

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

**ANA HELENA CANEPPELE DOTTO**

**EFEITO DOS FATORES CONTINGENCIAIS NO USO DE**  
**INDICADORES DE DESEMPENHO DAS *STARTUPS***  
**MEDIADOS PELA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

**CASCADEL**

**2023**

**ANA HELENA CANEPPELE DOTTO**

**EFEITO DOS FATORES CONTINGENCIAIS NO USO DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO DAS *STARTUPS*  
MEDIADOS PELA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE GERENCIAL**

**ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR LEANDRO AUGUSTO TOIGO**

**Cascavel**

**2023**

**ANA HELENA CANEPPELE DOTTO**

**EFEITO DOS FATORES CONTINGENCIAIS NO USO DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO DAS *STARTUPS*  
MEDIADOS PELA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Contabilidade (PPCG) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Contabilidade.

Área de concentração: Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Augusto Toigo.

**Cascavel**

**2023**

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

DOTTO, ANA HELENA CANEPPELE  
EFEITO DOS FATORES CONTINGENCIAIS NO USO DE INDICADORES  
DE DESEMPENHO DAS STARTUPS MEDIADOS PELA ORIENTAÇÃO  
EMPREENDEDORA / ANA HELENA CANEPPELE DOTTO; orientador  
LEANDRO AUGUSTO TOIGO. -- Cascavel, 2023.  
99 p.

Dissertação (Mestrado Acadêmico Campus de Cascavel ) --  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências  
Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade,  
2023.

1. Fatores Contingenciais. 2. Indicadores de Desempenho.  
3. Orientação Empreendedora.. 4. Startup. I. TOIGO, LEANDRO  
AUGUSTO, orient. II. Título.

**ANA HELENA CANEPPELE DOTTO**

**EFEITO DOS FATORES CONTINGENCIAIS NO USO DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO DAS *STARTUPS*  
MEDIADOS PELA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de mestre em Contabilidade, área de concentração Controladoria, linha de pesquisa Contabilidade Gerencial e Controle em Organizações, avaliada pela seguinte banca examinadora:

---

Orientador (a) Leandro Augusto Toigo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus Cascavel (Unioeste)

---

Franciele Wrubel

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus Cascavel (Unioeste)

---

Vinícius Costa da Silva Zonatto

Universidade Federal de Santa Maria-UFSM

*Ao meu amado pai Adilo (in memoriam) exímio contador e estudioso, que mesmo tendo partido há muito tempo, continua presente e se manifesta em minha vida todos os dias.*

## AGRADECIMENTOS

Cheguei ao fim de um período de quatro anos de formação, desde as disciplinas como aluna especial, em 2019, até o presente momento em que finalizo esta obra. Neste período, muitos foram os que passaram por minha vida, me incentivaram, apoiaram e contribuíram de diversas formas para que eu chegasse até aqui.

Inicio agradecendo a Deus, meu princípio e meu fim, pela maravilhosa vida que me deste, por minha saúde e pelas minhas características pessoais que me levam a buscar o conhecimento e aperfeiçoamento para melhor servir à sociedade na qual eu vivo. Em segundo lugar, entendo como dever iniciar agradecendo ao meu pai, que em vida, além de seu amor, sempre me deu incentivo para buscar ser cada dia melhor e “jamais deixar de estudar”. À minha mãe, meu amor e carinho por toda disposição, cuidado e zelo com minha educação, com minha integridade e minha personalidade. Por todo tempo dispensado a mim para que eu pudesse crescer para além de você, mãe, obrigada. Ao meu esposo Daniel, meu amor e minha gratidão por respeitar minhas escolhas e o meu tempo, e por acreditar que toda minha dedicação e ausência nesse período seria recompensada. Ao meu primogênito Angelo, por chegar e dar um novo ânimo a minha vida e por me mostrar eu sou capaz de realizar muitas coisas. E a todos os meus familiares, irmãos, sobrinhos, cunhadas e sogros meu agradecimento pelo amor e apoio de sempre.

Eu não poderia deixar de agradecer a essa pessoa tão importante, que faz parte da história da minha vida e inclusive, ajudou a moldar a pessoa que sou hoje: Dom Mauro Aparecido dos Santos, Arcebispo Metropolitano de Cascavel (*in memoriam*), esse dia não teria chegado sem seu apoio. E na pessoa de Dom Mauro, agradeço à Arquidiocese de Cascavel, na pessoa de Dom Adelar, Arcebispo atual e do Pe Gilmar Petry, ecônomo diocesano, por todo apoio e subsídio a mim dispensados, para que eu pudesse ter tranquilidade para cursar este mestrado. Agradeço ainda meus colegas de trabalho, que me acompanharam e testemunharam as alegrias e aflições de uma aluna de mestrado. Obrigada pelo suporte, por entenderem minhas ausências e por serem compreensivos quando eu precisei.

Continuo meus agradecimentos lembrando de meus colegas da Turma 2020 do Mestrado em Contabilidade da Unioeste Cascavel, que assim como eu, dedicaram seus mais intensos esforços para conquistar o título de Mestre e por termos sido apoio uns dos outros neste período, sempre com bom humor, apesar de tudo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Leandro A. Toigo, minha gratidão eterna por todo suporte e incentivo, por ter dedicado tanto tempo em me ajudar e, principalmente, por não ter desistido de mim. Agradeço ainda à Prof. Dra. Maria Piedade, minha orientadora do estágio de docência, pela disposição em colaborar de forma tão atenciosa com minha formação e por seu carinho em participar da minha banca de qualificação. Agradeço também o Prof. Dr. Vinícius Zonatto, por sua disponibilidade em colaborar com meu crescimento e com a melhoria da minha dissertação, sendo membro das bancas de qualificação e defesa. Gratidão à Prof. Dra. Franciele Wrubel por aceitar ser minha avaliadora na banca de defesa.

Meu agradecimento aos demais professores do Programa de Mestrado em Contabilidade da Unioeste Cascavel, por terem compartilhado seus ensinamentos para o meu crescimento e de meus colegas.

## RESUMO

Esta pesquisa buscou analisar o efeito dos fatores contingenciais no uso de indicadores de desempenho das *startups*, mediados pela orientação empreendedora. É caracterizada como uma pesquisa descritiva, do tipo *survey*, de abordagem quantitativa e utilizou de técnicas e recursos estatísticos de análise, por meio de Modelos de Equações Estruturais (MEE) e pelo método de regressão por Mínimos Quadrados Parciais – Partial Least Squares (PLS). Participaram desta pesquisa 75 gestores de *startups* de todo o país. Para mensurar as variáveis utilizou-se de questionários com escala de Likert de cinco pontos. Os respondentes são de maioria masculina e de faixa etária considerada jovem, entre 30 e 40 anos. Para a amostra utilizada, as quatro hipóteses testadas foram confirmadas e os resultados obtidos confirmam a mediação da Orientação Empreendedora na associação dos fatores contingenciais e o uso dos indicadores de desempenho nas *startups*, além de confirmar a relação do uso de indicadores de desempenho com os fatores contingenciais internos e externos. Ainda em tempo, os resultados confirmaram que, quando os gestores têm maior tendência à OE, maior é a percepção dos fatores contingenciais e, como consequência, utilizam mais os indicadores de desempenho. Diante disso, o objetivo principal e os objetivos específicos foram alcançados. Quanto às contribuições, estas abarcam questões a respeito do desenvolvimento de pesquisas que promovam novas discussões sobre o assunto, uma vez que o tema é pouco explorado, além de contribuir com os gestores das *startups* ao demonstrar o papel decisivo da postura de OE para promover a adaptação das medidas de desempenho e, conseqüentemente, de seus resultados, diante de contingências internas e externas às suas empresas.

**Palavras-chave:** Fatores Contingenciais. Indicadores de Desempenho. Orientação Empreendedora.

## ABSTRACT

This research sought to analyze the effect of contingent factors on the use of performance indicators for startups, mediated by entrepreneurial orientation. It is characterized as a descriptive research, of the survey type, with a quantitative approach and used statistical analysis techniques and resources, through Structural Equation Models (SEM) and the Partial Least Squares (PLS) regression method, 75 startup managers from across the country participated in this survey. To measure the variables, questionnaires with a five-point Likert scale were used. Respondents are mostly male and from an age group considered young, between 30 and 40 years old. For the sample used, the four hypotheses tested were confirmed and the results obtained showed that there is mediation of Entrepreneurial Orientation in the association of contingency factors and the use of performance indicators in startups, which leads to the conclusion that the EO strengthens this relationship. As for the contributions, they cover questions regarding the development of research that promote new discussions on the subject, since the topic is little explored, in addition to contributing to startup managers by demonstrating the decisive role of the EO posture to promote adaptation of performance measures and consequently of their results, in the face of contingencies internal and external to their companies.

**Keywords:** Contingency Factors. Performance Indicators. Entrepreneurial Orientation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Relação de Causalidade x Contingências.....	29
Figura 2. Desenho e hipóteses da pesquisa.....	41
Figura 3. Modelo teórico inicial .....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Dimensões da Orientação Empreendedora.....	39
Tabela 2. Constructo da Pesquisa.....	45
Tabela 3. Variáveis e questões e codificação das questões.....	47
Tabela 4. Síntese das Análises de MEE.....	52
Tabela 5. Objetivos, hipóteses e base teórica.....	54
Tabela 6. Perfil dos respondentes.....	55
Tabela 7. Caracterização das Organizações.....	57
Tabela 8. Indicadores de Desempenho Financeiros.....	59
Tabela 9. Indicadores de Desempenho Não Financeiros.....	60
Tabela 10. Matriz de cargas fatoriais.....	61
Tabela 11. Cargas Fatoriais da OE.....	62
Tabela 12. Cargas Fatoriais-Indicadores de desempenho Financeiros e Não Financeiros.....	62
Tabela 13. Estatística Descritiva dos Fatores Contingenciais.....	63
Tabela 14. Estatística descritiva OE.....	64
Tabela 15. Estatística descritiva Indicadores Financeiros e Não Financeiros.....	65
Tabela 16. Questões após tratamento de dados.....	66
Tabela 17. Análise de Fiabilidade e Validez do Constructo.....	66
Tabela 18. Validade Discriminante.....	67
Tabela 19. Valores de VIF Externos.....	68
Tabela 20. Valores de VIF Internos.....	69
Tabela 21. Coeficientes de Pearson- $R^2$ .....	69
Tabela 22. Coeficientes Estruturais.....	70
Tabela 23. Hipóteses de Pesquisa.....	70

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Alfa de Cronbach
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
BSC	<i>Balance Scorecard</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
CAC	Custo de Aquisição do Cliente
CC	Confiabilidade Composta
LTV	<i>Life Time Value</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
VIF	<i>Variance Inflation Fator</i>
VOs	Variáveis Observáveis
VLs	Variáveis Latentes
FCE	Fatores Contingenciais Externos
FCI	Fatores Contingenciais Internos
OE	Orientação Empreendedora
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
ROI	<i>Return on Investment</i> /Retorno sobre o investimento
SCG	Sistemas de Controle Gerencial

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de pesquisa .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>20</b>
<i>1.2.1</i>	<i>Geral .....</i>	<i>20</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Específicos .....</i>	<i>20</i>
<b>1.3</b>	<b>Delimitação para o estudo .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4</b>	<b>Justificativa e contribuição do estudo .....</b>	<b>21</b>
<b>1.5</b>	<b>Estrutura da dissertação .....</b>	<b>23</b>
<b>2</b>	<b>Base Teórica.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1</b>	<b>Fatores contingenciais.....</b>	<b>24</b>
<i>2.1.1</i>	<i>Ambiente.....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.2</i>	<i>Estrutura.....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.3</i>	<i>Estratégia.....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.4</i>	<i>Tecnologia .....</i>	<i>27</i>
<i>2.1.5</i>	<i>Porte.....</i>	<i>27</i>
<i>2.1.6</i>	<i>Cultura.....</i>	<i>28</i>
<i>2.1.7</i>	<i>Tipo de Investidor.....</i>	<i>28</i>
<b>2.2</b>	<b>Fatores contingenciais e medidas de desempenho .....</b>	<b>29</b>
<i>2.2.1</i>	<i>Uso de Indicadores de Desempenho nas Startups .....</i>	<i>32</i>
<b>2.3</b>	<b>Orientação empreendedora.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4</b>	<b>Modelo teórico .....</b>	<b>41</b>
<b>3</b>	<b>Método e Procedimentos da Pesquisa .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1</b>	<b>Delineamento da pesquisa .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2</b>	<b>Unidade de análise, população e amostra .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3</b>	<b>Constructo da pesquisa.....</b>	<b>45</b>
<b>3.4</b>	<b>Procedimentos de coleta dos dados.....</b>	<b>49</b>
<b>3.5</b>	<b>Procedimentos de análise de dados.....</b>	<b>50</b>
<b>4</b>	<b>Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1</b>	<b>Apresentação dos dados.....</b>	<b>55</b>
<i>4.1.1</i>	<i>Análise descritiva dos respondentes e das organizações .....</i>	<i>55</i>
<i>4.1.2</i>	<i>Tratamento e Análise descritiva dos dados .....</i>	<i>60</i>
<b>4.2</b>	<b>Modelo de mensuração .....</b>	<b>65</b>

<b>4.3</b>	<b>Modelo estrutural.....</b>	<b>68</b>
<b>4.3.1</b>	<b><i>Discussão dos resultados.....</i></b>	<b>70</b>
<b>5</b>	<b>Considerações Finais.....</b>	<b>75</b>
<b>5.1</b>	<b>Limitações do estudo.....</b>	<b>77</b>
<b>5.2</b>	<b>Sugestões para pesquisas futuras.....</b>	<b>77</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>79</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>93</b>

## 1 Introdução

As organizações estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos, fato que gera incertezas nas decisões das organizações e pode afetar sua sobrevivência (Beuren & Fiorentin, 2014). Diante desse cenário, para uma organização manter-se viva e próspera, ela necessita estar atenta à dinâmica do mercado e seus administradores devem buscar constante equilíbrio entre o atendimento das necessidades internas e a adaptação às circunstâncias ambientais externas (Silva, Queiroz, Queiroz, Carvalho, & Marques, 2018).

Algumas formas de adaptação podem ocorrer por meio do conhecimento dos seus fatores contingenciais e de indicadores de desempenho, de modo a realizar um planejamento estratégico mais estruturado e focado no seu desenvolvimento (Beuren & Fiorentin, 2014; Sell, Beuren, & Lavarda, 2020). Os fatores contingenciais podem ser classificados em externos (FCE) e internos (FCI), sendo os externos ao ambiente (fatores sociais, econômicos, políticos) aqueles que representam ameaças ou oportunidades que possam afetar os fatores internos (estratégia, estrutura, tecnologia e porte). (Aguiar & Frezatti, 2007; Beuren & Fiorentin, 2014;

A competitividade inerente aos cenários de incertezas criou um ambiente de inovações tecnológicas, em meio ao qual surgiram as *startups*. Blank e Dorf (2014) as definem como sendo organizações temporárias em busca de um modelo de negócio repetível, escalável e rentável. São empreendimentos que vêm obtendo destaque na economia dos países em todo o mundo, com propostas inovadoras de produtos ou serviços, proporcionando a criação de novas oportunidades no mercado por meio de inovações, provocando novas formas de atuação organizacional nos mercados de alta tecnologia.

A criação de novas empresas envolve uma incerteza considerável. De acordo com Chang (2004) observou-se que as *startups* têm taxas de insucesso mais elevadas que as empresas já estabelecidas, porque inicialmente não definem papéis de trabalho efetivos, tampouco relacionamentos com clientes e fornecedores, além de bases de influência e legitimidade. No mesmo sentido, Carraro, Meneses e Brito (2019) afirmam que as *startups* geralmente falham porque seus fundadores e investidores não consideram analisar a situação antes de dar prosseguimento à sua ideia, e não dedicam tempo para tratar da possibilidade de que a base do plano de negócios possa estar errada. Os fundadores focam em suas estratégias, objetivando que o empreendimento seja sobre tecnologia ou sobre vendas, não se preocupando com a formulação de um plano equilibrado.

Segundo Nobel (2011), cerca de sessenta por cento das *startups* não sobrevivem aos primeiros cinco anos, e outros setenta e cinco por cento daquelas financiadas por capital de risco, falham. De acordo com Atsan (2016), até 50% das *startups* europeias falham nos primeiros cinco anos como empresa, dados confirmados por Pereira, Filho e Porto (2021).

Diante desses dados, Miranda, Santos Junior e Dias (2016) argumentam que no contexto das *startups*, o uso do controle gerencial ganha relevância, visto que os problemas mais comuns que ameaçam a sobrevivência dessas empresas estão relacionados à ausência de ferramentas e procedimentos de gestão. Davila, Foster e Jia (2014) contribuem afirmando, ainda, que pouco se sabe sobre as configurações dos sistemas de controle gerencial e instrumentos gerenciais nas empresas *startups*.

Everett e Watson (1998), em um estudo com 5.196 *startups*, descobriram que os motivos mais comuns para o fracasso em *startups* é que os membros de sua gestão não têm as habilidades necessárias para liderar uma empresa e para controlar a organização para garantir o crescimento futuro. Isso significa que, ao implementar o controle de gestão, pode ser mais fácil gerenciar a empresa, além de ser uma ferramenta útil para evitar seu fracasso e alcançar crescimento e sucesso.

Os estudos sobre fatores contingenciais, sugerem não haver nada absoluto e imutável nas empresas, podendo existir inúmeros fatores com possibilidade de alterar suas realidades (Guerreiro, Pereira, & Rezende, 2008; Gorla & Lavarda, 2012). Além disso, a teoria contingencial ajuda na compreensão de como elas se ajustam a fatores relacionados a questões externas como grau de complexidade do ambiente externo, variáveis indutoras do processo de mudança, bem como fatores internos, como forças e fraquezas da organização (Silva et al., 2018). Essa situação cria a necessidade de informações úteis e tempestivas para obter vantagens competitivas e melhorar o desempenho (Donaldson, 2007; Espejo, 2008).

No mesmo sentido do que propõe a teoria contingencial, a principal premissa utilizada nas pesquisas de medição de desempenho é que os sistemas que o medem, não podem ser universalmente apropriados. Logo, cada organização deve projetar seu sistema de controle de desempenho (Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne, 2012).

A medição do desempenho deve ser voltada àquilo que a organização busca diante da integração com as diversas áreas de atuação da empresa (Callado, Chaves, & Callado, 2014). O desempenho assume dimensões diversas quando se relaciona com os aspectos operacionais, econômicos, financeiros, as atividades planejadas e realizadas, ou seja, a organização como um todo (Klein, 2014).

Para Ferreira e Otley (2009) as medidas de desempenho são utilizadas para avaliar o sucesso de uma empresa, o alcance dos objetivos e suas estratégias. São indicadores financeiros e não financeiros utilizados em diferentes níveis organizacionais. Pesquisadores e especialistas do setor de *startups* consideram o gerenciamento de desempenho como importante ferramenta de apoio aos empreendedores para monitorar e controlar os fatores que promovem seu crescimento e sucesso (Llorach & Ottosson, 2016).

É fato que a medição de desempenho ajuda as empresas a melhorarem seus negócios (Sharma, Mukherjee, Kumar & Dillon, 2005), no entanto, o interesse de pesquisadores no campo da contabilidade gerencial em empresas *startups* é um fenômeno recente (Davila & Foster, 2009) e tem recebido menor atenção, se comparado aos interesses da mesma área de pesquisa no contexto das grandes empresas.

Além de acompanhar o desempenho por meio da medição via indicadores, características como propensão a assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva no mercado e manutenção de redes de relações, podem ajudar os gestores a absorver os impactos dos Fatores Contingenciais e promover melhores desempenhos. Tais características comportamentais são intrínsecas aos indivíduos e denominadas de Orientação Empreendedora – OE (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 2001). O estudo da orientação empreendedora (OE) tem despertado o interesse de muitos pesquisadores, especialmente para verificar possíveis associações com o desempenho das empresas (Lazzarotti, Silveira, Carvalho, Rossetto & Sychoski, 2015).

Posturas comportamentais como as propostas pela OE, podem ser entendidas como potenciais constructos para auxiliar na explicação de fenômenos e relações entre Fatores Contingenciais, Sistemas de Controle Gerencial (SCG) e desempenho (Berry, Coad, Harris, Otley, & Stringer, 2009; Otley, 2016). A busca por essa compreensão, torna-se ainda mais instigante no caso da literatura dessas *new ventures*, fenômenos recentes de investigações (Lin, Chen, & Chiu, 2010).

Estudos desenvolvidos por Dess, Lumpkin & McGee, (1999) comprovam a influência de FCE e FCI na orientação empreendedora, bem como no SCG e desempenho (Crespo, Rodrigues, Samagaio, & Silva, 2019; Pletsch, Lavarda, Dallabona, & Oliveira, 2019; Santos, Jesus, Souza, & Cavalcante, 2016), e da OE no desempenho (Frare, Horz, Barbosa, & Cruz, 2019; Lazzarotti et al., 2015).

No estudo de Penz, Rossetto, Nascimento e Amorim (2018) destaca-se que as empresas inseridas em ambientes tecnologicamente turbulentos, como é o caso das *startups*, buscam a orientação para o empreendedorismo, com objetivo de identificar oportunidades.

Diante do exposto, reconhecendo-se a necessidade de identificar a influência dos fatores contingentes no contexto das *startups* (Miranda et al., 2016) sabendo-se que medir o desempenho ajuda as empresas a melhorar seus negócios (Ferreira & Otley, 2009) que a (OE) pode estar associada ao desempenho das empresas (Lazzarotti et al., 2015) torna-se oportuno investigar as relações entre os temas no âmbito das *startups*.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Partindo do contexto exposto, surge a oportunidade de pesquisar relações entre Teoria da Contingência (fatores contingenciais internos e externos), Contabilidade Gerencial (indicadores de medição de desempenho) e Orientação Empreendedora (OE).

Sobre os fatores ou variáveis contingenciais, diversos autores trataram do tema. Para Donaldson (2007), fator ou variável contingencial é o elemento capaz de moderar o efeito de determinada característica da organização sobre o desempenho desta. Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch, (1967), Thompson (1967), Khandwalla (1972), Perrow (1972), Mia e Chenhall (1994), Baines e Langfield-Smith (2003), Davila e Foster (2009) trataram sobre o fator ambiente. Davila, Foster e Jia (2010; 2014) trataram sobre a dinâmica do ambiente em que as *startups* estão inseridas. Nesse cenário, os sistemas de gestão podem fornecer uma estrutura que facilite a coordenação e interpretação desses ambientes que evoluem com condições variáveis, mas não estáveis o suficiente para permitir o desenvolvimento cognitivo, padrões e ações de comunicação.

Por sua vez, Burns e Stalker (1961), Waterhouse e Tiessen (1978), Ouchi (1979) e Mintzberg, (2006) trataram sobre estrutura. Chandler (1962) aprofundou seus estudos em estratégia, além de Gupta e Govindarajan (1984), Simons (1987), Govindarajan (1988), Dent (1991), Langfield-Smith (1997) e Henri (2006). Já a variável tecnologia foi abordada por Woodward (1965) e Chenhall (2003). O porte da empresa foi estudado por Merchant (1984) e Hoque e James (2000).

Alguns autores, na mesma pesquisa, relacionaram mais de um fator contingencial, como ambiente e estrutura (Gordon & Narayanan, 1984; Drazin & Van de Ven, 1985), ambiente, estratégia, estrutura e porte (Hansen & Van der Stede, 2004) e Davila et al. (2010). Outros pesquisadores consideraram a cultura como outro aspecto avaliado sob a perspectiva contingencial (Hofstede, 1984; Chow, Shields, & Chan, 1991; Harrison, 1993; Chenhall,

2003). Espejo (2008) reuniu diversos estudos e definiu os principais fatores contingenciais, relacionados ao orçamento: Ambiente, Tecnologia, Estratégia, Estrutura e Porte.

O Tipo de Investidor também aparece na literatura como fator contingencial (Baum, Calabrese, & Silverman, 2000; Davila & Foster, 2007; Davila, Foster, & Gupta, 2003; Samagaio, Crespo, & Rodrigues, 2018; Sievers, Mokwa, & Keienburg, 2013).

No que diz respeito à relação entre fatores contingenciais e desempenho, identificaram-se as contribuições das pesquisas de Bandeira e Callado (2020), Silva, Callado e Callado (2020), Oliveira e Callado (2019) e Paula e Callado (2019). Em todos os estudos verificou-se a presença relações entre o uso dos indicadores de desempenho e os fatores contingenciais testados.

Fernandes (2014) abordou fatores de sucesso, os processos e os indicadores de desempenho. Ribeiro e Borges (2016) analisaram os impactos gerados por um investidor anjo em uma *startup* brasileira e concluíram que esses indicadores são interligados à importância para a geração de resultados expressivos. Rompho (2018) e Leite (2019) investigaram o uso de medidas de desempenho em empresas iniciantes. Por sua vez, o estudo de Costa (2018) sugere que os indicadores financeiros exercem influência no desempenho percebido nas *startups*.

Carraro et al. (2019) e Gomes, Araujo, Silva e Marques (2019) propuseram modelos de medidas de desempenho, que possam levar a um alto desempenho da entidade. Callén, Fernández e Cinca (2020) investigaram a utilidade dos índices financeiros desde o início, na previsão da falência de *startups*.

No que diz respeito à OE, Dess et al. (1999) concluíram que FCI podem impactar a OE e no desempenho. Lumpkin e Dess (2001), Rosenbusch, Rauch e Bausch (2013), Aydi e Jarboui (2018) incluíram FCE nesta influência. Os estudos de Frare et al. (2019), Kollmann, Stöckmann, Niemand, Hensellek e Kruppe (2019) e Lazzarotti et al. (2015) comprovam a influência da OE no desempenho, porém são escassas as pesquisas que demonstrem a OE como mediadora dessa relação.

Após a exposição dos estudos anteriores sobre os temas, tem-se que os fatores contingenciais internos e externos influenciam a configuração da OE, e que essa configuração impacta na medição de desempenho por meio do uso de indicadores. Não obstante, identificou-se a relação entre os fatores contingenciais no desempenho das *startups*. Diante disso, tendo em vista que o interesse de pesquisadores no campo da contabilidade gerencial em empresas *startups* é um fenômeno recente, e que não foram encontrados estudos que investigassem a relação entre os FCI e FCE na configuração da OE e o uso de indicadores de

desempenho, este estudo pretende responder a seguinte questão: *Qual o efeito dos fatores contingenciais no uso dos indicadores de desempenho mediados pela orientação empreendedora nas Startups?*

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo estabelece as ideias e a intenção do pesquisador para seu estudo, consequentemente, direciona e norteia o leitor para o propósito central da pesquisa, e a partir dele, seguem-se os outros aspectos do estudo (Creswell, 2010).

### 1.2.1 Geral

O objetivo geral tem a função de definir de forma abrangente o que se pretende alcançar com realização da pesquisa (Richardson, 2012). Diante disso, este estudo tem como objetivo geral analisar o efeito os fatores contingenciais no uso de indicadores de desempenho das *startups*, mediados pela orientação empreendedora.

### 1.2.2 Específicos

a) identificar a relação dos fatores contingenciais com o uso dos indicadores de desempenho das *startups*;

b) identificar a relação dos fatores contingenciais com o uso dos indicadores de desempenho das *startups* mediados pela orientação empreendedora.

c) identificar se a orientação empreendedora está relacionada ao uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros nas *startups*;

d) identificar a relação da orientação empreendedora com a percepção dos fatores contingenciais nas *startups*;

### 1.3 DELIMITAÇÃO PARA O ESTUDO

A pesquisa foi desenvolvida no escopo da medição de desempenho por meio de indicadores financeiros e não financeiros, considerando variáveis contingenciais e orientação empreendedora, pois é preciso ter clareza quanto à natureza dessas métricas e como podem contribuir para a eficácia da organização, no âmbito das contingências e nível de maturidade em que estão inseridas.

Quanto aos fatores contingenciais, neste estudo, optou-se por dar enfoque àqueles que foram destaque na literatura encontrada: ambiente, estrutura, estratégia e tipo de investidor. Em se tratando da orientação empreendedora, este estudo delimita-se às dimensões encontradas na literatura, de acordo com Miller (1983) e Lumpkin e Dess (2001): Inovatividade, Assunção de riscos, Agressividade Competitiva, Autonomia, Proatividade e Rede de relações.

No que diz respeito às organizações pesquisadas, o foco deste estudo foram as *startups* brasileiras constantes na base de dados da ABStartups. As empresas cadastradas somam atualmente 13.615 entidades, distribuídas em 696 cidades do país. As mais de treze mil empresas dividem-se nos segmentos de Educação, Finanças, Saúde e Bem-estar, *E-commerce*, Comunicação e Mídia, Agronegócio, Vendas e Marketing, TIC e Telecom, Serviços Profissionais, Gestão, Desenvolvimento de *Software* e outras 33 áreas.

Os participantes colaboradores do estudo que responderam ao questionário foram CEO's, fundadores, diretores, ou cargos afins, pois era necessário ter conhecimento suficiente da organização para responder o instrumento de coleta de dados da pesquisa.

### 1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

Martins (2002) explica que a escolha de um tema a ser pesquisado deve ser norteada por três critérios: importância, originalidade e viabilidade. Em relação à relevância do tema, pode-se citar a influência e participação das *startups* no âmbito econômico, tanto nacional como internacional. De acordo com Kiznyte, Welker e Dechange (2016), as empresas de porte pequeno empregam 47% dos empregados do setor privado nos EUA, sendo que grande parte dessas empresas estão na fase de *startup*, por isso, serão cada vez mais responsáveis pelo crescimento e dinamismo do mercado.

Além disso, a quantidade dessas empresas tem crescido exponencialmente em todo o mundo. Nos EUA, Kou (2018) destaca a criação de cerca de 400.000 novas *startups* a cada ano, no período de 2017 a 2018, ou seja, diversos novos negócios foram e são criados na maior economia do mundo. Para Rocha (2008), é inquestionável a relevância das *startups* para geração de valor na economia, assim também são relevantes as pesquisas sobre os fatores que contribuem para o seu crescimento.

No Brasil, a movimentação das *startups* ultrapassa a marca de R\$ 2 bilhões por ano, representando 0,3 % do PIB, de acordo com estimativas, este valor pode chegar a 5% em 2035, de acordo com a ABStartups (Costa, 2018). Em âmbito nacional, essas empresas ainda são consideradas uma novidade e alguns passos importantes são recentes, se comparados a outros países, como a elaboração da Lei de Inovação, nos anos 90, possibilitando que empreendimentos inovadores recebam investimento público (ABStartups, 2020). Outro fator que colabora com o entendimento da relevância das *startups* é o fato de atuarem em diversos setores de atividades, tornando-as um campo vasto para investigações (Moore & Yuen, 2001).

Além disso, compreender a relação das contingências com a orientação empreendedora na utilização de indicadores de desempenho contribui para a Teoria Contingencial por apresentar um enfoque nessas relações e também porque as pesquisas capturam a percepção dos respondentes em determinado espaço de tempo e os achados não são imutáveis (Klein, 2014), logo, há necessidade de serem revistas periodicamente.

Quanto à originalidade do tema, as *startups* surgem com novos modelos de negócios, desse modo, possuem o intuito de propor novas práticas de gestão, novos hábitos, adequações e formas de pagamento e, até mesmo, formas mais ágeis de adquirir produtos e serviços (Cosenz & Noto, 2017).

Há, ainda, a viabilidade do tema e aplicação da pesquisa em *startups* em todo o Brasil, tendo em vista que, por serem empresas modernas e de cunho tecnológico, seus dados de contatos, áreas de atuação, números e outras diversas informações estão disponíveis na internet e em redes sociais.

Do ponto de vista do ambiente técnico/profissional, existe uma grande lacuna em relação a tema, justamente por tratar-se de empresas com características e operacionalização novas, o que leva à necessidade de novas formas de trabalho, resolução de problemas e conhecimento por parte dos profissionais.

A justificativa teórica para realização da presente pesquisa apoia-se na emergente literatura sobre empresas de inovação (Lin, Chen, & Chiu, 2010), na busca por antecedentes

do Sistema de Controle Gerencial nessas entidades (Crespo et al., 2019) e na elaboração da pesquisa em um país em desenvolvimento, enquanto nos países desenvolvidos, essa discussão já está construída há mais tempo (Lin et al., 2010).

Desse modo o presente estudo atende aos critérios de importância, originalidade e viabilidade (Martins, 2002), pois apresenta contribuições acadêmicas e práticas destacadas anteriormente, além de ser viável por ter disponibilidade de recursos como tempo, literatura e informações. Para uma melhor visualização do estudo, o tópico descrito a seguir conta com a composição das etapas da pesquisa.

## **1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, contextualização ao problema, os objetivos, delimitação do estudo, justificativa e contribuição. O segundo capítulo retrata a fundamentação teórico-empírica dividida em (i) Fatores Contingenciais, (ii) Teoria da Contingência e Medidas de Desempenho, (iii) Uso de Indicadores de Desempenho nas *Startups* (iv) Orientação Empreendedora.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, como a estratégia de pesquisa e as técnicas utilizadas, a população e amostra estudada, os construtos da pesquisa, hipóteses, instrumento de coleta de dados e pré-teste. No quarto capítulo é desenvolvida a análise dos dados, realizada por meio de análise descritiva e modelagem de equações estruturais. Na sequência, o quinto apresenta a conclusão e as recomendações futuras para pesquisas. Por fim, as referências e apêndices do estudo.

## 2 Base Teórica

### 2.1 FATORES CONTINGENCIAIS

O termo “contingência” significa algo eventual ou incerto, que tem possibilidade de acontecer ou não (Klein, 2014). De acordo com Donaldson (2007), a abordagem contingencial surgiu em contraponto à escola clássica de Administração, tendo como pressuposto a ideia de que não existem princípios universais ou soluções ótimas globais, o chamado “*no one best way*”, ou seja, não existe um único padrão de estrutura organizacional para que as empresas obtenham resultados eficientes e nem todas as maneiras de organizar são igualmente eficazes.

Lawrence e Lorsch (1973) desenvolveram seu conceito sobre a teoria considerando as organizações como sistemas, onde as variáveis internas relacionam-se de forma complexa umas com as outras e ao mesmo tempo interagem com as condições do ambiente externo, tornando, assim, a empresa como um grande sistema, composta por subsistemas que estabelecem relações entre si e, ao mesmo tempo, integra um sistema maior. Além disso, as contingências externas podem ser consideradas como restrições ou oportunidades que impactam a estrutura e processos internos dessa organização (Lawrence & Lorsch, 1973).

Espejo (2008) contribui ainda, afirmando que a abordagem contingencial surgiu oferecendo outra via que compreende a organização e seus processos além da racionalidade econômica. A autora corrobora com Lawrence e Lorsch (1973) reiterando que essa teoria propõe que as informações necessárias para a tomada de decisão não se limitam às informações sobre o ambiente interno e afirma que é necessário entender a organização de forma sistêmica, com dinamicidade própria, que pode ser afetada por fatores situacionais tanto externos quanto internos à empresa.

Para Junqueira (2010), essa teoria modificou o entendimento de que seria possível desenvolver um sistema de controle gerencial universal e trouxe uma nova definição de que não há um sistema único aplicável a todas as organizações em todas as situações. Pelo contrário, os sistemas de gestão e a organização de cada organismo dependem do contexto no qual estão inseridos, além de haver inúmeros fatores com possibilidade de alterar sua realidade (Gorla & Lavarda, 2012; Uliano, Fernandes, & Toigo, 2022).

A Teoria da Contingência, como termo, foi utilizada pela primeira vez somente em 1967, no entanto o trabalho de Woodward (1965) “*Management and Technology*”, pode ser considerado o trabalho seminal desta teoria (Junqueira, 2010). Woodward analisou uma centena de indústrias inglesas, classificando-as em três grupos de tecnologia de produção:

produção unitária, produção em massa ou mecanizada e produção em processo ou automatizada (Donaldson, 2001). Burns e Stalker, também na década de 60, relacionaram a estrutura com as condições do ambiente externo. Chandler (1962), em sua obra *Strategy and Structure* desenvolveu um estudo em que demonstrou como as escolhas estratégicas de uma organização estão relacionadas com o desenvolvimento de sua estrutura organizacional.

Thompson (1967) é considerado pioneiro no desenvolvimento das bases da Teoria Contingencial, por meio da revisão e ampliação de estudos precursores. Em sua pesquisa, o autor afirma que a tarefa e a tecnologia são os fatores contingenciais que mais influenciam a estrutura organizacional. Além disso, abordou os estudos anteriores, a fim de categorizá-los, classificando-os em “sistema fechado” e “sistema aberto”.

Aplicada à Contabilidade Gerencial, a Teoria da Contingência surgiu a partir da década de 60, na tentativa de explicar as diferentes práticas gerenciais no âmbito da contabilidade, que, naquela época, estavam em evidência (Otley, 2016). Inicialmente, os pesquisadores preocupavam-se com as formas de organização. Khandwalla (1972) foi o primeiro pesquisador a relacionar fatores contingenciais com o controle gerencial, descrevendo condições competitivas onde alguns controles gerenciais sofisticados são mais utilizados que outros. Com o decorrer do tempo, o foco das pesquisas no campo da contabilidade passou a ser as explicações acerca dos fatores contingenciais que determinam as escolhas dos SCG (Reid & Smith, 2000).

Beuren e Fiorentin (2014) e Trocz et al. (2021) também citam os fatores contingenciais, afirmando que estes, sendo ameaças internas e externas, afetados pelas restrições econômicas, políticas e culturais, estão diretamente associados à postura estratégica de uma organização. Desse modo, a abordagem contingencial explica como os fatores externos influenciam no crescimento e sobrevivência das organizações, conforme o ambiente em que estejam inseridas (Beuren & Fiorentin, 2014).

Para Morás, Marassi, Guse, Rosa e Soares (2015), os fatores contingenciais não são influenciados pela organização, mas têm potencial de influenciá-la, ao ponto de exigir da entidade uma postura adaptativa que garanta seus objetivos e continuidade. Otley (2016) afirma que as organizações, ao conhecerem esses fatores, procuram adotar uma configuração organizacional que proporcione um maior desempenho. Após abordar o histórico da teoria e os principais autores, a seguir serão descritos os principais fatores contingenciais encontrados na literatura: ambiente, estrutura, estratégia, tecnologia, porte e cultura.

### **2.1.1 Ambiente**

Externa à organização, essa variável pode ser definida, de acordo com Chenhall (2003, p. 136), como “atributos particulares como a intensa competição de preço de competidores potenciais ou existentes, ou a probabilidade de uma mudança na disponibilidade de materiais”. Além disso, o autor considera como um dos elementos centrais para as pesquisas que tem como tema o estudo das contingências nas organizações.

O ambiente ligado à incerteza foi foco de alguns autores, que o relacionaram com a estrutura organizacional (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967). Khandwalla (1972) ampliou esse conceito, tratando inclusive de aspectos como turbulência. Espejo (2008) cita as principais características do fator ambiente, como estabilidade, previsibilidade e atitudes da concorrência, competição por mão de obra, competição por compra de insumos, tecnologia aplicada ao processo produtivo, restrições legais, políticas e econômicas do setor e gostos e preferências dos clientes.

### **2.1.2 Estrutura**

É considerado um fator contingencial interno, que pode ser controlado pela entidade (Gorla & Lavarda, 2012; Espejo 2008), e diz respeito à designação de tarefas para os setores ou grupos, que venham a garantir a adequada execução das atividades da empresa (Chenhall, 2003).

Chenhall (2003) e Gorla e Lavarda (2012) corroboram que, em geral, a estrutura é analisada considerando-se o grau de descentralização da organização. Quando existe um baixo grau, a estrutura é conduzida a um alto grau de descentralização, enquanto um alto grau de centralização direciona para uma estrutura orgânica (Chenhall, 2003; Gorla & Lavarda, 2012). Nesse sentido, a estrutura está relacionada à busca de maior nível de satisfação e flexibilidade para alcançar os objetivos organizacionais.

### **2.1.3 Estratégia**

A estratégia é outro fator contingencial interno controlável pela empresa (Gorla & Lavarda, 2012; Espejo, 2008) e se refere à forma como os gestores utilizam de autonomia

para influenciar outros fatores, como, o ambiente externo, a estrutura, a cultura. A estratégia diz respeito às decisões tomadas pelos gestores das empresas que venham a garantir vantagem competitiva com seus concorrentes (Chenhall, 2003).

Esta variável mostra-se relevante pois aborda críticas às pesquisas contingenciais, que de acordo com a teoria, pressupõe-se que os sistemas da organização são determinados pelo contexto, de modo que os gestores são atraídos por suas condições operacionais, contudo, a pesquisa quanto aos sistemas de controle gerencial, identificou que gerentes possuem escolhas estratégicas próprias, que visam posicionar a organização em um ambiente específico (Chenhall, 2003).

#### **2.1.4 Tecnologia**

A tecnologia é mais um elemento classificado como interno à organização (Espejo, 2008), sendo um fator contingencial que possui muitos significados para a conduta das empresas (Chenhall, 2003). Refere-se a como o fluxo de atividade de uma organização é realizado, incluindo diversos aspectos necessários à sua operação como *hardware*, *softwares*, materiais, pessoas e conhecimento (Chenhall, 2003).

Elementos como complexidade, incerteza da tarefa e interdependência, são fatores que, a depender da estrutura da empresa, demandam maior adequação dos níveis tecnológicos. Por ser um fator que requer de certa forma, investimentos pelas empresas, cabe à organização o seu controle para que possa apresentar-se como um fator positivo (Cavichioli, 2017). Assim, os gestores necessitam estar atentos à sua organização, de modo a identificar as melhores ferramentas e soluções para a entidade.

#### **2.1.5 Porte**

O fator contingencial porte diz respeito a aspectos físicos de dimensão, sendo mais um fator interno da organização (Marques, 2012). De acordo com Chenhall (2003) existem várias métricas que podem ser utilizadas para estabelecer o tamanho da instituição, que podem incluir a avaliação dos lucros, volume de vendas, ações e funcionários.

A determinação do porte com base em medidas financeiras podem dificultar comparações entre as entidades, considerando os variados tratamentos contábeis que podem

existir entre elas. O autor apresenta que a maioria dos estudos que relacionam a variável contingencial tamanho a sistemas de controle gerenciais, utilizam como métrica o número de funcionários (Chenhall, 2003). Para Merchant (1984) e Hansen e Van der Stede (2004) a variável porte deve ser medida pelo número de funcionários em tempo integral na empresa.

### **2.1.6 Cultura**

A teoria contingencial possui alto nível de flexibilidade na análise de suas variáveis, deste modo, Guerra (2007) afirma que é possível a inclusão de aspectos humanos como a cultura organizacional. Ela é um fator contingencial que pode guiar as atitudes gerenciais e se refere ao conjunto de crenças, atitudes e normas da entidade (Anthony & Govindarajan, 2008). Para Chenhall (2003) a cultura organizacional representa as características inerentes, tais como o conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes e outras capacidades e hábitos que as pessoas adquirem a partir da sociedade civil, que são levadas em consideração, direta ou indiretamente, em todos os momentos de existência das entidades.

Poole, Davis, Reisman e Nelson (2001) acrescentam, ainda, que a cultura organizacional é um fator incentivador para tecnologia, apoio à gestão e envolvimento das pessoas, portanto, também pode influenciar as práticas de controles gerenciais e de mensuração desempenho. Os estudos de Teelken (2008) e Wadongo (2014) revelaram que essas características culturais, têm forte impacto sobre os controles gerenciais.

### **2.1.7 Tipo de Investidor**

Segundo a teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976), o investidor assume o papel principal de gerenciar seu relacionamento com a gestão da *startup*. No entanto, essa atuação pode depender em grande parte dos recursos financeiros que o investidor tem na estrutura de capital da empresa e se esses recursos estão na forma de dívida ou patrimônio líquido. Logo, o tipo de investidor pode afetar as características da gestão utilizada pela *startup*. No relacionamento entre investidor e gestor, alguns conflitos de interesse podem surgir devido à falta de informação.

Tendo em vista então a característica dos investidores como um fator contingencial, a figura dos fundadores ou daqueles que controlam todos os aspectos do local de trabalho é uma

característica comum em *startups*. Nesses casos, a transmissão da missão e estratégia corporativa podem ser feitas de forma efetiva pela comunicação direta com cada colaborador envolvido (Braga & Gonzaga, 2020).

## 2.2 FATORES CONTINGENCIAIS E MEDIDAS DE DESEMPENHO

A relação entre os fatores contingenciais e o desempenho origina-se da proposta adaptativa que a abordagem defende (Donaldson, 2007). Para o referido autor, quando as práticas organizacionais são adequadas aos fatores ambientais, a entidade é afetada de maneira positiva, e quando não estão de acordo, afetam negativamente o desempenho da instituição. Considerando a proposição de Donaldson (2007), Marques, Souza e Silva (2015) propuseram uma relação de causalidade entre contingências e desempenho, demonstrada na Figura 1.

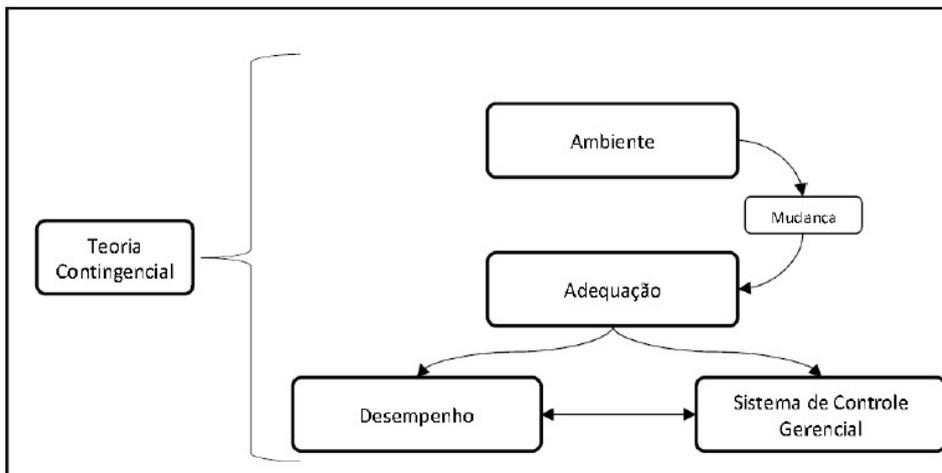


Figura 1. Relação de Causalidade x Contingências  
Fonte: Adaptada de Marques, Souza e Silva (2015).

Inicialmente, a estrutura organizacional encontra-se adequada às contingências. Em um segundo momento, a aparição de novos fatores contingenciais internos e externos ocasiona uma mudança estrutural, que leva à inadequação. Neste momento, a estrutura já não atende aos objetivos da organização e então surge a necessidade de nova adaptação, estágio que a organização busca a readequação estrutural e dos sistemas gerenciais para afetar o desempenho de forma positiva (Marques et al., 2015).

Para Sink e Tuttle (1993), o desempenho organizacional é uma forma de acompanhar o alcance do sucesso das empresas e, tradicionalmente, é analisado em função da eficiência, eficácia e efetividade da organização. Pode ser controlado de diversas formas, incluindo aspectos financeiros, construção de um conjunto de objetivos e políticas organizacionais, alinhadas com a estratégia do negócio, derivadas das oportunidades e ameaças detectadas no mercado (Porter, 1991).

O desempenho organizacional deve ser baseado em indicadores que mensuram o alcance do sucesso organizacional por meio de ações de melhoria contínua, princípios de planejamento e execução (Porter, 1991; Draghici, Popescu, & Gogan, 2014). Essas ações internas, em geral, partem de diversas análises do contexto ambiental, bem como do contexto interno.

Kaplan e Norton (1996, p. 21) afirmam que “medir é importante porque o que não é medido não é gerenciado”, nesse sentido, os sistemas de mensuração de desempenho, objetivam induzir um melhor gerenciamento da instituição, por meio do comportamento dos indivíduos dentro e fora da entidade.

A Medição de Desempenho de uma organização é formada pelo conjunto de métricas de desempenho que dão suporte ao seu processo decisório, por meio da centralização, processamento e análise de informações quantitativas sobre sua performance e apresentando-as de forma global sintetizada (Bisbe & Malagueño, 2012).

Choong (2014) infere que a definição de medição de desempenho diz respeito, principalmente, ao processo e à quantificação, relacionados, sobretudo, ao processamento de informações. Assim, a medição de desempenho é concebida objetivando fornecer informações estratégicas, planejamento e gestão de atividades, para que a organização alcance seus objetivos (Munir & Baird, 2016).

Para Müller (2003), uma organização competitiva não possui apenas um bom planejamento, mas cumpre o plano traçado. Por isso, torna-se essencial que os processos e resultados sejam medidos e comparados com os objetivos (Müller, 2003). Björklund & Forslund (2013) propõe diversas razões para a medição de desempenho: avaliar as atividades, definir metas e objetivos, dar suporte às operações, verificar o progresso, identificar áreas críticas e possíveis soluções e comunicar o desempenho.

O principal conceito utilizado nas pesquisas sobre medição de desempenho é que não existe um sistema de medição que possa ser universalmente apropriado, ou seja, cada organização de acordo com seu contexto e deve projetar seu sistema para não ter perda no desempenho (Franco-Santos et al., 2012). Desse modo, esse conceito vai ao encontro do que

propõe a Teoria Contingencial, de que não existe um único padrão de gestão e, consequentemente, de medição de desempenho.

Indicadores de desempenho são capazes de quantificar as características e situação atual dos processos e produtos, servindo de ferramenta para que ocorra o controle e a melhoria do desempenho com o passar do tempo. Medir a lacuna entre o estágio desejado pela organização e a atual situação em que esta se encontra é a função dos indicadores de desempenho (Tadachi & Flores, 2005).

De acordo com Moreira (2002, p. 15), indicador é uma métrica que relaciona uma ou mais medidas que tornam possível compreender a evolução do que se pretende avaliar a partir das referências estabelecidas. Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009) definem um indicador como uma medida de ordem qualitativa ou quantitativa que possui um significado particular, utilizada para organizar informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação.

Segundo Callado et al. (2014) a utilização de indicadores de desempenho consiste na estimação de índices obtidos por meio de dados contábeis, com informações que possibilitam identificar a evolução dos aspectos financeiros das empresas além de permitir projeções e comparações.

Tradicionalmente, as pesquisas sobre medição de desempenho enfatizam os indicadores financeiros (Kaplan & Norton, 1996) oferecendo, assim, apenas uma perspectiva de curto prazo para a organização, podendo causar o desalinhamento entre seus objetivos e sua estratégia. No entanto, Marquezan, Diehl e Alberton (2013) propõem que os indicadores de desempenho possuem várias classificações, como: internos e externos; financeiros e não financeiros; quantitativos e qualitativos, de tendência e de ocorrência (Bandeira & Callado, 2020). Dentre elas a mais comum é a que diferencia os indicadores de desempenho entre financeiros e não financeiros.

Na concepção de diversos autores (Ittner & Larcker 1997; Hoque & James, 2000; Hoque, 2004) o monitoramento do desempenho organizacional via indicadores deve apresentar um equilíbrio, contemplando diferentes dimensões da organização, abrangendo a análise de indicadores financeiros (vendas) e não-financeiros (satisfação dos clientes). Dessa forma, a análise desses dois tipos de indicadores mostra-se mais adequada e eficiente para suportar a tomada de decisões estratégicas, tendo em vista que traz resultados relacionados ao ambiente externo associados ao ambiente interno (Costa, 2018).

### 2.2.1 *Uso de Indicadores de Desempenho nas Startups*

O termo *startup* originou-se da junção das palavras “*start*” e “*up*” que significam, respectivamente, “iniciar” e “para o alto” (Gitahy, 2015). Essa expressão surgiu entre os anos de 1996 e 2001, quando as empresas americanas de comércio eletrônico e afins ficaram em evidência, período chamado de “bolha da internet” ou bolha “ponto com” (Gitahy, 2015). Foi o início de muitas empresas de sucesso, como Google® e Amazon®. No Brasil, esse tipo empresarial surgiu na virada do século, em meados de 2001 (Gitahy, 2015).

Blank (2007) afirma que as *startups* podem ser definidas como um modelo de negócios repetível e escalável, que entregam o produto com qualidade e eficácia, conseguindo manter baixos custos, com crescimento financeiro rápido. Ries (2011), pesquisador consagrado do tema, propõe que a *startup* é uma instituição humana, concebida para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza, podendo inclusive, nem saber quem será seu cliente. Sobre essa definição, pode-se afirmar que ela não é focada nas pessoas e sim nos produtos ou serviços (Ries, 2011). Ainda no âmbito internacional, Gitahy (2015) define *startup* como um grupo de pessoas trabalhando com uma ideia inovadora, que aparentemente, poderia “fazer dinheiro”.

Para Shrader e Simon (1997), a definição dessas empresas pode se dar entre duas iniciativas. A primeira é a chamada Iniciativa de Corporação (IC), criadas como um novo negócio, mas oriundas de outra empresa, definida como sua progenitora e patrocinadora. A segunda é a Iniciativa Independente (II), onde as empresas são iniciadas por empreendedores independentes sem o auxílio de uma empresa progenitora.

As definições encontradas da literatura brasileira se assemelham aos achados internacionais. A ABStatups - Associação Brasileira de Startups (2020) conceitua o termo como sendo empresas jovens, totalmente inovadoras, que trabalham em qualquer área ou ramo de atividade, as quais desenvolvem um modelo de negócio escalável e repetível.

Embora o conceito de *startup* tenha se desenvolvido em torno de empresas de tecnologia do vale do silício norte-americano e tenha ficado associada ao grau de inovação que o empreendimento gera, o modelo de negócio e a criação de valor são aspectos mais destacados (Ries, 2011). Ademais, Blank (2013) e Blank e Dorf (2014) abordam que ainda é complicado definir uma *startup*, sendo que, durante anos, foi considerada uma versão menor de empresas maiores, no entanto, não o são e não se desenvolvem em conformidade com a

estratégia tradicional de planos diretores em que as organizações de grande porte costumam se apoiar.

Rogers (2011) destaca que, independentemente da definição, um fator que deve ser considerado é que as decisões são tomadas em um ambiente de extrema incerteza para produtos geralmente recém-criados. De acordo com um estudo do *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling* (2014) que analisou 3.200 *startups*, 92% falharam. Desse total, 74% foram ocasionadas por um escalonamento prematuro, que significa gastar dinheiro antes de ter a validação da ideia ou produto e modelo de negócio eficiente.

Por outro lado, as *startups* apresentam algumas vantagens, como flexibilidade, escalabilidade e agilidade para tomada de decisão, no entanto, lidam com limitações como recursos financeiros e capital humano. Nesse sentido, os equívocos nas decisões sobre o ambiente em que estão inseridas podem levar à sua descontinuidade (Christensen, 2013).

Giardino, Unterkalmsteiner, Paternoster, Gorschek e Abrahamsson (2014) complementam trazendo uma lista com as principais características das *startups*: recursos econômicos e físicos extremamente limitados; capacidade de reação rápida às mudanças de mercado e de tecnologia; necessidade de se concentrar em explorar segmentos altamente inovadores do mercado; inseridas em ecossistemas altamente incertos sob diversas perspectivas; dependentes fortemente de soluções externas; não possuem base de cultura organizacional desde o início.

De acordo com Ries (2011), estar na fase iniciante não é suficiente para a empresa ser definida como uma *startup*. Ela deve apresentar outros elementos como incerteza, agilidade, inovação, escalabilidade e imprevisibilidade. Para as *startups*, o fato de não terem conhecimento prévio sobre quem será seu cliente dificulta a previsão do futuro, o que torna inadequado os métodos tradicionais de administração, os quais foram desenvolvidos para serem utilizados num ambiente baseado em histórico operacional longo e estável, característica que não se aplica a elas (Ries, 2011).

Alguns autores como Elfring e Hulsink (2007) dividiram as *startups* nas seguintes categorias: independentes, *spin-offs* e incubadas. As ***startups independentes*** relacionam às empresas fundadas por empreendedores que são parcialmente estranhos ao ambiente em que a startup atua. As ***startups spin-off*** são aquelas em que as ideias se originam do conhecimento de pessoas inseridas em outra organização, como por exemplo os fundadores que foram empregados ou parceiros em uma empresa ou instituto de pesquisa dentro da indústria de atuação. A categoria de ***startups incubadas*** abrange as empresas criadas ou construídas

dentro de uma incubadora de empresas e os fundadores são indiretamente ligados ao ambiente (Elfring & Hulsink, 2007).

Blank e Dorf (2014) também categorizaram as *startups*, considerando os mesmos aspectos que Elfring e Hulsink (2007), mas com resultados diferentes. Os autores propuseram duas categorias: *startups* escaláveis e compráveis. As *startups* “escaláveis” resultam da iniciativa de empreendedores de tecnologia tradicional, que iniciam uma empresa e investem em sua ideia, pois acreditam que ela vai mudar o mundo e resultar em uma empresa com centenas de milhões/bilhões de dólares em vendas.

Uma *startup* escalável exige investimento de capital de risco externo para acelerar a expansão e, geralmente, desenvolve-se em meio a grandes ecossistemas, como Vale do Silício e Nova Iorque (Blank & Dorf, 2014). As *startups* “compráveis” são aquelas que desenvolvem aplicativos para *web/mobile* e apresentam custos extremamente baixos, que podem ser financiadas em cartões de crédito dos fundadores e aumentar pequenas quantidades de capital de risco (Blank & Dorf, 2014).

No que diz respeito aos tipos de *startup*, o estudo de Croll e Yoskovitz (2013) as classificou em seis tipos diferentes: (1) *E-commerce*, (2) *software* como serviço (SaaS), (3) aplicativo para dispositivo móvel, (5) sites de mídia, (6) conteúdo gerado pelo usuário e (6) mercado de duas faces.

De acordo com a ABStartups, no Brasil, são 13.615 empresas cadastradas, distribuídas nos segmentos de Educação, Finanças, Saúde e Bem-estar, *E-commerce*, Comunicação e Mídia, Agronegócio, Vendas e Marketing, TIC e Telecom, Serviços Profissionais, Gestão, Desenvolvimento de *Software* e outras 33 áreas.

Llorach e Ottosson (2016) apontam que pesquisadores e especialistas do setor de *Startups* acreditam que o gerenciamento de desempenho poderia apoiar os empreendedores a controlar os fatores que promovem seu crescimento e sucesso.

Ao considerar uma *startup* como organização temporária, pensada para criar uma solução inovadora (Blank & Dorf, 2014), os indicadores deverão estar relacionados muito mais com o alcance dos objetivos sobre o produto, mercado e clientes, que com os resultados financeiros em si (Ries, 2011). Além disso, no caso das *startups* que possuem maior incerteza quanto ao ambiente e à aceitação de suas soluções, os principais indicadores não devem ser financeiros, e sim, concernentes ao alcance de objetivos ou expectativas que, posteriormente, levarão a um desempenho financeiro (Ries, 2011).

No que diz respeito aos indicadores de desempenho específicos para essas empresas, Rompho (2018) afirma que as *startups* não são iguais, assim, tipos diferentes utilizam

indicadores diferentes. Cauvin e Bescos (2002) contemplaram os dois tipos. Quanto aos indicadores financeiros, utilizaram margem bruta, taxa de crescimento, resultado operacional líquido, resultado antes das despesas financeiras, retorno sobre ativos ou sobre investimento (ROA / ROI), fluxos de caixa, EVA, lucro por ação e lucro líquido.

Para os indicadores não financeiros utilizaram satisfação do cliente, qualidade e processos relacionados à qualidade, capacidade de resposta/prazos, produtividade, ações de mercado, grau de inovação e desenvolvimento de novos produtos, conformidade com os regulamentos, volume de negócios, indicadores sobre provedores e antiguidade do pessoal.

Davila e Foster (2005) utilizaram lucratividade do produto, lucratividade do cliente e custos de aquisição do cliente para comparar o uso de indicadores em empresas iniciantes, com objetivo de capturar diferenças no momento da adoção desses sistemas individuais. Os autores afirmam que uma amostra de empresas estabelecidas provavelmente já teria a maioria desses sistemas adotados.

Hmieleski e Baron (2008) também abordaram em seu estudo que, para mensurar o desempenho de uma *startup*, são utilizados indicadores financeiros e não-financeiros, tais como retorno sobre o investimento, retorno sobre os ativos e retorno sobre o patrimônio líquido, taxa de crescimento de vendas e da receita e taxa de crescimento da empresa.

Buscando incluir a relevância percebida e o sucesso das medidas de desempenho em *startups*, Rompho (2018) analisou diversos indicadores em empresas do tipo *E-commerce*, SaaS e mercados de duas faces. O autor baseou-se na obra de Croll e Yoskovitz (2013), que apresentou uma lista de indicadores adequados para *startups*: Liquidez, Burn Rate, Análise de Margem, ROI, Receita por cliente, Custo de aquisição do Cliente, *Life Time Value* (LTV), foram alguns dos indicadores utilizados. Rompho (2018) concluiu que existe uma relação positiva entre a relevância percebida e o desempenho de cada medida. No entanto, não são encontradas diferenças significativas na importância e desempenho de cada medida entre os vários estágios das *startups*.

Carraro et al. (2019) utilizaram indicadores como: fluxo de caixa, orçamento operacional e financiamento, análise de ponto de equilíbrio, formação do preço de venda e análise de custos para examinar possíveis combinações de práticas de controle de gestão que poderiam levar a um alto desempenho em *startups*. Eles concluíram que, para obtenção de alto desempenho, são necessários controles de gestão para Clientes, Estratégia, Sistemas de Informação, Desempenho, Riscos e Orçamento. As categorias Cliente e Orçamento apresentaram maior consistência em atender a condição proposta. Além disso, os resultados geraram duas combinações de condições para o alto desempenho do lucro líquido.

Gomes et al. (2019) propuseram um modelo de medidas de desempenho, que chamaram de *framework*, a fim de acompanhar o desenvolvimento das *startups*. Os autores incluíram diversos indicadores como Ticket Médio, *Growth*, *Burn Rate*, *RunAway*, Lucratividade, Faturamento, Custo de Aquisição do Cliente, *Life Time Value*, Investimento, Investimento em marketing, Retorno Sobre Investimento e Inadimplência.

Tendo em vista a literatura exposta acerca dos fatores contingenciais, medição de desempenho e indicadores de desempenho em *startups*, elaborou-se a primeira hipótese desta pesquisa: H1: *Os fatores contingenciais estão associados positivamente com o uso dos indicadores de desempenho nas startups.*

### **2.3 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

O empreendedorismo pode ter diferentes aspectos (Martens & Freitas, 2007) como o proposto pelo enfoque econômico, com autores como Schumpeter (1982) que associavam empreendedores com sendo a essência da inovação. Por outro lado, pesquisadores do comportamento humano têm concentrado suas pesquisas nas características pessoais dos empreendedores, como criação e intuição (Martens & Freitas, 2008). Dentre outras perspectivas, destaca-se a orientação empreendedora (OE), que tem despertado o interesse de estudiosos (Campos, La Parra, & Parellada, 2012).

A orientação empreendedora diz respeito ao processo de empreender e na forma como esse processo se desenvolve (Lumpkin & Dess, 2001). No âmbito empresarial, a orientação empreendedora surgiu como objeto relevante para investigar a dinâmica empreendedora das empresas e como ela influencia os processos estratégicos e o desempenho (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009).

Seu conceito originou-se do gerenciamento estratégico como sendo o empreendedorismo no nível organizacional, que pode influenciar o desempenho das organizações (Martens & Freitas, 2008) e ganhou uma interpretação mais concisa a partir da contribuição de Miller (1983) o qual afirma que a OE pode ser interpretada como uma característica das empresas que vão além do desempenho individualizado, principalmente, quando a estrutura organizacional é ampliada e os processos se tornam mais complexos. Essa visão ajudou a despertar o interesse acadêmico pelo tema (Penz et al., 2018).

Covin, Green e Slevin (2006) ampliaram o conceito de OE, propondo que ela não é apenas uma característica dos projetos empreendedores da entidade, mas uma forma de

gerenciamento, sobretudo do crescimento. A OE possibilita que as empresas se destaquem e se posicionem à frente da concorrência. Essa orientação refere-se à estratégia de processos que fornecem às organizações uma base para as decisões e ações empresariais (Lumpkin & Dess, 2001).

Com maior enfoque para o contexto privado, objetivando, principalmente, a obtenção de vantagem competitiva e o auxílio às empresas na tomada de decisão, a OE deve ser entendida a partir das estratégias adotadas por essas organizações (Miller, 1983). Para o autor, principal pioneiro na criação do conceito de OE, a performance de uma entidade empreendedora está associada ao potencial de inovar em produtos e mercados e à capacidade de arriscar-se de forma proativa frente aos competidores (Miller, 1983).

A OE origina-se da perspectiva estratégica da instituição, onde as oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas de forma intencional (Lumpkin & Dess, 2001) e pode ser afetada por fatores externos e internos. Miller (1983) ressalta que o que faz o empreendedorismo acontecer é o processo empreendedor, bem como os fatores organizacionais que o afetam.

Foram desenvolvidas algumas dimensões que caracterizam a OE. Miller (1983), de forma seminal, propôs inovatividade, assunção de riscos e proatividade para caracterizar o empreendedorismo nas organizações. Autores como Covin e Slevin (1989), Guth e Ginsberg (1990), Zahra e Covin (1995), Wiklund (1999), Messeghem (2003), Richard, Barnett, Dwyer e Chadwick (2004), Wiklund e Shepherd (2005), Covin et al. (2006), deram maior robustez à essas dimensões em suas pesquisas.

Lumpkin e Dess (2001) acrescentaram duas dimensões, autonomia e agressividade competitiva, às outras já existentes, ampliando, assim, os conceitos sobre OE, fazendo com que elas possam ser analisadas conjuntamente ou de forma independente (Lumpkin & Dess, 2001; Martens & Freitas, 2008; Lima, Dantas, Rivanda, & Almeida, 2018).

Lumpkin e Dess (2001) ainda complementam que a combinação entre as dimensões pode ser eficaz para possibilitar novas ações que fomentam o comportamento empreendedor permitindo não só a criação de oportunidades como também a formação de boas práticas gerenciais que podem ser incorporadas à empresa. Desse modo, Lima et al. (2018) consideram que estas dimensões formam o construto da OE, que demonstra as ações estratégicas resultantes de condutas, métodos e técnicas utilizados pela organização na gestão de seus empreendimentos e nos momentos em que é necessária a tomada de decisão.

A **inovatividade** representa a tendência inovadora da organização, ou seja, são as iniciativas de estimular e captar novas ideias, transformando-as em processos criativos que

podem resultar em novos produtos, serviços ou processos (Lima et al., 2018). De acordo com Miller (1983), a inovatividade tende a ser uma característica complexa, no entanto, pode ser facilitada por investimentos em pesquisa e desenvolvimento e pela adequação da estrutura organizacional aos processos criativos (Lumpkin & Dess, 2001).

A **proatividade** diz respeito às ações ou iniciativas que preveem novas oportunidades de atuação em mercados emergentes ou que irão suprir necessidades a longo prazo (Lumpkin & Dess, 2001), por meio da qual as empresas procuram antecipar oportunidades procurando obter vantagem competitiva (Miller, 1983). É considerada como essencial para a OE uma vez que sugere um panorama do futuro (Lima et al., 2018).

A dimensão de **assunção de riscos** aborda o potencial da organização em atuar de maneira ousada na perspectiva de novos empreendimentos, além da aceitação da incerteza e do risco das atividades relacionadas (Barreto & Nassif, 2014). Normalmente é caracterizada pelo comprometimento de recursos e atividades incertas (Lima et al. 2018). Para Lumpkin e Dess (2001), os riscos inerentes a uma organização são aqueles que envolvem incertezas quanto ao sucesso futuro, riscos atrelados aos investimentos, retornos financeiros, as influências do mercado e os riscos pessoais, relativos aos gestores e suas tomadas de decisões.

A **autonomia** é um comportamento relacionado à ação independente, descrito por Lumpkin e Dess (2001) como um comportamento do empreendedor ou da equipe caracterizada por forte liderança por parte destes. Por meio dessa atitude de autonomia, a organização evidencia a liberdade de atuação como adjetivo inerente ao seu contexto (Barreto & Nassif, 2014; Coura, Reis Neto, Werwaal, & Oliveira, 2018), aspecto que é de fundamental importância no processo empreendedor (Martens & Freitas, 2008). Para Santos e Alves (2009), autonomia e liberdade estão diretamente associadas, considerando a necessidade da independência dos indivíduos ligada ao surgimento de novas ideias.

Outra dimensão da OE é o comportamento que se traduz por **agressividade competitiva** que representa a disputa frente aos competidores por melhores posições no mercado, sendo fundamental à sobrevivência no seu mercado de atuação (Lima et al., 2018; Coura et al., 2018).

De acordo com Lumpkin e Dess (2001) essa dimensão assemelha-se à proatividade, sendo que esta procura adaptar o ambiente buscando atender a uma demanda, enquanto a agressividade diz respeito a como a organização reage à demanda e à concorrência já existente. Assim, Santos e Alves (2009) lembram que o ímpeto de forçar a entrada em um mercado e desafiar a concorrência pode ser compreendido como agressividade competitiva da empresa.

A sexta e mais recente dimensão proposta pela literatura são as **Redes de Relações**. Para Covin e Miller (2014) são imprescindíveis para a expansão em novos mercados e sobretudo para o andamento do negócio. O contexto de evolução da visão empresarial está diretamente ligado à rede de relações do empreendedor, o que a torna fortemente vinculada ao processo de gestão (Filion, 1991; Frare & Horz, 2020). A robustez da rede de relações está relacionada à participação dos gestores das empresas em cursos, palestras e eventos que agreguem conhecimento sobre processos de gestão (Jenssen & Nybakk, 2009; Frare & Horz, 2020).

Para Miller (2011) investigar as redes de negócio como dimensão da OE seria uma possibilidade relevante, pois compreender as relações com clientes, concorrentes, fornecedores, governo, sócios e público em geral torna-se imprescindível no processo de gestão. A Tabela 1 sintetiza as dimensões da orientação empreendedora adotadas pelas pesquisas anteriores.

Tabela 1. Dimensões da Orientação Empreendedora

Estudos em Orientação Empreendedora	Dimensões					
	Inovatividade	Assumir riscos	Agressividade competitiva	Autonomia	Proatividade	Redes de relações
Oliveira Junior, Borini, Bernardes e Oliveira (2016); Cantaleano, Rodrigues e Martins (2018).	x					
Stambaugh, Lumpkin, Brigham e Cogliser (2009).			x			
Lee e Peterson (2000), Lumpkin, Cogliser e Schneider (2009); Martens, Freitas, Boissin e Behr (2010); Santos, Alves e Bitencourt (2015); Oliveira Junior e Oliveira (2018).				x		
Miller e Friesen (1984); Miles e Snow (1978), Sandberg (2002), Ferreira (2007); Lacerda, Belfort e Martens (2015).					x	
Filion (1991), Miller (2011), Covin e Miller (2014).						x
Miller e Friesen (1984).	x	x				
Schumpeter (1982), Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012).	x				x	
Miller (1983), Guth e Ginsberg (1990), Morris, Lewis e Sexton (1994); Zahra e Covin (1995), Wiklund (1999); Richard et al. (2004), Messeghem (2003), Wiklund e Shepherd (2005), Covin, Green e Slevin (2006).	x	x			x	
Chen e Hambrick (1995).			x		x	
Venkatraman (1989).		x	x		x	
Covin e Slevin (1989; 1991), Covin e Covin (1990).	x	x	x		x	
Lumpkin e Dess (1996; 2001; 2005); Mello e Leão (2005), Martens e Freitas (2007), Coura, Oliveira e Reis Neto (2018).	x	x	x	x	x	

---

, Lazzarotti et al. (2015), Frare (2020).

x x x x x x

---

Fonte: Adaptada de Silveira e Martins (2016) e Coura et al. (2018).

De acordo com Coura et al. (2018), a orientação empreendedora está relacionada à três variáveis contingenciais: ambiente, estrutura e estratégia; no entanto, essa relação pode variar sistematicamente de um tipo de organização para outra (Miller, 1983). Lumpkin e Dess (2001) afirmam que existem evidências de que os fatores organizacionais e os fatores ambientais influenciam a orientação empreendedora, o que, por sua vez, reflete no desempenho da organização.

A orientação empreendedora e sua relação direta com o desempenho foi comprovada em algumas perspectivas (Frare, Cruz, & Lavarda, 2020), como no contexto de empresas graduadas, no estudo desenvolvido por Lazzarotti et al. (2015), em Micro e Pequenas Empresas, na pesquisa de Frare et al. (2019), inclusive em *startups* (Kollmann et al., 2019). Esses estudos evidenciaram significância e relação positiva entre OE e desempenho (Frare et al., 2020).

Rosenbusch et al. (2013) investigaram o impacto do Ambiente Externo na configuração de OE, e concluíram que ela promove o ajustamento por meio de mediação do impacto de fatores contingenciais externos no desempenho. Lumpkin e Dess (2001), pioneiros nos estudos sobre OE, citaram que suas dimensões e sua relação com o desempenho estão sujeitas à influência de diversos fatores contingenciais internos (FCI) e externos (FCE). Além disso, Dess et al. (1999) sugerem que fatores internos como a Estratégia e Estrutura podem influenciar a OE e, conseqüentemente, no desempenho.

Frare et al. (2020) afirmam que, ao constatar que os fatores internos e externos influenciam a configuração da OE, ademais, essa configuração impacta na adoção de sistemas de controle gerencial, conclui-se que existe mediação da OE passando indiretamente entre FCE, FCI e o SCG. Tendo em vista que a medição de desempenho é uma ferramenta do SCG, e esta é realizada por meio de indicadores de desempenho, propõe-se a segunda hipótese para esta pesquisa: H2: *A orientação empreendedora possui efeito mediador na associação dos fatores contingenciais e o uso dos indicadores de desempenho nas startups.*

O estudo de Peake, Barber, McMillan, Bolton e Coder (2019) constatou que, em pequenas empresas, a OE se exibia associada de forma positiva à implementação de SCG financeiros e não financeiros. Diante disso, propõe-se a terceira hipótese desta pesquisa: H3: *A orientação empreendedora está positivamente relacionada ao uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros nas startups.*

Lumpkin e Dess (2001) demonstraram que a relação da OE e desempenho pode ser influenciada por diversos FCE e FCI. O estudo de Rosenbusch et al. (2013) investigou o impacto do Ambiente Externo na forma como a OE é concebida e verificou que ela tem efeito mediador no impacto de FCE no desempenho. Quanto aos FCE, Shirokova, Bogatyreva, Beliaeva e Puffer (2016) verificaram sua participação na relação da OE com o desempenho, concluindo que melhores desempenhos levam em conta o impacto desses fatores na OE. Com base no exposto, desenvolve-se a quarta hipótese: H4: *A orientação empreendedora está positivamente relacionada com a percepção dos fatores contingenciais nas startups.*

## 2.4 MODELO TÉORICO

Após a formulação do problema, definição da teoria, declaração dos objetivos e apresentação das hipóteses a serem testadas, propõe-se o desenho da pesquisa para ajudar a elucidar as relações dos constructos estudados. Diante disso, a pergunta que se pretende responder é: Qual o efeito dos fatores contingenciais no uso dos indicadores de desempenho mediados pela orientação empreendedora nas *Startups*? A Figura 2, apoiada pela literatura teórico-empírica, explicita as dimensões que foram investigadas.

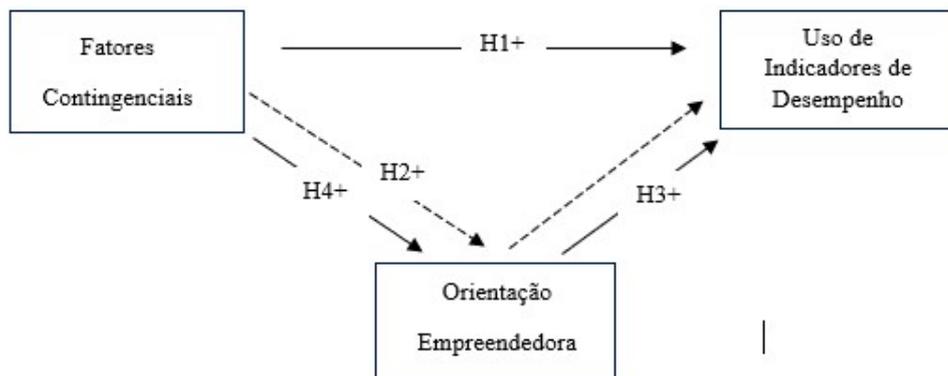


Figura 2. Desenho e hipóteses da pesquisa  
Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Conforme exposto pela figura, as variáveis contingenciais e as dimensões da Orientação Empreendedora são aquelas identificadas na literatura e constantes na Tabela 1. A

medição de desempenho incluirá a utilização indicadores financeiros e/ou não financeiros, que também são oriundos da revisão dos estudos de outros autores.

### 3 Método e Procedimentos da Pesquisa

Esta seção apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, explicando os procedimentos realizados para alcançar os objetivos estabelecidos. Inicialmente, apresenta-se o delineamento da pesquisa, seguido pela explanação da população e amostra utilizadas no estudo, o constructo com os seus desdobramentos e, finalmente, os procedimentos de coleta de dados e a análise.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com relação ao objetivo o estudo, este enquadra-se como descritivo. O estudo descritivo tem por objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Raupp & Beuren, 2003) e investiga quem, o quê, onde, quando ou quanto se sabe sobre um fenômeno (Cooper & Schindler, 2003).

A técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário, com questões adaptadas de outros estudos e os dados necessários são considerados primários. O questionário é uma técnica de questões consistente e ordenadas a respeito das variáveis e situações que quer se medir ou descrever (Martins & Theóphilo, 2009). Utiliza-se o questionário quando se tem uma população numerosa e não há condições de estudar o objeto específico de forma detalhada (Raupp & Beuren, 2003).

Ademais, é considerado mais eficiente e econômico que outras técnicas, dado que pode gerar informações por meio de perguntas bem elaboradas, cujo resultado demandaria muito mais tempo caso fossem obtidas por meio da observação (Cooper & Schindler, 2003). Este estudo é classificado como *ex post facto*, visto que o pesquisador não tem controle sobre as relações das variáveis, não pode manipulá-las. Durante o desenvolvimento da pesquisa cabe ao pesquisador relatar o que aconteceu, o que é característico da área de ciências sociais aplicadas, pois, muitas vezes, não é possível manipular as variáveis já que lida com pessoas e com a realidade muito dinâmica (Cooper & Schindler, 2003).

Este estudo é classificado, quanto à dimensão do tempo, como uma pesquisa transversal, pois utilizou as características das *startups* em um momento específico, o que significa que estudos de corte transversal — representam um instantâneo de um determinado momento e não ao longo do tempo (Cooper & Schindler, 2003). Com relação à estratégia de

pesquisa, este estudo se caracteriza como levantamento tipo *survey*, que é considerado adequado quando se quer responder indagações sobre a distribuição de uma variável ou das relações entre características de pessoas, grupos ou organizações (Martins & Theóphilo, 2009). As questões da *survey* podem conter além de aspectos pessoais, dados sobre comportamento, relativos ao ambiente, mensurações e expectativas (Martins & Theóphilo, 2009). São estruturadas com base na percepção do respondente sem interferência do pesquisador na fase de coleta de dados.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população refere-se ao conjunto de elementos abordados no estudo (Barbetta, 2004). A população considerada para este estudo é formada pelas *startups* de todo o Brasil, constantes no site ABStartups, entidade sem fins lucrativos, criada para representar as *startups* brasileiras, que somam atualmente 13.615 entidades, com mais de 4.000 membros, distribuídas em 696 cidades do país. As mais de treze mil empresas dividem-se nos segmentos de Educação, Finanças, Saúde e Bem-estar, *E-commerce*, Comunicação e Mídia, Agronegócio, Vendas e Marketing, TIC e Telecom, Serviços Profissionais, Gestão, Desenvolvimento de *Software* e outras 33 áreas (ABSTARTUPS, 2020).

A base de dados da ABStartups tem o objetivo de mapear o ecossistema das *startups* em âmbito nacional e possui mais de 20 mil perfis de empresas e empreendedores, sendo a principal fonte brasileira de informação sobre as entidades dessa natureza. As empresas são cadastradas de forma online, por meio da criação do perfil da organização com suas principais informações, que se tornam públicas e ficam disponíveis para acesso de qualquer pessoa. Os dados podem ser filtrados para dar mais especificidade à busca, podendo ser selecionados itens como nome, área de atuação, estado, município, fase. Para este estudo, foram utilizados os filtros de fase e estado.

Desse modo, a amostra foi escolhida de modo intencional, que se caracteriza quando os elementos da população são escolhidos de acordo com os critérios estabelecidos pelo pesquisador (Martins & Theóphilo, 2009). Dentre as 13.615 *startups*, excluíram-se aquelas que estão na fase de ideação (1.025) e fora de operação (7.849). A fase de ideação é período em que a ideia está em desenvolvimento e a empresa ainda não opera. Foram consideradas apenas as empresas em fase de Tração (2.158), Operação (1.931) e *Scaleup* (652), de todos os estados brasileiros, totalizando 4.741 *startups*.

Diante dessa população, utilizou-se o *Software G\*Power* para identificar a amostra necessária, pois de acordo com Faul, Erdfelder, Buchner e Lang (2009) é uma ferramenta adequada. Considerando-se o Poder do teste em 0,95, margem de erro de 5%, tamanho do efeito ( $f^2$ ) em 0,15 e o número de preditores de 02, obteve-se o tamanho da amostra mínima de 74 *startups*.

### 3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA

Essa seção contempla o constructo da pesquisa que, de acordo com Martins e Theóphilo (2009) é formulado com base num aporte teórico delimitado e explanado em proposições particulares observáveis que possam ser mensuráveis. Desse modo, pretendendo-se a resolução do problema da referida pesquisa e a busca do alcance dos objetivos estabelecidos, no Tabela 2 foi apresentado de maneira detalhada o constructo da pesquisa.

Tabela 2. Constructo da Pesquisa

Constructos de 2ª ordem	Variável	Sub variáveis	Questões	Referência
Fator Contingencial	Ambiente	(i) atitudes da concorrência, (ii) competição por mão de obra especializada, (iii) competição por compra de insumos / componentes.	(Questões 1.1 a 1.5)	Chenhall (2003).
		(iv) tecnologia aplicada ao processo produtivo, (v) restrições legais, políticas e econômicas do setor, (vi) gostos e preferências dos clientes do setor, (vii) dinamicidade e complexidade do Ambiente.		Khandwalla (1972), Frare e Horz (2020).
	Estratégia	(i) busca pela qualidade do produto /serviço, (ii) suporte ao cliente, (iii) desenvolvimento de características diferenciadas nos produtos/serviços, (iv) a imagem da marca, (v) investimento em P&D, e (vi) preços menores dos concorrentes.	(Questões 1.11 a 1.17)	Gordon e Narayanan (1984), Porter (1980), Hansen e Van der Stede (2004) e Espejo (2008). Beuren e Fiorentin (2014)
	Tipo de Investidor	Transmissão da missão e estratégia corporativa.	(Questões 1.18 a 1.21)	Davila e Foster, (2007), Davila et al. (2003), Braga e Gonzaga (2020).
	Estrutura	(i) Desenvolvimento de novos produtos, (ii) contratação e demissão de colaboradores, (iii) seleção de investimentos, (iv) alocação orçamentária, e (v) decisões de preços.	(Questões 1.6 a 1.10)	Gordon e Narayanan (1984), Espejo (2008), Frare e Horz (2020).

Continua ...

... continuação.

Constructos de 2ª ordem	Variável	Sub variáveis	Questões	Referência
Orientação Empreendedora	Inovatividade	(i) investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), (ii) Introdução de novos produtos/serviços nos últimos três anos, (iii) busca de formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas.	(Questões 2.1 a 2.3)	Miller (1983).
	Assumir Riscos	(i) atuação em projetos de alto risco, (ii) coloca-se em situações de risco para explorar oportunidades, (iii) realização de empréstimos financeiros.	(Questões 2.4 a 2.6)	
	Proatividade	(i) pioneirismo na implementação de produtos/serviços/tecnologias, (ii) iniciativas que causam reações na concorrência, (iii) monitoramento constante das necessidades dos clientes	(Questões 2.7 a 2.9)	
	Agressividade Competitiva	(i) busca constante pela participação de mercado, (ii) monitoramento e reação à ameaça dos concorrentes, (iii) enfrentar a competição, tirando o concorrente do mercado.	(Questões 2.10 a 2.12)	Lumpkin e Dess (2001).
	Autonomia	(i) incentivo à criatividade e às ações independentes nos colaboradores, (ii) possuir equipes autônomas, (iii) disponibilização de informações importantes para colaboradores.	(Questões 2.16 a 2.18)	
	Rede de Relações	(i) celebração de parcerias/acordos de cooperação, (ii) adoção de estratégias deliberadas para influenciar os outros, (iii) participação regular de reuniões sociais e encontros empresariais.	(Questões 2.13 a 2.15)	
Medição de Desempenho	Indicadores Financeiros	Fluxo de Caixa, orçamento operacional e financiamento, análise de ponto de equilíbrio, formação do preço de venda e a análise de custos.	(Questões 3.5 a 3.17)	Carraro et al. (2019).
		Lucratividade do produto; lucratividade do cliente; custos de aquisição do cliente, Fluxo de caixa, Projeções de vendas, taxa de crescimento de vendas.		Davila e Foster (2005), Hmieleski e Baron (2008), Rompho (2018).
		Liquidez, <i>Burn Rate</i> , Análise de margem e ROI.		Rompho (2018).
		Ticket Médio, <i>Growth</i> , <i>RunAway</i> , Lucratividade, Faturamento, <i>Life Time Value</i> .		Hmieleski e Baron (2008), Gomes et al. (2019).
Indicadores Não Financeiros	Riscos de mercado, tecnológico, de usuário; tomada de decisão, comunicação, amadurecimento do produto, BSC	(Questões 3.18 a 3.24)	Teberga et al. (2020), Carraro et al. (2019).	
	Suporte realizado no prazo, Reclamações, <i>Leads</i> Qualificados, Conversão de clientes, Satisfação do cliente, <i>Churn</i> , Retrabalho, Efetividade Rotatividade, Usuários		Gomes et al. (2019), Rompho (2018).	

ativos mensais.

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

O constructo da pesquisa foi subdividido em três fases: a primeira contemplou os fatores contingenciais, a segunda a orientação empreendedora e a terceira o uso dos indicadores financeiros e não financeiros. A primeira fase foi composta por vinte questões divididas em quatro construtos latentes, referentes aos fatores contingenciais observados nas *startups*, como Ambiente, com base nos estudos de Khandwalla (1972), Chenhall (2003) e Frare e Horz (2020); Estrutura, de Gordon e Narayanan (1984), Espejo (2008), Frare e Horz (2020); Estratégia, de Gordon e Narayanan (1984), Porter (1980), Hansen e Van der Stede (2004), Espejo (2008) e Beuren e Fiorentin (2014); e Tipo de Investidor, com base nas pesquisas de Davila et al. (2003), Davila e Foster (2007); Braga e Gonzaga (2020).

A segunda fase baseou-se nas variáveis que compõem a orientação empreendedora. As três primeiras variáveis da OE, Inovatividade, Assunção de Riscos e Proatividade foram abordadas de acordo com Miller (1983). Agressividade e Autonomia foram tratadas baseando-se em Lumpkin e Dess (2001) e, por fim, Rede de Relações teve como base os trabalhos de Lumpkin e Dess (2001) e Lazzarotti et al. (2015). A terceira parte, que buscou a identificação do uso de indicadores financeiros e não financeiros, baseou-se em Davila e Foster (2005), Hmieleski e Baron (2008), Rompho (2018), Hmieleski e Baron (2008), Rompho (2018), Carraro et al. (2019), Gomes et al. (2019) e Teberga et al. (2020). A partir do constructo apresentado na Tabela 2, espera-se responder ao objetivo geral e os específicos. Todas as questões foram detalhadas na Tabela 3.

Tabela 3. Variáveis e questões e codificação das questões

<b>Bloco I</b>		
	Atitudes da concorrência	AmEx01
	Competição por mão de obra especializada	AmEx02
<b>FC Ambiente</b>	Tecnologia aplicada ao processo produtivo	AmEx03
	Restrições legais, políticas e econômicas do setor	AmEx04
	Gostos e preferências dos clientes do setor	AmEx05
	Desenvolvimento de novos produtos	Estr01
	Contratação e demissão de colaboradores	Estr02
<b>FC Estrutura</b>	Seleção de investimentos	Estr03
	Alocação orçamentária	Estr04
	Decisões de preços	Estr05
	Busca pela qualidade do produto/serviço, maior do que os concorrentes	Estrat01
<b>FC Estratégia</b>	Oferecer suporte ao cliente do produto/serviço	Estrat02
	Desenvolvimento de características diferenciadas nos produtos/serviços	Estrat03

	A imagem da marca ser melhor que a da concorrência	Estrat04
	Investimento em P&D maior que a concorrência	Estrat05
	Preços de venda menores da concorrência	Estrat06
<b>Bloco I</b>		
<b>FC Tipo de Investidor</b>	A <i>startup</i> é financiada com recurso do próprio fundador	TInv01
	A <i>startup</i> é financiada com recurso de investidor (es)	TInv02
	A <i>startup</i> é financiada com recurso de instituição bancária	TInv03
	A <i>startup</i> é financiada com outros tipos de recurso	TInv04
<b>Bloco II</b>		
<b>OE Comportamento Inovador</b>	Investimento em pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	OE01
	Introdução de novos produtos/serviços nos últimos três anos	OE02
	Busca de formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas	OE03
<b>OE Assunção de Riscos</b>	Atuação em projetos de alto risco	OE04
	Coloca-se em situações de risco para explorar oportunidades	OE05
	Realização de empréstimos financeiros	OE06
<b>OE Proatividade</b>	Pioneirismo na implementação de produtos/serviços/tecnologias	OE07
	Iniciativas que causam reações na concorrência	OE08
	Monitoramento constante das necessidades dos clientes	OE09
<b>OE Agressividade Competitiva</b>	Busca constante pela participação de mercado	OE10
	Monitoramento e reação à ameaça dos concorrentes	OE11
	Enfrentar a competição, tirando o concorrente do mercado	OE12
<b>OE Rede de Relações</b>	Celebração de parcerias/acordos de cooperação	OE13
	Adoção de estratégias deliberadas para influenciar os outros	OE14
	Participação regular em reuniões sociais e encontros empresariais	OE15
<b>OE Autonomia</b>	Incentivo à criatividade e às ações independentes nos colaboradores	OE16
	Possuir equipes autônomas	OE17
	Disponibilização de informações importantes para colaboradores	OE18
<b>Bloco III</b>		
<b>Indicadores de Desempenho Financeiros</b>	Fluxo de Caixa	IndDF01
	Análise do Ponto de Equilíbrio	IndDF02
	Formação do preço de venda	IndDF03
	Liquidez	IndDF04
	Ticket Médio (Volume de vendas/ Número de Clientes	IndDF05
	<i>Growth</i> - Crescimento de receitas (faturamento do mês/ faturamento mês anterior)	IndDF06
	<i>Burn Rate</i> - (Balanço Financeiro do início do ano - balanço financeiro do final do ano /12)	IndDF07
	Lucratividade	IndDF08
	Faturamento	IndDF09
	Custo de Aquisição do Cliente - CAC (custo total de aquisição/nº usuários)	IndDF10
	<i>Life Time Value</i> - LTV	IndDF11
	Investimento em Marketing (Valor de investimento em marketing/investimento total)	IndDF12
	Retorno sobre o investimento (ROI)	IndDF13

**Bloco III**

<b>Indicadores de Desempenho Não Financeiros</b>	Suporte realizado no prazo (n° de suporte realizado /tempo gasto total)	IndDNF01
	Reclamações (reclamações/suporte realizado)	IndDNF02
	Leads Qualificados (Leds/Leds qualificados)	IndDNF03
	Conversão de Clientes	IndDNF04
	Churn (clientes perdidos/ total do mês anterior)	IndDNF05
	Rotatividade	IndDNF06
	Balance Scorecard (BSC)	IndDNF07

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As questões foram codificadas com as iniciais do constructo e ordenadas de forma numérica crescente. Por exemplo, a questão “AmEx01” trata do primeiro item da subvariável Fator Contingencial Ambiente, que faz parte do constructo dos fatores contingenciais. A Questão “OE01” trata do primeiro item da subvariável Comportamento Inovador, que forma o constructo Orientação Empreendedora e, assim, sucessivamente.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi executada no período entre novembro/2021 e agosto/2022. Os procedimentos da coleta de dados foram: a) Levantamento das informações de contato das empresas constantes no Mapeamento da ABStartups, no site da entidade, que dispõe dessas informações separadas por UF e/ou fase em que a *startup* se encontra. Destarte, optou-se pelo uso de recursos tecnológicos utilizados com mais frequência atualmente, como o contato mediante uso do aplicativo *WhatsApp*; b) Apresentação do objetivo do trabalho e convite para participar da pesquisa, solicitando e-mail e informando tempo de preenchimento do questionário; c) Envio do *link* do questionário pelo próprio aplicativo, ou em alguns casos, envio por e-mail.

O instrumento foi construído a partir de questionários já validados e embasados na fundamentação teórico-empírica conforme validação e construção propostas por Cooper e Schindler (2003) e Martins e Theóphilo (2009). O questionário foi adaptado a partir das pesquisas realizadas por Frare e Horz (2020), Espejo (2008).

Conforme desenho da pesquisa o questionário foi estruturado em quatro blocos. O bloco 1, teve objetivo de identificar os fatores contingenciais percebidos pelos gestores das *startups*. O bloco 2 intencionou identificar a presença da orientação empreendedora nos

respondentes e o bloco 3, buscou identificar o nível do uso dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiro. Por fim, o bloco 4 teve objetivo de caracterizar as *startups*.

Antes do início do envio, realizou-se um pré-teste com o instrumento, com a intenção verificar possíveis falhas, inconsistências, ambiguidades, expressões inadequadas, embaraçosas ou fora do contexto, linguagem inadequada, assim como demais fatores que poderiam vir a distorcer as respostas (Martins & Theóphilo, 2009).

No início do questionário, foi inserido um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), composto por uma página de esclarecimento sobre a pesquisa, além da solicitação de autorização para o uso dos dados.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

O tratamento e análise dos dados foram realizados por meio de duas técnicas: (i) estatística descritiva e (ii) Modelagem de Equações Estruturais (MEE) ou SEM (*Structural Equation Modeling*). A estatística descritiva foi utilizada para designar o perfil e qualificação dos respondentes e das *startups* e para descrever as demais características observadas, utilizando-se como suporte à técnica, o *software* SPSS, versão 22.0. Com o objetivo de verificar a existência de associações entre os constructos, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais com estimação por *Partial Least Squares* – SEM-PLS, no *software* SmartPLS 3.3.9.

A MEE é uma técnica de análise de dados de origem híbrida, considerada uma extensão de diversas técnicas e procedimentos multivariados, por considerar princípios de mensuração de características latentes humanas, algo que auxiliou no aperfeiçoamento da análise fatorial (Pilati & Laros, 2007). No seu desenvolvimento histórico a área de genética e a economia foram importantes para o surgimento das análises de caminhos e equações de regressões múltiplas que se incorporaram a esta técnica (Panizzon, 2016). Seu objetivo é explicar as relações entre múltiplas variáveis, a partir da estimação de uma série de regressões independentes ao mesmo tempo.

No âmbito da Ciência Contábil, nota-se o crescimento da utilização desta técnica, principalmente, na literatura internacional (Nascimento & Macedo, 2016). Na área de Contabilidade Gerencial, Nitzl (2016) afirma ser uma técnica apropriada, pois as investigações nesta área normalmente são conduzidas em diversos estágios com aspectos exploratórios. Além disso, as bases teóricas frequentemente se limitam quanto a robustez,

assim como proporciona-se um potencial para responder questões práticas (Frare & Horz, 2020).

A MEE propõe especificar um modelo estrutural (Remler & Van Ryzin, 2011), testar estruturas fatoriais por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e as suas relações (Pilati & Laros, 2007). Além disso, a técnica é apropriada para avaliar relações de causalidade entre os construtos propostos ou variáveis latentes, maximizando a variação explicada nas variáveis latentes endógenas, além de avaliar a qualidade dos dados coletados, considerando as características do modelo de medição (Hair Jr. et al., 2021). Diante disso, esse método se torna adequado para este estudo, pois se pretende verificar a relação entre os fatores contingenciais, uso de indicadores de desempenho, orientação empreendedora e sua mediação entre os constructos apresentados.

A Figura 3, apresenta o diagrama de caminhos inicial, baseado nas relações entre os constructos de forma ilustrativa, sendo uma representação mais objetiva do modelo teórico (Bollen, Dean, Siegert, Howe, & Goodwin, 2014). No entanto, ressalta-se que esta representação é uma proposta inicial, que pode sofrer alterações no decorrer das análises do ajuste do modelo, em consonância com a teoria e as métricas, observadas por meio do questionário e que foram objeto de detalhamento e análise no capítulo 4.

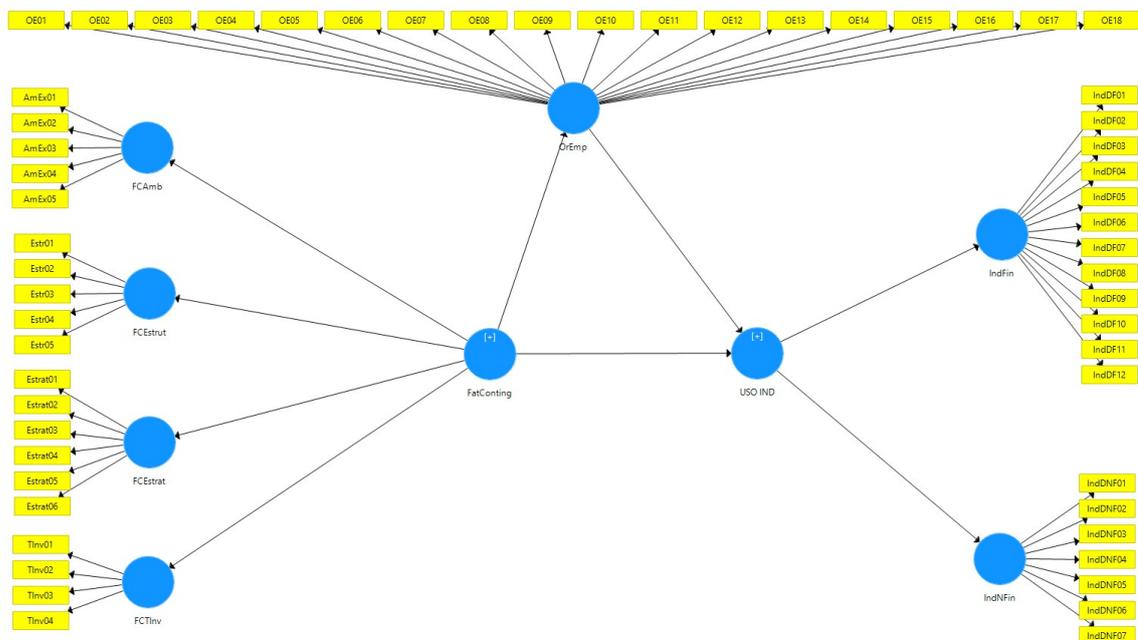


Figura 3. Modelo teórico inicial  
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O modelo de MEE desse estudo foi constituído de duas etapas de análise: o modelo de mensuração, obtido por meio da combinação de vários itens que compõem uma escala (variáveis observáveis), para mensurar, indiretamente, o conceito abstrato de interesse (variável latente) (Hair Jr. et al., 2021); e o modelo estrutural, que avalia as relações de interesse entre as variáveis latentes.

No modelo de mensuração, foi observada a validade convergente, a fim de verificar se os indicadores apresentam uma alta variância em comum, sendo que para tal fim, foram utilizadas as cargas fatoriais, além das medidas de variância média extraída, do inglês, average variance extracted (AVE), de confiabilidade composta ou composite reliability (CR) e do alfa de Cronbach (AC). As referências para cada um desses valores constam na Tabela 4.

Tabela 4. Síntese das Análises de MEE

INDICADOR/ PROCEDIMENTO	PROPÓSITO	VALORES REFERENCIAIS	REFERÊNCIAS
AVE	Validades Convergentes	AVE > 0,50	Henseler, Ringle e Sinkovics (2009).
Critério de Fornell e Larcker	Validade Discriminante	Compara-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos constructos	Fornell e Larcker (1981).
Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta	Confiabilidade do modelo	AC > 0,70 CC > 0,70	Hair Jr. et al. (2021).
Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R <sup>2</sup> ):	Avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural.	Para a área de ciências sociais e comportamentais, R <sup>2</sup> =2% sejam classificados como efeito pequeno, R <sup>2</sup> =13% como efeito médio e R <sup>2</sup> =26% como efeito grande.	Cohen (1988).
Tamanho do efeito (f <sup>2</sup> ) ou Indicador de Cohen	Avalia-se quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo.	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes.	Hair Jr. et al. (2021).

Fonte: Adaptada de Ringle, Silva e Bido (2014).

Os valores aceitos para AVE foram a partir de 0,50 ou superior, que demonstra se o constructo explica mais da metade da variância de seus indicadores (Hair Jr. et al., 2021). A Validade Convergente é a observação dos valores da Consistência interna (alfa de Cronbach), sendo considerados valores entre 0,5, tendo como número ideal o valor de 0,7 e Confiabilidade Composta, com valores de 0,70 são considerados satisfatórios (Hair Jr. et al., 2021). No que diz respeito à validade discriminante, adotou-se o Critério Fornell e Larcker, uma vez que, as cargas externas dos indicadores presentes devem apresentar estatisticamente significância, para tal, e sugerido que os indicadores sejam maiores que 0,70 (Hair Jr. et al., 2021).

Para analisar o Modelo Estrutural, foram utilizados os coeficientes de determinação ( $R^2$ ) que avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural,  $R^2$  (2%), médio (13%) e grande (26%). (Ringle et al., 2014; Hair Jr. et al., 2021). Além disso, tamanho do efeito ( $f^2$ ) também foi observado para realizar as análises. Este índice avalia a “utilidade” de cada construto para o ajuste do modelo, os valores de 0,02 foram considerados pequenos; 0,15 considerados médios; e 0,35 considerados grandes (Hair Jr. et al., 2021).

Acerca dos tipos de escalas utilizados para a mensuração, na presente pesquisa optou-se pelo uso de indicadores reflexivos, por serem mais utilizados na literatura, além de serem os mais adequados para escalas psicométricas (Nascimento & Macedo, 2016), como a escala Likert de cinco pontos, com diferentes “tipos de percepção” para os construtos, conforme descrito na sequência: FCI, FCE e OE = (grau de intensidade) 1, 2, 3, 4, 5- muito baixa, baixa, média, alta, muito alta; Uso de Indicadores Financeiros e Não Financeiros = (grau de concordância) 1, 2, 3, 4, 5 – discordo, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente, concordo totalmente. Quando os indicadores são apresentados de forma reflexiva, significa que o constructo latente induza à “causa” os itens observáveis, de maneira a inferir que existe correlação entre os itens (Hair Jr et al., 2021). Além disso, deve-se considerar a análise de variável mediadora, que pode ocasionar relações indiretas de uma variável em outra, mediadas por uma terceira variável (Bido & Silva, 2019).

No presente estudo, existem três construtos latentes de 2ª ordem: (i) Fatores Contingências, que foi mensurado a partir de quatro construtos latentes de 1ª ordem, que são Ambiente, Estratégia, Tipo de Investidor e Estrutura; (ii) Orientação Empreendedora, mensurada a partir de seis construtos latentes de 1ª ordem: Assunção de Riscos; Proatividade; Comportamento Inovador; Autonomia; Agressividade Competitiva; e Rede de Relações; (iii)

Medição de desempenho, mensurado a partir de dois construtos latentes de 1ª ordem: Uso de Indicadores Financeiros, e Uso de Indicadores Não Financeiros.

Na hipótese H2 foi testado o efeito mediador da OE com os FCs no uso de Indicadores de desempenho. Ao utilizar uma variável mediadora, são avaliados os efeitos diretos, indiretos e totais (Bido & Silva, 2019). Ao calcular a significância das relações, o SmartPLS baseia-se no *bootstrapping*, procedimento de reamostragem não paramétrico (Efron & Tibshirani, 1994). Quanto mais reamostragens houver, maior será a precisão da confiabilidade da significância (Panizzon, 2016). Para o tratamento e respectiva análise dos dados, foi elaborada a Tabela 5, relacionando os objetivos específicos com as hipóteses e a base teórica que foram objeto de verificação.

Tabela 5. Objetivos, hipóteses e base teórica

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Hipótese</b>	<b>Base Teórica</b>
a) identificar a relação dos fatores contingenciais com o uso dos indicadores de desempenho das <i>startups</i> ;	H1: Os fatores contingenciais estão associados positivamente com o uso dos indicadores de desempenho nas <i>startups</i> ;	Davila e Foster (2005), Ries (2011), Franco-Santos et al. (2012), Rompho (2018), Cauvin e Bescos (2002).
b) identificar a relação dos fatores contingenciais com o uso dos indicadores de desempenho das <i>startups</i> mediados pela orientação empreendedora.	H2: A orientação empreendedora possui efeito mediador na associação dos fatores contingenciais e o uso dos indicadores de desempenho nas <i>startups</i> ;	Dess et al. (1999), Lumpkin e Dess (2001), Frare et al. (2020).
c) identificar a relação da orientação empreendedora com o uso dos indicadores de desempenho;	H3: A orientação empreendedora está positivamente relacionada ao uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros nas <i>startups</i> ;	Rosenbusch et al. (2013), Frare et al. (2020), Kollmann et al. (2019), Peake et al. (2019).
d) identificar a relação da orientação empreendedora com a percepção dos fatores contingenciais.	H4: A orientação empreendedora está positivamente relacionada com a percepção dos fatores contingenciais nas <i>startups</i> .	Dess et al. (1999), Lumpkin e Dess (2001), Frare et al. (2020). Rosenbusch et al. (2013).

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A Tabela 5 demonstra que cada hipótese está relacionada a um objetivo específico e é explicada pelo embasamento teórico, também constante na tabela, e anteriormente apresentado na revisão da literatura. Diante disso, em seguida, serão apresentados de forma descritiva, os principais dados encontrados, e após, realizadas as análises iniciais, a fim de dar possibilidades para a confirmação das hipóteses.

## 4 Análise e Discussão dos Resultados

A seção quatro apresenta os dados e as respectivas análises com base nos questionários obtidos. Dessa forma, o presente capítulo busca alcançar o objetivo geral de analisar o efeito os fatores contingenciais no uso de indicadores de desempenho das *startups*, mediados pela orientação empreendedora, segregando as análises de acordo os objetivos específicos.

Primeiramente, apresenta-se uma caracterização dos participantes da pesquisa de forma quantitativa, por meio da análise de frequência. Na sequência, são evidenciados os resultados da análise descritiva dos construtos. Em seguida, faz-se a análise das hipóteses, a partir do PLS-SEM dos modelos de análise estabelecidos para esta investigação, bem como, inferindo-se sobre os resultados mais relevantes.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

#### 4.1.1 Análise descritiva dos respondentes e das organizações

Inicialmente, apresenta-se o perfil dos respondentes da pesquisa, ou seja, os representantes das *startups*. A amostra totaliza 75 pessoas, caracterizadas por meio da coleta de dados como idade, gênero, cargo, tempo que atua na empresa e grau de escolaridade. A Tabela 6 demonstra as principais características dos respondentes.

Tabela 6. Perfil dos respondentes

Variável	Valor	Frequência	Frequência Percentual
Cargo Função	CEO	43	57,33%
	Diretor	5	6,67%
	Fundador	13	17,33%
	Sócio	10	13,33%
	Gerente	1	1,33%
	Presidente	2	2,67%
	Curador	1	1,33%
Idade	Até 30 anos	9	12,00%
	Entre 31 e 40 anos	33	44,00%
	Entre 41 e 50 anos	25	33,33%
	Acima de 50 anos	8	10,67%
Tempo na Empresa	Até 5 anos	50	66,67%
	Entre 6 e 10 anos	23	30,67%

Variável	Valor	Frequência	Frequência Percentual
	Acima de 10 anos	2	2,67%
<b>Gênero</b>	Masculino	60	80,00%
	Feminino	14	18,67%
	Não respondeu	1	1,33%
<b>Formação Acadêmica</b>	Ensino superior incompleto	1	1,33%
	Ensino superior completo	14	18,67%
	Especialização	23	30,67%
	Mestrado	28	37,33%
	Doutorado	9	12,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Pode-se verificar que a maioria dos participantes (57,33%) se define como CEO da entidade, seguidos de 17,33% de fundadores e 13,33% que afirmam serem sócios. Quanto à idade, há predominância entre os que têm de 31 a 40 anos, representando 44% do total, seguido por 33,33% com idades entre 41 e 50 anos. Percebe-se que os mais experientes, com idade acima de 50 anos, são minoria, representando 10,67% do total. A predominância do público jovem entre os respondentes pode ser atribuída ao fato de que essas empresas lidam com tecnologias extremamente novas no mercado (Ries, 2011; Blank & Dorf, 2012; Carraro et al., 2019) e que pessoas com mais idade teriam dificuldade em dominar esses artifícios.

Em relação ao tempo de atuação na empresa, 66,67% afirmaram estar há no máximo cinco anos, corroborando com Costa (2018), que identificou a maioria de seu público de *startups* (66%) com até três anos de existência. O estudo de Carvalho, Souza, Rezende e Souza (2018) também apresentou a mesma característica em sua amostra, sendo cinquenta por cento de seu público com tempo de atuação de um a três anos. Esse atributo pode ser explicado pelo fato de que as *startups* são empresas jovens.

A predominância do gênero masculino na amostra do presente estudo é algo que chama a atenção, pois 80% dos respondentes são homens. Este resultado confirma os achados de Silva et al. (2018), Santos (2016), Carvalho et al. (2018) e Leite (2019), que identificaram predominância (acima de 70%) do gênero masculino em suas amostras.

No que diz respeito ao grau de escolaridade, apenas um participante informou possuir ensino superior incompleto. A maioria, representada por 80%, possui pelo menos especialização, sendo que os mestres participam com 37,33% e os doutores com 9%. Outros estudos já haviam identificado as mesmas características em relação à formação dos empreendedores. Na amostra de Carvalho et al. (2018), cerca de metade (48%) possuía pelo menos ensino superior e 17% possuíam MBA. Já no estudo de Costa (2018), cerca de 36%

possuíam terceiro grau e 33% cursaram MBA. No mesmo sentido, Leite (2019) obteve 42% de respondentes que tinham graduação completa, além de 11% que tinham mestrado e 13% com doutorado completo. O fato de possuir gestores com alto grau de formação, pode explicar a especialização das áreas de atuação das *startups*, tendo em vista que as empresas pesquisadas demonstraram possuir produtos ou serviços especializados. Detalha-se na Tabela 7 as características das *startups* que compõem a amostra com dados sobre: o ramo de atividade, faturamento anual, número de funcionários, tempo de atuação, e local onde está sediada.

Tabela 7. Caracterização das Organizações

	<i>Agrotech</i> (Agronegócio)	2	3%
	<i>Construtech</i>	3	4%
	Consultoria Empresarial	8	11%
	Desenvolvimento de <i>Software</i>	13	17%
	<i>Edutech</i>	3	4%
	<i>Foodtech</i>	3	4%
	Logística e Mobilidade Urbana	4	5%
	Marketing Digital	2	3%
<b>Ramo de atuação</b>	Tecnologia da Informação	8	11%
	<i>Finetech</i>	1	1%
	<i>Healthtech</i>	2	3%
	Mercado de capitais	1	1%
	Moda e vestuário - Varejo	2	3%
	Plataforma de recrutamento	3	4%
	Comunicação e Mídia	3	4%
	Serviços profissionais	6	8%
	Outros	11	15%
	BA	8	11%
	DF	4	5%
	ES	2	3%
	GO	3	4%
	MG	7	9%
	MT	3	4%
<b>Unidade Federativa</b>	PE	2	3%
	PI	1	1%
	PR	14	19%
	RJ	5	7%
	RS	9	12%
	SC	3	4%
	SP	14	19%

Continua...

		... continuação.	
<b>Faturamento anual em R\$ (Reais)</b>	Até R\$ 360.000,00	42	56%
	Entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00	33	44%
<b>Quantidade de empregados</b>	Até 5	34	45%
	De 6 a 10 empregados	24	32%
	De 11 a 20 empregados	10	13%
	Acima de 20 empregados	7	9%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A amostra é composta por treze estados, das regiões Sul, Sudeste, Centro Oeste e Nordeste. Não foram identificados representantes dos estados da região Norte do Brasil. Os respondentes são, predominantemente, do estado do Paraná e São Paulo com 19% cada, seguidos por Rio Grande do Sul (12%), Bahia (11%) Minas Gerais (9%), Rio de Janeiro (7%), Distrito Federal (5%), Goiás e Santa Catarina (4% cada), Espírito Santo e Pernambuco (2% cada) e Piauí (1%). Observa-se pela proporção de respondentes, que a região Sul representa 35% do todo, seguida da região Sudeste com 33%. A predominância dessas duas regiões, também identificada em outros estudos (Costa, 2018; Leite, 2019) pode ser explicada pois essas regiões possuem maiores índices de desenvolvimento e educação, atributos relevantes para o surgimento de *startups*, empresas com caráter inovador e precisam de um ambiente propício para isso, necessitando de investimentos. O Nordeste representa 15% e o Centro-Oeste 8%.

Em relação ao ramo de atuação, percebeu-se a prevalência em áreas relacionadas à tecnologia, como desenvolvimento de *software* (17%) e tecnologia da informação (11%), que auxiliam empresas ou pessoas com pesquisa e desenvolvimento de aplicativos e sistemas. O mercado ainda é dominado por *startups* que atuam como empresas de Consultoria Empresarial (11%). Além delas, foi possível identificar outras atividades como Serviços Profissionais (8%), Logística e Mobilidade Urbana (5%), Plataformas de recrutamento e seleção (4%), Comunicação e Mídias (4%), *Edutechs* (4%), *Construtechs* (4%), *Foodtechs* (4%), *Agrotechs* (3%), Marketing Digital (4%), *Healthtechs* (3%), *E-commerce* no varejo (3%), e demais apresentam participações inferiores a 2%, dos respondentes desta pesquisa.

Na maior parte dos casos, predominam as áreas de Tecnologia da Informação e *software* empresarial, além de educação, corroborando com as ideias de Santos (2016) e Carvalho (2018). Esses autores apontam que esses empreendedores exploram áreas inovadoras de determinado setor, como o de tecnologia, para poder se colocar em um mercado com maior possibilidade de retorno.

Dentre as setenta e cinco respondentes, mais da metade fatura até 360 mil reais por ano. Além disso, quarenta e cinco por cento afirmou não ter mais do que cinco colaboradores, ou seja, são empresas de pequeno porte. Além dos dados sobre o perfil dos respondentes e das empresas, inclui-se nesta seção a Tabela 8 que demonstra os valores de frequência referente ao uso dos indicadores financeiros.

Tabela 8. Indicadores de Desempenho Financeiros

<b>Indicador de desempenho</b>	<b>Média</b>	<b>Frequência</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Fluxo de Caixa</b>	4,37	66	0,88
<b>Análise do Ponto de Equilíbrio</b>	3,16	33	1,41
<b>Formação do preço de venda</b>	3,52	39	1,26
<b>Liquidez</b>	2,97	29	1,42
<b>Ticket Médio (Volume de vendas/ Número de Clientes)</b>	3,43	43	1,44
<b>Growth – Crescimento de receitas (faturamento do mês/ faturamento mês anterior)</b>	3,56	47	1,47
<b>Burn Rate – (Balanço Financeiro do início do ano - balanço financeiro do final do ano /12)</b>	3,53	39	1,43
<b>Lucratividade</b>	3,47	36	1,27
<b>Faturamento</b>	4,36	60	0,86
<b>Custo de Aquisição do Cliente - CAC (custo total de aquisição/nº usuários)</b>	2,77	30	1,73
<b>Life Time Value- LTV</b>	3,36	41	1,55
<b>Investimento em Marketing (Valor de investimento em marketing/investimento total)</b>	2,93	24	1,32
<b>Retorno sobre o investimento (ROI)</b>	3,65	48	1,22
<b>Total</b>	3,47	41,15	-

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir dos dados apurados constata-se uma boa aderência aos indicadores de desempenho financeiros o que leva a inferir que as *startups* objeto do presente estudo, utilizam-se de medidas de desempenho financeiro nos seus processos de gestão. Verifica-se que o indicador Fluxo de Caixa (4,37) é o que possui o maior grau de utilização, seguidos por Faturamento (4,36) e ROI (3,65). Esses dados corroboram de forma parcial com o estudo de Costa (2018), que também constatou Faturamento como um dos indicadores financeiros mais utilizados. No entanto, para aquela autora, o ROI obteve a menor média dentre os demais. Em relação aos indicadores de desempenho não financeiros, a Tabela 9 exhibe os elementos relativos àqueles considerados pelas *startups*.

Tabela 9. Indicadores de Desempenho Não Financeiros

<b>Indicador de desempenho</b>	<b>Média</b>	<b>Frequência</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Suporte realizado no prazo (n° de suporte realizado /tempo gasto total)</b>	2,68	23	1,48
<b>Reclamações (reclamações/suporte realizado)</b>	3	26	1,21
<b>Leads Qualificados (Leds/Leds qualificados)</b>	2,48	18	1,52
<b>Conversão de Clientes</b>	2,79	31	1,54
<b>Churn (clientes perdidos/ total do mês anterior)</b>	2,49	24	1,55
<b>Rotatividade</b>	2,48	13	1,16
<b>Balance Scorecard (BSC)</b>	2,08	15	1,33
<b>Total</b>	2,25	18,75	-

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os dados da Tabela 9 demonstram que os indicadores financeiros apresentam maior média geral e individual frente aos não financeiros. Esses resultados também foram encontrados por Gomes et al. (2019). No que se refere aos indicadores não financeiros, os que atingiram uma maior média individual foram Reclamações (3,00), Conversão de clientes (2,79) e Suporte Realizado no Prazo (2,68), convergindo assim, com os achados de Costa (2018), que afirma que, entre os indicadores não financeiros, os mais utilizados pertencem à concepção dos usuários. Corroborando, assim, aos resultados do estudo de Reis (2017), em que os indicadores mais valorizados pelos empreendedores são os relacionados a perspectiva do cliente. Após a exposição dos dados característicos principais, segue-se para análise descritiva dos dados.

#### **4.1.2 Tratamento e Análise descritiva dos dados**

Ao iniciar a análise de dados no SEM-PLS, deve-se verificar o modelo de mensuração, pois, eventualmente, pode haver ajustes a serem realizados para melhorar a validade e a confiabilidade do modelo (Hair Jr. et al., 2021). Além disso, optou-se por avaliar o modelo antes de realizar a análise descritiva dos demais dados, a fim de considerar apenas os indicadores e variáveis mantidas no modelo final. Desse modo, após análise inicial, foram excluídos os itens que apresentaram cargas fatoriais consideradas baixas (inferior a 0,40) (Hair Jr. et al., 2021).

Em relação ao constructo dos Fatores Contingenciais, cinco itens foram excluídos por apresentarem cargas abaixo de 0,40, são elas: AmEx04, AmEx05, Estr02, TInv01, TInv03. A Tabela 10 demonstra as cargas de cada item.

Tabela 10. Matriz de cargas fatoriais

	Ambiente Externo	Estrutura	Estratégia	Tipo de Investidor
AmEx01	0,765			
AmEx02	0,709			
AmEx03	0,626			
AmEx04	-0,059			
AmEx05	0,053			
Estr01		0,674		
Estr02		-0,111		
Estr03		0,738		
Estr04		0,829		
Estr05		0,806		
Estrat01			0,717	
Estrat02			0,568	
Estrat03			0,706	
Estrat04			0,716	
Estrat05			0,669	
Estrat06			0,541	
TInv01				-0,709
TInv02				0,812
TInv03				0,265
TInv04				0,737

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Após as exclusões, verificou-se que a AVE das variáveis Ambiente Externo, Estratégia e Tipo de Investidor ainda se mantinham abaixo do valor esperado (<0,5). Apenas a variável Estrutura não necessitou de novas exclusões. Desse modo, foram eliminados mais itens, com carga fatorial menor, entre os que restaram. No caso do Ambiente Externo, excluiu-se AmEx03, elevando a AVE para 0,695. Para o fator Estratégia foram retirados Estrat02, Estrat06, que elevou a AVE para 0,584. Para o Tipo de Investidor, excluiu-se TInv01 e Tinv03, elevando a AVE para 0,644.

A respeito do constructo da Orientação Empreendedora, dos 18 itens, inicialmente foram retirados seis, que não alcançavam o valor de 0,40. No entanto, a AVE mantinha-se abaixo do esperado (0,50). Diante disso, foram excluídos mais itens com carga fatorial menor, entre os que restaram, até que a AVE atingisse o mínimo exigido, restando apenas cinco variáveis: OE03, OE04, OE05, OE08 e OE11, como demonstra a Tabela 11.

Tabela 11. Cargas Fatoriais da OE

	Orientação Empreendedora
OE01	0,520
OE02	0,420
OE03	0,659
OE04	0,569
OE05	0,603
OE06	0,130
OE07	0,518
OE08	0,769
OE09	0,302
OE10	0,574
OE11	0,693
OE12	0,402
OE13	0,291
OE14	0,130
OE15	0,276
OE16	0,435
OE17	0,428
OE18	0,173

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No total, foram excluídos treze itens do constructo da Orientação Empreendedora, sendo que a AVE ficou com valor de 0,517. Todas essas exclusões causaram uma mudança considerada grande para esse constructo. Em relação ao constructo do Uso de Indicadores de Desempenho, o grupo dos financeiros, teve apenas dois itens excluídos, IndDF01 e IndDF09, por apresentarem cargas abaixo de 0,40. O constructo de indicadores não financeiros não apresentou itens com carga fatorial abaixo de 0,40, no entanto a AVE mantinha-se abaixo de 0,50, fato que levou a exclusão dos dois itens com menor carga entre todos, sendo IndDNF02 e IndDNF07, conforme pode ser observado na Tabela 12.

Tabela 12. Cargas Fatoriais-Indicadores de desempenho Financeiros e Não Financeiros

	Indicadores de Desempenho Financeiros	Indicadores de Desempenho Não Financeiros
IndDF01	0,363	
IndDF02	0,770	
IndDF03	0,454	
IndDF04	0,801	
IndDF05	0,795	
IndDF06	0,821	

	<b>Indicadores de Desempenho Financeiros</b>	<b>Indicadores de Desempenho Não Financeiros</b>
<b>IndDF07</b>	0,497	
<b>IndDF08</b>	0,582	
<b>IndDF09</b>	<b>0,245</b>	
<b>IndDF10</b>	0,791	
<b>IndDF11</b>	0,799	
<b>IndDF12</b>	0,648	
<b>IndDNF01</b>		0,782
<b>IndDNF02</b>		0,478
<b>IndDNF03</b>		0,897
<b>IndDNF04</b>		0,877
<b>IndDNF05</b>		0,884
<b>IndDNF06</b>		0,578
<b>IndDNF07</b>		0,428

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No total, restaram dez itens do constructo dos indicadores financeiros, fazendo com que a AVE ficasse com valor de 0,503. Em relação ao constructo de indicadores não financeiros, após as exclusões a AVE final foi de 0,671. Após a exclusão dos itens de cada grupo com menores cargas fatoriais e aceitação das AVEs de todos os constructos, foi realizada a análise descritiva dos dados encontrados. Inicialmente, procedeu-se a avaliação das métricas de intervalo mínimo, máximo, média, mediana e desvio padrão. Na Tabela 13, contempla-se uma síntese dos resultados da análise estatística descritiva do constructo dos Fatores Contingenciais, bem como as questões que apresentaram significância de acordo os parâmetros estabelecidos.

Tabela 13. Estatística Descritiva dos Fatores Contingenciais

	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>AmEx01</b>	1	5	3,39	3,00	1,064
<b>AmEx02</b>	1	5	3,99	4,00	1,046
<b>Estr01</b>	1	5	3,73	4,00	1,359
<b>Estr03</b>	1	5	2,93	3,00	1,178
<b>Estr04</b>	1	5	2,91	3,00	1,129
<b>Estr05</b>	1	5	3,25	3,00	1,028
<b>Estrat01</b>	1	5	4,25	5,00	1,015
<b>Estrat03</b>	2	5	4,47	5,00	0,794
<b>Estrat04</b>	1	5	3,65	4,00	1,180
<b>Estrat05</b>	1	5	3,44	3,00	1,093
<b>TInv02</b>	1	5	2,19	1,00	1,449
<b>TInv04</b>	1	5	1,51	1,00	1,155

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

É possível observar que apenas uma variável não contemplou o valor mínimo (Estrat03), fato que a levou a ter a maior média e menor desvio padrão entre todas as outras. Essa variável trata da estratégia de desenvolvimento de características diferenciadas nos produtos/serviços da *startup*. Diante desses valores, pode-se inferir que este é o fator contingencial mais percebido pelos respondentes. Por outro lado, a menor média e maior desvio padrão pode ser observada no TInv04, opção que demonstra que a *startup* é financiada com recursos que sejam diversos de recursos próprios, de investidores ou de instituições bancárias. Em se tratando do constructo da Orientação Empreendedora, a Tabela 14 demonstra os resultados obtivos para análise descritiva.

Tabela 14. Estatística descritiva OE

	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão
<b>OE03</b>	1	5	3,97	4,00	1,115
<b>OE04</b>	1	5	2,84	3,00	1,316
<b>OE05</b>	1	5	3,07	3,00	1,223
<b>OE08</b>	1	5	2,96	3,00	1,168
<b>OE11</b>	1	5	3,01	3,00	1,247

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

É possível observar que todas as variáveis foram contempladas pelo mínimo e máximo, e o desvio padrão não apresentou grandes variações entre elas. A variável com maior média foi OE03, que trata sobre o comportamento inovador, por meio da busca de formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas. Por outro lado, OE04 apresenta a menor média e maior desvio padrão. Essa variável trata da assunção de riscos, por meio da atuação em projetos considerados arriscados.

No que diz respeito às medidas de desempenho a Tabela 15 demonstra os resultados para ambos indicadores. Entre os financeiros, IndDF06 obteve a maior média. Trata-se do *Growth* - Crescimento de receitas, calculado por meio da fórmula faturamento do mês/ faturamento mês anterior. Já a menor média coube à IndDF10, que se trata do Custo de Aquisição do Cliente – CAC, obtido pela fórmula custo total de aquisição/nº usuários.

Tabela 15. Estatística descritiva Indicadores Financeiros e Não Financeiros

	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão
<b>IndDF02</b>	1	5	3,16	3,00	1,415
<b>IndDF03</b>	1	5	3,52	4,00	1,256
<b>IndDF04</b>	1	5	2,97	3,00	1,423
<b>IndDF05</b>	1	5	3,43	4,00	1,444
<b>IndDF06</b>	1	5	3,56	4,00	1,473
<b>IndDF08</b>	1	5	3,47	4,00	1,266
<b>IndDF10</b>	1	5	2,77	2,00	1,729
<b>IndDF11</b>	1	5	3,36	4,00	1,548
<b>IndDF12</b>	1	5	2,93	3,00	1,319
<b>IndDF13</b>	1	5	3,65	4,00	1,225
<b>IndDNF01</b>	1	5	2,68	3,00	1,481
<b>IndDNF03</b>	1	5	2,48	2,00	1,519
<b>IndDNF04</b>	1	5	2,79	3,00	1,536
<b>IndDNF05</b>	1	5	2,49	2,00	1,545
<b>IndDNF06</b>	1	5	2,48	2,00	1,155

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em relação aos indicadores de desempenho não financeiros, percebeu-se que as médias ficaram, em sua maioria, abaixo das médias dos indicadores financeiros, tendo sido a mais alta obtida por IndNF04 que representa Conversão de Clientes. Por outro lado, IndNF03 e IndNF06 que representam *Leads* Qualificados e Rotatividade, respectivamente, obtiveram as menores médias.

## 4.2 MODELO DE MENSURAÇÃO

Com o auxílio da análise fatorial exploratória para a análise dos dados foi utilizada a modelagem de equações estruturais para testar as hipóteses, no entanto, conforme Hair Jr. et al. (2021) as cargas padronizadas das variáveis devem apresentar número igual ou superior a 0,7, bem como os índices de confiabilidade tais como: alfa de Cronbach e confiabilidade composta devem seguir a mesma métrica. No entanto valores entre 0,60 e 0,70 são aceitáveis em pesquisas as quais têm perspectivas exploratórias, já a variância extraída (AVE) deve ser maior que 0,5.

Conforme exposto previamente no item 4.1.2, diante os parâmetros adotados os constructos sem exceção perderam indicadores, no entanto, atendem aos padrões existentes de validade, conforme apresentado na Tabela 16.

Tabela 16. Questões após tratamento de dados

Constructo	Sub variável	Questões
Fatores Contingenciais	FC Ambiente	AmEx01; AmEx02
	FC Estrutura	Estr01;Estr03;Estr04;Estr05;
	FC Estratégia	Estrat01; Estrat03; Estrat04; Estrat05
	FC Tipo de Investidor	TInv02; TInv04;
Orientação Empreendedora	OE Comportamento Inovador	OE03; OE04
	OE Assunção de Riscos	OE05
	OE Proatividade	OE08
	OE Agressividade Competitiva	OE11
Medição de Desempenho	Indicadores de Desempenho Financeiros	IndDF02; IndDF03; IndDF04;IndDF05; IndDF06; IndDF07; IndDF08; IndDF10; IndDF11; IndDF12;
	Indicadores de Desempenho Não Financeiros	IndDNF01; IndDNF03; IndDNF04; IndDNF05;IndDNF06;

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Pode-se perceber que o constructo da Orientação Empreendedora foi o mais afetado pelos ajustes realizados no modelo, pois foram excluídas onze questões e, como consequência, as subvariáveis Autonomia e Rede de Relações ficaram de fora do modelo final.

A tabela 17 demonstra os valores de cada constructo após os ajustes realizados no modelo, sendo possível identificar que, com exceção do FCAmbiente e FCTInv, todos os itens apresentaram valores satisfatórios de Alfa de Cronbach, CC e AVE conforme Tabela 17.

Tabela 17. Análise de Fiabilidade e Validez do Constructo

Aspectos	Alfa de Cronbach	rho_A	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
Mínimos Esperados =>	> 0,70	> 0,70	> 0,50	> 0,50
FCAmbiente	0,589	0,728	0,818	0,695
FCEstrat	0,704	0,708	0,82	0,534
FCEstr	0,759	0,76	0,848	0,584
FCTInv	0,449	0,456	0,783	0,644
IndFin	0,886	0,901	0,909	0,534
IndNFin	0,870	0,898	0,908	0,671

<b>OrEmp</b>	0,780	0,826	0,840	0,517
--------------	-------	-------	-------	-------

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O item FCAmbiente obteve Alfa de Cronbach de 0,589, no entanto, todos os outros índices atingiram valores satisfatórios. O mesmo aplica-se ao Tipo de Investidor (FCTInv), que apesar de ter o valor do Alfa de Cronbach e rho\_A abaixo do desejado, apresentam AVE e Confiabilidade Composta dentro dos parâmetros aceitos. Diante disto, os dois itens mencionados foram mantidos no constructo, pois, de acordo com Fávero, Pereira, Gomes e Carvalho (2020) a Confiabilidade Composta tem sido declarada em diversos estudos como um fator mais confiável do que o Alfa de Cronbach para efeitos de comparação quando se trata da consistência interna do modelo. Hair Jr. et al. (2021) também indicam a utilização de Confiabilidade Composta (CC) com nível mínimo aceitável de 0,70, pela questão do Alfa de Cronbach não considerar os erros nos indicadores.

Em relação ao teste de Validade Discriminante, Hair Jr. et al. (2021) sugerem sua utilização para verificar se a medida em questão não está relacionada indevidamente com indicadores de constructos distintos. A Tabela 18 demonstra os resultados para as variáveis da pesquisa.

Tabela 18. Validade Discriminante

	<b>FcAmbiente</b>	<b>FCEstrat</b>	<b>FCEstrut</b>	<b>FCTInv</b>	<b>IndFin</b>	<b>IndNFin</b>	<b>OrEmp</b>
<b>FCAmbiente</b>	<b>0,834</b>						
<b>FCEstrat</b>	0,310	<b>0,731</b>					
<b>FCEstr</b>	0,171	0,653	<b>0,764</b>				
<b>FCTInv</b>	0,146	0,283	0,384	<b>0,802</b>			
<b>IndFin</b>	0,035	0,561	0,578	0,264	<b>0,709</b>		
<b>IndNFin</b>	0,033	0,450	0,538	0,233	<b>0,739</b>	<b>0,819</b>	
<b>OrEmp</b>	0,154	0,555	0,755	0,302	0,592	0,536	<b>0,719</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O critério de Fornell-Larcker, utilizado para a avaliação da validade discriminante, e, com o objetivo de comparar as raízes quadradas dos valores de AVE de cada constructo com as correlações entre as variáveis latentes dos constructos, demonstrou apenas um valor de AVE menor que as demais correlações apresentadas, para IndNFin → IndFin.

De acordo com Bagozzi e Yi (2012), esse resultado divergente pode ser explicado, pois a validade discriminante torna-se mais difícil de demonstrar quando dois ou mais construtos são altamente relacionados, mas distintos tendo por base a teoria, como é o caso dos Indicadores Financeiros e Não Financeiros. Além disso, esse resultado pode indicar a necessidade de refinamento da escala utilizada, na perspectiva de que o entendimento do

respondente possa vir a afetar o resultado, na análise com os demais construtos (Panizzon, 2016).

### 4.3 MODELO ESTRUTURAL

Logo após a avaliação do modelo de mensuração é possível proceder com a avaliação do modelo estrutural. Inicialmente, utilizou-se das análises de multicolinearidade, por meio do Fator de Inflação da Variância (VIF) externos e internos. Após, utilizou-se das análises dos coeficientes do  $R^2$ , análise do tamanho do efeito  $f^2$  e, por fim, a avaliação das hipóteses ( $\beta$ 's).

O teste de multicolinearidade permite verificar se as variáveis independentes diferentes possuem relações lineares exatas ou próximas. Hair Jr et al, (2021) recomendam que o valor da VIF seja menor do que 5 para que a multicolinearidade não seja considerada severa. Na Tabela 19, pode-se notar que o VIF para as variáveis observadas (VO's) enquadraram-se nos valores desejáveis ( $>5$ ), sendo que apenas uma (IndDNF04) ficou próxima, obtendo 4,234.

Tabela 19. Valores de VIF Externos

AMEX		TINV		OE		INDF		INDNF	
<b>AmEx01</b>	1,211	<b>TInv02</b>	1,788	<b>OE03</b>	1,381	<b>IndDF02</b>	2,277	<b>IndDNF01</b>	1,700
<b>AmEx02</b>	1,211	<b>TInv04</b>	1,641	<b>OE04</b>	3,356	<b>IndDF03</b>	1,434	<b>IndDNF03</b>	3,360
<b>Estr01</b>	1,328			<b>OE05</b>	3,441	<b>IndDF04</b>	2,817	<b>IndDNF04</b>	4,234
<b>Estr03</b>	1,589			<b>OE08</b>	1,798	<b>IndDF05</b>	2,848	<b>IndDNF05</b>	3,923
<b>Estr04</b>	2,003			<b>OE 11</b>	1,652	<b>IndDF06</b>	3,768	<b>IndDNF06</b>	1,321
<b>Estr05</b>	1,794					<b>IndDF07</b>	1,641		
<b>Estrat01</b>	1,549					<b>IndDF08</b>	1,494		
<b>Estrat03</b>	1,483					<b>IndDF10</b>	3,130		
<b>Estrat04</b>	1,645					<b>IndDF11</b>	2,947		
<b>Estrat05</b>	1,205					<b>IndDF12</b>	2,237		

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com Werlang, Rossetto, Ribeiro e Tonial (2017), valores com tolerância menores do que 0,19 e superiores a 5,3 apontam uma correlação múltipla maior de 0,90 e se caracterizam com presença de multicolinearidade, portanto, precisam ser excluídas do modelo, fato que não ocorreu neste estudo. Diante disso, nenhuma variável precisou ser excluída após a análise dos VIFs externos.

Conforme se pode observar, os itens indicaram a ausência de multicolinearidade entre os itens da escala, visto que os valores foram abaixo de cinco (Hair Jr. et al, 2021). Portanto, pode-se afirmar que os resultados das VOs não apresentam multicolinearidade entre elas. Para proporcionar robustez à análise, mesmo não tendo sido identificada multicolinearidade, foram analisados o VIF dos dados internos, ou seja, para a variável independente. Assim, na Tabela 20 apresenta-se o fator de inflação da variância (VIF) para dados internos.

Tabela 20. Valores de VIF Internos

	<b>FCAmb</b>	<b>FCEstrat</b>	<b>FCEstrut</b>	<b>FCTInv</b>	<b>IndFin</b>	<b>IndNFin</b>	<b>OrEmp</b>	<b>USOIND</b>
<b>FatConting</b>	1,000	1,000	1,000	1,000			1,000	2,065
<b>OrEmp</b>								2,065
<b>USO IND</b>					1,000	1,000		

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para avaliar a porção da variância das variáveis endógenas, explicada pelo modelo estrutural, observou-se os coeficientes de Pearson ( $R^2$ ). Sugere-se que os valores de  $R^2$  com limites em 2%, 13% e 26%, podem ser considerados, respectivamente, pequeno, médio ou grande efeito (Cohen, 1988). A Tabela 21 demonstra os valores de  $R^2$  para o modelo proposto.

Tabela 21. Coeficientes de Pearson-  $R^2$

	<b><math>R^2</math></b>	<b><math>R^2</math> Ajustado</b>
<b>FCAmbiente</b>	0,137	0,125
<b>FCEstrat</b>	0,767	0,764
<b>FCEstr</b>	0,818	0,816
<b>FCTInv</b>	0,267	0,257
<b>IndFin</b>	0,909	0,907
<b>IndNFin</b>	0,821	0,818
<b>OrEmp</b>	0,516	0,509

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As variáveis FCEstrat, FCEstr, FCTInv, IndFin, IndNFin e OrEmp obtiveram  $R^2$  superior a 26%, indicando terem grande efeito para o modelo. Já a variável FCAmbiente, com 13,70% indica efeito médio. Após todas as avaliações e todos os ajustes do modelo, foi realizado o *bootstrapping* e realizado o exame das hipóteses da pesquisa. O modelo estrutural final apresenta o *p-value* aceitável para todas as situações propostas, bem como os coeficientes estruturais. A Tabela 22 especifica os valores de média, desvio padrão, valores de *t* e *p*.

Tabela 22. Coeficientes Estruturais

Caminho Estrutural	Amostra Original	Média da Amostra	DP	Estatística T	P-value	Hipótese	Resultado
FatConting-->USO IND	0,367	0,354	0,115	3.206	0,001	H1	Aceita
FatConting--> OrEmp--> USO IND	0,246	0,264	0,088	2,792	0,005	H2	Aceita
OrEmp--> USO IND	0,342	0,362	0,120	2.850	0,005	H3	Aceita
FatConting--> OrEmp	0,718	0,731	0,051	14.174	0,000	H4	Aceita

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para o teste de hipóteses do modelo estrutural proposto, analisou-se a magnitude dos coeficientes de regressão (betas) padronizados e a significância, conforme demonstra a Tabela 22. Os valores confirmam as relações positivas entre os construtos, dada a magnitude das forças identificadas (a partir dos coeficientes padronizados), suportando, assim, todas as quatro hipóteses. Os indicadores foram extraídos do SmartPLS. A Figura 5 demonstra o Modelo de Mensuração final com os respectivos valores das cargas fatoriais e *p-value*.

#### 4.3.1 Discussão dos resultados

No decorrer do trabalho, as implicações e os levantamentos realizados, bem como as análises dos dados que foram apresentados nas seções anteriores, remetem à investigação sobre os fatores contingenciais, orientação empreendedora e uso de indicadores de desempenho em *startups*. Assim, na Tabela 23 apresenta-se um resumo das hipóteses de pesquisa, e na sequência a respectiva discussão.

Tabela 23. Hipóteses de Pesquisa

Hipóteses da Pesquisa	Resultado
H1: Os fatores contingenciais estão associados positivamente com o uso dos indicadores de desempenho nas <i>startups</i> ;	Aceita
H2: A orientação empreendedora possui efeito mediador na associação dos fatores contingenciais e o uso dos indicadores de desempenho nas <i>startups</i> ;	Aceita
H3: A orientação empreendedora está positivamente relacionada ao uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros nas <i>startups</i> ;	Aceita
H4: A orientação empreendedora está positivamente relacionada com a percepção dos fatores contingenciais nas <i>startups</i> .	Aceita

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A hipótese H1, propunha a relação positiva entre os fatores contingenciais e o uso dos indicadores de desempenho nas *startups*. Tendo apresentado resultados de  $\beta = 0,367$  e

$p < 0,001$ , a hipótese foi suportada. Em outros termos, foram identificadas significâncias entre a relação do uso de indicadores de desempenho com os fatores contingenciais internos e externos utilizados, o que leva a inferir que, quanto maior a percepção dos gestores em relação os fatores contingenciais como ambiente, estrutura, estratégia e tipo de investidor, maior é a chance de utilização de indicadores de desempenho nas *startups*. Estes resultados são similares ao que foi identificado por Bandeira e Callado (2020), que sugerem haver associações entre o uso de indicadores de desempenho e as variáveis contingenciais. Os achados de Frare e Horz (2020) também seguem o mesmo entendimento, pois indicaram que tanto FCIs como estratégia e estrutura, quanto FCE como ambiente, estão associados com a adoção de diferentes tipos de controle gerencial e desempenho nas empresas abordadas (*startups*). Por outro lado, Samagaio et al. (2018) evidenciam que em *startups*, o Ambiente Externo, analisado individualmente, não é um fator impactante na adoção de sistemas de controle gerencial.

Dentre os quatros fatores mantidos no constructo do presente estudo, a estrutura foi o destaque por ter apresentado valores mais significativos, mostrando-se a variável mais relacionável, corroborando com os achados de Paula e Callado (2019). Para esses autores, a estrutura também teve destaque entre as demais contingências, em se tratando do uso de indicadores de desempenho. Miranda et al. (2016) também identificaram relação positiva entre o nível de formalização da estrutura organizacional das *startups* com a medição de desempenho.

Por outro lado, os dados da pesquisa levaram a indícios de que, os fatores contingenciais internos (estrutura, estratégia e tipo de investidor) influenciam mais que os fatores contingenciais externos (ambiente externo), apresentando, assim, resultado divergente do proposto no estudo de Paula (2018), em que a relação mostrou-se inversa  $FCE > FCI$ . A “aprovação” da H1, leva a concluir que o primeiro objetivo deste estudo foi realizado, tendo sido identificado que a relação dos fatores contingenciais com o uso dos indicadores de desempenho das *startups* é positiva.

A hipótese H2 tratava sobre o efeito mediador da orientação empreendedora na associação dos fatores contingenciais e o uso dos indicadores de desempenho nas *startups*. Tendo obtido  $\beta = 0,246$  e  $p < 0,001$ , essa hipótese também foi confirmada. Isso significa que quando a *startup* percebe os fatores contingenciais, e em função disso, adota uma estratégia mais empreendedora, por meio do perfil de OE de seus gestores, com características como comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade e agressividade competitiva, acaba utilizando mais os indicadores de desempenho.

O modelo final proposto por este estudo é formado por quatro das seis dimensões da OE, Comportamento Inovador, Assunção de Riscos, Proatividade e Agressividade Competitiva. Apesar de duas dimensões da OE (Inovatividade e Autonomia) terem sido excluídas, pode-se inferir que os gestores das *startups* investigadas possuem elevada orientação empreendedora, sendo mais propensos a inovação, a assumir riscos no negócio, a serem proativos e terem comportamento agressivo em relação aos concorrentes. As características de OE identificadas estão mais relacionadas à fatores internos, fato que justificam os índices maiores para os FCI como estrutura e estratégia (que alcançaram cargas fatoriais maiores no modelo). Este fato leva essas empresas a terem maior percepção dos fatores contingenciais internos que as afetam, fazendo com que busquem a evolução de seus processos, investimentos e resultados, por meio da utilização de indicadores de desempenho e consequente melhoria de seus números.

O fato de quatro dimensões apresentarem significância nos resultados deste estudo, corroboram parcialmente com a investigação de Frare e Horz (2020), em que foi detectado que a criatividade (Comportamento Inovador) e busca por mais mercado (Agressividade Competitiva) como as dimensões que influenciaram diretamente no uso de indicadores desempenho. Isso reforça a importância da relação entre a OE e os indicadores de desempenho, e novamente, identificam-se a presença dos FC: ambiente (quando se busca maior criatividade na empresa), estratégia (quando se explora o crescimento de mercado). Desta forma, as empresas que associam OE, FC e indicadores de desempenho, mostram-se mais preparadas para os desafios aos quais estão expostas e conseguem alcançar melhores resultados.

A dimensão de Comportamento Inovador no constructo, pode ser explicada pelo enquadramento da maioria dos respondentes (56%) como jovens (faixa etária entre 30 e 40 anos). De acordo com Rauch et al. (2009) esta dimensão está relacionada à demanda por novas tecnologias, além de envolver a geração de novas ideias, processos dinâmicos e criativos (Kollmann et al., 2019), características que estão diretamente relacionadas ao perfil de empreendedores jovens. O mesmo pode-se inferir sobre a dimensão de Proatividade, pois ela contempla as iniciativas dos empreendedores em relação à constante procura por novas oportunidades e participação nos mercados em ascensão (Lumpkin & Dess, 1996), além da busca pelo pioneirismo na criação de tecnologias, produtos ou serviços (Miller, 1983).

Da mesma forma como foi apresentado na presente pesquisa, Frare e Horz (2020) não obteve significância quando se diz respeito à influência da dimensão Rede de Relações na adoção de tipologias do SCG e Desempenho. Diante destas evidências, infere-se que a

constante procura por *network* e ampliação da rede de relações, mediante participação em cursos, capacitações e eventos não afeta de forma significativa aspectos relacionados ao uso de indicadores de desempenho. Em contrapartida, a dimensão Autonomia, excluída do modelo deste estudo por não apresentar significância, é a postura com maior intensidade na amostra estudada por Lazzarotti et al. (2015).

Este estudo corrobora ainda, mesmo que parcialmente, com os resultados de Miller (1983), Covin e Slevin (1989) e Lazzarotti et al. (2015), que já haviam demonstrado que as dimensões comportamento inovador e proatividade, movem-se conjuntamente com as dimensões de autonomia e redes de relações, para a existência da OE.

Quanto à hipótese H3, que tratava da relação positiva entre a orientação empreendedora e uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros em *startups*, os resultados foram:  $\beta = 0,342$  e  $p < 0,001$ . Além da confirmação desta hipótese, os resultados demonstram que os gestores das *startups* estudadas possuem um perfil mais voltado à comportamentos inovadores, proatividade, agressividade competitiva e, principalmente, assunção de riscos, pois esta última característica é a que apresenta maior intensidade dentre as demais da OE. Diante dessas constatações, é possível inferir que, nas *startups* em que os gestores possuem perfil semelhante aos citados anteriormente, independente da percepção de FCI e FCE, existe maior possibilidade de serem utilizados os indicadores de desempenho. Como consequência, essas empresas obterão melhores resultados frente àquelas que não possuem OE e/ou não utilizam indicadores de desempenho, apesar dos FCS.

A confirmação da hipótese H3, alinha-se aos achados de Peake et al. (2019) que já haviam identificado associação positiva entre OE e a medição de desempenho por meio de indicadores financeiros e não financeiros. Diante disso, infere-se que, quanto mais os gestores possuírem perfil orientado para o empreendedorismo, maior é a possibilidade de suas *startups* utilizarem indicadores de desempenho, fato que reafirma a importância da relação entre a OE e indicadores de desempenho, que pode levar essas empresas a melhores resultados.

A hipótese H4 propunha que a orientação empreendedora está positivamente relacionada com a percepção dos fatores contingenciais nas *startups*, tendo obtido valores de  $\beta = 0,718$  e  $p < 0,001$ . A hipótese foi suportada e, nesse sentido, pode-se inferir que na *startups* onde os gestores possuem perfil com comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade e agressividade competitiva, maior é a percepção dos fatores contingenciais. Esse resultado condiz com os resultados de Dess et al. (1999), Rosenbusch et al. (2013),

Shirokova et al. (2016) e Frare et al. (2020) que propunham que os FCE e FCI estão associados positivamente com a configuração da OE.

Os achados relacionados à H4 ainda remetem aos resultados do estudo de Coura et al. (2018) no qual a orientação empreendedora mostrou-se relacionada aos mesmos FC abordados nesta pesquisa: ambiente, estrutura e estratégia. Além disso, o perfil mais voltado para a assunção de riscos, pode justificar a percepção de fatores contingenciais, principalmente no que diz respeito à estratégia, que foi o FC que mais teve representatividade, apresentando médias maiores na análise descritiva, tendo em vista que atuar em projetos de alto risco e colocar-se em situações de risco para explorar oportunidades pode ser uma estratégia importante de mercado.

Outra característica observada nos gestores abordados, é a idade e a formação, que demonstra ser um público relativamente jovem e com nível de escolaridade alto, fato que pode justificar a preocupação e percepção de FC, pois se a amostra fosse caracterizada por um público mais velho, possivelmente, seriam gestores mais conservadores, logo, evitariam riscos.

## 5 Considerações Finais

A presente investigação teve como objetivo geral analisar o efeito dos fatores contingenciais no uso de indicadores de desempenho das *startups*, mediados pela orientação empreendedora. Os resultados demonstraram que existe mediação da Orientação Empreendedora na associação dos fatores contingenciais e o uso dos indicadores de desempenho nas *startups*. Essa constatação pôde ser observada por meio da aprovação das hipóteses, que confirmam a relação do uso de indicadores de desempenho com os fatores contingenciais internos e externos além de confirmarem que, quando os gestores têm maior tendência à OE, maior é a percepção dos fatores contingenciais e, como consequência, utilizam mais os indicadores de desempenho. Diante disso, o objetivo principal e os objetivos específicos foram alcançados. Dessa forma, conclui-se que a postura de OE adotada pelos gestores das empresas abordadas contribui para a amortização do impacto dos Fatores Contingenciais e contribui na relação destes quanto à adoção de indicadores que mensuram o desempenho.

Outro resultado relevante obtido neste estudo, é o de que os indicadores para mensuração de desempenho são amplamente utilizados pelas *startups*, sendo que os financeiros obtiveram médias maiores na análise descritiva e também apresentam carga fatorial maior no constructo dos indicadores de desempenho, logo, conclui-se que são preferidos pelos gestores, frente aos não financeiros.

Quanto aos FC, este estudo demonstrou que, dentre os principais itens apresentados na literatura, alguns demonstraram não ter importância significativa no âmbito das *startups*, como a tecnologia aplicada ao processo produtivo, restrições legais, políticas e econômicas do setor, suporte ao cliente do produto/serviço, relacionados diretamente ao ambiente. Por outro lado os itens relacionados à estrutura e estratégia, demonstraram ter forte incidência nas empresas abordadas. Isso significa que essas instituições se estruturam e agem de forma a utilizarem estratégias de mercado buscando expansão de suas atividades.

Além disso, a pesquisa demonstrou que, nas empresas abordadas, os gestores possuem OE mais voltada para as dimensões de Comportamento Inovador (buscam de formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas), Proatividade (têm iniciativas que causam reações na concorrência), Agressividade Competitiva (monitoram e reagem à ameaça dos concorrentes) e, principalmente, Assunção de Riscos (atuam em projetos de alto risco e se colocam em situações de risco para explorar oportunidades). Essa constatação, pode ser justificada pela jovialidade de público e por sua escolaridade, considerada alta. No mesmo

sentido, a presença das quatro dimensões citadas acima, demonstra que nem todas as dimensões da OE estão relacionadas às *startups*.

A pesquisa promove contribuições teóricas no âmbito da construção da literatura de OE e Medição de Desempenho em *startups* (Davila et al., 2014). No que diz respeito à OE, a contribuição do estudo está em propor uma análise diferente da maioria das pesquisas, pois buscou incluir todas as suas dimensões, inclusive as duas mais recentes (rede de relações e agressividade competitiva), além de não se concentrar apenas na busca de mediadores da relação da OE com a medição de desempenho (Covin & Wales, 2019), mas abordar a relação direta entre os dois temas. Ademais, desenvolve estudos específicos sobre a relação direta entre Fatores Contingenciais e indicadores de medição de desempenho, e não apenas suas implicações do desempenho final das entidades.

Em relação às contribuições práticas, tem-se que as empresas necessitam dar importância para uma postura empreendedora como um elemento relevante para terem uma vantagem competitiva. Neste sentido, este estudo visa estimular novos pesquisadores a examinar mais sobre o assunto, uma vez que o tema é pouco explorado e, contribuir com o desenvolvimento das empresas, auxiliando os gestores nas decisões. O estudo contribui ainda com os gestores das *startups* ao demonstrar o papel decisivo da postura de OE para promover a adaptação das medidas de desempenho e, conseqüentemente, de seus resultados, diante de contingências internas e externas às suas empresas. Quanto à contribuição gerencial, percebe-se que os gestores de *startups* possuem um perfil direcionado para a orientação empreendedora e que o desempenho de suas empresas é impactado diretamente por este perfil. Dessa forma, os gestores podem, a partir disso, desenvolver habilidades e competências que proporcionem melhores resultados no desempenho da empresa.

Por fim, o estudo apresenta sua contribuição social ao analisar e promover o conhecimento sobre características e ferramentas que possam auxiliar na melhoria do desempenho de empresas com perfil inovador, auxiliando, principalmente, gestores com pouco tempo de atuação no mercado, podendo ajudar na continuidade desses empreendimentos, evitando má gestão e, conseqüentemente, contribuindo com o crescimento dos mercados onde atuam.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em relação às limitações deste estudo, pode-se citar, inicialmente, a composição intencional da amostra, que expõe capacidade inferior em termos de generalização e confiabilidade dos resultados, quando comparada a uma amostra probabilística. Outra limitação está relacionada à escolha das variáveis contingenciais, realizada com base na literatura acessada pelo pesquisador. Considerando que uma contingência pode se tratar de qualquer fator que tenha efeito sobre o desempenho de uma instituição (Donaldson, 2001), algumas variáveis que tenham influência sob as *startups*, podem não ter sido identificadas.

A localização das *startups* estudadas também é considerada uma limitação, pois estas podem ter incentivos diferentes das empresas de outros estados, além de sofrerem diferentes influências das condições econômicas, políticas, tributárias, legais e até climáticas da região onde estão sediadas. Tem-se ainda por limitação a pesquisa transversal, em que os resultados são relevantes e válidos para o período em estudo e ao estágio em que se encontra (Chenhall, 2003), o que pode resultar em resultados distintos se aplicado em outras épocas.

Além disso, no decorrer da pesquisa, identificaram-se algumas diferenciações entre as *startups* abordadas, no que se refere ao modelo de negócio. Observou-se que essa característica é algo importante e que define as principais tomadas de decisão e planejamento na *startup*. O modelo de negócio, que pode ser *SaaS*, *Marketplace*, *E-commerce*, *franchising*, rede social ou infoproduto, define a forma de organização administrativa da *startup*, além da sua apresentação e atuação no mercado.

Quanto aos respondentes, o estudo contou com diversos tipos de cargos/funções e pode ser um limitador quando se considera que as respostas são reflexo da vivência e experiência de cada indivíduo. Neste sentido, um respondente que tenha menos experiência, ou menor tempo de atuação na *startup*, pode ter percepções divergentes das de um gestor mais antigo, de outra instituição.

## 5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se investigar um maior número de *startups*, a fim de confrontar os resultados obtidos no presente estudo. Além disso, sugere-se classificá-las quanto ao porte, baseado no faturamento. Assim, a pesquisa futura pode utilizar variável de controle “tamanho” para testar se o porte influencia nas variáveis utilizadas.

Sugere-se ainda, um aprofundamento sobre a fase de atuação das *startups* (Tração, Operação e *Scaleup*) tendo em vista que essa característica pode ser determinante para as perspectivas dos gestores em relação à gestão e uso de medidas de desempenho. Sugere-se também, considerar o modelo de negócio escolhido, uma vez que no decorrer deste estudo, identificou-se ser um fator determinante para o funcionamento das *startups*. Outra sugestão seria a replicação deste estudo com *startups* de outros países, a fim de identificar possíveis disparidades originadas pelo modelo de negócios utilizados fora do Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ABStartups. Startup Base. (2020). Recuperado de: <<http://startupbase.abstartups.com.br/status>>.
- Aguiar, A. B., & Frezatti, F. (2007). Sistema de controle gerencial e contextos de processo de estratégia: contribuições da teoria da contingência. Anais 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, SP.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo, SP.
- Atsan, N. (2016). Decision-making under stress and its implications for managerial decision-making: a review of literature. *International Journal of Business and Social Research*, 6 (3), p. 38-47.
- Aydi, I., & Jarboui, A. (2018). Performance of tunisian international new ventures: entrepreneurial and market orientation, and marketing capabilities. *Innovations*, 1, p. 199-222.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), p. 8–34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Baines, A., & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, organizations and society*, 28 (7), p. 675-698.
- Bandeira, H.T., & Callado, A.L.C. (2020). Análise das relações entre uso de indicadores de desempenho organizacional e fatores contingenciais: uma investigação em empresas de construção civil da cidade de Recife – PE. *Revista Organizações em Contexto*, 16 (32), p. 1-43.
- Barbetta, P.A. (2004). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. 5a ed. Florianópolis, SC. Editora da UFSC.
- Barreto, J.C., & Nassif, V.M.J. (2014). O empreendedor líder e a disseminação da orientação empreendedora. *RBGN - Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 16 (51), p. 180–198.
- Baum, J.A.; Calabrese, T., & Silverman, B.S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strateg. Manag*, 21, p. 267–294.
- Berry, A. J.; Coad, A. F.; Harris, E. P.; Otley, D. T.; Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: a review of recent literature. *British Accounting Review*, 41(1), p. 2–20.
- Beuren, I. M., & Fiorentin, M. (2014). Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências da Administração*, 16, (38), p. 195-212.
- Bido, D.S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: Especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), p. 488-536.

- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: does it work in dynamic environments? *Management Accounting Research*, 23, p. 297.
- Björklund, M., & Forslund, H. (2013). The inclusion of environmental performance in transport contracts. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 24 (2), p. 214–227.
- Blank, S. (2007) The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win. *Quad/Graphics*, 4, pp. 281.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91 (5), p. 63-72.
- Blank, S., & Dorf, B. (2014) The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company.
- Bollen, J.C., Dean, S.G., Siegert, R.J., Howe, T.E., & Goodwin, V.A. (2014). A systematic review of measures of self-reported adherence to unsupervised home-based rehabilitation exercise programmes, and their psychometric properties. *BMJ Open*. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2014-005044>
- Braga, L.D., & Gonzaga, R.P. (2020). Sistemas de controle gerencial em startups: um estudo de caso. Anais do 10º USP International Conference in Accounting. São Paulo, SP.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). The management of innovation. In *The Sociology of organizations: classic, contemporary and critical readings*. Oxford University Press, p 45-51.
- Callado, A.A.C.; Chaves, R.P., & Callado, A.L.C. (2014). Relações entre o uso de indicadores de desempenho de cadeia de suprimento e estrutura administrativa. Anais do Congresso Brasileiro De Custos, Natal, RN.
- Callén, Y.F., Fernández, B.C., & Cinca, C.S. (2020) Prevendo a sobrevivência da *startup* usando demonstrações financeiras do primeiro ano, *Journal of Small Business Management*, DOI: 10.1080 / 00472778.2020.1750302.
- Campos, H.M.; Parra, J.P.N., & Parellada, F.S. (2012). A relação orientação empreendedora-lógica dominante-desempenho em novos empreendimentos: um estudo quantitativo exploratório. *Revista da Administração Brasileira*, 9, p. 60-77.
- Carraro, W.B.W.H.; Meneses, R., & Brito, C. (2019). Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de *startups*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21 (5), p. 861-878.
- Carvalho, A.C.M.; Souza, B.A.A.; Rezende, F.S., & Souza, M.C. (2018). Perfil dos Empreendedores de 'Startup' de um Programa de Aceleração do Estado de Minas Gerais. *Desafio Online*, 6(3), 410-430.
- Cauvin, E., & Bescos, L. (2002). L'evaluation des performances: une comparaison entre les pratiques des start-ups et des entreprises traditionnelles françaises et américaines. In:

*Technologie et management de l'information: enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit.* (pp.CD-Room).

- Cavichioli, D. (2017). *Fatores contingenciais que afetam a implementação do subsistema de informação de custos do setor público (SICSP) na percepção dos controllers e contadores municipais.* Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Paraná, Brasil.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure, chapters in the history of the American industrial enterprise.* Cambridge: MIT Press.
- Chang, S. (2004). Venture capital financing, strategic alliances, and the initial public offerings of Internet startups. *Journal of Business Venturing*, 19 (5), p 721–741.
- Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Management Science*, 28, p. 127-168.
- Choong, K.K. (2014). The fundamentals of performance measurement systems: A systematic approach to theory and a research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (7), p. 879-922.
- Chow, C.W.; Shields, M.D., & Chan, Y.K. (1991). The effects of management controls and national culture on manufacturing performance: an experimental investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 16 (3), p. 209-226.
- Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail.* Harvard Business Review Press.
- Churchill, N.C., & Lewis, V.L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*.
- Cohen, J. (1988). *Análise de Poder Estatístico para as Ciências Comportamentais.* 2a ed. Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cooper, D.R., & Schindler, P. (2003) *Métodos de pesquisa em administração*, 7a ed.
- Costa, M.A.S. (2018). *Explorando a medição de desempenho em startup.* Dissertação de Mestrado, UEM, Maringá, PR, Brasil.
- Cosenz, F., & Noto, G. A (2017). Dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies. *Long Range Planning*, p. 1-14.
- Coura, L.F.; Reis Neto, M.T.; Verwaal, E., & Oliveira, R.R. (2018) Orientação empreendedora: conceitos e dimensões. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 9 (2), p. 2533-2555.
- Covin, J.G.; Green, K.M., & Slevin, D.P. (2006) Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30, n. 1, p.57-81..

- Covin, J.G.; Miller, D. (2014) International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (1), p. 11-44.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), p. 75–87.
- Covin, J.G., & Wales, W.J. (2019). rafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43,3-18. <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
- Crespo, N.F.; Rodrigues, R.; Samagaio, A., & Silva, G.M. (2019). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. *Journal of Business Research*, 101, p. 875-884.
- Creswell, J.W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. São Paulo: Artmed
- Croll, A. & Yoskovitz, B. (2013). Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster. 409. Disponível em: <https://books.google.com/books?id=VJS5qQWOKUIC&pgis=1>
- Davila, A., & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80 (4), p. 1039-1068.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, 82 (4), p. 907-937.
- Davila, A., & Foster, G. (2009). The adoption and evolution of management control systems in entrepreneurial companies: evidence and a promising future. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, p. 1323–1336.
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2010). Building sustainable high-growth startup companies: management systems as an accelerator. *California Management Review*, 52 (3), p. 79–105
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2014). The valuation of management control systems in start-up companies: international field-based evidence. *European Accounting Review*, 24 (2),p. 207-239.
- Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (6), p. 689–708.
- Dent, J. (1991). Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, Organizations and Society*, 16 (8), p. 705-732.
- Dess, G.G.; Lumpkin, G.T., & Mcgee, J.E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (3), p. 85-102.

- Donaldson, L. (2007). *Teoria da contingência estrutural*. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord v. 1, In: Handbook de estudos organizacionais. 01, pp. 104-131. São Paulo, SP. Ed. Atlas.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand OaksCA: Sage Publications. Inc., New York.
- Draghici, A.; Popescu, A.D., & Gogan, L.M. (2014). A proposed model for monitoring organizational performance. *Social and Behavioral Sciences*, 124, p. 544-551.
- Drazin, R., & Van de Ven, A.H. (1985) Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*. Pp. 514-539.
- Efron, B., & Tibshirani, R.J. (1994). *An Introduction to the Bootstrap*. Chapman and Hall/CRC, UK.
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2007). Networking by entrepreneurs: patterns of tie-formation in emerging organizations. *Organization Studies*, 28 (12), p. 1849–1872. <https://doi.org/10.1177/0170840607078719>
- Espejo, M.M. dos S.B. (2008). Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Everett, J., & Watson, J. (1998). Small business failure and external risk factors. *Small Business Economics*. 11 (4), p. 371-390.
- Faul, F.; Erdfelder, E.; Buchner, A., & Lang, A.G. (2009) Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, p. 1149-1160.
- Fávero, J. D., Pereira, P. E. J., Gomes, G., & Carvalho, L. C. (2020). Gestão do Capital Intelectual e da Capacidade Absortiva como Fundamentos do Desempenho Inovador. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 85-103.
- Fernandes, T.J.S. (2014). *Indicadores para a gestão dos processos de inovação de empresas startup*. Dissertação de Mestrado em Administração. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. Recuperado de: [www:<http://hdl.handle.net/10071/8606>](http://hdl.handle.net/10071/8606).
- Ferreira, H.; Cassiolato, M., & Gonzalez, R. (2009). *Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo*. Texto para discussão. Brasília, DF. IPEA.
- Ferreira, A., & Otle, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20 (4), p 263-282.
- Filion, L. J. (1991). O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, 31 (3) , p. 63-71, 1991.

- Fornell, C., & Larcker, DF (1981). Avaliar modelos de equações estruturais com variáveis não observáveis e erro de medição. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Franco-Santos, M.; Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research*, 23 (2), p. 79-119.
- Frare, A. B. & Horz, V. (2020). *Adoção do sistema de controle gerencial em empresas graduadas: um olhar para fatores contingenciais, orientação empreendedora e desempenho*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Furg, Rio Grande, RS, Brasil.
- Frare, A.B.; Horz, V.; Barbosa, M.A.G., & Cruz, A.P.C. da. (2019). Orientação empreendedora como antecedente do desempenho de mpes. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Vol. 13, n. 4, pp. 67-80.
- Frare, A. B., Cruz, A. P. C. da & Lavarda, C.E.F. (2020). Efeito mediador da orientação empreendedora na relação de fatores contingenciais *versus* sistema de controle gerencial e desempenho de empresas graduadas. *Anais do Congresso Anpcont*, São Paulo, SP.
- Giardino, C.; Unterkalmsteiner, M.; Paternoster, N.; Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). What do we know about software development in *startups*? *IEEE Software*, p. 28-32.
- Gil, A.C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5a ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Gitahy, Y. (2015). *O que é uma startup?* Recuperado de: <<http://exame.abril.com.br/pme/dicasde-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup?page=1>>. Acesso em: 1 mar. 2021.
- Gomes, R.C., Araujo, E.J.S., Silva, R.H.O. & Marques, K.C.M. (2019). Aderência ao Framework de Medidas de Desempenho: Estudo com Aceleradoras. *Anais do Congresso Anpcont*, São Paulo, SP.
- Gordon, L.A., & Narayanan, V.K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), p. 33-47.
- Gorla, M.C., & Lavarda, C.E.F. (2012). Teoria da contingência e pesquisa contábil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 3(2), p. 1-18.
- Govindarajan, V. (1988). A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy. *Academy of Management Journal*, 31(4), p. 828-853.
- Guerra, A.R. (2007). *Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Guerreiro, R.; Pereira, C. A., & Rezende, A.J. (2008). Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(2).

- Gupta, A.K., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), p. 25-41.
- Guth, W.D.E., & Ginsberg, A. (1990) Guest editors introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Index, 11.
- Hair Jr, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M.; Danks, N.P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. In *Springer Cham*. <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
- Hmieleski, K.M., & Baron, R.A. (2008). When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2 (1), p. 57-72.
- Hansen, S.C., & Van Der Stede, W.A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15 (4), p. 415-439.
- Harrison, G.L. (1993). Reliance on accounting performance measures in superior evaluative style – the influence of national culture and personality. *Accounting Organizations and Society*, 19 (4), p.319-339.
- Henri, J.F. (2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, organizations and Society*, 31(6), p. 529-558.
- Henseler, J. , Ringle, CM e Sinkovics, RR (2009), O uso de modelagem de caminho de mínimos quadrados parciais em marketing internacional, Sinkovics, RR e Ghauri, PN (Ed.) Novos desafios para o marketing internacional ( Avanços em internacional Marketing, Vol. 20 ), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, p. 277-319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9 (3), p. 389-398.
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, 13(4), p. 485-502.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, pp. 1-17. <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1>
- Ittner, C.D., & Larcker, D.F. (1997). Estratégia de qualidade, sistemas de controle estratégico e desempenho organizacional. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), p. 293-314.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), p. 305-360.
- Jenssen, J.I., & Nybakk, E. (2009). Inter-organizational innovation promoters in small, knowledge intensive firms. *International Journal of Innovation Management*, 13 (3), p. 441-466.

- Junqueira, E.R. (2010). *Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência*. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
- Khandwalla, P.N. (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research*. p. 275-285.
- Kiznyte, J.; Welker, M., & Dechange, A. (2016). Applying project management methods to the creation of a *startup* business plan: the case of Blendlee. *PM World Journal*, 5 (5), p. 1-24.
- Klein, L. (2014). A influência dos fatores contingenciais nas práticas gerenciais de indústrias paranaenses. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.
- Kollmann, T.; Stöckmann, C.; Niemand, T.; Hensellek, S., & Cruppe, K. de. (2019). A configurational approach to entrepreneurial orientation and cooperation explaining product/service innovation in digital vs. non-digital startups. *Journal of Business Research*, In Press.
- Kou, A. (2018). Business mind to business owner: finding *startup* success. *Marriott Student Review*, 2(1), p. 6.
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1973). *As Empresas e o ambiente diferenciação e integração administrativas*. Ed. Vozes.
- Lazzarotti, F.; Silveira, A. L. T. da; Carvalho, C. E.; Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C. (2015) orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *Revista De Administração Contemporânea*, 19(6), p. 673-695. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151829>
- Leite, Í. F. (2019). Medidas de desempenho operacional em startups: uma survey das *startups* cadastradas na associação brasileira de startups. *Anais 29º USP International Conference in Accounting*.
- Lester, D. L., Parnell, J. A. & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), p.339-354.
- Lima, S.F.A; Dantas, C.F.; Rivanda, M.T., & Almeida, M.A. (2018). Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino. *Revista De Ciências Da Administração*, 20(50), p. 44.
- Lin, R.; Chen, R., & Chiu, K. (2010) Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 110 (1), p. 111-133.
- Llorach, C., & Ottosson, E. (2016). The balanced scorecard during the early stages of a tech firm: a multiple case study regarding performance management in swedish tech *startups*.

Dissertação de Mestrado em Estudos Empresariais, Universidade de Uppsala, Uppsala, Suécia.

- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), p. 429–451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Martins, G.A. (2002). *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3a ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Martins, G.A., & Theóphilo, C.R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Marques, K.C.M. (2012). *Custeio alvo à luz da teoria da contingência e da nova sociologia institucional: estudo de caso sobre sua adoção, implementação e uso*. Tese de Doutorado, USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Marques, K.C.M.; Souza, R.P., & Silva, M.Z. (2015) Análise de SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12 (25), p. 117-136.
- Marquezan, L.H.F.; Diehl, C.A., & Alberton, J.R. (2013). Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 16 (2), p. 46-61.
- Martens, C.D.P., & Freitas, H. (2008). Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6 (1), p 90–108.
- Merchant, K.A. (1984). Influences on departmental budgeting: an empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society*, 9 (3/4), p.291-307.
- Messeghem, K. (2003). Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. *International Small Business Journal*, 21 (2), p.197-212.
- Mia, L., & Chenhall, R. H. (1994). The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 19(1), p. 1-13
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), p. 770–791. doi: 10.1287/mnsc.29.7.770 <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30 (10), p. 1.161.
- Miranda, J.Q.; Santos Junior, C.D., & Dias, A.T. (2016). A influência das variáveis ambientais e organizacionais no desempenho de startups. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5 (1), p. 64

- Mintzberg, H. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.
- Moore, K., & Yuen, S. (2001). Sistemas de contabilidade gerencial e configuração organizacional: a perspectiva do ciclo de vida. *Contabilidade, Organizações e Sociedade*, 26 (4-5), p. 351-389.
- Müller, C.J. (2003). *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)*. Tese de doutorado- Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Morás, V.R.; Marassi, R.B.; Guse, J.C.; Rosa, F.S., & Soares, F.R. (2015). Mudanças ocasionadas pelos sistemas de informações contábeis em escritórios de contabilidade. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 6 (3), p. 610-626.
- Moreira, E. (2002). Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho. Tese de Doutorado, UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.
- Munir, R., & Baird, K. (2016). Influence of institutional pressures on performance measurement systems. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12 (2), p. 106-128.
- Nascimento, J.C.H.B., & Macedo, M.A.S. (2016). Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo da aplicação do smartpls® em pesquisas em contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 10(3), p. 289-313.
- Nitzl, C. (2016) The use of partial least squares structural equation modelling (pls-sem) in management accounting research: directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 37,p. 19-35. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2016.09.003>
- Nobel, C. (2011). Why companies fail—and how their founders can bounce back. Recuperado de: <http://hbswk.hbs.edu/item/why-companiesfa-land-how-their-founders-can-bounce-back>.
- Oliveira, A.S. de, & Callado, A.A.C. (2019). Fatores contingenciais externos e a mensuração de desempenho: um estudo em ongs brasileiras. *Revista De Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 13(2). <https://doi.org/10.17524/repec.v13i2.1928>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management accounting research*, 31, p.45-62.
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), p. 833-848.
- Panizzon, M. (2016). *A influência da capacidade de aprendizado, da criatividade organizacional, da orientação empreendedora internacional, da capacidade tecnológica e da capacidade de reconfiguração na habilidade em desenvolvimento de novos produtos*. Tese de Doutorado, Pós-Graduação em Administração, PUC-RS, Caxias do Sul, RS, Brasil.

- Paula, J. M. S. (2018) Relação entre a mensuração de desempenho e os fatores contingenciais: um estudo na indústria de transformação da Região Metropolitana de Recife. Dissertação de Mestrado- Programa de Pós-Graduação em Controladoria. Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife.
- Paula, J.M.S., & Callado, A.C.C. (2019). A utilização de indicadores de desempenho e suas relações com fatores contingenciais internos: um estudo entre empresas do setor industrial de transformação. *Anais do Congresso Anpcont*. São Paulo, SP.
- Peake, W.O.; Barber, D.; McMillan, A.; Bolton, D.L., & Coder, L. (2019). Do management control systems stifle innovation in small firms? A mediation approach. *Journal of Small Business Strategy*, 29(2),p. 1-21.
- Penz, D.; Rossetto, C.R.; Nascimento, J.A., & Amorim, B. (2018). A influência da orientação empreendedora na capacidade absorviva e o desempenho das *startups* brasileiras. Anais do 10º Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Maringá, PR.
- Pereira, J.H.D.S., Filho, G.P. & Porto, G.S. (2021) Fatores determinantes do sucesso deStart-Ups de tecnologia nos habitats de 2a onda. *Anais do XVII Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica*
- Perrow, C. (1972). *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1972.
- Pletsch, C.S.; Lavarda, C.E.F.; Dallabona, L.F., & Oliveira, G.R. de. (2019). Influência dos fatores contingenciais ambiente e estratégia nos sistemas de controle gerencial de uma cooperativa agropecuária. *Custos e agronegócio on line*, 15(1), p. 229–253.
- Poole, D.L.; Davis, J.K.; Reisman, J., & Nelson, J.E. (2001). Improving the quality of outcome evaluation plans. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(4), p.405–421.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: *The Free Press*.
- Porter, M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (S2), p. 95-117.
- Raupp, F.M., & Beuren, I.M. (2003). *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais*. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática, 3, p. 76-97.
- Rauch, A.; Wiklund, J.; Lumpkin, G., & Frese, M. (2009) Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory Pract*, 33(3), p.761–787.
- Reid, G.C., & Smith, J. A. (2000). What makes a new business start-up successful? *Small Business Economics*, 14, p. 165-182.
- Reis, C.C.S. (2017). *Success factors and performance indicators for health-care startups*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, Portugal.

- Remler, D.K., & Van Ryzin, G.G. (2011). *Research methods in practice: Strategies for description and causation*. Sage Publications, Inc.
- Ribeiro, P.C., & Borges, L. (2016). Análise dos impactos gerados por um investimento anjo via indicadores de competitividade em uma *startup* brasileira do setor de educação. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*- Rio de Janeiro, RJ.
- Richard, O. C.; Barnett, T.; Dwyer, S., & Chadwick K. (2004.) Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 2004, 47 (2), p.255–266.
- Richardson, R.J. (2012). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation create radically successful businesses*. Crown Business, Nova York, NY.
- Ringle, C.M.; Da Silva, D., & Bido, D.D.S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Rocha, F.B. (2008). *Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups*. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Rogers, S. (2011). *Finanças e estratégias de negócios para empreendedores*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- Rompho, N. (2018). Operational performance measures for *startups*: *Measuring business excellence*, 22(1), p. 31-41.
- Rosenbusch, N.; Rauch, A., & Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment – performance relationship: a meta-analysis. *Journal of Management*, 39 (3), p. 633-659.
- Samagaio, A.; Crespo, N.F., & Rodrigues, R. (2018). Management control systems in hightech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 89, p. 351–360. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.028>
- Santos, A.C.M.Z., & Alves, M.S.P.C. (2009). Dimensões da orientação empreendedora e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil,.
- Santos, F. de O.; Jesus, S.R.P. de.; Souza, W.A. da R. de., & Cavalcante, T.S.B. (2016). Avaliação do sistema de controle gerencial sob a influência de fatores contingenciais: estudo de caso em um grupo econômico. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 8(2), p. 23-48.
- Sell, F. F., Beuren, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2020). Influência de Fatores Contingenciais no Desempenho Municipal: Evidências Inferenciais. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14(1), 1-43. doi: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.164058>.

- Sharma, S.; Mukherjee, S.; Kumar, A., & Dillon, W.R. (2005). Um estudo de simulação para investigar o uso de valores de corte para avaliar o ajuste do modelo em modelos de estrutura de covariância. *Journal of Business Research*, 58, p. 935–943.
- Shirokova, G.; Bogatyreva, K.; Beliaeva, T., & Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: Contingency and configurational approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 703-727.
- Shrader, R.C., & Simon, M. (1997). Corporate versus independent new ventures: resource, strategy, and performance differences. *Journal of Business Venturing*, 12, p. 47-66.
- Sievers, S., Mokwa, C. F., & Keienburg, G. (2013). The relevance of financial versus nonfinancial information for the valuation of venture capital-backed firms. *European Accounting Review*, 22(3), p. 467–511. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.741051>.
- Silva, A. C. L. E. ; Queiroz, F. C. B. P. ; Queiroz, J. V. & Carvalho, F.G. ; Marques, E. L.(2018). Determinantes do desempenho das *startups* brasileiras. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 12, p. 57-78, 2018. Disponível em: <https://gcg.universia.net/article/view/2790/determinantes-rendimiento-startups-brasilenas> Acesso em 15 dez. 2021. <https://doi.org/10.3232/GCG.2018.V12.N2.03>
- Silva, A. R., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2020). Análise das relações entre o uso de indicadores de desempenho e fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil. Anais do Congresso Brasileiro De Custos - ABC. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4161>.
- Silveira, B.R., & Martins, E.S. (2016). Orientação empreendedora: uma análise bibliométrica em periódicos nacionais e internacionais. *Revista de Administração FACES Journal*, 15(4), p. 100-126.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12 (4), p. 357-374.
- Sink, D.S., & Tuttle, T.C. (1993). *Planejamento e medição para a performance*. Tradução por Elenice Mazzilli e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Startup Genome Report Extra on Premature Scaling (2012). Startups that scale prematurely are classified as inconsistent and startups that scale properly are classified as consistente. v 1.2 .
- Tadachi, N.T. & Flores, M.C. (2005). *Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Teberga, P.M.F.; Fortes, R.C.; Corrêa, H.L.; Caldeira, A.; Paza, A.C.T., & Bution, J.L. (2020). Análise de riscos e desempenho em startups early stage. *Anais do Congresso ANPAD*. Rio de Janeiro: Recuperado de: [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=Mjc1MTQ=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjc1MTQ=)
- Teelken, C. (2008). The intricate implementation of performance measurement systems: Exploring developments in professional-service organisations in the Dutch non-profit sector. *International Review of Administrative Sciences*, 74(4), p. 615-635.

- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New Jersey: New Brunswick, 1967.
- Trocz, P. O., Klein, S. B., Toigo, L. A., & Wrubel, F. (2021). Relações entre tipos de sistemas orçamentários e fatores contingenciais no setor industrial. *Revista de Administração IMED*, 11(1), 92-112.
- Uliano, T.R.O.; Fernandes, D.S., & Toigo, L.A. (2022). Análise das variáveis contingenciais na ótica do gerenciador de orçamentos no ramo da Construção Civil. *Anais do I Congresso Brasileiro de Ciências Contábeis*. Cascavel, PR, Brasil.
- Wadongo, B.I. (2014). *Performance management and evaluation in non-profit organisations: an embedded mixed methods approach*. Thesis of Doctor of Philosophy in Management Accounting, University of Bedfordshire, UK.
- Waterhouse, J., & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting Organizations and Society*, 3 (1), p. 65–76.
- Werlang, Rossetto, Ivano & Tonial (2019). Orientação para aprendizagem e inovatividade organizacional: o conhecimento como recurso estratégico para inovação em meios de hospedagem. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*. 11. 198. 10.19177/reen.v11e22018198-218.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 24 (1),p. 37-48.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), p.71-91.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization – theory and practice*. New York: Oxford University Press, 1965.
- Zahra, S.A., & Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, p.43-58.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE MESTRADO EM CONTABILIDADE INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA DISSERTAÇÃO DISCENTES: Ana Helena Caneppele Dotto

Esta pesquisa objetiva identificar o efeito do uso de Indicadores de Desempenho das *startups* mediados pela orientação empreendedora. Não será necessária a identificação dos respondentes, pois as questões serão analisadas em conjunto. Dessa forma, todas as informações serão confidenciais. Qualquer dúvida coloque-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente, Ana Helena Caneppele Dotto ([ahcaneppele@hotmail.com](mailto:ahcaneppele@hotmail.com)).

Assinale as alternativas abaixo, caso concorde com os termos da pesquisa:

compreendo que este estudo possui finalidade de pesquisa e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, com a preservação do anonimato dos participantes, assegurando, assim, minha privacidade.

cedo todos os direitos autorais, desde que os dados pessoais sejam mantidos em sigilo, ao Programa de Mestrado em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), campus de Cascavel.

<b>BLOCO I – FATORES CONTINGENCIAIS, INDICADORES DE DESEMPENHO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA</b>
---

Use a numeração abaixo para informar os dados, de acordo com as questões a seguir. 1 = Muito baixa 2 =  
Baixa 3 = Média 4 = Alta 5 = Muito Alta

	No que diz respeito ao Ambiente Externo, qual seu grau de concordância com as afirmações a seguir, de acordo com a sua experiência na Startup que representa.	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
1	Atitudes da concorrência	1.☒	2.☒	3.☒	4.☒	5.☒
2	Competição por mão-de-obra especializada	1.☒	2.☒	3.☒	4.☒	5.☒
3	Competição por compra de insumos / componentes	1.☒	2.☒	3.☒	4.☒	5.☒
4	Tecnologia aplicada ao processo produtivo	1.☒	2.☒	3.☒	4.☒	5.☒
5	Restrições legais, políticas e econômicas do setor	1.☒	2.☒	3.☒	4.☒	5.☒

6	Gostos e preferências dos clientes do setor	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
	<b>No que diz respeito a Estrutura, qual seu grau de concordância com as afirmações a seguir, de acordo com a sua experiência na Startup que representa.</b>	<b>Discordo Totalmente</b> <b>Concordo Totalmente</b>
7	Desenvolvimento de novos produtos	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
8	Contratação e demissão de colaboradores	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
9	Seleção de investimentos	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
10	Alocação orçamentária	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
11	Decisões de preços	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
	<b>No que diz respeito a Estratégia, qual seu grau de concordância com as afirmações a seguir, de acordo com a sua experiência na Startup que representa.</b>	<b>Discordo Totalmente</b> <b>Concordo Totalmente</b>
12	Busca pela qualidade do produto/serviço, maior do que os concorrentes	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
13	Oferecer suporte ao cliente do produto/serviço	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
14	Desenvolvimento de características diferenciadas nos produtos/serviços	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
15	A imagem da marca ser melhor que a da concorrência	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
16	Investimento em P&D maior que a concorrência	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
17	Preços de venda menores da concorrência	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
	<b>No que diz respeito ao Tipo de Investidor, qual seu grau de concordância com as afirmações a seguir, de acordo com a sua experiência na Startup que representa.</b>	<b>Discordo Totalmente</b> <b>Concordo Totalmente</b>
18	A startup é financiada com recurso do próprio fundador	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
19	A startup é financiada com recurso de investidor (es)	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
20	A startup é financiada com recurso de instituição bancária	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
21	A startup é financiada com outros tipos de recurso	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
	<b>Em relação ao uso de indicadores de desempenho, qual seu grau de concordância com as afirmações a seguir, de acordo com a sua experiência na Startup que representa.</b>	<b>Discordo Totalmente</b> <b>Concordo Totalmente</b>
22	Todos os indicadores de desempenho usados foram selecionados individualmente pela empresa	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
23	Os indicadores são muito usados pelas empresas do setor	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
24	Há padronização e regularidade referentes aos procedimentos de mensuração do desempenho	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
25	A Frequência dos relatórios sobre desempenho é periódica	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
	<b>Em relação ao uso de indicadores de desempenho financeiros, selecione o grau de concordância quanto ao uso do indicador citado, em sua startup</b>	<b>Discordo Totalmente</b> <b>Concordo Totalmente</b>
26	Fluxo de Caixa	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
27	Análise do Ponto de Equilíbrio	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
28	Formação do preço de venda	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
29	Liquidez	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
30	Ticket Médio (Volume de vendas/ Número de Clientes)	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
31	Growth - Crescimento de receitas (faturamento do mês/ faturamento mês anterior)	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
32	Burn Rate - (Balanço Financeiro do início do ano - balanço financeiro do final do ano /12)	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
33	Lucratividade	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
34	Faturamente	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
35	Custo de Aquisição do Cliente - CAC (custo total de aquisição/nº usuários)	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
36	Life Time Value- LTV	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ
37	Investimento em Marketing (Valor de investimento em marketing/investimento)	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ

	total)		
38	Retorno sobre o investimento (ROI)	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
	<b>Em relação ao uso de indicadores de desempenho não financeiros, selecione o grau de concordância quanto ao uso do indicador citado, em sua startup</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
41	Suporte realizado no prazo (nº de suporte realizado /tempo gasto total)	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
42	Reclamações (reclamações/suporte realizado)	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
43	Leads Qualificados (Leds/Leds qualificados)	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
44	Conversão de Clientes	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
45	Satisfação do Cliente	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
46	Churn (clientes perdidos/ total do mês anterior)	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
47	Rotatividade	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
48	Balance Scorecard (BSC)	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
	<b>Em cada afirmação, escolha o grau que representa a intensidade com a qual você percebe as seguintes características empreendedoras na sua organização</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
50	Investimento em pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
52	Introdução de novos produtos/serviços nos últimos três anos	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
53	Busca de formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
54	Atuação em projetos de alto risco	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
55	Coloca-se em situações de risco para explorar oportunidades	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
56	Realização de empréstimos financeiros	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
57	Pioneirismo na implementação de produtos/serviços/tecnologias	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
58	Iniciativas que causam reações na concorrência	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
59	Monitoramento constante das necessidades dos clientes	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
60	Busca constante pela participação de mercado	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
61	Monitoramento e reação à ameaça dos concorrentes	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
62	Enfrentar a competição, tirando o concorrente do mercado	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
63	Celebração de parcerias/acordos de cooperação	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
64	Adoção de estratégias deliberadas para influenciar os outros	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
65	Participação regular em reuniões sociais e encontros empresariais	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
66	Incentivo à criatividade e às ações independentes nos colaboradores	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
67	Possuir equipes autônomas	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	
68	Disponibilização de informações importantes para colaboradores	1.œ 2.œ 3.œ 4.œ 5.œ	

## BLOCO II – PERFIL DA STARTUP

- 69- Indique o ramo de atividade/atuação da sua startup: \_\_\_\_\_
- 70- Faturamento anual bruto
- a) Até R\$ 360.000,00
  - b) Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00
  - c) Acima de R\$ 3.600.000,00 até R\$ 16.000.000,00

- d) Acima de R\$ 16.000.000,00
- 71- Número de Funcionários
- 72 - Seu cargo ou função desempenhada na empresa
- 73- Tempo que trabalha na empresa
- 74- Tempo de atuação da empresa no Mercado
  - a) Menos de 01 ano
  - b) De 01 a 03 anos
  - c) De 03 a 05 anos
  - d) Mais de 05 anos
- 75- Qual a sua formação escolar
  - a) Ensino fundamental
  - b) Ensino médio
  - c) Ensino técnico
  - d) Ensino superior incompleto
  - e) Ensino superior completo
  - f) Especialização lato sensu
  - g) Mestrado
  - h) Doutorado
- 76- Qual é sua idade?
- 77- Qual o seu gênero
- 78- Estado onde está sediada sua Startup?