (XIAO et al., 2021).

A fim de alcançar um alto desempenho as empresas assumem uma postura mais dinâmica em sua Orientação Empreendedora (OE) que, no entanto, requer assumir riscos calculados ou gerenciados (CHEAH; AMRAN; YAHYA, 2019).

Nesse cenário de competitividade entre as empresas, Luu e Ngo (2019) dizem que assumir riscos é desafiar a ordem natural dos negócios existentes e é necessário para assegurar o bom desempenho das empresas, portanto ao admitir maior propensão ao risco a empresa tende a aproveitar melhor as oportunidades de mercado e com isso aumentar sua *performance*.

Ainda de acordo com esses autores, o aumento do desempenho da empresa é maior em altos níveis de risco do que em níveis baixos, o que contraria, até certo ponto, a literatura que se concentra principalmente no resultado negativo em altos níveis de propensão ao risco (LUU; NGO, 2019).

Cheah, Amran e Yahya (2019) afirmam que quanto mais altas forem as tendências de comportamento para inovação, risco calculado e proatividade, maior será o desempenho da empresa. Pesquisas recentes como a de Sam Liu e Huang (2020) mostram que o gerenciamento de risco pode fortalecer as relações entre a orientação para sustentabilidade e proatividade das empresas.

Nesse sentido muitos esforços têm sido dedicados para compreender a relação entre o gerenciamento de risco e sua relação com as dimensões da OE, porém, surpreendentemente poucos estudos se dedicaram a investigar o gerenciamento de risco como variável moderadora (BANGSAWAN; HASEEB; MS, 2020) da relação entre Orientação Empreendedora e desempenho, como, por exemplo, Crovini, Santoro e Ossola (2020) que analisaram como o risco é considerado, gerenciado e integrado em pequenas empresas, e o papel dos empreendedores e do comportamento empreendedor na promoção do desenvolvimento de uma cultura de risco adequada.

Diante desse contexto, o objetivo deste artigo é investigar o papel moderador do gerenciamento de risco na relação entre as dimensões de Orientação Empreendedora e o desempenho da empresa, bem como identificar a importância da Gestão de Riscos para a OE e para o desempenho da empresa. Este estudo busca responder a seguinte pergunta problema: Qual o papel do gerenciamento de risco como variável moderadora entre a relação Orientação Empreendedora e o desempenho organizacional?

Como objetivos específicos esta pesquisa propõe (i) discutir os efeitos moderadores da variável gerenciamento de risco, (ii) fazer proposições teóricas sobre essa relação de moderação e finalmente (iii) propor uma estrutura conceitual para compreender o comportamento moderador da variável gerenciamento de risco nessa relação.

Após a introdução é apresentado o resumo teórico sobre os tópicos tratados nesse estudo. Em seguida é feito o detalhamento dos procedimentos metodológicos utilizados, para então fazer a análise dos artigos extraídos e apresentar o modelo conceitual proposto neste trabalho. Por fim, são feitas considerações finais sobre o artigo.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico buscou estruturar os tópicos discutidos nessa pesquisa que são dimensões da Orientação Empreendedora, o risco na OE, gestão de risco e desempenho organizacional.

2.1 Dimensões da Orientação Empreendedora

Para Covin e Slevin (1991) a postura empreendedora é motivada por três componentes em nível organizacional que são, (i) a tomada de risco da alta administração, (ii) a frequência da inovação no produto e (iii) a tendência de liderança tecnológica que exige a proatividade das empresas. O empreendedorismo é visto como uma dimensão estratégica que é representado pela propensão de assumir riscos e a tendência do modo de agir agressivamente.

De acordo com Lumpkin e Dess (1996) o risco é a sensação de incerteza relacionado à uma probabilidade de perda ou resultado negativo, já a proatividade representa a iniciativa do empreendedor antecipar-se em buscar novas oportunidades participando de mercados emergentes. De acordo com esses mesmos autores, a inovação reflete a tendência de uma empresa em se envolver e apoiar novas ideias, experimentações ou processos criativos que podem resultar em novos produtos. É importante notar que apesar da conotação dada ao risco pelos autores, atualmente muito se trata em diversas áreas de gestão de riscos a natureza positiva do risco.

Nesse sentido, as dimensões propensão ao risco, proatividade e inovação representam os conceitos que mais aproximam ou exigem que a empresa corra riscos no mercado (COVIN; SLEVIN, 1991). Por esse motivo, essas variáveis da Orientação Empreendedora foram selecionadas para essa pesquisa.

2.2 O Risco na Orientação Empreendedora

Para Xiao et al. (2021) as empresas assumem riscos e se aventuram em novos mercados investindo em tecnologias inexploradas, e se preciso contraem altos níveis de empréstimo para isso. De acordo com Irún, Monferrer e Moliner (2020) os níveis de risco que a empresa assume dependem do seu contexto e ambiente de atuação, por isso a orientação empreendedora pode se manifestar de um modo mais conservador ou mais arrojado, e isso irá determinar o perfil de gestão de risco adotado pela empresa.

Além disso, até mesmo organizações sem fins lucrativos têm demonstrado necessidade de habilidades em gerenciamento de risco, como mostram Al-Tabbaa, Ciulli e Kolk (2021), onde essas organizações tratam do risco relacional, que representa uma abordagem voltada para gestão de stakeholders e prevenção de conflitos.

Sam Liu e Huang (2020) tratam o gerenciamento de riscos como benéfico para as relações entre a orientação para sustentabilidade e a proatividade, onde a sustentabilidade e gestão de riscos tornaram-se críticas no desempenho da empresa. Ademais, o gerenciamento de risco tornou-se elementar para construir a capacidade de as empresas sobreviverem em ambientes dinâmicos para alcançar vantagem estratégica.

Portanto, o gerenciamento de riscos é um elemento essencial para alcançar a sustentabilidade da empresa na exploração de oportunidades de mercado de longo prazo (SAM LIU; HUANG, 2020).

Ainda de acordo com os autores, o gerenciamento de riscos pode ajudar os empreendedores a examinarem o ambiente externo à procura de sustentabilidade, na tentativa de prever impactos inesperados oriundos dos custos adicionais de operação.

2.3 Gestão de Risco e Desempenho Organizacional

Os riscos emergem de vários eventos imprevistos, que podem causar impactos sobre a decisão de diversos atores envolvidos no processo de reavaliação de suas prioridades. Logo, isso pode trazer, uma mudança nas expectativas desses atores, bem como respostas indesejadas por outros atores envolvidos no processo (KALVET; LEMBER, 2010).

Esses eventos podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos. Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente. Os de impacto positivo podem contrabalançar os de impacto negativo ou podem representar oportunidades, que por sua vez representam a possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2007). A direção da organização canaliza as oportunidades para seus processos de elaboração de estratégias ou objetivos, formulando planos que visam ao aproveitamento destes.

Segundo Hamann et al. (2013) o domínio conceitual do desempenho organizacional pode ser especificado apenas relacionando esse construto ao constructo mais amplo de eficácia organizacional.

A eficácia organizacional engloba desempenho organizacional e outros conceitos de desempenho (ou seja, desempenho ambiental ou social corporativo), que são relevantes para a prática e a pesquisa. O conceito de eficácia organizacional está relacionado à quão eficaz uma organização é no sentido de alcançar os resultados que a organização pretende produzir. Com isso a eficácia dentro de uma organização procura alcançar os objetivos internos com qualidade e direcionamento sólido (HAMANN et al., 2013).

De acordo com Combs, Crook e Shook (2005) o desempenho organizacional é amplamente reconhecido como um importante senão o mais importante construto na pesquisa em gestão estratégica.

Para Hamann et al. (2013) o desempenho organizacional é um construto primordial na gestão estratégica. O sucesso de uma instituição está diretamente ligado com o desempenho organizacional, vários fatores devem ser levados em consideração para que seja possível alcançar os objetivos institucionais.

O desempenho de qualquer organização depende em grande parte do nível de habilidade de seus líderes na implementação de estratégias. Devido aos obstáculos existentes para que se possa alcançar as metas organizacionais, é importante que as técnicas que os líderes usam sejam flexíveis o suficiente para acomodar as mudanças. O desempenho de uma organização também depende de seus funcionários, que são uma parte fundamental da organização e formam a equipe que trabalha para atingir os objetivos da organização (ALMATROOSHI; SINGH; FAROUK, 2016).

Gestão de riscos é o processo que auxilia a identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização. De acordo com Soltanzadeh et al. (2016) por muito tempo, a gestão de riscos foi ignorada nas tarefas estratégicas e para que seja executada faz-se necessário a percepção e experiência de risco do gestor individual.

Ações também podem ser tomadas com antecedência (por exemplo, seguro de responsabilidade do consumidor) para modificar, senão necessariamente para eliminar, as possíveis consequências negativas, caso ocorram. Essa diversidade de resultados potenciais e sistemas de medição reflete a complexidade e o fluxo da vida real do que muitas vezes é percebido como uma construção simples (RITCHIE; BRINDLEY, 2007). As práticas de gerenciamento de risco devem estar alinhadas com a estratégia organizacional.

A medição do desempenho e do risco corporativo pode ser tratada a partir de uma série de entendimentos diferentes, embora não respectivamente exclusivas. Diferentes stakeholders podem buscar diferentes equilíbrios entre desempenho de curto e longo prazo, lucratividade e liquidez e o nível de risco inerente ao próprio negócio (RITCHIE; BRINDLEY, 2007)

Portanto a gestão do risco é um sistema de gestão, uma atividade transversal à empresa. Não ter um sistema de gerenciamento de risco é talvez o risco mais importante que uma empresa pode enfrentar. Como resultado, a gestão de riscos é um dos componentes fundamentais do sucesso de uma empresa, seja em termos econômicos, sociais ou ambientais. A gestão de riscos é uma atividade tanto mais importante para as empresas quanto a questão da segurança ideal de produtos e serviços é grande (SGHAIER; HERGON; DESROCHES, 2015).

3 Metodologia

O método de pesquisa adotado neste estudo é a revisão sistemática de literatura que é realizada com estratégias de buscas claras e critérios específicos para subsidiar a inclusão e exclusão de artigos a serem analisados. Por isso, para se construir uma revisão sistemática da

literatura é necessário revisar e sintetizar a literatura relevante para comparar os resultados de estudos anteriores em um domínio (PAUL; RIALP, 2020).

Para isso, foi adotado o procedimento de revisão de literatura proposto por Rowe (2014) que considera 7 (sete) etapas: 1) Definição do problema de pesquisa; (2) Escolha do banco de dados de artigos; (3) Escolha dos termos de pesquisa; (4) Critérios de triagem; (5) Aplicação de critérios metodológicos; (6) Formulário padronizado para extrair dados de artigos e (7) Síntese descritiva.

Na primeira etapa foi definido o objetivo de pesquisa que é investigar o papel moderador do gerenciamento de risco na relação entre as dimensões de Orientação Empreendedora e o desempenho da empresa. Na segunda etapa foi realizada, preliminarmente, uma busca no sistema de periódicos da CAPES para identificar a base de dados com maior número de resultados para o tópico de pesquisa, nesse aspecto o estudo utilizou-se para busca de artigos na base de dados Scopus.

Seguindo, na terceira etapa, os termos de busca utilizados na pesquisa foram “*Risk Management*” e “*Entrepreneurial Orientation*”, como estratégia de pesquisa foram utilizados o operador booleano AND e aspas nos termos de busca nos campos título, resumo e palavras-chave.

Na quarta etapa, o critério de triagem utilizado foi o idioma inglês priorizando, portanto, artigos publicados em periódicos internacionais. Já na etapa 5 foram selecionados artigos qualitativos, quantitativos ou métodos mistos, incluindo artigos teóricos ou empíricos, mas com foco temático no tópico de pesquisa deste trabalho.

A pesquisa recuperou 34 documentos, os quais tiveram publicação entre os anos de 2006 e 2021, e como critério de inclusão foram selecionados artigos revisados por pares e publicados em periódicos com *Open Access*. Após a aplicação desses critérios foram incluídos 24 artigos para revisão de literatura, sendo a pesquisa realizada no dia 18 de junho de 2021.

Na etapa 6 foi utilizado formulário padronizado para extração dos dados analisados contendo a seguinte estrutura: (I) Título do artigo; (II) Autor e ano de publicação; (III) Objetivo do artigo; (IV) Resumo; (V) Introdução; (VI) Metodologia; (VII) Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros; (VIII) Considerações finais; (IX) Como a gestão de risco é tratada no artigo; (X) Relações feitas entre gestão de risco e desempenho organizacional e (XI) Relação entre gestão de risco e Orientação Empreendedora.

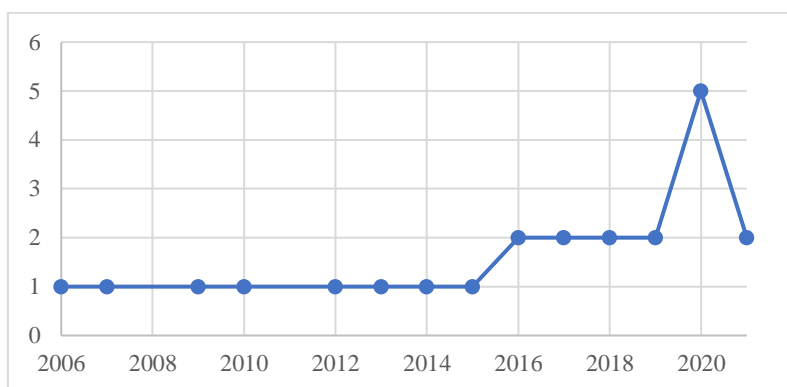
Finalmente, na última etapa foi realizada a análise dos dados com base na síntese descritiva que de acordo com Rowe (2014) são interpretações das conclusões da revisão sistemática de acordo com a experiência dos revisores e qualidade do conteúdo disponível na literatura.

4 Análise de Resultados

Após a leitura dos artigos foi possível observar que o tópico risco tem sido estudado com mais frequência na Orientação Empreendedora, apesar de poucos estudos relacionarem o

gerenciamento de risco ao desempenho empresarial é possível notar certa tendência, de acordo com o gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1 - Tendência de Ocorrência das Chaves de Pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Os resultados da revisão de literatura mostraram que para as empresas obterem alto desempenho não basta apenas assumir o risco e ter uma postura mais empreendedora com comportamento arrojado em inovação e proatividade, mas é preciso calcular o risco (CHEAH; AMRAN; YAHYA, 2019), em outras palavras fazer o gerenciamento do risco.

A propensão ao risco está ligada ao desempenho da empresa, nesse sentido quanto mais alta for a orientação da empresa para o risco maior poderá ser seu desempenho, porém a empresa assume o risco de ganhar ou perder (XIAO et al., 2021), com isso o risco de perdas pode afetar a sustentabilidade da empresa (SAM LIU; HUANG, 2020). Diante disso, algumas iniciativas de investimento mais arrojadas podem afetar a relação entre a empresa e seus Stakeholders (AL-TABBAA; CIULLI; KOLK, 2021).

As possíveis perdas que as empresas podem obter como resultado podem prejudicar o desempenho afetando sua sustentabilidade. Por conseguinte, para administrar o risco de lucrar ou ter perdas insustentáveis e/ou irrecuperáveis como resultado, as empresas precisam implementar em sua estratégia o gerenciamento de risco (SAM LIU; HUANG, 2020).

O gerenciamento de risco permite que as empresas consigam enfrentar mudanças e incertezas de mercado, portanto gerenciar o risco pode permitir aumentar a capacidade de sobrevivência da empresa em ambientes dinâmicos fortalecendo sua vantagem competitiva (SAM LIU; HUANG, 2020).

Por outro lado, assumir riscos é uma característica inerente a todo empreendedor, logo é imprescindível que os empreendedores aprimorem sua capacidade de assumir risco fazendo o gerenciamento e mantendo uma consciência empreendedora sobre seu negócio (SAHBAN; SYAHCHARI, 2019).

Além do mais, o gerenciamento de risco atua como forte moderador exercendo alta influência sobre a sustentabilidade da empresa aumentando efetivamente o fator de autoeficiência (BANGSAWAN; HASEEB; MS, 2020). Nesse caso, é preciso que o gerenciamento de risco seja compatível com o nível de risco determinado pelo ambiente em que a empresa atua (IRÚN; MONFERRER; MOLINER, 2020).

Nesse contexto, confirma-se o “risco”, ou “assumir o risco”, como dimensão da orientação empreendedora que pode aumentar a competitividade da empresa, mas o risco deve gerenciado (CHEAH; AMRAN; YAHYA, 2019), para que diante da possibilidade de perda ou lucro a empresa não comprometa sua sustentabilidade (SAM LIU; HUANG, 2020).

Para isso, a variável gerenciamento de risco atua moderando o risco e prevenindo altas perdas que possam comprometer a sustentabilidade da empresa. Portanto, com essa sustentação é apresentada a seguinte proposição: *P1 - O comportamento de gerenciamento de risco empresarial influencia positivamente a sustentabilidade da empresa.*

Ademais, assumir riscos pode provocar outro problema que é o relacionamento com os investidores e/ou Stakeholders (AL-TABBAA; CIULLI; KOLK, 2021). Pois, as partes interessadas podem não estar dispostas a correr altos riscos pelo capital investido. É necessário estabelecer o perfil e/ou característica do investimento, se mais conservador ou arrojado, para que os investidores tenham consciência sobre o risco.

Esse relacionamento com as partes interessadas pode ser afetado porque o interesse de cada investidor pode divergir entre a expectativa por resultados de curto ou longo prazo e necessidades diferentes quanto a lucratividade ou liquidez (RITCHIE; BRINDLEY, 2007).

Nesse sentido o gerenciamento de risco pode colaborar no relacionamento com as partes interessadas, onde o processo de tomada de decisão deve ser transparente às partes interessadas. Logo, têm-se a proposição *P2 - O gerenciamento de risco tem efeito positivo sobre o relacionamento entre os Stakeholders.*

Apesar de os empreendedores nem sempre fazerem o gerenciamento de risco de modo formal, essa análise de risco sempre é feita de forma inconsciente. Diante disso, é preciso repensar a gestão de riscos aprimorando o processo de tomada de decisão integrando essas fases em dois processos que são gestão de risco e tomada de decisão (CROVINI; SANTORO; OSSOLA, 2020).

Em vista disso, o gerenciamento de risco deve ser tratado como uma nova forma de empreender, isto é, uma maneira de pensar sobre o risco antes de tomar decisões, para que a decisão seja tomada de forma estruturada. Por isso, gerenciar o risco antes de tomar decisão é a forma mais adequada de empreender (CROVINI; SANTORO; OSSOLA, 2020).

Crovini, Santoro e Ossola (2020), recomendam algumas práticas de gestão de riscos como: a) formalizar a gestão de riscos na empresa, a depender do seu tamanho; b) adotar um modelo de gestão de riscos para aumentar o rigor e a qualidade do processo de tomada de decisão; c) acompanhar o processo de mudança de riscos de acordo com o ciclo de vida ou situações específicas da empresa. Portanto, o gerenciamento do risco proporciona decisões

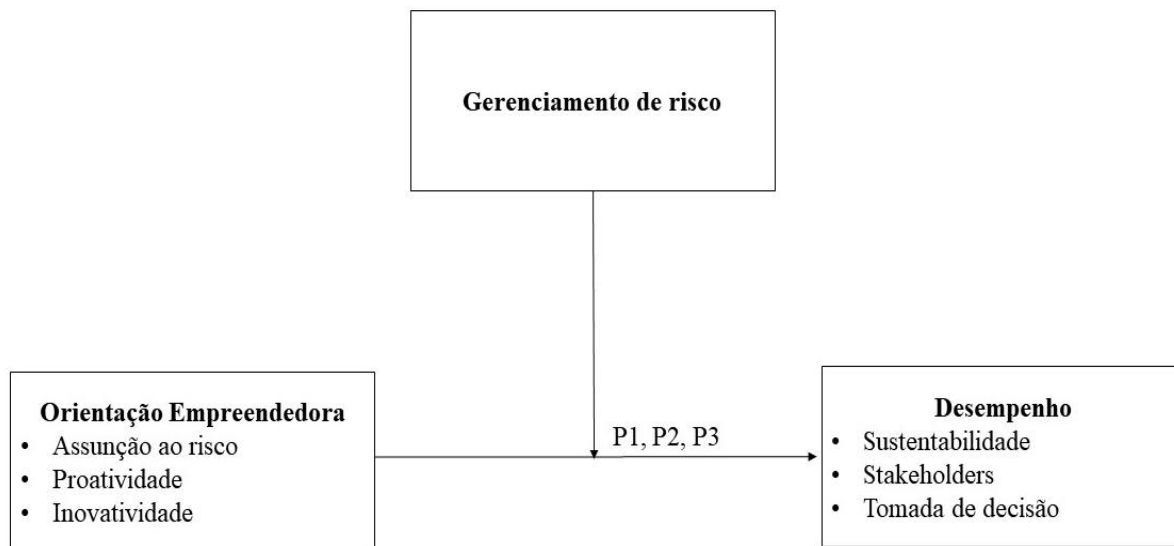
fundamentadas. Por isso, temos a proposição *P3 - O gerenciamento de risco tem efeito positivo sobre a tomada de decisão.*

4.1 Estrutura proposta

A estrutura proposta apresenta o gerenciamento de risco como variável moderadora entre as dimensões da OE e o desempenho organizacional. Haja vista que as três dimensões da OE aqui abordadas são apontadas na literatura como tendenciosas ao risco, como a proatividade para assumir risco (SRIBOONLUE, 2019) e a inovação.

A estrutura conceitual proposta no trabalho aborda três variáveis de desempenho que podem ser afetadas positivamente pelo gerenciamento de risco como moderador. No entanto, essa abordagem não limita nem restringe a dinâmica de OE nas empresas e seus ambientes, pelo contrário, a proposta permite aos gestores e/ou empreendedores refletir sobre sua consciência empreendedora (SAHBAN; SYAHCHARI, 2019) ao pensar sobre o gerenciamento do risco. A seguir é apresentada a proposta conceitual, conforme figura 1.

Figura 1 - O gerenciamento de risco como moderador entre OE e desempenho



Fonte: Elaboração própria.

O modelo conceitual demonstra três variáveis de desempenho organizacional que podem ser afetadas positivamente pelo gerenciamento de risco que são (I) sustentabilidade da empresa diante do risco de altas perdas (SAM LIU; HUANG, 2020; XIAO et al., 2021), (II)

relacionamento com os investidores e/ou stakeholders (partes interessadas) (AL-TABBAA; CIULLI; KOLK, 2021) e (III) tomada de decisão (CROVINI; SANTORO; OSSOLA, 2020).

Na proposta apresentada, essa relação de moderação é demonstrada pela influência positiva que o gerenciamento de risco tem sobre a sustentabilidade da empresa (P1), onde afeta positivamente o relacionamento entre as partes interessadas (P2) e afeta a qualidade das tomadas de decisão (P3).

As empresas estão sempre dispostas a enfrentar riscos que podem fazer com que o seu objetivo não seja alcançado, portanto, faz-se necessário uma avaliação criteriosa sobre qual a classificação do risco, se é baixo, médio ou alto de acordo com o ambiente (IRÚN; MONFERRER; MOLINER, 2020), os impactos que o risco pode causar a organização, bem como estabelecer procedimentos de controle formais sobre os riscos (CROVINI; SANTORO; OSSOLA, 2020).

Nesse passo, o gerenciamento de risco possibilita a eficácia organizacional e autoeficiência (BANGSAWAN; HASEEB; MS, 2020) no que tange alcançar os resultados propostos como metas pela organização (HAMANN et al., 2013), através de tomadas de decisões onde o risco é calculado e/ou gerenciado (CHEAH; AMRAN; YAHYA, 2019).

Portanto, a estrutura proposta aborda o gerenciamento de risco como variável moderadora, onde tem papel fundamental, podendo ter efeito positivo sobre a relação entre as partes interessadas (AL-TABBAA; CIULLI; KOLK, 2021) através de tomadas de decisões concretas (CROVINI; SANTORO; OSSOLA, 2020) que permitam uma competitividade que assegure a sustentabilidade da empresa (SAM LIU; HUANG, 2020).

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo investigar o papel moderador do gerenciamento de risco na relação entre as dimensões de Orientação Empreendedora e o desempenho da empresa, estudar os efeitos dessa variável e propor uma estrutura conceitual, através de uma revisão sistemática de literatura.

Nesse aspecto, se retoma a pergunta norteadora deste trabalho: Qual o papel do gerenciamento de risco como variável moderadora entre a relação Orientação Empreendedora e desempenho? Os resultados da revisão sistemática de literatura possibilitaram identificar que o gerenciamento de risco atua positivamente sobre a sustentabilidade da empresa, através de tomadas de decisão sólidas que também proporcionam a manutenção do relacionamento com os investidores.

Portanto, a metodologia de pesquisa adotada possibilitou resolver o problema de pesquisa e alcançar respostas para os objetivos geral e específicos deste trabalho. Nesse sentido, a pesquisa contribui para a literatura sobre estratégia estendendo a compreensão sobre o papel do gerenciamento de risco como variável moderadora na relação entre OE e desempenho.

Além do caráter teórico deste trabalho, também existem contribuições práticas aos gestores e/ou empreendedores, principalmente, no que tange a repensar o risco, nesse caso, o gerenciamento de risco como uma ferramenta organizacional que afeta positivamente o desempenho da empresa. Com isso é recomendável adotar práticas formais de gerenciamento de risco de forma consciente.

As limitações da pesquisa giram em torno da proposta teórica, ainda não testada empiricamente. Além do mais, o tópico de pesquisa ainda é pouco investigado, mas já apresenta certa tendência e necessidade de ser discutido, diante da proposta de sustentabilidade competitiva que o gerenciamento de risco se propõe a fazer. Diante disso, recomenda-se que futuras pesquisas utilizem a estrutura conceitual proposta para confirmar ou descartar as proposições teóricas desse trabalho.

Ademais, recomenda-se que futuras pesquisas sejam feitas relacionando a variável gerenciamento de risco com outras dimensões da Orientação Empreendedora, e que seja investigado os níveis de moderação dessa variável em empresas de diferentes segmentos de mercado e ambientes.

Referências

AL-TABBAA, O.; CIULLI, F.; KOLK, A. Nonprofit Entrepreneurial Orientation in the Context of Cross-Sector Collaboration. *British Journal of Management*, v. 0, p. 1–27, 2021.

ALMATROOSHI, B.; SINGH, S. K.; FAROUK, S. Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 65, n. 6, p. 844–859, 11 jul. 2016.

BANGSAWAN, S.; HASEEB, M.; MS, M. a Product of Social Mission, Sustainable Entrepreneurial and Marketing Orientation: Enhancing Social Entrepreneurial Self-Efficacy in Indonesian Education Sector. *Journal of Security and Sustainability Issues*, v. 10, n. Oct, p. 163–178, 2020.

CHEAH, J.; AMRAN, A.; YAHYA, S. Internal oriented resources and social enterprises' performance: How can social enterprises help themselves before helping others? *Journal of Cleaner Production*, v. 211, p. 607–619, 2019.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. v. 2, n. 05, p. 259–286, 2005.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura. PricewaterhouseCoopers LLP, v. 1, n. 2, p. 01–141, 2007.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, n. 1, p. 7–26, 5 out. 1991.

CROVINI, C.; SANTORO, G.; OSSOLA, G. Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process. *Management Decision*, v. 59, n. 5, p. 1085–1113, 2020.

HAMANN, P. M. et al. Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. *Organizational Research Methods*, v. 16, n. 1, p. 67–87, 2013.

IRÚN, B.; MONFERRER, D.; MOLINER, M. Á. Network market orientation as a relational governance mechanism to public-private partnerships. *Journal of Business Research*, v. 121, n. August, p. 268–282, 2020.

KALVET, T.; LEMBER, V. Risk management in public procurement for innovation: The case of Nordic-Baltic Sea cities. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, v. 23, n. 3, p. 241–262, 2010.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1996.

LUU, N.; NGO, L. V. Entrepreneurial orientation and social ties in transitional economies. *Long Range Planning*, v. 52, n. 1, p. 103–116, 2019.

PAUL, J.; RIALP, A. The art of writing literature review : What do we know and what do we need to know ? *International Business Review*, v. 29, n. 4, p. 101717, 2020.

RITCHIE, B.; BRINDLEY, C. Supply chain risk management and performance A guiding framework for future development. v. 27, n. 3, p. 303–322, 2007.

ROWE, F. What literature review is not: Diversity, boundaries and recommendations. *European Journal of Information Systems*, v. 23, n. 3, p. 241–255, 2014.

SAHBAN, M. A.; SYAHCHARI, D. H. Assessing the Entrepreneurial Orientation Model and Linking it with Entrepreneurial Inclination among Information Systems and Computer Science Students in Indonesia. 2019 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech). Anais...IEEE, ago. 2019Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/document/8843802/>>

SAM LIU, C. H.; HUANG, C. E. Discovering differences in the relationship among social entrepreneurial orientation, extensions to market orientation and value co-creation – The moderating role of social entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 42, n. December 2019, p. 97–106, 2020.

SGHAIER, W.; HERGON, E.; DESROCHES, A. Gestion globale des risques. *Transfusion Clinique et Biologique*, v. 22, n. 3, p. 158–167, 2015.

SOLTANIZADEH, S. et al. Business strategy, enterprise risk management and organizational performance. *Management Research Review*, v. 39, n. 9, p. 1016–1033, 2016.

SRIBOONLUE, P. Strategic Entrepreneurial Awareness and Business Performance: Empirical Evidence from Small and Medium-sized Enterprises in Thailand. *Procedia Computer Science*, v. 158, p. 653–661, 2019.

XIAO, Z. et al. Institutional support and firms' entrepreneurial orientation in emerging economies. *Long Range Planning*, n. March, p. 102106, 2021.