

# Descobrindo o Segredo do Sucesso das Startups: Efeito dos Fatores Contingenciais e da Orientação Empreendedora nos Indicadores de Desempenho Financeiros e Não Financeiros

**Discovering the Secret to Startup Success: Effect of Contingency Factors and Entrepreneurial Orientation on Financial and Non-Financial Performance Indicators**

Ana Helena Canepele Dotto<sup>\*1</sup> – ahcanepele@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1645-8991>

Leandro Augusto Toigo<sup>\*2</sup> – leandro.toigo@unioeste.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6198-8751>

Franciele Wrubel<sup>\*2</sup> – franciele.wrubel@unioeste.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6620-6210>

Vinícius Costa da Silva Zonatto<sup>\*3</sup> – viniciuszonatto@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0823-6774>

1 – Centro Universitário Univel

2 – UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

3 – UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

## Resumo

Este estudo analisou o efeito dos Fatores Contingenciais (FCs) no uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros das startups, mediados pela Orientação Empreendedora (OE). Caracterizada como uma pesquisa survey que utilizou Modelo de Equações Estruturais (MEE) para analisar as múltiplas relações, tendo a participação de 75 gestores. Apenas algumas sub-hipóteses foram confirmadas e os resultados demonstram somente a mediação da OE na associação do FC – estrutura no uso dos indicadores de desempenho financeiro e não financeiro. O FC – estratégica tem relação positiva com o indicador de desempenho financeiro. A variável FC – estrutura exerce influência na OE. Há relação da OE no uso de indicadores de desempenho financeiro e não financeiro. Os resultados confirmaram apenas algumas múltiplas associações positiva e significativa entre os FCs, OE e indicadores de desempenho financeiro e não financeiro. O estudo contribui com o desenvolvimento de pesquisas que promovam discussões recentes sobre o assunto, além da análise das variáveis mencionadas por múltiplas relações, ademais o efeito mediador da OE nas variáveis contingenciais e de desempenho. Além de contribuir para os gestores das startups ao demonstrar o papel decisivo da postura da OE para promover a adaptação das medidas de desempenho, diante de contingências às suas empresas.

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

## Abstract

This study analyzed the effect of Contingency Factors (CFs) on the use of financial and non-financial performance indicators of startups, mediated by Entrepreneurial Orientation (EO). It is described as research that used the Structural Equation Model (SEM) to analyze multiple relationships, with the participation of 75 managers. Only some sub-hypotheses were confirmed, and the results demonstrated only the mediation of EO in the association of CF – structure in the use of financial and non-financial performance indicators. The CF – strategic has a positive relationship with the financial performance indicator. The variable CF – structure influences the EO. There is a relationship between the EO and the use of financial and non-financial performance indicators. The results confirmed only a few positive and significant associations between CFs, EO and financial and non-financial performance indicators. The study contributes to the development of research that has promoted recent discussions on the subject, in addition to the analysis of the variables mentioned by multiple relationships, in addition to the mediating effect of EO on contingency and performance variables. In addition to contributing to startup managers by demonstrating the decisive role of the EO's stance in promoting the adaptation of performance measures, in the face of contingencies for their companies.

**Keywords:** Contingency factors; Performance indicators; Entrepreneurial orientation.

**Recebimento:** 23/05/2024 | **Aprovação:** 13/12/2024

**Editor associado:** Dra. Edicreia Andrade dos Santos

**Editor responsável aprovação:** Dra. Luciana Klein

**Editor responsável edição:** Dra. Luciana Klein

**Avaliado pelo sistema:** Double Blind Review

**DOI:** <http://doi.org/10.5380/rcc.17.95592>

## **1 Introdução**

As organizações estão inseridas em ambientes competitivos, fato que gera incertezas nas suas decisões e pode afetar sua sobrevivência (Beuren & Fiorentin, 2014; Silva, Queiroz, Queiroz, Carvalho, & Marques, 2018; Araújo, 2023; da Costa, de Almeida Silva, Toigo & Dal Vesco, 2024). Algumas formas de adaptação podem ocorrer por meio do conhecimento dos seus FCs e do uso de indicadores de desempenho financeiro e não financeiro, de modo a realizar um planejamento estruturado (Beuren & Fiorentin, 2014; Sell, Beuren, & Lavarda, 2020).

Os estudos sobre FCs, sugerem que não há nada absoluto e imutável nas empresas, podendo existir inúmeros fatores com possibilidade de alterar suas realidades (Guerreiro, Pereira & Rezende, 2008; Gorla & Lavarda, 2012). Tais alterações da realidade organizacional foram denominadas agentes externos (fatores sociais, econômicos, políticos), aqueles que representam ameaças ou oportunidades que possam afetar os fatores internos (estratégia, estrutura, tecnologia e porte) (Aguilar & Frezatti, 2007; Beuren & Fiorentin, 2014; Oliveira & Callado, 2019; Trocz, Klein, Toigo, & Wrubel, 2021).

A competitividade inerente aos cenários repletos de incertezas contingenciais fomentou um ambiente de inovações tecnológicas, em que surgiram as startups (Blank & Dorf, 2020). As startups são idealizadas por empreendedores dispostos a correr riscos por meio de ideias de produtos e serviços inovadores que buscam dinamizar a economia (Moroni, Arruda & Araújo, 2015). 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.

Convergentes, 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 destaca-se, visto que os problemas comuns que ameaçam a sobrevivência dessas empresas estão relacionados à ausência de ferramentas e procedimentos de gestão. Ademais, a premissa utilizada nas pesquisas de medição de desempenho e FCs 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 ferramenta de apoio aos empreendedores para monitorar e controlar os FCs que promovem seu crescimento e sucesso (Llorach & Ottosson, 2016).

Deveras que a medição de desempenho ajuda as empresas no aperfeiçoamento dos 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 restrita atenção, se comparado aos interesses da mesma área de pesquisa no contexto das empresas de grande porte.

Além de acompanhar o desempenho por meio da medição via indicadores financeiros e não financeiros, características como propensão a assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva e manutenção de redes de relações, denominadas OE (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 2001), podem ajudar os gestores a absorver os impactos dos FCs e manter a sobrevivência da empresa (Dalila, Foster & Jia, 2014; Carraro, Meneses & Brito, 2019; Crespo, Rodrigues, Samagaio & Silva, 2019). O estudo da OE tem despertado interesse de inúmeros 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 FCs, Sistemas de Controle Gerencial (SCG) e desempenho financeiro e não financeiro (Berry, Coad, Harris, Otley & Stringer, 2009; Hall, 2016; Otley, 2016).

Ademais, Fernandes (2014), abordou como fatores de sucesso, os processos e os indicadores de desempenho em startups. Ribeiro e Borges (2016) analisaram os impactos gerados por um investidor anjo em uma startup brasileira e concluíram que esses indicadores são interligados à necessidade da produção de resultados expressivos. Rompho (2018) e Leite (2019) investigaram o uso de medidas de desempenho em startups iniciantes. O estudo de Costa (2018) sugere que os indicadores financeiros exercem influência positiva no desempenho percebido nas startups. Carraro, Menezes e Brito (2019) abordaram a utilidade dos indicadores financeiros em startups, mas não os relacionaram aos FCs e nem a OE. Lazzarotti et al. (2015) e Frare, Horz, Barbosa e Cruz (2019) comprovam a influência da OE no desempenho. Assim, em decorrência de que não foram encontrados estudos que investigassem as múltiplas relações entre os FCs e OE no uso de indicadores de desempenho financeiro e não financeiro, este estudo objetiva analisar o efeito dos FCs no uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros das startups, mediados pela OE.

A justificativa teórica para realização da presente pesquisa apoia-se na contribuição adicional à emergente literatura sobre empresas de inovação (Lin, Chen & Chiu., 2017), na busca por antecedentes do Sistema de Controle Gerencial (SCG) 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., 2017). Adicionalmente, esta pesquisa propõe uma análise avançada e contemporânea das demais pesquisas no que concerne na análise múltipla das variáveis, inclusive com a mediação da OE, que por sua vez, considera todas as suas dimensões, inclusive as duas recentes (rede de relações e agressividade competitiva). Quanto à justificativa prática, o estudo fornece achados que auxiliam os gestores a combater as dificuldades gerenciais, que ocasionam a mortalidade precoce de inúmeras startups (Schwartz, 2009; Carraro et al., 2019).

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1 Fatores Contingenciais e indicadores de desempenho em startups**

Os FCs aplicados à Contabilidade Gerencial surgiram a partir da década de 60, na tentativa de explicar suas diferentes práticas, 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 FCs que determinam a escolha do Sistema de Controle Gerencial - SCG (Reid & Smith, 2000). Beuren e Fiorentin (2014) e Trocz et al. (2021) também trataram dos FCs, 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 FC abordado neste estudo, a literatura traz os seguintes autores seminais, Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch, (1973), Khandwalla (1972), Mia e Chenhall (1994), Baines e Langfield-Smith (2003) Davila e Foster (2009) que abordaram o ambiente. Burns e Stalker (1961), Waterhouse e Tiessen (1978) que descreveram a estrutura. Chandler (1962) defendeu a estratégia como fator contingencial, além de Gupta e Govindarajan (1984), Simons (1987); Govindarajan (1988) e Langfield-Smith (1997). O Tipo de Investidor também aparece na literatura como FC (Baum, Calabrese, & Silverman, 2000; Davila & Foster, 2007; Davila, Foster, & Gupta, 2003; Samagaio, Crespo, & Rodrigues, 2018; Sievers, Mokwa, & Keienburg, 2013). Davila, Foster e Jia (2010; 2014) trataram a dinâmica do ambiente no qual as startups estão inseridas.

Na concepção de Ittner e Larcker (1997), Hoque e 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). Portanto, a análise desses dois tipos de indicadores mostra-se 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).

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 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.

E ainda, as práticas organizacionais quando são adequadas aos FCs a entidade é afetada de maneira positiva, e quando não concordam, afetam negativamente o desempenho da instituição (Donaldson, 2007). Dallabona (2014), encontrou indícios que o FC - estrutura está relacionado positivamente com a folga organizacional, que também pode ser oriunda do desempenho positivo das empresas. Leite, Diehl e Manvailer (2015) observaram que os FCs estão positivamente relacionados com as práticas de controladoria e pode influenciar o desempenho das empresas. Sell, Beuren e Lavarda (2020) encontraram uma relação positiva e significativa entre o FC - estrutura e desempenho. First e Beuren (2021), relatam resultados que revelam que o FC "ambiente" afeta positivamente os resultados socioeconômicos. Tendo em vista a literatura exposta acerca dos FCs, medição de desempenho e indicadores de desempenho em startups, elaborou-se a primeira hipótese desta pesquisa e suas divisões: H1a: O FC - estratégia está associado positivamente com o uso do indicador de desempenho financeiro nas startups; H1b - O FC - estratégia está associado positivamente com o uso do indicador de desempenho não financeiro nas startups; H1c: O FC - estrutura está associado positivamente com o uso do indicador de desempenho financeiro nas startups; H1d - O FC - estrutura está associado positivamente com o uso do indicador de desempenho não financeiro nas startups; H1e - O FC - ambiente está associado positivamente com o uso do indicador de desempenho financeiro nas startups; H1f - O FC - ambiente está associados positivamente com o uso do indicador de desempenho não financeiro nas startups; H1g - O FC – investidor institucional está associado positivamente com o uso do indicador de desempenho financeiro nas startups; H1h - O FC – investidor institucional está associado positivamente com o uso do indicador de desempenho não financeiro nas startups.

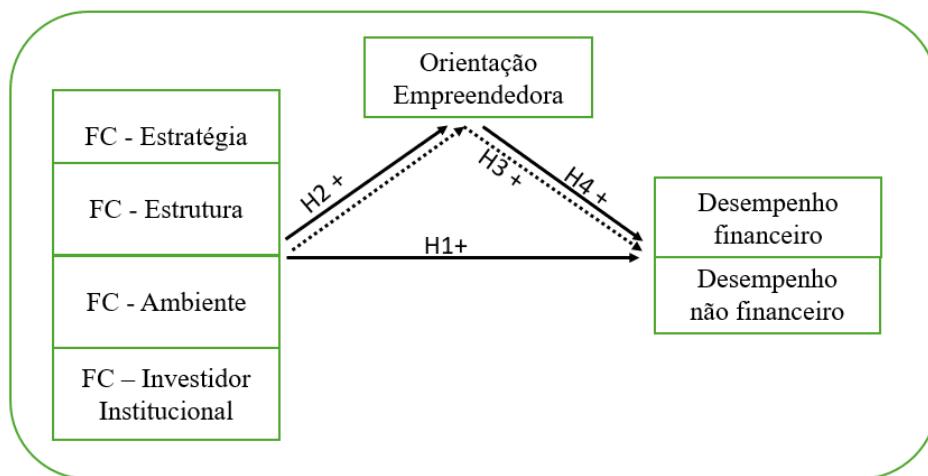
## **2.2 Orientação Empreendedora (OE)**

A OE corresponde 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 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 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.

Lumpkin e Dess (2001) afirmam que existem evidências de que os FCs influenciam positivamente a OE, que reflete no desempenho da organização. Rosenbusch, Rauch e Bausch (2013) investigaram o impacto do Ambiente na forma como a OE é concebida e verificou que ela tem efeito mediador no impacto dos FCs no desempenho. Shirokova et al. (2016) verificaram sua participação na relação da OE com o desempenho, e concluíram que elevados desempenhos consideram o impacto destes fatores na OE. Frare et al. (2020) afirmam

que, ao constatar que os FCs influenciam positivamente a configuração da OE, e, além disso, essa configuração impacta a adoção do SCG, conclui-se que existe mediação da OE perpassando indiretamente entre FCs e o SCG. Com base no exposto, desenvolve-se a segunda hipótese e suas segmentações: H2a: O FC – estratégia está positivamente associado com a OE das startups; H2b: O FC – estrutura está positivamente associado com a OE das startups; H2c: O FC – ambiente está positivamente associado com a OE das startups e H2d: O FC – investidor institucional está positivamente associado com a OE das startups. E também, apresenta-se a terceira hipótese e suas divisões: H3a: A OE possui efeito mediador na associação do FC - estratégia e o uso do indicador de desempenho financeiro nas startups; H3b: A OE possui efeito mediador na associação do FC – estratégia e o uso do indicador de desempenho não financeiro nas startups; H3c: A OE possui efeito mediador na associação do FC – estrutura e o uso do indicador de desempenho financeiro nas startups; H3d: A OE possui efeito mediador na associação do FC – estrutura e o uso do indicador de desempenho não financeiro nas startups; H3e: A OE possui efeito mediador na associação do FC – ambiente e o uso do indicador de desempenho financeiro nas startups; H3f: A OE possui efeito mediador na associação do FC – ambiente e o uso do indicador de desempenho não financeiro nas startups; H3g: A OE possui efeito mediador na associação do FC – investidor institucional e o uso do indicador de desempenho financeiro nas startups e H3h: A OE possui efeito mediador na associação do FC – investidor institucional e o uso do indicador de desempenho não financeiro nas startups.

A OE 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). Além disso, em new ventures, Su e Wang (2018) identificaram que a configuração da OE assume um papel relevante perante o SCG, apontando que diferentes formas de controle poderiam ser observadas sob o impacto da OE, tal como ocorre por meio deste estudo que são pelos indicadores financeiros e não financeiros. O estudo de Peake et al. (2019) constatou que, em pequenas empresas, a OE se exibia associada positivamente a implementação do SCG financeiros e não financeiros. Diante disso, propõe-se a quarta hipótese e sua segmentação: H4a: A OE está positivamente relacionada com o uso do indicador de desempenho financeiro nas startups. H4b: A OE está positivamente relacionada com o uso do indicador de desempenho não financeiro nas startups. Diante das hipóteses elencadas, a Figura 1 apresenta o modelo teórico.



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

### **3. Aspectos Metodológicos**

Com relação ao objetivo, este estudo classifica-se como descritivo. A técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário, com questões adaptadas de outros estudos e os dados necessários são considerados primários. Este estudo é classificado como ex post facto, visto que o pesquisador não tem controle sobre as relações das variáveis, não pode manipulá-las. Com relação à estratégia de pesquisa, este estudo se caracteriza como levantamento tipo survey.

A população considerada para este estudo é formada por gestores de startups do Brasil, constantes no site ABStartups, entidade sem fins lucrativos criada para representar este tipo de empresa, que somam 13.615 entidades, com mais de 4.000 membros, distribuídas em 696 cidades do país e 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 amostra foi escolhida intencionalmente, que se caracteriza quando os elementos da população são escolhidos conforme 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 empresas. 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.

O constructo da pesquisa foi subdividido em quatro fases: a primeira contemplou os FCs, a segunda foi a OE, a terceira o uso dos indicadores financeiros e não financeiros e a quarta visou o perfil socioeconômico dos gestores e a caracterização das empresas. A primeira fase foi composta por vinte questões divididas em quatro construtos latentes, referentes aos FCs 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 OE, sendo elas, Inovatividade, Assunção de Riscos e Proatividade, que foram elencadas 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 estudos 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), Carraro et al. (2019), Gomes et al. (2019) e Teberga et al. (2020). Por fim, a quarta fase teve objetivo de caracterizar o perfil dos gestores e as características das startups. Foi utilizada a escala Likert de cinco pontos, com diferentes “tipos de percepção” para os construtos, conforme descrito a seguir: FC e OE = (grau de intensidade) 1, 2, 3, 4, 5 - muito baixa, baixa, média, alta, muito alta; Uso de Indicadores de Desempenho financeiro e não financeiro = (grau de concordância) 1, 2, 3, 4, 5 – discordo, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente, concordo totalmente.

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 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.

Antes do início do envio, realizou-se um pré-teste com o instrumento, com a intenção de verificar possíveis falhas, inconsistências, ambiguidades, expressões inadequadas, embaracosas ou fora do contexto, linguagem inadequada, assim como demais fatores que poderiam 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. 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, um por empresa.

O tratamento e análise dos dados foram realizados por meio de duas técnicas: (i) estatística descritiva e (ii) Modelagem de Equações Estruturais (MEE). 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. Para verificar a existência das múltiplas associações entre as variáveis, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais com estimativa por Partial Least Squares – SEM-PLS, no software SmartPLS 4.

No modelo de mensuração, os valores aceitos para AVE foram a partir de 0,50, que demonstra se o constructo explica a maioria da variância de seus indicadores (Hair Jr. et al., 2021). A Confiabilidade Composta e alfa de Cronbach obtiveram valores a partir de 0,70, tendo como números ideais, sendo considerados satisfatórios (Hair Jr. et al., 2021). No que diz respeito à validade discriminante, adotou-se o Critério Fornell e Larcker, onde as cargas externas dos indicadores presentes devem apresentar estatisticamente significância, para tal, é 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, explicada pelo modelo estrutural, R2 (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 variável 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).

## **4. Apresentação e Discussão dos Dados**

### **4.1 Análise descritiva dos respondentes e das organizações**

Inicialmente, apresenta-se o perfil dos respondentes da pesquisa, sendo os gestores das startups. A amostra final totalizou 75 questionários com as seguintes informações, idade, gênero, cargo, tempo que atua na empresa e grau de escolaridade. A Tabela 1 demonstra as características dos respondentes.

Pode-se verificar que a maioria dos participantes (57,33%), se definem como CEO da entidade, seguidos de 17,33% como fundadores, e 13,33% 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 atuam com tecnologias no mercado (Ries, 2011; Blank & Dorf, 2014; Carraro, Meneses & Brito, 2019) e que pessoas com meia-idade teriam dificuldade em dominar esses artifícios. A prevalência do gênero masculino na amostra é algo destacável, 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 seus estudos.

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 os setenta e cinco respondentes, a maioria fatura até 360 mil reais por ano. Além disso, quarenta e cinco por cento afirmou não ter acima de cinco colaboradores, ou seja, são empresas de pequeno porte.

## Descobrindo o Segredo do Sucesso das Startups: Efeito dos Fatores Contingenciais e da Orientação Empreendedora nos Indicadores de Desempenho Financeiros e Não Financeiros

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).

### 4.2 Modelo de mensuração e estrutural

Ao iniciar a análise de dados no SEM-PLS, verificou-se o modelo de mensuração, para realizar possíveis ajustes necessário à sua validade e confiabilidade (Hair Jr. et al., 2021). Adotou-se o modelo de primeira ordem, assim foram realizados as seguintes alterações: a) foram extraídas as variáveis latentes “Ambiente” e “Investidor Institucional” e todas suas variáveis observadas e sub-hipóteses correspondentes (H1e, H1f, H1g, H1h, H2c, H2d, H3e, H3f, H3g e H3h); b) da variável latente - Estrutura, foi retirada a variável observada número 02; c) Já na variável latente - Estratégia, foram retiradas as variáveis observadas 02, 05 e 06; d) na OE foram retiradas as variáveis observadas 01, 02, 04, 05, 06, 07, 09, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18; e) na variável dependente Desempenho por indicador não financeiro, foram extraídas as variáveis observadas 02, 06 e 07; por fim, f) na variável dependente Desempenho por indicador financeiro, foram subtraídas as variáveis observadas 01, 03, 07, 08, 09, 12 e 13. Depois da realização dos ajustes mencionados, o modelo atingiu os indicadores mínimos do Alfa de Cronbach (AC), Confiabilidade composta (CC) e Variância Média Extraída (AVE), conforme Tabela 2.

Conforme Hair Jr. et al. (2021), as cargas padronizadas das variáveis devem apresentar número igual ou superior a 0,7 nos índices de confiabilidade, tais como: Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta devem seguir a mesma métrica, já a Variância Média Extraída (AVE), deve ser superior a 0,5. Pela análise da Tabela 2, verifica-se que o modelo é válido, porque atingiu todos os indicadores de Fiabilidade e Validez simultaneamente.

Tabela 2  
Análise de Fiabilidade e Validez do Constructo

Variáveis latentes	Alfa de Cronbach	Rho_A	Confiabilidade Composta	Variância Media Extraída (AVE)
<b>Mínimos Esperados =&gt;</b>	> 0,70	> 0,70	> 0,50	> 0,50
<b>FCEstrat</b>	0,734	0,770	0,848	0,651
<b>FCEstr</b>	0,759	0,763	0,846	0,581
<b>IndFin</b>	0,895	0,901	0,919	0,654
<b>IndNFin</b>	0,900	0,905	0,931	0,772
<b>OrEmp</b>	0,737	0,778	0,848	0,653

Legenda: **FCEstrat** – Variável Contingencial – Estratégia; **FCEstr** – Variável Contingencial – Estrutura; **IndFin** – Desempenho por Indicador Financeiro; **IndNFin** – Desempenho por Indicador Não Financeiro; **OrEmp** – Orientação Empreendedora.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em seguida, foi realizado o teste de multicolinearidade por meio do Fator de Inflação da Variância (VIF), e para as variáveis observadas que permaneceram no modelo, enquadram-se nos valores desejáveis (<5) para que a multicolinearidade não seja severa (Hair Jr. et al., 2021), sendo que nenhuma variável observada ultrapassou esse limite, corroborando novamente para a validade do modelo.

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 3 demonstra os resultados para as variáveis latentes da pesquisa.

Tabela 3  
Validade Discriminante – Critério de Fornell-Larcker

	IndFin	IndNFin	FCEstrat	FCEstrut	OrEmp
<b>IndFin</b>	<b>0,809</b>				
<b>IndNFin</b>	0,722	<b>0,878</b>			
<b>FCEstrat</b>	0,530	0,385	<b>0,807</b>		
<b>FCEstrut</b>	0,601	0,568	0,603	<b>0,762</b>	
<b>OrEmp</b>	0,614	0,600	0,509	0,750	<b>0,808</b>

Legenda: **FCEstrat** – Variável Contingencial – Estratégia; **FCEstr** – Variável Contingencial – Estrutura; **IndFin** – Desempenho por Indicador Financeiro; **IndNFin** – Desempenho por Indicador Não Financeiro; **OrEmp** – Orientação Empreendedora.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A validade discriminante pode ser tratada como uma estimativa entre a correlação de duas variáveis latentes (Hair Jr. et al., 2021). Esse indicador apresenta significância ao ponto que as cargas fatorais presentes nos indicadores serem maiores em seus respectivos constructos do que em outros (Chin, 1998). Logo, a correlação entre elas, precisa ser superior que os demais do constructo. Pela análise da Tabela 3, o modelo também demonstrou-se válido.

Para avaliar a porção da variância das variáveis endógenas, explicada pelo modelo estrutural, observou-se o coeficiente 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 4 demonstra os valores de  $R^2$  para o modelo proposto.

## Descobrindo o Segredo do Sucesso das Startups: Efeito dos Fatores Contingenciais e da Orientação Empreendedora nos Indicadores de Desempenho Financeiros e Não Financeiros

Tabela 4

**Coeficientes de Pearson- R<sup>2</sup>**

	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado
OrEmp	0,589	0,578
IndFin	0,454	0,431
IndNFin	0,389	0,363

Legenda: **OrEmp** – Orientação Empreendedora; **IndFin** – Desempenho por Indicador Financeiro; **IndNFin** – Desempenho por Indicador Não Financeiro.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Pela Tabela 4, as variáveis latentes obtiveram R<sup>2</sup> superior a 26%, indicando que o modelo tem elevado efeito. Sendo que isso, foi observado tanto no R<sup>2</sup> quanto no R<sup>2</sup> Ajustado, demonstrando o efeito explicativo do modelo tanto na amostra quanto na população pesquisada.

Com a análise da qualidade do modelo, a etapa seguinte foi analisar os dados obtidos por meio da técnica de Booststrapping. Para interpretar os Coeficientes de Caminho ou  $\beta$ , é considerar o p-value, que deve ser realmente significante. Para evitar uma rejeição errônea de uma hipótese verdadeira nula, quando uma significância de 5% for considerada, o p-value deve estar abaixo de 0,05, evidenciando que a relação apresenta a significância desejada (Bortoloto, 2019). A Tabela 5 demonstra as relações entre as variáveis latentes elencadas na pesquisa.

Tabela 5

**Coeficientes Estruturais**

Caminho Estrutural	Coeficiente de Caminho	Coeficiente Médio de Caminho	DP	Estatística T	P-value	Hipótese	Resultado
FCEstrat --> IndFin	0,237	0,241	0,096	2,46	0,014	H1a	Aceita
FCEstrat --> IndNFin	0,037	0,046	0,110	0,331	0,741	H1b	Rejeita
FCEstrat --> OrEmp	0,076	0,082	0,066	1,157	0,247	H2a	Rejeita
FCEstrat --> OrEmp --> IndFin	0,026	0,026	0,024	1,070	0,285	H3a	Rejeita
FCEstrat --> OrEmp --> IndNFin	0,030	0,032	0,029	1,045	0,296	H3b	Rejeita
FCEstr --> IndFin	0,194	0,209	0,138	1,401	0,161	H1c	Rejeita
FCEstr --> IndNFin	0,245	0,256	0,151	1,615	0,106	H1d	Rejeita
FCEstr --> OrEmp	0,719	0,718	0,068	10,56	0,000	H2b	Aceita
FCEstr --> OrEmp --> IndFin	0,248	0,237	0,097	2,552	0,011	H3c	Aceita
FCEstr --> OrEmp --> IndNFin	0,283	0,273	0,092	3,074	0,002	H3d	Aceita
OrEmp --> IndFin	0,345	0,334	0,139	2,484	0,013	H4a	Aceita
OrEmp --> IndNFin	0,393	0,384	0,130	3,017	0,003	H4b	Aceita

Legenda: **FCEstrat** – Variável Contingencial – Estratégia; **FCEstr** – Variável Contingencial – Estrutura; **IndFin** – Desempenho por Indicador Financeiro; **IndNFin** – Desempenho por Indicador Não Financeiro; **OrEmp** – Orientação Empreendedora.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para o teste de hipóteses do modelo estrutural proposto, analisou-se a magnitude dos Coeficientes de Caminhos e o p-value em conjunto, conforme demonstrado na Tabela 5. Os valores confirmam apenas algumas relações positivas entre as variáveis latentes, dada a magnitude das forças identificadas (a partir dos coeficientes padronizados), suportando assim, seis sub-hipóteses (H1a, H2b, H3c, H3d, H4a e H4b). Esses resultados foram relacionados às respectivas hipóteses e discutidos no próximo tópico, além de serem apresentadas suas relações com a literatura. As demais sub-hipóteses rejeitadas não foram abordadas.

#### 4.3 Discussão dos resultados

A hipótese H1a propunha a relação positiva entre o FC - estratégia e o uso do indicador de desempenho financeiro nas startups. Tendo apresentado resultados de  $\beta = 0,237$  e  $p < 0,014$ , a hipótese foi suportada. Em outros termos, foi identificada significância entre a relação do FC – estratégia com o uso de indicador de desempenho financeiro, levando a inferir que, quanto maior a percepção dos gestores em relação ao fator contingencial - estratégia, destacável é a chance de utilização de indicador de desempenho financeiro 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, ao identificar que tanto FC internos como estratégia e estrutura, quanto FC externos como ambiente, estão associados com a adoção de diferentes tipos de controle gerencial e desempenho nas empresas abordadas (startups).

A hipótese H2b propunha que o FC – estrutura está positivamente relacionado com a orientação empreendedora nas startups, tendo obtido valores de  $\beta = 0,719$  e  $p < 0,000$ . A hipótese foi suportada e neste sentido, pode-se inferir que nas startups onde os gestores observam com destacável zelo o FC – estrutura, também é encontrado um perfil dos gestores voltado a OE, com comportamento inovador, proatividade e agressividade competitiva. Esse resultado condiz com os resultados de Dess et al. (1999), Rosenbusch et al. (2013) e Frare et al. (2020), que propunham que os FCs estão associados positivamente com a configuração da OE. Os achados relacionados à H2b ainda remetem aos resultados do estudo de Coura et al. (2018), em que a OE se mostrou relacionada com os mesmos FCs abordados nesta pesquisa: ambiente, estrutura e estratégia. Dentre os dois fatores mantidos no constructo do presente estudo, a estrutura foi o destaque por ter apresentado valores significativos, mostrando-se a variável sobreposta às demais, corroborando com os achados de Paula e Callado (2019), onde a estrutura também teve destaque entre os demais FCs, em se tratando do uso de indicadores de desempenho.

As sub-hipóteses H3b e H3c tratavam sobre o efeito mediador da OE na associação do FC - estrutura no uso dos indicadores de desempenho financeiro e não financeiro nas startups. Tendo obtido  $\beta = 0,248$  e  $p < 0,011$  na H3b e  $\beta = 0,283$  e  $p < 0,002$  na H3c, essas hipóteses também foram confirmadas. Isso significa que quando os gestores das startups possuem um perfil proativo voltado a OE, com características como comportamento inovador, proatividade e agressividade competitiva, esses gestores ficam relevantemente atentos ao FC – estrutura e os indicadores de desempenho financeiro e não financeiros das startups. O modelo final proposto por este estudo é formado por três das seis dimensões da OE: Comportamento Inovador, Proatividade e Agressividade Competitiva. Apesar de três dimensões (Inovatividade, assunção de riscos e Autonomia) terem sido excluídas, pode-se inferir que os gestores das startups investigadas possuem representativa OE, sendo propensos à inovação, a serem proativos e terem comportamento agressivo em relação aos concorrentes. O fato de três 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 novos mercados (Agressividade Competitiva) são as dimensões que influenciaram diretamente no uso de indicadores desempenho.

O destaque da dimensão de Comportamento Inovador pode ser explicado 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 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 (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 significativamente aspectos relacionados ao uso de indicadores de desempenho.

Quanto às hipóteses H4a e H4b, que tratava da relação positiva entre a OE e uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros respectivamente em startups, os resultados foram:  $\beta = 0,345$  e  $p < 0,013$  na H4a e  $\beta = 0,393$  e  $p < 0,003$  na H4b. Além da confirmação desta hipótese, os resultados demonstram que os gestores das startups estudadas possuem um perfil voltado a comportamentos inovadores, proatividade e agressividade competitiva. Diante desses indícios, infere-se que, nas startups onde os gestores possuem perfil semelhante aos citados acima, que independe da percepção dos FCs, existe possibilidade destacada de serem utilizados os indicadores de desempenho financeiro e não financeiro. As hipóteses H4a e H4b alinharam-se aos 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, quando o perfil do gestor apresentar destaque a OE, relevância destacável estará ocorrendo aos indicadores de desempenho financeiro e não financeiro.

## **5. Conclusões**

Esta pesquisa analisou o efeito dos FCs no uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, mediados pela OE. Foi usado o Método de Equações Estruturais, verificaram-se as múltiplas relações das variáveis mencionadas de 75 questionários de gestores de startups associados a ABStartups, que estavam na fase de Tração, Operação e Scaleup, de todos os estados brasileiros, que atuam nos setores econômicos 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 resultados demonstraram que existe somente a mediação da OE na associação do FC - estrutura com o uso dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros nas startups, sendo que as mediações da OE com as demais relações não deram significância. Além disso, os resultados confirmam a relação do FC – estratégia com o uso do indicador de desempenho financeiro, ademais a relação do FC – estrutura com a OE, além de confirmar que quando os gestores têm perfil de OE elevado, apresentam elevada percepção dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros.

A pesquisa promove contribuições teóricas no âmbito da construção da literatura da OE e Medição de Desempenho em startups (Davila et al., 2019), ademais, pela análise das múltiplas relações dos FCs, OE e indicadores de desempenho financeiros e não financeiros. Em relação às contribuições práticas, tem-se que as empresas necessitam de 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 às suas empresas.

A realização da pesquisa contou com os gestores de startups de diversos setores, fato que pode ser considerado uma limitação, uma vez que as percepções dos gestores de diferentes setores podem ser divergentes sobre o efeito dos FCs, OE e desempenho financeiro e não financeiro das startups. E ainda, pelas empresas estarem na fase de Tração, Operação e Scaleup, também pode ter sido uma limitação, pois mesmo nessa fase são empresas de pequeno porte, com poucos funcionários e sem representativa estrutura organizacional. Ademais, por ter sido usado uma amostragem do cadastro da ABStartups também pode ter sido um limitante, pois nem todas as startups brasileiras estão vinculadas a esta associação.

Como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se investigar o mesmo tema proposto por esta pesquisa por setores econômicos das startups. Sugere-se aplicar esta mesma proposta a todas as startups brasileiras e não apenas as empresas vinculadas a uma associação, como foi realizado nesta pesquisa. Por fim, sugere a aplicação dessa proposta às unicórnios, as quais são startups que faturam acima de um milhão de dólares, e possuem maior número de funcionários e representativa estrutura organizacional.

## **Referências**

- ABStartups. Startup Base. (2020). Disponível em: <<http://startupbase.abstartups.com.br/startups>>. Acesso em: 12/12/2020
- Aguiar, A. B., Frezatti, F. (2007). SCG e contextos de processo de estratégia: contribuições da teoria da contingência. Anais 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, SP.
- Araújo, M. F. S. (2023). Inovação e destruição criativa no segmento de agências e operadoras de viagens: cenário, estratégias e desafios (Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Rio Grande do Norte).
- 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.
- 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.
- Blank, S. & Dorf, B. (2014) The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company.
- Blank, S. (2007) The four steps to the epiphany: Successful Strategies for Products that Win. Quad/Graphics, 4, pp. 281.
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. John Wiley & Sons.
- 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 programs, and their psychometric properties. *BMJ open*, 4(6), e005044.
- 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.
- 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). Performance Evaluation: A Comparison Between the Practices of Start-Ups and Traditional French and American Companies. In *Information technology and management: issues and impacts in accounting, control and auditing* (pp. CD-Rom). Retrieved from <https://shs.hal.science/halshs-00584455/file/CAUVIN.PDF>.
- 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.
- 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) OE: conceitos e dimensões. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 9 (2), p. 2533-2555.
- 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.; 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.
- 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.
- da Costa, A. T., de Almeida Silva, A., Toigo, L. A., & Dal Vesco, D. G. (2024). Processo de mudança do planejamento gerencial e orçamentário em uma indústria têxtil. *Revista Mineira de Contabilidade*, 25(1), 69-82.

## **Descobrindo o Segredo do Sucesso das Startups: Efeito dos Fatores Contingenciais e da Orientação Empreendedora nos Indicadores de Desempenho Financeiros e Não Financeiros**

- Dallabona, L. F. (2014). Influência de variáveis contingenciais na relação do estilo de liderança à folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina (Tese Doutorado em Ciências Contábeis e Administração, Universidade Regional do Blumenau-FURB, Blumenau, Brasil).
- 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. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1323-1336.
- 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.
- 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.
- 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*. 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.
- Fernandes, T. D. J. S. (2014). Indicadores para a Gestão dos Processos de Inovação de Empresas Startup (Dissertação de Mestrado, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (Portugal)).
- Fiirst, C., & Beuren, I. M. (2021). Influência de Fatores Contingenciais no desempenho socioeconômico de governos locais. *Revista de Administração Pública*, 55(6), 1355-1368.
- 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 SCG em empresas graduadas: um olhar para Fatores Contingenciais, OE e desempenho. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Furg, Rio Grande, RS, Brasil
- Frare, A. B., Cruz, A. P. C. da & Lavarda, C.E.F. (2020). Efeito mediador da OE na relação de Fatores Contingenciais versus SCG e desempenho de empresas graduadas. Anais do Congresso Anpcont, São Paulo, SP.
- 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.
- 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).

**Ana Helena Caneppele Dotto, Leandro Augusto Toigo, Franciele Wrube, Vinícius Costa da Silva Zonatto**

- 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>
- Hall, N. (2016). Realising the richness of psychology theory in contingency-based management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 63-74.
- Hansen, S. C. & Van Der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15 (4), p. 415-439.
- Hmielecki, K.M., & Baron, R.A. (2008). When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2 (1), p. 57-72.
- 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. 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.
- 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.
- 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*.
- 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) OE: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *Revista De Administração Contemporânea*, 19 (6), p. 673-695.
- Leite, E. G., Diehl, C. A., & Manvailer, R. H. M. (2015). Práticas de controladoria, desempenho e FC : um estudo em empresas atuantes no Brasil. *Revista Universo Contábil*, 11(2), 85-107
- Leite, I. 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.
- Lin, Y.-H., Chen, C.-J., & Lin, B.-W. (2017). The influence of strategic control and operational control on new venture performance. *Management Decision*, 55(5), 1042– 1064.
- 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.
- Martens, C. D. P., & Freitas, H. (2007). OE nas organizações e a busca de sua facilitação. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6 (1), p. 90–108.
- 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.
- 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.

## **Descobrindo o Segredo do Sucesso das Startups: Efeito dos Fatores Contingenciais e da Orientação Empreendedora nos Indicadores de Desempenho Financeiros e Não Financeiros**

- 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
- Moroni, I., Arruda, A., & Araujo, K. (2015). The design and technological innovation: how to understand the growth of startups companies in competitive business environment. *Procedia Manufacturing*, 3, 2199-2204.
- Nobel, C. (2011). Why companies fail--and how their founders can bounce back. Boston, MA: Harvard Business School.
- 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).
- 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.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Santos, F. de O., Jesus, S. R. P. de., Souza, W. A. da R. de., & Cavalcante, T. S. B. (2016). Avaliação do SCG sob a influência de Fatores Contingenciais: estudo de caso em um grupo econômico. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 8(2), p. 23-48.
- Schwartz, M. (2009). Beyond incubation: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period. *The Journal of Technology Transfer*, 34(4), 403-421.
- Sell, F. F., Beuren, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2020). Influência de FCno Desempenho Municipal: Evidências Inferenciais. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14(1), 1-43.
- 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.
- 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.

## **Ana Helena Caneppele Dotto, Leandro Augusto Toigo, Franciele Wrube, Vinícius Costa da Silva Zonatto**

- 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.
- 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.
- Silveira, B. R., & Martins, E. S. (2016). OE: 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.
- Su, Z., & Wang, D. (2018). Entrepreneurial Orientation, Control Systems, and New Venture Performance: A Dominant Logic Perspective. *Entrepreneurship Research Journal*, 8(3), 1-17.
- 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, RJ.
- Troczi, P. O., Klein, S. B., Toigo, L. A., & Wrubel, F. (2021). Relações entre tipos de sistemas orçamentários e FCno 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.

## **DADOS DOS AUTORES**

### **Ana Helena Caneppele Dotto**

Centro Universitário Univel

E-mail: ahcaneppele@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1645-8991>

### **Leandro Augusto Toigo**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

E-mail: leandro.toigo@unioeste.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6198-8751>

### **Franciele Wrubel**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

E-mail: franciele.wrubel@unioeste.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6620-6210>

### **Vinícius Costa da Silva Zonatto**

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

E-mail: viniciuszonatto@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0823-6774>

**Descobrindo o Segredo do Sucesso das Startups: Efeito dos Fatores Contingenciais e da Orientação Empreendedora nos Indicadores de Desempenho Financeiros e Não Financeiros**

**Contribuição dos Autores:**

Contribuição	Ana Helena Caneppel Dotto	Leandro Augusto Toigo	Franciele Wrubel	Vinícius Costa da Silva Zonatto
1. Concepção do assunto e tema da pesquisa	√	√	√	√
2. Definição do problema de pesquisa	√	√		
3. Desenvolvimento das hipóteses e constructos da pesquisa (trabalhos teórico-empíricos)	√	√		
4. Desenvolvimento das proposições teóricas (trabalhos teóricos os ensaios teóricos)				
5. Desenvolvimento da plataforma teórica	√	√		
6. Delineamento dos procedimentos metodológicos	√	√	√	√
7. Processo de coleta de dados	√	√		
8. Análises estatísticas	√	√	√	√
9. Análises e interpretações dos dados coletados	√	√	√	√
10. Considerações finais ou conclusões da pesquisa	√	√	√	√
11. Revisão crítica do manuscrito		√	√	√
12. Redação do manuscrito	√			