



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

Mestre/MSc. ANA HELENA CANEPPELE DOTTO [ORCID iD¹](#), Doutor/Ph.D. LEANDRO AUGUSTO TOIGO [ORCID iD¹](#), Doutor/Ph.D. VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO [ORCID iD²](#), Doutor/Ph.D. FRANCIELE WRUBEL [ORCID iD¹](#)

¹UNIOESTE, CASCAVEL, PR, Brazil. ²Universidade Federal de Santa Maria, Departamento de Ciências Contábeis., SANTA MARIA, RS, Brazil

Mestre/MSc. ANA HELENA CANEPPELE DOTTO

[0000-0003-1645-8991](#) Programa de Pós-Graduação/Course PPGC UNIOESTE CASCAVEL

Doutor/Ph.D. LEANDRO AUGUSTO TOIGO

[0000-0001-6198-8751](#) Programa de Pós-Graduação/Course PPGC UNIOESTE CASCAVEL

Doutor/Ph.D. VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO

[0000-0003-0823-6774](#) Programa de Pós-Graduação/Course (PPGCC/UFSM)

Doutor/Ph.D. FRANCIELE WRUBEL

[0000-0001-6620-6210](#) Programa de Pós-Graduação/Course PPGC UNIOESTE CASCAVEL

Resumo/Abstract

Esta pesquisa buscou analisar o efeito dos fatores contingenciais no uso de indicadores de desempenho das startups, mediados pela orientação empreendedora. É caracterizado como uma pesquisa do tipo survey e utilizado o Modelo de Equações Estruturais (MEE) para analisar as relações entre as variáveis. Participaram 75 gestores de startups de todo o país. Os entrevistados são de maioria masculina e de faixa etária considerada jovem. Para a amostra utilizada, as quatro hipóteses foram confirmadas e os resultados obtidos confirmam a mediação da Orientação Empreendedora na associação dos fatores contingenciais e 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. Os resultados confirmaram ainda, 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. O estudo contribui com o desenvolvimento de pesquisas que promovem novas discussões sobre o assunto, 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 consequentemente de seus resultados, diante de contingências internas e externas às suas empresas.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting



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

RESUMO: Esta pesquisa buscou analisar o efeito os fatores contingenciais no uso de indicadores de desempenho das *startups*, mediados pela orientação empreendedora. É caracterizada como uma pesquisa do tipo survey e utilizou o Modelo de Equações Estruturais (MEE) para analisar as relações entre as variáveis. Participaram 75 gestores de *startups* de todo o país. Os respondentes são de maioria masculina e de faixa etária considerada jovem. 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. Os resultados confirmaram ainda, 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. O estudo contribui com o desenvolvimento de pesquisas que promovam novas discussões sobre o assunto, 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 consequentemente de seus resultados, diante de contingências internas e externas às suas empresas.

Palavras-chave: Fatores contingenciais; Indicadores de desempenho; Orientação empreendedora.

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; Silva, Queiroz, Queiroz, Carvalho, & Marques, 2018). Algumas formas de adaptação podem ocorrer por meio do conhecimento dos seus fatores contingenciais e do uso de indicadores de desempenho, de modo a realizar um planejamento estratégico mais estruturado (Beuren & Fiorentin, 2014).

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; Oliveira & Callado, 2019; Trocz, Klein, Toigo, & Wrubel, 2021). A competitividade inerente aos cenários de incertezas criou um ambiente de inovações tecnológicas, em que surgiram as *startups*. Blank e Dorf (2014) as definem como sendo organizações temporárias em busca de um modelo de negócio repetível, escalável e rentável. No entanto, Chang (2004) observou 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. Diante desses dados, Miranda et al. (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. 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.

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). No mesmo sentido, 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). 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 et al., 2005) no entanto o interesse de pesquisadores no campo da contabilidade gerencial em empresas *startups* é um fenômeno recente (Davila, Foster & Jia, 2014) 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 e manutenção de redes de relações, denominadas de Orientação Empreendedora – OE (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 2001), podem ajudar os gestores a absorver os impactos dos Fatores Contingenciais e promover melhores desempenhos.

Carraro, Menezes e Brito (2019) abordaram a utilidade dos indicadores financeiros em *startups*, mas não os relacionaram aos FC nem OE. Frare, Horz, Barbosa e Cruz (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.

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?***

Este estudo tem como objetivo geral analisar o efeito os fatores contingenciais no uso de indicadores de desempenho das *startups*, mediados pela orientação empreendedora.



Para Rocha (2008) é inquestionável a importância das *startups* para geração de valor na economia, assim também são importantes as pesquisas sobre os fatores que contribuem para o seu crescimento. Nos EUA, Kou (2018) destaca a criação de cerca de 400.000 novas *startups* a cada ano, no período de 2017 a 2018. Já no Brasil, a movimentação das *startups* ultrapassa a marca de R\$ 2 bilhões por ano, representando 0,3 % do PIB, valor que de acordo com estimativas pode chegar em 5% em 2035 de acordo com a ABStartups (Costa, 2018).

Esta pesquisa busca promover contribuições teóricas no âmbito da construção da literatura de OE e Medição de Desempenho em *startups* (Davila et al., 2014) além de propor uma análise diferente da maioria das pesquisas no que diz respeito à OE, pois busca incluir todas as suas dimensões, inclusive as duas mais recentes (rede de relações e agressividade competitiva). Ademais, busca demonstrar a importância de uma postura empreendedora como um elemento relevante para vantagem competitiva.

Além desta introdução, o artigo está dividido nas seguintes seções: Revisão da Literatura, procedimentos metodológicos, onde são demonstradas as etapas do processo de coleta dos dados, seguido pela análise dos dados e finalmente as considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Aspectos contingenciais

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). Com o decorrer do tempo, o foco das pesquisas no campo da contabilidade passou a ser a explicação acerca dos fatores contingenciais que determinam as escolhas dos SCG (Reid & Smith, 2000). Beuren e Fiorentin (2014) e Trocz et al. (2021) também trataram dos 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. A respeito de cada fator contingencial, Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch, (1973), Khandwalla (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 no qual as *startups* estão inseridas.

Burns e Stalker (1961), Waterhouse e Tiessen (1978) trataram sobre estrutura. Chandler (1962) aprofundou seus estudos em estratégia, além de Gupta e Govindarajan (1984), Simons (1987); Govindarajan (1988) e Langfield-Smith (1997). 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 Vem, 1985), ambiente, estratégia, estrutura e porte (Hansen & Van der Stede, 2004) e Davila et al. (2010). 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).



2.2 Fatores contingenciais e indicadores de desempenho em *startups*

A relação entre fatores contingenciais e o desempenho origina-se da proposta adaptativa que a abordagem defende (Donaldson, 2007). Para o 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 (Donaldson, 2007). Ao mensurar o desempenho, os indicadores 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. Medir a lacuna entre o estágio desejado pela organização e a atual situação em que a mesma se encontra é a função dos indicadores de desempenho (Tadachi & Flores, 2005).

Cauvin e Bescos (2002) contemplaram os dois tipos de indicadores em *startups*, financeiros e não financeiros. Quanto aos 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.

Buscando incluir a relevância percebida e o sucesso das medidas de desempenho em *startups*, Rompho (2018) analisou diversos indicadores como Liquidez, Burn Rate, Análise de Margem, ROI, Receita por cliente, Custo de aquisição do Cliente, Life Time Value (LTV). Carraro, Menezes e Brito (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*.

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 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

A orientação empreendedora diz respeito ao processo de empreender e na forma como esse processo se desenvolve (Lumpkin & Dess, 2001). Seu conceito originou-se do



gerenciamento estratégico como sendo o empreendedorismo no nível organizacional, que pode influenciar o desempenho das organizações (Martens & Freitas, 2007) e ganhou uma interpretação mais concisa a partir da contribuição de Miller (1983) que 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 (Penz et al., 2018).

Foram desenvolvidas algumas dimensões que caracterizam a OE, como inovatividade, assunção de riscos e proatividade (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; 1991; Zahra & Covin, 1995; Wiklund, 1999, Messeghem, 2003; Richard, Barnett, Dwyer & Chadwick, 2004; Wiklund & Shepherd, 2005). Lumpkin e Dess (2001) acrescentaram duas dimensões, autonomia e agressividade competitiva e afirmam que a combinação entre estas e as demais 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.

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 et al. 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).

Frare et al. (2020) afirmam que, ao constatar que os fatores internos e externos influenciam a configuração da OE, e além disso, essa configuração impacta na adoção de sistemas de controle gerencial, conclui-se que existe mediação da OE perpassando 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, propõem-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;*

Além disso, em new ventures, Su & Wang (2018) identificaram que a configuração de OE assume um papel relevante perante o SCG, apontando que diferentes formas de controle poderiam ser observadas sob o impacto da OE. O estudo de Peake et al. (2019) constatou que, em pequenas empresas, a OE se exibia associada de forma positiva a implementação de SCG financeiros e não financeiros. Diante disso, propõem-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 (1996) demonstraram que a relação da OE e desempenho pode ser influenciada por diversos FCE e FCI. O estudo de Rosenbusch, Rauch e Bausch (2013) investigaram 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 et al. (2016) verificaram sua participação na relação da OE com o



desempenho, e concluíram que melhores desempenhos levam em conta o impacto destes 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.*

3 METODOLOGIA

Com relação ao objetivo este estudo enquadra-se como descritivo e a técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário. Com relação à estratégia de pesquisa, este estudo se caracteriza como levantamento tipo *survey*. 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, 2017).

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, para o uso do SmartPLS, pois de acordo com (Faul, Erdfelder, Buchner, & 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*.

A coleta de dados foi executada no período entre novembro/2021 e agosto/2022 realizando-se o levantamento das informações das empresas constantes no Mapeamento da Abstartups, no site da entidade. Em seguida, foi realizado o contato por meio de redes sociais (Facebook, site, Instagram ou WhatsApp). Mais de 300 empresas de todos os estados do país foram contatadas e receberam o link para responder o questionário, no entanto, apenas 75 instrumentos de coleta foram devolvidos.

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 (2020), Espejo (2008) e foi estruturado em quatro blocos. Foi realizada análise descritiva dos dados por meio da análise de frequência para a caracterização dos participantes da pesquisa de forma quantitativa.

A Figura 1, 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.

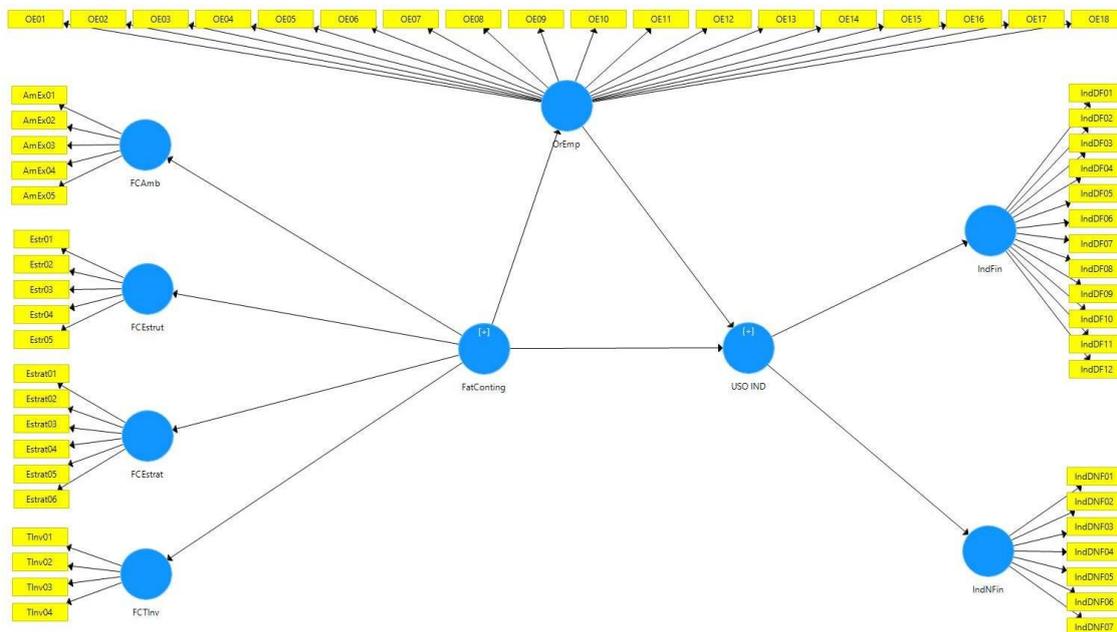


Figura 1. Modelo teórico inicial da pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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, os valores aceitos para AVE foram a partir de 0,50, que demonstra se o constructo explica mais da metade da variância de seus indicadores (Hair Jr. et al., 2021). A Validade Convergente ou alfa de Cronbach obteve valores a partir de 0,50, tendo como número ideal o valor de 0,70 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, Silva & Bido, 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, valores de 0,02 foram considerados pequenos; 0,15 considerado médio; e 0,35 considerado grande (Hair Jr. et al., 2021).

Foi utilizada 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.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS

3.1 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 1 demonstra as principais características dos respondentes.

Tabela 1
 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%
	Acima de 10 anos	2	2,67%
Gênero	Masculino	60	80,00%
	Feminino	14	18,67%
	Não respondeu	1	1,33%
Formação Acadêmica	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%) definem-se 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, A predominância do público jovem entre os respondentes pode ser atribuída fato de que essas empresas lidam com tecnologias extremamente novas no mercado (Ries, 2011; Blank e Dorf, 2014; Carraro, Meneses e Brito, 2019) e que pessoas com mais idade teriam dificuldade em dominar esses artifícios. A predominância do gênero masculino na amostra é algo que chama a atenção, pois 80% dos respondentes são homens. Este resultado confirma os achados de Silva et al., (2013), Santos et al (2016) e Leite (2019), que identificaram predominância (acima de 70%) do gênero masculino em suas amostras.

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. 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.

3.2 Modelo estrutural e modelo de mensuração

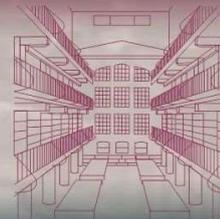
Ao iniciar a análise de dados no SEM-PLS, verificou-se o modelo de mensuração, já demonstrado na Figura 1, para verificar possíveis ajustes a serem realizados para melhorar a validade e a confiabilidade do modelo (Hair Jr. et al., 2021). Com exceção do FCambiente e FCTInv, todos os itens apresentaram valores satisfatórios de Alfa de Cronbach, CC e AVE conforme Tabela 2

Tabela 2
Análise de Fiabilidade e Validez do Constructo

Aspectos	Alfa de Cronbach	rho_A	Confiabilidade Composta	Variância Media 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
OrEmp	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 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 seguida, foi realizado o teste de multicolinearidade por meio do Fator de Inflação da Variância (VIF), e para as variáveis observadas (VO's) enquadraram-se nos valores desejáveis (>5), sendo que apenas uma (IndDNF04) ficou próxima, obtendo 4,234. Para avaliar a porção da variância das variáveis endógenas, explicada pelo modelo estrutural, observou-se os coeficientes de Pearson (R^2). 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. O modelo estrutural final apresenta o p-value aceitável para todas as situações propostas, como demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3
 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 (2022).

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 3. 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 2 demonstra o Modelo de Mensuração final com os respectivos valores de das cargas fatoriais e p-value.

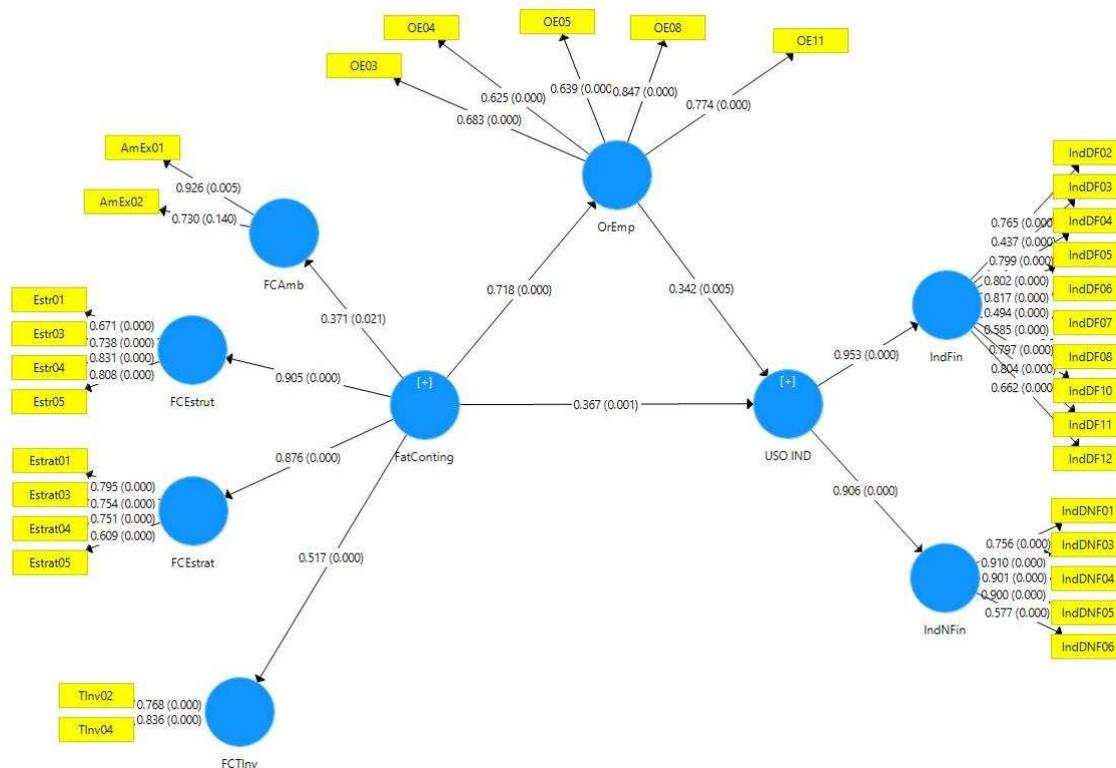
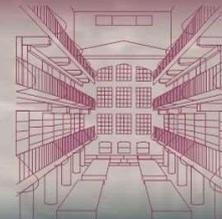
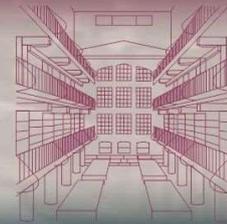


Figura 5. Modelo de mensuração final
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme os dados apresentados na Figura 2 e na Tabela 3, é possível identificar que todas as hipóteses foram suportadas/aceitas pois apresentaram o *p-value* dentro dos parâmetros esperados, ou seja, menores que 0,05. Esses resultados foram relacionados às respectivas hipóteses e discutidos no próximo tópico, além de serem apresentadas suas relações com a literatura.

3.3 Discussão dos resultados

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 & Callado (2020), que sugerem haver associações entre o uso de indicadores de desempenho e as variáveis contingenciais. Os achados de Frare et al. (2020) também seguem o mesmo entendimento, pois identificou 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*).



Dentre os quatro 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.

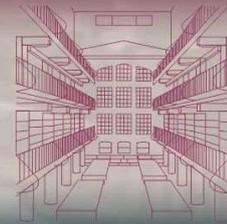
A hipótese H2 tratava sobre o efeito mediador da orientação empreendedora na associação dos fatores contingenciais e o uso dos indicadores de desempenho nas *startups*. Tendo obtido $\beta = 0,246$ e $p < 0,001$, essa hipótese também foi confirmada. Isso significa que quando a *startup* percebe os fatores contingenciais, e em função disto 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. O fato de quatro dimensões apresentarem significância nos resultados deste estudo, corroboram parcialmente com a investigação de Frare (2020) em que foi detectado que a criatividade (Comportamento Inovador) e busca por mais mercado (Agressividade Competitiva) são as dimensões que influenciaram diretamente no uso de indicadores de desempenho.

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 a 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 (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).

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



intabilidade dentre as demais da OE. Diante dessas constatações, é possível inferir que, nas *startups* em que os gestores possuem perfil semelhante aos citados acima, de independente da percepção de FCI e FCE, existe maior possibilidade de serem utilizados os indicadores de desempenho.

A H3 alinha-se os achados de Peake et al. (2019) que já havia 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 para medir seus 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 neste 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) 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) em que 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.

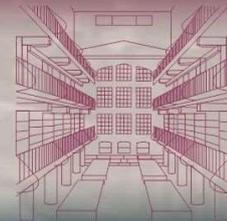
CONCLUSÃO

Os resultados demonstraram que existe mediação da Orientação Empreendedora na associação dos fatores contingenciais e o uso dos indicadores de desempenho nas *startups*. Além disso, os resultados confirmam a relação do uso de indicadores de desempenho com os fatores contingenciais internos e externos além de confirmaram que quando os gestores tem maior tendência à OE, maior é a percepção dos fatores contingenciais e, como consequência, utilizam mais os indicadores de desempenho.

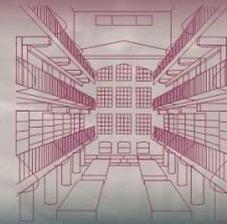
A pesquisa promove contribuições teóricas no âmbito da construção da literatura de OE e Medição de Desempenho em *startups* (Davila et al., 2019). Em relação às contribuições práticas, tem-se que as empresas necessitam dar importância para uma postura empreendedora como um elemento relevante para terem uma vantagem competitiva. 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 consequentemente de seus resultados, diante de contingências internas e externas às suas empresas.

REFERÊNCIAS

ABStartups. Startup Base. (2020). Disponível em: <<http://startupbase.abstartups.com.br/status>>. Acesso em: 12/12/2020



- 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.
- Baines, A.; Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, organizations and society*, 28 (7), p. 675-698.
- 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.
- 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.
- Blank, S. (2007) The four steps to the epiphany: Successful Strategies for Products that Win. *Quad/Graphics*, 4, pp. 281.
- 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>
- 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.
- 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.
- Cauvin, E., & Bescos, L. (2002). L'evaluation des performances: une comparaison entre les pratiques des start-ups et des entreprises traditionnelles françaises et américaines. *Technologie et management de l'information: enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*. (pp. CD-Rom).
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure, chapters in the history of the America 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.

Cooper, D. & R.; Schindler, P. (2003) S. 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.

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.; 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.

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.

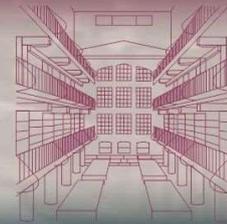
Davila, A., & Foster, G. (2009). The adoption and evolution of management control systems in entrepreneurial companies: evidence and a promising future. doi:10.1016/S1751-3243(07)03006-4.

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.

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*. Vol. 01, pp. 104-131. São Paulo, SP. Ed. Atlas.

Drazin, R. and Van de Ven, A.H. (1985) Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*. Pp. 514-539.

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.

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.

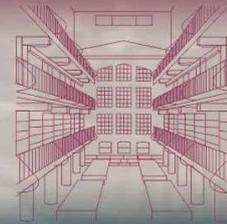
Frare, A. B., Cruz, A. P. C. da & Lavarda, C.E.F. (2020). Efeito mediador da orientação empreendedora na relação de fatores contingenciais *versus* sistema de controle gerencial e desempenho de empresas graduadas. *Anais do Congresso Anpcont*, São Paulo, SP.

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.

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.

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>

Hansen, S. C. & Van Der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15 (4), p. 415-439.

Hoque, Z. e 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>

Khandwalla, P. N. (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research*. p. 275-285.

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.

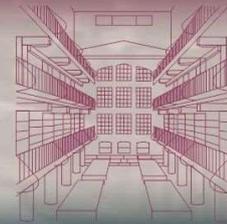
Kou, A. (2018). Business mind to business owner: finding *startup* success. *Marriott Student Review*, 2 (1), p. 6.

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22 (2), p. 207-232.

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*.



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. doi: 10.1016/S0883-9026(00)00048-3 [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)

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. Recuperado de <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/83/73>.

Martins, G.A. & Theóphilo, C.R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Editora Atlas.

Messeghem, K. (2003). Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. *International Small Business Journal*, 21 (2), p.197-212.

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

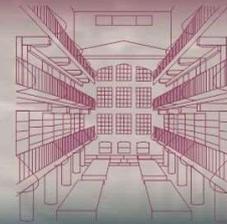
Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), p. 770–791. doi: 10.1287/mnsc.29.7.770 » <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>

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

Nobel, C. (2011). Why companies fail—and how their founders can bounce back. Disponível em:[http://hbswk.hbs.edu/item/why-companiesfa](http://hbswk.hbs.edu/item/why-companiesfail-how-their-founders-can-bounce-back) 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.



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 absorptiva e o desempenho das *startups* brasileiras. *Anais do 10º Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. Maringá, PR.

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

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.

Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation create radically successful businesses*, Crown Business, Nova York, NY.

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.

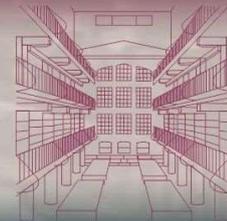
Rogers, S. (2011). *Finanças e estratégias de negócios para empreendedores*. Porto Alegre: Bookman.

Rompho, N. (2018). Operational performance measures for *startups*. *Measuring business excellence*, 22(1), p. 31-41. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2017-0028>.

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, 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.



- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A. e Dillon, WR (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.
- 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>
- 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.
- Tadachi, N. T. & Flores, M. C. (2005). *Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- 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.
- Waterhouse, J., Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting Organizations and Society*, 3 (1), p. 65–76.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 24 (1),p. 37-48.
- Wiklund, J. E 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*.
- Zahra, S. A. E Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, p.43-58.