

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTROLADORIA  
LINHA DE PESQUISA: CONTABILIDADE GERENCIAL**

**RAFAEL HENRIQUE DE OLIVEIRA SILVA**

Influência de Configurações Organizacionais no Desempenho de *Startups* do Sul do  
Brasil

MARINGÁ  
2020

RAFAEL HENRIQUE DE OLIVEIRA SILVA

Influência de Configurações Organizacionais no Desempenho de *Startups* do Sul do  
Brasil

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis do centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Maringá.

Área de Concentração: Controladoria

Linha de Pesquisa: Contabilidade Gerencial

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr.<sup>a</sup> Kelly Cristina Mucio Marques

MARINGÁ  
2020

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

S586i Silva, Rafael Henrique de Oliveira  
Influência de configurações organizacionais no desempenho de Startups do Sul do Brasil / Rafael Henrique de Oliveira Silva. -- Maringá, PR, 2020.  
112 f.color., figs., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Kelly Cristina Mucio Marques.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2020.

1. Startups. 2. Configurações organizacionais. 3. Desempenho. 4. Controladoria. I. Marques, Kelly Cristina Mucio, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

CDD 23.ed. 657.42



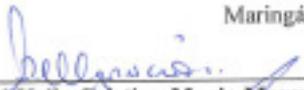
## ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos trinta dias do mês de março do ano de dois mil e vinte, às nove horas, realizou-se pela Universidade Estadual de Maringá, sob modalidade excepcional de realização exclusivamente por videoconferência conforme Portaria nº 36/2020-CAPES e Portaria nº 122/2020-GRE/UEM, a defesa pública da Dissertação de Mestrado, sob o título: **"Influência de Configurações Organizacionais no Desempenho de Startups do Sul do Brasil"**, de autoria de **Rafael Henrique de Oliveira Silva**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria, linha de pesquisa: Contabilidade Gerencial.

Nome do membro da banca	Função	IES
Prof. Dr.ª Kelly Cristina Mucio Marques	Presidente	PCO/UEM
Prof. Dr. Valter da Silva Faia	Membro examinador	PCO/UEM
Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda	Membro examinador	Externo UFSC

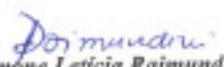
Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o candidato foi **APROVADO** pela Banca Examinadora, devendo, em um prazo máximo de **60 dias**, encaminhar à coordenação do programa, dois CDs contendo cada, um arquivo em formato digital da dissertação completa, para serem distribuídos da seguinte forma: um na Secretaria do PCO e outro na Biblioteca Central da UEM, bem como demais documentos exigidos para expedição do Diploma de Mestre. E, para constar, foi lavrada a presente Ata que vai assinada pela Coordenadora do Programa e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, 30 de março de 2020.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr.ª Kelly Cristina Mucio Marques  
(Presidente)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Valter da Silva Faia  
(Membro examinador interno)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda  
(Membro examinador externo – UFSC)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Simone Leticia Raimundini Sanches  
Coordenadora do Programa de  
Pós-Graduação em Ciências Contábeis

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Osnir e Suely,  
que são meus maiores exemplos  
de esforço, dedicação e amor.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por todo cuidado e zelo, e por me permitir vivenciar esse ciclo, o qual foi de grande aprendizado e amadurecimento.

A toda a minha família, especialmente aos meus pais, Osnir e Suely, e meus dois irmãos, Rennan e Danilo, que sempre me apoiaram para cursar o mestrado e não pouparam esforços para que eu pudesse vivenciar esse momento.

À minha namorada, Brunna, pela compreensão, paciência e palavras de motivação nos momentos de dificuldade e ansiedade, por corrigir meus trabalhos e avaliar meus seminários com o maior zelo e dedicação, com certeza você contribuiu para tornar essa jornada menos penosa.

Agradeço em especial, a minha orientadora, Kelly Cristina Mucio Marques, por todos os ensinamentos compartilhados, pelo exemplo de profissionalismo e pontualidade, com certeza é um exemplo que levarei para minha jornada acadêmica e profissional.

Ao estimado Professor Marcelo Marchine Ferreira, pelo incentivo desde a Iniciação Científica e conselhos ao longo do mestrado.

A todos os professores do PCO, especialmente aos que tive o privilégio de cursar créditos, Reinaldo Camacho, Romildo Moraes, José Braz, Kattia Abbas, Edwin Cardoza e Kelly Marques, por todas as críticas, feedbacks e elogios, que foram de grande valia para o processo de amadurecimento ao longo do mestrado.

Aos colegas de turma, Turma V do PCO, pelos momentos bons e difíceis que compartilhamos, por toda lealdade que sempre tivemos uns com os outros, um abraço especial àqueles colegas que tive o prazer de dividir seminários e apresentações, Andreza, Débora e Felipe.

A secretaria do PCO e DCC: Margareth, Ana e Marcos, por toda disponibilidade e apoio.

Agradeço ao Sicoob Central Unicoob, especialmente ao meu gestor Cláudio Nolasco Júnior, por permitir que eu cursasse os créditos e comparecesse as orientações, agradeço também pelo apoio financeiro para ida ao Congresso USP e CBC.

E, por fim, sou grato a todas as *startups* que participaram desta pesquisa.

“Se você não pode aceitar o sofrimento do aprendizado e quer satisfação imediata, você perde as maiores recompensas da vida”.

John Piper

## RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo analisar a influência das configurações organizacionais (compostas pela orientação empreendedora, estratégia e características da informação do SCG) no desempenho de *startups* do sul do Brasil. A amostra investigada são as *startups* sul brasileiras, cadastradas no banco de dados da Startupbase, que se encontravam na fase do CVO Operação, Tração ou *Scaleup*, a pesquisa obteve 112 respostas (taxa de resposta 15,95%). A coleta de dados ocorreu por meio de questionários *online* estruturados. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, análise fatorial, análise de cluster, teste de *Wilcoxon*, modelo de regressão linear múltiplo, teste qui-quadrado e o teste de correlação *rank biserial*. A partir da análise de cluster, extraiu-se dois clusters, denominados de visão macro (C1) com 76 *startups* e visão intermediária (C2) com 36 *startups*. Constatou-se que de um modo geral, as pontuações, tanto de orientação empreendedora (OE), quanto das características da informação do SCG, são maiores nas *startups* da visão macro em relação a visão intermediária. Já para as estratégias de liderança de custos e de diferenciação, a dispersão das pontuações do grupo visão intermediária (C2) se mostrou maior, destacando-se que a estratégia de liderança de custos foi a única configuração para a qual se observou uma mediana maior dos participantes da visão intermediária. Observa-se que a pontuação de desempenho é significativamente maior entre as *startups* da visão macro (C1) em comparação com o cluster visão intermediária (C2), de acordo com o teste de *Wilcoxon*. Utilizou-se duas variáveis (porte e ano de fundação) para controlar a influência dos clusters no desempenho percebido. De acordo com os resultados do modelo de regressão linear ajustado com as variáveis de controle (porte e tempo de existência), além do efeito significativo observado para o cluster, corroborando com os resultados do teste de *wilcoxon* que indicam uma pontuação menor para visão intermediária em relação a visão macro, nenhuma das duas variáveis apresentou efeito significativo no desempenho. Referente aos testes realizados para verificar a associação das configurações no desempenho objetivo, constatou-se que somente a fase do CVO apresentou associação significativa com a visão macro(C1). Aceitou-se a afirmação da H1, visto que, as configurações formuladas pelos imperativos OE, estratégia e as características da informação do SCG possuem desempenho diferente. Considerando a afirmação da H1, pode-se lançar algumas bases acerca de como os gestores das *startups* e outros players do ecossistema, podem formatar esses empreendimentos para alcançar um melhor desempenho. Dessa forma, o diagnóstico das configurações pode servir de base para que seja realizado uma análise acerca da formatação desses empreendimentos, esta análise envolveria uma tentativa de enquadramento entre as configurações, visando direcionar as ações da *startup*, seja para manter ou reforçar suas características, seja para provocar alterações importantes, visando se beneficiar do alinhamento entre o contexto e variáveis apresentados. Os resultados alcançados, reforçam os pressupostos da abordagem de configurações, ou seja, a relação de interdependência de imperativos (variáveis) na explicação holística do desempenho organizacional. Como contribuições advindas desta pesquisa, buscou-se trazer explicações mais completas, sobre como *startups* funcionam e os contextos nos quais são mais efetivas. Constatou-se também que, a variável com maior peso no desempenho é a OE. Resultado congruente com as características esperadas que direcionam uma *startup* ao sucesso, como inovação, proatividade e exploração de oportunidades. Os resultados contribuem também, ao analisar as configurações organizacionais que apresentaram um melhor desempenho, aprimorando o conhecimento acerca de *startups* no contexto sul brasileiro. Uma implicação dos

resultados é que, ajudam a promover a compreensão do processo empreendedor para orientar as políticas públicas para melhorar a taxa de sucesso das *startups*.

Palavras Chave: *Startups*. Configurações. Desempenho.

## ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of organizational configurations (composed by the entrepreneurial orientation, strategy, and characteristics of MCS information) on the performance of startups in southern Brazil. The investigated samples are South Brazilian startups, registered in the Startupbase database, which were in the CVO Operation, Traction or Scaleup phase. The survey obtained 112 responses (response rate 15.95%). Data collection occurred through structured online questionnaires. The data were analyzed by using descriptive statistics, factor analysis, cluster analysis, Wilcoxon, multiple linear regression model, chi-square test and the biserial rank correlation test. Using cluster analysis, two clusters were extracted, named macro view (C1) with 76 startups and intermediate view (C2) with 36 startups. It was found that the scores, both of entrepreneurial orientation (EO), and the characteristics of the MCS information are higher in macro view startups comparing to intermediate view. For the cost leadership and differentiation strategies, the dispersion of the group intermediate view scores was greater, highlighting the cost leadership strategy was the only configuration for which it was observed a higher median of intermediate view participants. It is observed that the performance score is significantly higher among startups in the macro view compared to the intermediate view according to the Wilcoxon test. Some control variables (size and year of foundation) were used to control the influence of cluster on perceived performance. It was suggested that according to the results of the linear regression model adjusted with the control variables (size and year of foundation), in addition to the significant effect observed for the clusters, corroborating with the results of the Wilcoxon test that indicate a lower score for intermediate view in relation to the macro view, neither variable had a significant effect on performance. Regarding the tests performed to verify the influence of the settings on the objective performance, it was found that only the CVO phase showed a significant association with the macro view (C1). H1's statement was accepted since the configurations formulated by the EO imperatives, strategy and information characteristics of the MCS have different performance. Considering H1's statement, it is possible to lay some groundwork about how startups managers and other players in the ecosystem can format these ventures to achieve better performance. Thus, the diagnosis of configurations can act as a basis for the analysis to be carried out on the formatting of these ventures. This analysis would involve an attempt to fit the configurations, aiming to direct the actions of the startup, whether to maintain or reinforce its characteristics, either to cause important changes, aiming to benefit from the alignment between the context and variables presented. The results achieved reinforce the assumptions of the configuration approach, which is, the interdependence of imperatives (variables) in the holistic explanation of organizational performance. As contributions from this research, it was sought to bring more complete explanations, about how startups work and the contexts in which they are most effective. It was also found that the variable with the greatest weight in performance is EO. This Result is congruent with the expected characteristics that drive a startup to success, such as innovation, proactivity and exploration of opportunities. The results also contribute, when analyzing the organizational configurations that presented a better performance, improving the knowledge about startups in the southern Brazilian context. One implication of the presented results is that they help to promote an understanding of the entrepreneurial process to guide public policies to improve the success rate of startups.

Keywords: *Startups*. Configurations. Performance.

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Definições do modelo negócio <i>startup</i> .....	40
Tabela 2. Construtos e Variáveis da Pesquisa .....	55
Tabela 3 - Amostra Inicial <i>Startups</i> Sul Brasileiras .....	57
Tabela 4 - Amostra Final <i>Startups</i> Sul Brasileiras .....	58
Tabela 5 - Caracterização dos Respondentes da Pesquisa.....	64
Tabela 6 - Dados Demográficos das <i>Startups</i> .....	66
Tabela 7 - Caracterização das <i>Startups</i> .....	67
Tabela 8 – Cargas fatoriais estimadas após a rotação <i>varimax</i> – imperativos configuracionais.....	72
Tabela 9 – Cargas fatoriais estimadas após a rotação <i>varimax</i> – desempenho .....	73
Tabela 10 – Comparação das pontuações das configurações organizacionais.....	77
Tabela 11 – Caracterização Clusters .....	78
Fonte: dados da pesquisa (2019). .....	79
Tabela 13 - Comparação das Pontuações Desempenho Percebido .....	81
Tabela 14 - Resultados do Modelo de Regressão Linear .....	82
Tabela 15 – Associação das questões objetivas de desempenho com as configurações	83
Tabela 16 - Correlação das Fontes de Investimento com as Configurações. ....	84
Tabela 17 - Correlação Desempenho Percebido X Desempenho Objetivo.....	85
Tabela 18 – Correlação Desempenho Percebido X Desempenho Objetivo .....	85

## Índice de Ilustrações

Figura 1. Dimensões do Sistema de Controle Gerencial .....	35
Figura 2. Caracterização Startups .....	41
Figura 3. Desenho da Pesquisa .....	54
Figura 4. Procedimentos de Análise de Dados .....	63
Figura 5. Mercado de Atuação <i>Startups</i> .....	67
Figura 6. Fontes de Investimento e Acesso ao Capital Financeiro (recursos financeiros) 69	
Figura 7. Distribuição de frequência - OE.....	70
Figura 8. Distribuição de frequência - Estratégia .....	70
Figura 9. Distribuição de Frequência – Características da Informação do SCG.....	71
Figura 10. Dendograma dos participantes da pesquisa .....	75
Figura 11. Gráfico de dispersão do método de silhueta .....	76
Figura 12. Boxplots das pontuações das configurações organizacionais .....	77
Figura 13. Boxplots das Pontuações do Desempenho Percebido .....	81

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
SCG	Sistemas de controle gerencial
OE	Orientação empreendedora
GEN	<i>Global Entrepreneurship Network</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 Contextualização.....	16
1.2 Objetivo Geral.....	20
1.4 Justificativa .....	20
1.6 Delimitação .....	23
1.7 Estrutura do Trabalho .....	25
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>27</b>
2.1 Abordagem de Configurações.....	27
2.1.2 Orientação Empreendedora .....	30
2.1.2.1 Características da Orientação Empreendedora .....	30
2.1.2.2 Orientação Empreendedora e Desempenho.....	33
2.1.3 Característica da Informação do SCG.....	34
2.1.3.1 Caracterização do SCG.....	34
2.1.3.1 Caracterização e Relevância do SCG em <i>Startups</i> .....	36
2.1.4 Estratégia.....	37
2.2 <i>Startups</i> .....	39
2.2.1 Definição .....	39
2.2.2 Caracterização .....	42
2.2.3 Desempenho Organizacional em <i>Startups</i> .....	45
2.2.4 Resultados de Estudos Anteriores .....	47
2.4 Hipótese de Pesquisa .....	50
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>53</b>
3.1 Caráter Teórico-Metodológico .....	53
3.1.2 Desenho de Pesquisa .....	53
3.1.3 Construtos e Variáveis da Pesquisa.....	54
3.2 População e Amostra .....	56
3.3 Procedimento de Coleta de Dados .....	58
3.4 Instrumento de Coleta de Dados .....	58
3.5 Tratamento e Análise de Dados .....	60
<b>4. ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
4.1 Análises e Discussão das Estatísticas Descritivas .....	64
4.1.1 Caracterização dos Respondentes e das <i>Startups</i> .....	64
4.1.2 Análise Descritiva das Variáveis Configuracionais e do Desempenho .....	69

4.2 Análise Fatorial.....	71
4.3 Análise de Cluster – Configurações Organizacionais.....	73
4.3.1 Comparação das Configurações .....	76
4.3.1.1 Caracterização das Configurações.....	77
4.4 Influência das Configurações Organizacionais no Desempenho.....	80
4.4.1 Influência das Configurações no Desempenho Organizacional Percebido....	80
4.4.2 Associação das Configurações no Desempenho Organizacional Objetivo....	83
4.4.3 Influência da Associação das Configurações no Desempenho Organizacional Objetivo .....	85
4.4.4 Hipótese de Pesquisa.....	86
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>89</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>93</b>
<b>7. APÊNDICE .....</b>	<b>108</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A 4ª revolução industrial vem impactando o modo como pessoas vivem, trabalham e se relacionam, da mesma maneira, impacta as relações comerciais. Essa revolução é responsável por acelerar o processo de rupturas no mundo comercial, repousa suas bases na era digital e se caracteriza por uma internet muito mais presente e móvel, desse modo, trazendo rupturas drásticas ao ambiente dos negócios e seus modelos de gestão (Magaldi & Salibi Neto, 2018; Schwab, 2016).

Outrossim, à proporção que a quarta revolução industrial se desenrola, o material e o digital vão se fundindo, os desafios sociais, organizacionais e econômicos se acentuam e assim, há uma maior exigência de modelos de negócios inovadores e escaláveis que vão além do que tem sido feito por empresas tradicionais, governos, comunidades e organizações da sociedade civil (Abreu & Campos, 2016; Bhimani, 2018; Magaldi & Salibi Neto, 2018; Startup Genome, 2018). Essa revolução vem proporcionando grandes possibilidades para reconfiguração das atividades, inclusive trocas econômicas e inovações de gestão (Bhimani, 2018; Moroni, Arruda & Araújo, 2015).

Todo esse panorama promove oportunidades de novos empreendimentos, modelos de negócios, e também suscitam tendências que influenciam o contexto das organizações e da sociedade. O contexto organizacional frequentemente observado em *startups* é caracterizado e, paralelamente, desenvolvido por esse cenário de dinâmica, flexibilidade, incerteza e volatilidade, presente nas tecnologias e no mercado que estão inseridas (Paternoster, Giardino, Unterkalmsteiner, Gorschek, & Abrahamsson, 2014; Reis, 2017; Smith e Smith, 2006). É neste cenário que essas empresas têm se desenvolvido e aumentado a sua relevância e visibilidade na sociedade.

Os avanços tecnológicos criaram uma paisagem modificada para as *startups* e, conseqüentemente, exige um novo foco simultâneo da contabilidade e da gestão desses empreendimentos (Bhimani, 2018). Dessa forma, são caracterizadas por serem um modelo de negócio de base inovadora e tecnológica. Essas organizações têm conferido uma alavancagem para a economia dos países.

Em relatório realizado pela Startup Genome e pela GEN (*Global Entrepreneurship Network*) no ano de 2018, foi atestado que a revolução global das *startups* continua a crescer. Investimentos globais de capital de risco em *startups* atingiram um crescimento na presente década, com mais de US\$140 bilhões investidos. A criação total de valor na economia global proporcionado por esses empreendimentos de 2015 a 2017 alcançou US\$ 2,3 trilhões - um aumento de 25,6% em relação ao período de 2014 a 2016. Apesar disso, as *startups* estão mais suscetíveis a fracassar devido à sua vulnerabilidade inicial, considerando que enfrentam mais riscos, possuem menos recursos e têm pouca legitimidade (Miranda, Santos Júnior, & Dias, 2016).

Os rápidos avanços tecnológicos e o aumento dos investimentos em tecnologia em todas as indústrias promoveram o surgimento de várias *startups*. Entretanto, nem todas as *startups* são bem-sucedidas, apesar de terem boas ideias iniciais (Lhorach, 2016; Moroni, Arruda & Araújo, 2015). Pesquisas realizadas por diversas organizações mostram que as *startups* apresentaram baixas taxas de sobrevivência, como a realizada pelo Sebrae (2016) informando que 25% morrem dentro dos primeiros anos. Já estudo realizado por Arruda e Nogueira (2015) evidencia que 50% morrem em um prazo menor ou igual a quatro anos, e por fim, pesquisa realizada pela Startup Genome (2011) com 3.200 *startups*, apresenta que 92% desses empreendimentos falharam.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a eficácia das organizações não se explica pela presença de um ou outro atributo (variável) específico, mas sim pela correlação de vários atributos que produzem interações entre si e se complementam. Este processo de interação e interdependência caracteriza o que diversos pesquisadores denominam configurações (Miller & Friesen, 1984; Miller, 1987, 1996).

A abordagem de configurações se diferencia da abordagem contingencial na medida em que os estudos que tradicionalmente se concentram na abordagem contingencial aderem ao princípio reducionista, buscando correlações lineares e uma configuração organizacional ideal (Fiss, 2007; Meyer, Tsui e Hinings, 1993), o que é contrário aos princípios da teoria configuracional (Meyer et al., 1993). Nesse sentido, a análise não pode descobrir a complexidade dos arranjos configuracionais presente nas organizações (Bedford & Sandelin, 2015).

Com base nisso, o presente estudo optou por utilizar como teoria de base, a abordagem de configurações, uma variação moderna da teoria da contingência

(Donaldson, 2006), buscando a partir dessa perspectiva, uma compreensão do relacionamento multidimensional dos imperativos que podem levar as *startups* a obterem um melhor desempenho.

Os três imperativos (variáveis) que foram investigados na presente pesquisa são: orientação empreendedora, estratégia e as características da informação do SCG. A escolha pelas três variáveis (imperativos) ocorreu a partir da análise de estudos envolvendo *startups* ou pequenos empreendimentos, que evidenciaram a importância dessas variáveis no contexto de *startups*, predominantemente a influências dessas variáveis no desempenho desses empreendimentos, conforme elucidado a seguir.

Contrariando a crença tradicional de Bhide (2000) de que a natureza rígida e burocrática do sistema de controle gerencial (SCG) compromete o espírito empreendedor e o sucesso futuro de *Startups*, as evidências empíricas sustentam a associação entre o crescimento de *startups* e a utilização do SCG (Davila & Foster, 2005, 2007; Davila, Foster, & Li, 2009; Davila, Foster, & Oyon, 2009; Sandino, 2007). Ainda, Davila, Foster e Jia (2014) constataram que as *startups* que utilizavam os SCG eram mais valorizadas por financiadores externos quando comparadas à outras empresas na mesma fase que não utilizavam. Indicando assim, a importância do SCG para esse contexto inovador e empreendedor no qual se encontram as *startups*.

Em um ambiente de negócios em constante mudança, as empresas tendem a ser mais empreendedoras e inovadoras e buscam uma vantagem competitiva para diferenciá-las de seus rivais e criar uma posição sustentável no mercado (Rothaermel, 2008; Shirokova et al., 2016). Damke, Gimenez e Damke (2018) evidenciaram em sua pesquisa que empresas com desempenho superior apresentaram altos níveis de atitude empreendedora. Shirokova et al. (2016) e Wiklund & Shepherd (2005) constataram que há razões para acreditar que a orientação empreendedora (OE) é um construto abrangente que pode ter implicações positivas no desempenho organizacional. Ainda, na dissertação de Costa (2018) sugere-se que se investigue o fator orientação empreendedora (OE) no contexto de *startups* visando a explicação da variação do desempenho.

Dois estudos recentes realizados com *startups* portuguesas e norueguesas (Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018; Crespo, Rodrigues, Samagaio & Silva 2019), utilizaram a variável estratégia de negócios (Porter) como imperativo organizacional, entretanto, sendo utilizada para medir a influência na adoção do SCG, criando a lacuna

para se estudar a utilização dessa estratégia combinado com o SCG e outros imperativos para se medir a influência no desempenho organizacional. Davila (2005) enfatizou também que pesquisas em *startups* utilizando as variáveis SCG e estratégia são pouco explorados.

Evidências empíricas reforçaram os pressupostos da abordagem de configurações, isto é, que as relações de interdependência dos imperativos (variáveis) podem operar multidimensionalmente com o potencial de gerar efeitos sobre o desempenho das organizações (Bispo, Gimenez, & Kato, 2016; Damke et al., 2018; Davies & Walters, 2004; Fiss, 2007; Harlacher & Reihlen, 2014; Harms, Kraus, & Reschke, 2011; Korunka, Frank, Luerger, & Mugler, 2003; Maciel, Reinert, & Camargo, 2008; Shirokova, Bogatyreva, Beliaeva, & Puffer, 2016; Wiklund & Spherd, 2005). Ainda, algumas dessas pesquisas, como a de Wiklund & Shepherd (2005), Frank, Kessler e Fink (2010) e Shirokova et al. (2016) evidenciaram um maior poder de explicação da abordagem de configurações em relação a abordagem contingencial.

Há um extenso corpo de pesquisa que utiliza uma abordagem contingencial (bidirecional) buscando conhecer e explicar o desenho e o uso do SCG e sua relação com o desempenho (Chenhall, 2003). Entretanto, conforme Gerdin e Greve (2004) e Gerdin (2005) vários estudos também foram realizados adotando a abordagem de configurações (multidimensional) para SCG (Bedford & Malmi, 2015; Cadez & Guilding, 2012; Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Moores & Yuen, 2001; Sponem & Lambert, 2016) vinculados ao ciclo de vida e ao desempenho. No entanto, pouco ainda se conhece a respeito dos arranjos configuracionais, tendo como um de seus imperativos as características da informação do SCG que influenciam o desempenho de startups.

Desse modo, o problema a ser investigado recai na análise da importância das configurações para o desempenho de *startups*. Assim, este estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: **Qual a influência das configurações organizacionais (compostas pela relação entre orientação empreendedora, estratégia e as características da informação do SCG) no desempenho de startups do sul do Brasil?**

Ainda que estudos anteriores tenham destacado a importância de uma abordagem contingente (interação bidirecional), uma maior percepção do desempenho pode ser explicada através da investigação do imperativos organizacionais e dos mecanismos integradores que asseguram a complementaridade entre os vários aspectos

de uma empresa (Dess, Lumpkin, & Covin, 1997, Deutscher, Zapkau, Schwens, Baum, & Kabst, 2015; Frank et al., 2010; Shirokova et al., 2016; Wiklund & Shepherd, 2005).

O cerne da competência distintiva e da vantagem competitiva pode não estar na posse de recursos ou habilidades organizacionais específicas, estes geralmente podem ser imitados ou comprados por outros. Pelo contrário, a vantagem competitiva pode residir na estruturação dos mecanismos integrativos que asseguram a complementaridade entre os vários aspectos de uma empresa: seu domínio de mercado, suas habilidades, recursos e rotinas, suas tecnologias, seus departamentos e seus processos de tomada de decisão (Miller, 1996). Em síntese, a configuração, provavelmente tende a ser uma fonte maior de explicação do desempenho do que qualquer aspecto único da organização e/ou do ambiente.

## **1.2 Objetivo Geral**

O estudo tem como objetivo: analisar a influência das configurações organizacionais (compostas pela orientação empreendedora, estratégia e as características da informação do SCG) no desempenho de *startups* do sul do Brasil.

## **1.4 Justificativa**

A presente pesquisa se justifica por buscar preencher e responder algumas lacunas deixadas e apontadas por pesquisas anteriores, referentes a abordagem de configurações e do fluxo de informações no contexto de *startups*.

A importância das *startups* na economia nacional e mundial pode ser percebida por várias perspectivas. Por seu papel no processo de inovação (Bieraugel, 2015; Paoloni & Dumay, 2015, Reis, 2017; Spender et al., 2017), sua contribuição para a renovação e desenvolvimento da economia (Ghezzi, 2017; Halabí, 2014; Moroni et al., 2015; Paoloni & Dumay, 2015; Reis, 2017) e para a criação de renda e emprego (Reis, 2017).

Ghezzi (2017) defende que esses empreendimentos são responsáveis pela reinvenção de novos conceitos de negócios, o que ele chama de “reinventando a roda”. Essas organizações atacam problemas de mercados tradicionais e consolidados, alguns exemplos desses empreendimentos disruptivos são Airbnb (hospedagem), Uber

(mobilidade urbana) e Nubank (financeiro). Para Halabí (2014), não há dúvida de que novos negócios introduzem mudanças constantes e dinamismo na economia e podem contribuir para o seu desenvolvimento.

As *startups* têm conferido uma alavancagem para a economia dos países. Em relatório realizado pela Startup Genome e pela *GEN* no ano de 2018, foi atestado que a revolução global das *startups* continua a crescer. Investimentos globais de capital de risco em *startups* atingiram um crescimento na presente década com mais de US\$140 bilhões investidos. A criação total de valor na economia global proporcionado por esses empreendimentos de 2015 a 2017 alcançou US\$ 2,3 trilhões, um aumento de 25,6% em relação ao período de 2014 a 2016.

Moroni et al. (2015) destacam que existam no Brasil aproximadamente 10 mil *startups*, que movimentaram em 2012 cerca de US \$ 2 bilhões, representando 0,4% do PIB brasileiro. Do ponto de vista do movimento do volume financeiro, o impacto dessas empresas na economia ainda é pequeno, no entanto, elas se destacam por fornecerem soluções que proporcionam um impacto social.

As *startups* estão em um momento de evidência, no qual são expostas como empresas que surgiram inicialmente como *startups* e hoje valem bilhões de dólares, mas a realidade da maioria não é essa. Pesquisas mostram que as *startups* apresentaram baixas taxas de sobrevivência, como a realizada pelo Sebrae (2016), informando que 25% delas morrem dentro dos primeiros anos. Já estudo realizado por Arruda e Nogueira (2015) evidencia que 50% morrem em um prazo menor ou igual a quatro anos.

As *startups* apresentam fonte de receitas limitadas, dependem geralmente de um único produto ou alguns clientes, ou seja, recursos limitados. Estes parâmetros evidenciam que esse modelo de negócio tem pequena margem para erros, o que requer uma gestão proativa para reconhecer potenciais riscos e vulnerabilidades (Picken, 2017). Diante da vulnerabilidade, da alta taxa de mortalidade e de outros fatores que caracterizam o contexto das *startups*, levantam-se ao menos duas perspectivas que auxiliam na justificativa do presente estudo.

Primeiramente, faz-se importante analisar a interação das diversas variáveis que tendem a influenciar o desempenho desses empreendimentos. Afirmo que atribuí um fator de originalidade a presente pesquisa, tendo em vista, que pesquisas utilizando a teoria da contingência já foram realizadas dentro desse cenário visando explicar o

desempenho, mas como já apresentado anteriormente, utilizando-se da abordagem de configurações ainda não foram realizadas pesquisas. O ganho ao utilizar-se essa abordagem é o de permitir uma análise mais holística, de como um arranjo configuracional (composto pela orientação empreendedora, estratégia e as características da informação do SCG) influencia o desempenho desses empreendimentos.

A partir desses apontamentos e sugestões, em segundo lugar justifica-se, pois buscou identificar e propor imperativos que sejam coerentes e relevantes para explicar o desempenho dentro do contexto de *startups*, visando ainda, analisar quais configurações se apresentam mais efetivas dentro desse contexto.

Dessa maneira, o presente estudo busca contribuir, dentro desse prisma, analisando configurações organizacionais que apresentem um melhor desempenho. Aprimorando o conhecimento acerca de *startups* no contexto sul brasileiro, assim, trazendo informações que possam auxiliar a melhorar a taxa de sucesso desses empreendimentos. Visto que, a incapacidade organizacional, falta de planejamento e má gestão, são alguns dos fatores apresentados para o alto índice de mortalidade e o baixo desempenho desses empreendimentos (Arruda & Nogueira, 2015; Lhorach, 2016; Sebrae, 2016; Startup Genome, 2011).

A partir dessas lacunas, buscou-se no presente estudo, expandir o conhecimento, analisando os imperativos organizacionais (orientação empreendedora, estratégia e características da informação do SCG), que são mais efetivos nesse contexto dinâmico e inovador vivenciado pelas *startups*. Apresentando assim, por meio dos resultados dessa pesquisa, uma imagem mais completa de como as configurações organizacionais podem influenciar o desempenho de *startups*.

Os resultados do estudo de Bedford e Malmi (2015) indicam que essas formas organizacionais inovadoras são mais comuns na prática do que a literatura sugere atualmente, e merecem mais investigações sistemáticas para desenvolver explicações mais completas do que as oferecidas pelos trabalhos até então publicados, sobre como elas funcionam e os contextos nos quais eles são mais efetivos.

Fried e Tauer (2015) constaram que a identificação de empreendimentos de sucesso atuais e futuros, ajudam a promover a compreensão do processo empreendedor e a orientar as políticas públicas para melhorar a taxa de sucesso das *startups*. Dessa maneira, o presente estudo buscou contribuir, dentro desse prisma, analisando

configurações organizacionais que apresentem um melhor desempenho. Aprimorando o conhecimento acerca de *startups* no contexto sul brasileiro, assim, trazendo informações que possam auxiliar gestores a melhorar a taxa de sucesso desses empreendimentos.

De forma geral, espera-se que os resultados desta pesquisa possam auxiliar na análise de como arranjos configuracionais podem influenciar o desempenho de *startups*. Podendo assim, auxiliar tanto as futuras pesquisas na área como os gestores de *startups*.

A carência de pesquisas que abordam a dimensão das variáveis selecionadas no presente estudo em *startups* sul brasileiras revela-se desafiadora, pela dificuldade de teorização até o presente momento, ao mesmo tempo que proporciona um campo de pesquisa com diversas lacunas. Nesse sentido, o estudo apresenta contribuições teórico-empíricas no que concerne às configurações organizacionais que tendem a contribuir para o desempenho dessas organizações.

Do ponto de vista prático, espera-se contribuir de duas formas. Primeiramente, a abordagem de configurações permite que a análise (diagnóstico) das características organizacionais e do fluxo de informações das empresas possa lançar algumas bases acerca de como as mesmas se organizam, permitindo assim, que as próprias *startups* façam uma autoanálise acerca de seu comportamento. Em segundo lugar, permitindo que os CEO de *startups*, a partir da análise das relações multidimensionais que levam a um desempenho mais efetivo, desenvolvam e utilizem capacidades organizacionais e informacionais mais assertivas, seja para manter ou reforçar suas características, seja para provocar alterações importantes, e/ou para passar a se beneficiar do alinhamento entre os elementos apresentados.

No tocante a pesquisa, propõe-se contribuir expandindo e aprimorando o conhecimento a respeito dos assuntos englobados na investigação (orientação empreendedora, estratégia e características da informação do SCG) a partir de uma abordagem de configurações em ambientes inovadores. Logo, a partir da sugestão de Chenhall e Moers (2015) para que se investigasse o fluxo de informações, aplicação e utilização de SCG em modelos de negócio inovadores. Espera-se contribuir também por pesquisar uma amostra a qual ainda pouco se conhece, a respeito da relação entre as configurações organizacionais e sua influência no desempenho.

## **1.6 Delimitação**

Com o intuito de viabilizar o objetivo do estudo, tendo em vista que o tema é muito amplo, fez-se necessário as seguintes delimitações:

- 1. Quanto às variáveis (imperativos) configuracionais:** Foram estudadas as variáveis: orientação empreendedora (Covin & Slevin, 1989; Maciel et al, 2008); estratégia (Crespo et al., 2019; Porter, 1989; Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018;) e características da informação do SCG (Chenhall & Morris, 1986; Frezatti, Junqueira, Bido, Nascimento & Relvas, 2012). Os imperativos foram estabelecidos por meio dos apontamentos de Miller (1987; 1996) para proposição dos mesmos, acreditando então que esses são capazes de explicar a diferença no desempenho em *startups*. Desse modo, as configurações organizacionais foram formuladas e identificadas a partir das respostas obtidas por meio da aplicação de questionário *online*. É relevante destacar que existem outras variáveis que podem ser determinantes para a formulação das configurações organizacionais e influenciar no desempenho, porém, não foram consideradas neste estudo.
- 2. Quanto ao desempenho:** o desempenho foi medido em dois aspectos, um aspecto subjetivo (percebido) e em outro objetivo. Tendo em vista o cenário da amostra da pesquisa ser composto por *startups*, que em sua maioria se concentram em micro e pequenos empreendimentos, seria improvável conseguir dados financeiros em relação ao desempenho. Diante disso, optou-se por informações que fossem viáveis de ser conseguidas e que conseguissem expressar o desempenho em diversos setores e dentro das fases do ciclo de vida operação, tração e *scaleup*, descartando então *startups* que estivessem na fase ideação. Foi medido o desempenho organizacional percebido pelos gestores das *startups*, primeiramente em comparação aos concorrentes, e depois, relacionado ao desempenho geral da *startup*. Foi medido também, o desempenho organizacional, através de medidas objetivas, utilizando as variáveis CVO (ciclo de vida organizacional), certificação/prêmio, processo de aceleração e fonte de investimento (capital de risco).
- 3. Quanto a teoria de base:** utilizou-se a abordagem de configurações, pela originalidade que traz à presente pesquisa, fugindo da abordagem mais usada nesse tipo de estudo, a contingencial. Além de que uma maior percepção da heterogeneidade do desempenho pode ser explicada pela relação

multidimensional dos imperativos, possuindo um poder de explicação maior da variação do desempenho.

4. **Quanto às organizações pesquisadas:** o universo da pesquisa abrange as *startups* do sul do Brasil cadastradas no banco de dados da Startupbase, que se encontram na fase do ciclo de vida: operação, tração e *scaleup*. Considerando-se que a partir dessa fase as *startups* já possuem o seu modelo de negócio mais desenvolvido e estão mais estruturadas, viabilizando a análise das configurações organizacionais e do próprio desempenho.
5. **Quanto ao respondente:** os respondentes do questionário foram os CEOs, gestores, administradores ou quem possua capacidade e conhecimento suficiente da organização para responder o instrumento de coleta de dados da pesquisa.

## 1.7 Estrutura do Trabalho

Esta pesquisa foi estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo foi abordada a introdução da pesquisa, apresentando a contextualização sobre o cenário das *startups* e a importância dos imperativos organizacionais no contexto desses empreendimentos, em seguida foi apresentada a problemática, questão de pesquisa, objetivo geral e específicos a serem alcançados, a justificativa para realização desta pesquisa, contribuições e as delimitações do estudo.

No segundo capítulo, foi abordado o referencial teórico necessário para embasar os resultados da pesquisa. Foi realizado um levantamento sobre a literatura da abordagem de configurações, das *startups* e das variáveis que compõem as configurações organizacionais nesse estudo. São elencadas as principais características e contribuições de estudos anteriores que abordaram a temática das características da informação, orientação empreendedora e estratégia no contexto de pequenas empresas e *startups*.

No capítulo três, foi apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, como a população e amostra pesquisada, método de coleta de dados, descrição do instrumento de coleta de dados, modelos estatísticos, bem como os construtos, as variáveis que foram estudadas e o desenho de pesquisa.

A apresentação e análise dos dados foi desenvolvida no capítulo quatro, no qual apresentou-se as análises estatísticas, primeiramente foi apresentada a análise descritiva,

em seguida foi realizada a análise de cluster para formar as configurações, e por fim, realizou-se o teste de *Wilcoxon* e um modelo de regressão linear múltiplo, objetivando responder a questão e os objetivos de pesquisa. Por fim, neste capítulo foram discutidos os resultados encontrados.

Finalmente no capítulo cinco, foram destacadas as principais conclusões, contribuições teóricas e práticas da pesquisa, limitações e restrições que foram encontradas, finalizando com recomendações para futuras investigações. Na sequência foram apresentadas as referências e o apêndice.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Abordagem de Configurações

A abordagem configuracional sugere uma ruptura clara com o paradigma linear (contingencial) predominante (Fiss, 2007). A abordagem contingencial (cartesiana), reducionista, trata o sistema de uma empresa como sendo decomponível em elementos que podem ser examinados independentemente (Gerdin & Greve, 2004). O conhecimento adquirido de cada elemento pode ser agregado para compreender todo o sistema organizacional (Drazin & Van de Ven, 1985). A abordagem de configurações (multivariada, não linear) surgiu, reagindo contra esse reducionismo. Miller (1981) e Drazin e Van de Ven (1985) afirmaram que a compreensão da relação dos componentes organizacionais com o desempenho só pode avançar abordando simultaneamente as muitas contingências, alternativas estruturais e critérios de desempenho que devem ser considerados holisticamente para entender o *design* da organização.

Na abordagem monocausal (contingencial) um número reduzido de variáveis é frequentemente usado para analisar a inter-relação das variáveis e avaliar a força das relações causais (Dess, Newport & Rasheed, 1993; Fiss, 2007). Alguns teóricos que pesquisam relações contingentes, argumentam que configurações multivariadas de estratégia e ambiente com processos organizacionais podem oferecer explicações mais úteis ou completas de organizações complexas do que aquelas fornecidas por descrições bivariadas simples (Dess, Lumpkin & Covin, 1997; Miller, 1986, 1987; Miller e Mintzberg, 1984). Na abordagem de configuração, cada variável (imperativo) é analisada no contexto de outras variáveis que podem ter um efeito sobre esta variável ou podem ser afetadas por ela. Assim, a abordagem de configuração amplia a abordagem monocausal (Dess et al., 1993; Fiss, 2007; Harms, Kraus & Reschke, 2007).

A abordagem de configuração no desenvolvimento de estudos organizacionais sustenta que uma compreensão abrangente da diversidade dos aspectos organizacionais requer que as organizações sejam investigadas como arranjos multidimensionais de componentes inter-relacionados (Dess et al., 1993; Gerdin & Greve, 2004; Harms et al., 2007; Meyer et al., 1993). A abordagem de configurações envolve a consideração simultânea e conjunta de fatores essenciais pertinentes às empresas, como a estratégia, características organizacionais e características ambientais (Wiklund e Shepherd, 2004).

Segundo a abordagem de configurações, nas organizações certos atributos organizacionais chaves, denominados também de imperativos, tendem a se agrupar para formar configurações e o alinhamento desses atributos podem ajudar a prever/explicar o desempenho (Damke, 2009; Ketchen et al., 1993; Meyer et al., 1993). Wiklund e Shepherd (2004) constataram que uma falha no alinhamento desses elementos será prejudicial ao desempenho.

Evidências empíricas reforçaram os pressupostos da abordagem das configurações, isto é, que as relações de interdependência das variáveis podem operar multidimensionalmente com o potencial de gerar efeitos sobre o desempenho das organizações (Bispo et al., 2016; Damke et al., 2018; Davies & Walters, 2004; Fiss, 2007; Harlacher & Reihlen, 2014; Harms, et al., 2011; Korunka, et al., 2003; Maciel et al., 2008; Shirokova et al., 2016; Wiklund & Spherd, 2005).

A configuração organizacional é formada pela interação dos imperativos organizacionais, que produzem interações entre si e se complementam (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000). Em função desse processo recíproco e não linear, agrupam-se e formam as configurações organizacionais (Miller & Friesen, 1984; Miller, 1987; Miller, 1996). Tais configurações descrevem organizações, revelando sua natureza complexa, gestáltica e sistêmica (Miller & Friesen, 1984).

Miller (1986,1987) denomina o resultado das interações dos imperativos como configurações, arquétipos, *gestalts* ou tipos genéricos. Meyer et al. (1993, p. 1175), por exemplo, usam o termo configuração organizacional “para denotar qualquer constelação multidimensional de características conceitualmente distintas que comumente ocorrem juntas”.

O conceito de equifinalidade é um fator importante para caracterizar a abordagem de configurações (Bispo, 2013; Fiss, 2007). Enquanto a unifinalidade pressupõe que exista uma configuração ótima, a premissa da equifinalidade é a de que duas ou mais configurações organizacionais podem ser igualmente eficazes para alcançar diferentes níveis de desempenho, mesmo que sejam confrontadas com as mesmas contingências (Gresov & Drazin, 1994; Miller, 1987). Ou seja, em um sistema aberto, o mesmo estado final pode ser alcançado através de vários caminhos (Harms et al., 2007).

Existe mais de uma maneira de se prosperar, de se atingir o sucesso organizacional. A abordagem de configurações advoga que existe um número finito de

possibilidades, havendo alguns caminhos a serem seguidos para a consecução dos objetivos organizacionais (Bispo, 2013).

Um exemplo de equifinalidade pode ser observado no estudo de Cadez e Guilding (2012), no qual constataram que as configurações observadas (por exemplo, “*analytics*”, “*blue-chips*”, “*first movers*”, “*domestic protectors*”, “*laggards and socialism relics*”) constituem níveis variados de desempenho e diferentes graus de ajuste. Ao encontrarem três configurações semelhantemente bem-sucedidas, forneceram suporte para a proposta de equifinalidade de que diferentes alternativas estratégicas e estruturais estão associadas a níveis de desempenho semelhantes.

Diante do exposto, pode-se concluir que a abordagem de configurações é utilizada para compreender a multidimensionalidade de imperativos organizacionais distintos que comumente ocorrem juntos. Os imperativos interagem na produção de resultados que conseqüentemente influenciam o desempenho.

Miller (1987) conceitua os imperativos como sendo as forças que restringem a variedade organizacional e ajudam a moldar as configurações organizacionais. São chamados de imperativos pois “direcionam ou organizam muitos elementos de uma configuração, são os mais resistentes a mudanças e provavelmente devem mudar antes que as transformações mais significativas possam ocorrer” (Miller 1987, p. 686).

Miller (1987), baseado na teoria organizacional, sugere quatro imperativos clássicos, sendo eles: ambiente, estrutura, liderança e estratégia. Entretanto, o próprio autor afirmou que as configurações propostas e suas relações são ilustrativas, não finais ou exaustivas (Miller, 1986; 1996). Ademais, Miller (1996) revisitando seu artigo de 1986, conclui que muitas vezes falta na literatura configuracional a busca pelos imperativos que formam as configurações. Equitativamente, Damke (2018) afirma que autores advogam a respeito da importância da adequação e contextualização da escolha dos imperativos organizacionais em conformidade com o contexto pesquisado.

Os imperativos selecionados precisam ser capazes de apresentar características distintas entre as startups, para que com isso possuam um potencial de diferenciação entre eles e ainda, possivelmente, uma relação com o desempenho. Se forem encontradas muita semelhança dentro das variáveis selecionadas, dificilmente serão encontradas distinções que levem a formação de grupos distintos e desempenho diferente.

Diante do exposto e seguindo as recomendações dos autores supracitados, optou-se por não abordar todos os imperativos clássicos. Ao considerar o contexto das *startups* é provável que se encontrem ambientes e estruturas bastante semelhantes. Desse modo, o presente trabalho se propõe a identificar configurações organizacionais a partir da orientação empreendedora, estratégia e de características da informação do SCG – variáveis com maior potencial de diferenciação entre *startups* e de explicação da heterogeneidade do desempenho.

Consistente com a abordagem das configurações, propõe-se combinar a orientação empreendedora, estratégia e as características da informação do SCG como imperativos para a concepção das configurações organizacionais das *startups*, com o objetivo de explicar a heterogeneidade de desempenho. Assim, os tópicos seguintes apresentaram uma breve descrição dos três constructos teóricos que orientam este estudo.

## **2.1.2 Orientação Empreendedora**

### **2.1.2.1 Características da Orientação Empreendedora**

A identificação e exploração de novas oportunidades lucrativas é a essência do empreendedorismo (Kraus et al., 2011; Shane & Venkataraman, 2000). Essa definição coloca o foco do empreendedorismo como uma busca de oportunidades, independentemente do contexto organizacional.

O empreendedorismo tem sido aceito como um fenômeno de nível empresarial que merece atenção acadêmica. Isso se baseia no entendimento de que o empreendedorismo é relevante para os gestores, independentemente do tamanho ou idade de sua organização (Brown, Davisson & Wiklund, 2001).

Maciel, Damke e Camargo (2009), a partir de algumas teorias que são empregadas para analisar e elucidar o construto empreendedorismo, como a Abordagem Econômica e Organizacional, a Ecologia das Populações e a Teoria Neo-Institucional, elencam uma lista com as principais características da atividade empreendedora:

- **Descoberta e criação de oportunidades:** identificação das condições organizacionais e contextuais que possibilitam a inovação (Alvarez & Barney, 2007).

- **Inovação:** delineamento e construção de algo não esperado ou antes dado como impossível de se produzir (Covin & Slevin, 1989; Lyon; Lumpkin & Dess, 2000).
- **Tomada de risco:** atitude e comportamento arrojado, voltado para a aceitação de grandes riscos que são potencialmente compensados por expectativas de ganho futuro (Covin & Slevin, 1989; Naman & Slevin, 1993).
- **Agressividade competitiva:** assertividade no sentido do estabelecimento de ações com significativo potencial de impacto sobre a concorrência (Covin & Slevin, 1989).
- **Proatividade:** antecipação na solução de problemas e identificação de oportunidades (Covin & Slevin, 1989; Naman & Slevin, 1993).
- **Autonomia:** iniciativa e sentido de responsabilidade por ações organizacionais que se fazem necessárias (Covin & Slevin, 1989).

Em um ambiente de negócios em constante mudança, as empresas tendem a ser mais empreendedoras e inovadoras e buscam uma vantagem competitiva para diferenciá-las de seus rivais e criar uma posição sustentável no mercado (Rothaermel, 2008; Shirokova et al., 2016). A OE é um termo que aborda a mentalidade das empresas envolvidas na busca de novos empreendimentos e fornece uma estrutura útil para a pesquisa da atividade empreendedora (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009).

Refere-se à orientação estratégica de uma empresa, capturando aspectos empreendedores específicos de estilos, métodos e práticas de tomada de decisão (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2005). Ainda, pode ser vista como um processo de elaboração de estratégia em nível empresarial que as organizações usam para executar seu propósito organizacional, sustentar sua visão e criar vantagem competitiva (Rauch et al., 2009).

Miller (1983) conceitua e representa as principais dimensões do empreendedorismo do seguinte modo: “Uma empresa empreendedora é uma empresa que se engaja na inovação do mercado de produtos, lança empreendimentos um tanto quanto arriscados e é a primeira a criar inovações “proativas”, vencendo os competidores no ímpeto” (p. 771). Com base na conceituação de Miller (1983), três dimensões da OE foram identificadas e usadas de forma consistente na literatura - inovação, tomada de risco e proatividade (Rauch et al., 2009).

De mesmo modo, vários pesquisadores concordaram que a OE contempla essencialmente os seguintes elementos: inovação, iniciativa (proatividade) e exploração de oportunidades (tomada de risco) (Birkinshaw, 1997; Brown; Davidsson & Wiklund, 2001; Galunic & Rodan, 1998; Maciel et al., 2008; Wiklund & Shepherd, 2005). Destarte, a OE envolve a disposição de inovar para rejuvenescer ofertas de mercado, explorar oportunidades para experimentar produtos, serviços e mercados novos e incertos e ser mais proativa do que concorrentes concernente a novas oportunidades de mercado (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983; Naman & Slevin, 1993; Wiklund, 1999; Zahra & Covin, 1995).

A dimensão da inovação representa a predisposição para se engajar em experimentação e processos criativos através da introdução de novos produtos/serviços, bem como liderança tecnológica através de pesquisa e desenvolvimento em novos processos. (Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al., 2009). Uma alta taxa de inovação tecnológica e/ou do mercado de produtos, como implicado pela dimensão de inovação, pode ser usada pela empresa para buscar novas oportunidades (Wiklund & Shepherd, 2005).

A proatividade (iniciativa) refere-se a uma postura de antecipar e agir sobre desejos e necessidades futuras no mercado, caracterizada pela introdução de novos produtos e serviços à frente da concorrência e atuando em antecipação à demanda futura, criando assim uma vantagem inédita em relação aos concorrentes (Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al., 2009). Com tal visão de futuro, as empresas proativas têm o desejo de ser pioneiras, capitalizando, assim, oportunidades emergentes (Wiklund & Shepherd, 2005).

A exploração de oportunidades é uma perspectiva que preza pelo reconhecimento e exploração dessas, independentemente das características da organização (Brown; Davidsson & Wiklund, 2001; Shane & Venkataraman, 2000; Stevenson & Jarillo, 1990). Essa variável busca verificar o quão ousada uma organização é em seus esforços para aumentar a probabilidade de aproveitar as oportunidades do ambiente.

Existem várias formas de se medir o grau de empreendedorismo, tanto em uma perspectiva da figura do empreendedor, como da organização. O presente estudo, por utilizar o construto da OE, busca estudar e compreender o empreendedorismo na perspectiva organizacional. Ou seja, não busca medir o grau de empreendedorismo da

figura do sócio fundador ou CEO, mas sim medir o grau de OE da organização, o quanto essa organização possui um “DNA” empreendedor a partir das dimensões de inovação, proatividade e exploração de oportunidades.

### **2.1.2.2 Orientação Empreendedora e Desempenho**

Há razões para acreditar que a OE como um construto abrangente pode ter implicações positivas no desempenho organizacional (Shirokova et al., 2016; Wiklund & Shepherd, 2005). No entanto, essa ideia de OE ser universalmente benéfica pode ser excessivamente simplista. Por exemplo, um estudo empírico descobriu que a OE estava associada ao desempenho entre pequenas empresas que operam em ambientes hostis, mas não entre aquelas que operam em ambientes benignos (Covin & Slevin, 1989). Lumpkin e Dess (1996) sugerem que as implicações da OE no desempenho são específicas do contexto, de modo que a sua relação com o desempenho depende das características do ambiente externo e das características organizacionais internas.

As pesquisas empíricas sustentam a proposição de que o efeito da OE no desempenho varia entre diferentes tipos de ambientes externos (Covin & Slevin, 1989; Naman & Slevin, 1993; Shirokova et al., 2016; Zahra & Covin, 1995) e recursos internos da empresa (Brush, Greene & Hart, 2001). Ou seja, acredita-se que empresas que operam em condições dinâmicas se beneficiam de alta OE (Gupta & Pandit, 2013; Lumpkin & Dess, 2001; Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013). Enquanto outros evidenciam que em ambientes hostis a OE é um importante *driver* do desempenho da empresa (Alexandrova, 2004; Covin & Slevin, 1989; Martins & Rialp, 2013; Zahra & Covin, 1995).

Rauch et al. (2009) realizaram uma meta-análise com o intuito de validar e estabelecer inferências a respeito do construto da OE e sua relação com o desempenho das empresas. As análises de 51 estudos indicaram que a OE tem relações semelhantes com várias medidas de desempenho, como o desempenho financeiro percebido, com indicadores de desempenho não financeiros e desempenho retirados de dados de arquivo. A relação apresentou-se forte tanto quando a OE sendo uma variável que modera a relação com o desempenho organizacional, como quando vista como um constructo, estando a OE positivamente correlacionada com o desempenho.

## **2.1.3 Característica da Informação do SCG**

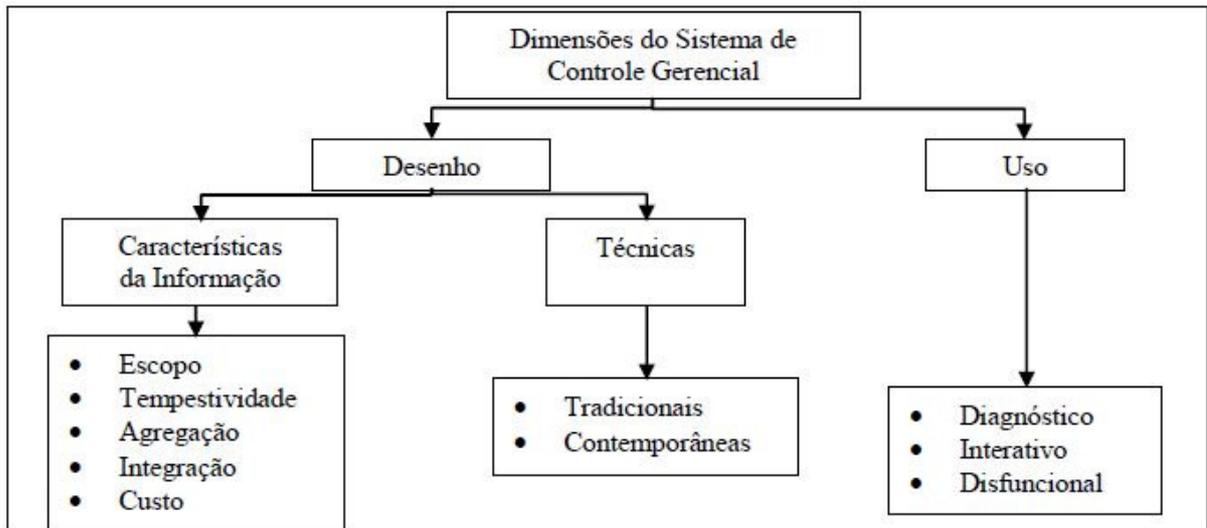
### **2.1.3.1 Caracterização do SCG**

O SCG é projetado para ajudar uma organização a se adaptar ao ambiente em que está inserida e atingir os resultados esperados. É um meio de possibilitar que os objetivos da organização sejam atingidos considerando sua interação com o ambiente (Merchant & Otley, 2007). Consequentemente, sistemas que asseguram congruência entre a organização e seus funcionários em objetivos e estratégias são chamados de SCG (Merchant & Van der Stede, 2003).

O SCG contempla os sistemas de planejamento e os sistemas de comunicação e acompanhamento dos procedimentos, que são baseados no uso da informação (Henri, 2006). Para Otley (1999), SCGs fornecem informações que sejam úteis aos gestores na realização de suas atividades e às organizações no desenvolvimento e manutenção de padrões viáveis de desempenho.

Ferreira e Otley (2006) mencionam que o sistema de controle gerencial tem sido analisado em duas dimensões: desenho e uso, conforme Figura 1. A dimensão desenho está relacionada a aspectos técnicos do sistema (Aguiar & Frezatti, 2007; Chenhall, 2003) e divide-se entre as técnicas e as características da informação.

As técnicas são conhecidas como os artefatos, as práticas de contabilidade gerencial, podendo ser divididas em tradicionais e contemporâneas (Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Ferreira & Otley, 2006; Otley, 1999). As características da informação foram apresentadas inicialmente por Chenhall e Morris (1986) e se referem a quatro variáveis: escopo, tempestividade, nível de agregação e nível de integração. Ainda relativo às características da informação, destaca-se que Ferreira e Otley (2006) sugeriram uma quinta variável, denominada custo de obter.



**Figura 1. Dimensões do Sistema de Controle Gerencial**

Fonte: Aguiar & Frezatti (2007) - ilustrando o modelo de Ferreira & Otley (2006).

De acordo com Aguiar & Frezatti, 2007, os quatro aspectos (escopo, tempestividade, agregação e integração) das características da informação têm sido amplamente investigados por meio de pesquisas empíricas, com destaque para o escopo. Representam, portanto, aspectos que têm recebido ampla aceitação e tem se consolidado como aceitável em pesquisas em controle gerencial (Chenhall, 2003).

Na presente pesquisa se propôs estudar o escopo. Em função do contexto, porte e estrutura dessas organizações (já elucidado anteriormente), não se entendeu como necessário e viável investigar o nível de agregação, integração e tempestividade das informações, dada a maior complexidade da existência desses aspectos e até relevância no cenário das empresas pesquisadas.

O escopo possui três sub dimensões, ou seja, refere-se a três variáveis: (1) foco: eventos internos ou externos, (2) quantificação: informações mensuradas em termos financeiro ou não financeiros, e (3) horizonte de tempo: informações relacionadas a eventos históricos ou futuros (Bouwens & Abernethy, 2000; Chenhall & Morris, 1986). A partir das três variáveis do escopo pode ser diferenciado um SCG caracterizado como sendo de escopo restrito, médio ou amplo (Bouwens & Abernethy, 2000; Chenhall & Morris, 1986; Silvola, 2008; Tillema, 2005).

Escopo amplo é a perspectiva que produz informações com foco em eventos internos e externos, mensuradas em termos financeiros e não financeiros, e relacionadas a eventos históricos e futuros (Aguiar & Frezatti, 2007; Chenhall & Morris, 1986; Frezatti, Aguiar & Rezende, 2007; Frezatti et al., 2012). O escopo intermediário ou

médio, tem informações sobre eventos atuais e futuros, mensurados em termos financeiros e não financeiros, entretanto apresenta somente foco interno, se diferencia do escopo amplo apenas por não incorporar informações externas (Frezatti et al., 2007; Silvola, 2008; Tillema, 2005). O escopo restrito é aquele em que as informações são mais limitadas, são basicamente voltadas a eventos internos, mensurados em termos financeiros e relacionados a eventos passados (Aguilar & Frezatti, 2007; Chenhall & Morris, 1986; Frezatti et al., 2012; Tillema, 2005).

### **2.1.3.1 Caracterização e Relevância do SCG em *Startups***

Como já apresentado na introdução, Bhide (2000) comentou que a contabilidade gerencial atrapalharia o desenvolvimento de negócios inovadores, entretanto, estudos apontaram para uma direção oposta, em que os resultados indicaram a importância do SCG para o crescimento e valorização de *startups* (Davila & Foster, 2005, 2007; Davila, Foster, & Li, 2009; Davila, Foster & Jia, 2014; Davila, Foster, & Oyon, 2009; Sandino, 2007). Além disso, ocorre uma relação de cooperação mútua entre o crescimento e a adoção do SCG, com o crescimento estimulando a adoção do SCG, e o SCG auxiliando o crescimento dessas organizações (Davila & Foster, 2005, 2007; Sandino, 2007).

Do mesmo modo, Ries (2012) evidenciou a importância de uma disciplina gerencial no processo de empreendedorismo, com o intuito de aproveitar a oportunidade empresarial que lhe foi dada.

Chenhall e Moers (2015) em estudo cujo objetivo principal foi mostrar como o projeto do SCG foi desenvolvido em resposta à necessidade das organizações lidarem com os desafios de operar em ambientes incertos ao adotar a inovação, examinaram e constataram que o desenho e o uso do SCG evoluíram de maneira que podem apoiar a inovação, sendo o processo e a busca por inovação um fator chave para o desenvolvimento desses empreendimentos. Sugeriram também que se fosse investigado o fluxo de informações, aplicação e utilização do SCG em modelos de negócio inovadores.

O fato de a maioria das *startups* serem empresas de pequeno porte naturalmente afeta a estrutura/condição dos SCG e a necessidade de sua sofisticação. Os recursos dados para atividades de relatório financeiro e análise podem ser muito limitados, como

é típico das pequenas empresas em geral. No entanto, isso não deve ser generalizado no caso das *startups*, no qual também existem outros fatores importantes para o desenvolvimento do sistema de controle, como os requisitos estabelecidos pelos investidores de risco e, posteriormente, pelo mercado de ações (Granlund & Taipaleenmaki, 2005).

As *startups* não só necessitam de métricas financeiras ou de outra natureza para gerir o negócio, mas também precisam atender aos requisitos de informação dos investidores. Os investidores estabelecerão metas econômicas e operacionais que devem ser disponibilizadas por meio de informações financeiras sobre o andamento do negócio (Bhimani, 2018).

#### **2.1.4 Estratégia**

Segundo Porter (2009), estratégia é a compatibilização mútua das atividades da empresa e seu sucesso depende do desempenho positivo de suas atividades e da integração entre elas. “Estratégia é um conjunto de objetivos, políticas e planos que define o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso” (Mintzberg & Quinn, 2001, p. 85). Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e muito menos sustentabilidade.

Sua importância reside no fato de se constituir em um conjunto de ações gerenciais que permite aos gestores de uma empresa mantê-la integrada ao seu meio envolvente e no curso correto de desenvolvimento, possibilitando atingir seus objetivos e sua missão (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007).

Vários aspectos críticos ocorrem em estudos empíricos quando a estratégia de negócios é considerada como uma variável contingente. A natureza multidimensional da estratégia, a diferença entre estratégia pretendida e realizada, a dificuldade de comunicar a significância de diferentes tipologias de estratégia aos gestores e o reconhecimento da estratégia como um processo de desenvolvimento contínuo representam elementos críticos na operacionalização da estratégia (Cinquini & Tenucci, 2010; Langfield-Smith, 2007). No entanto, as tipologias de Miles e Snow (1978), Gupta e Govindarajan (1984) e Porter (1989) têm atraído mais atenção na pesquisa contingente, porque, como reconhecido por Langfield-Smith (1997), elas tornam possível aglomerado com características (aparentemente) homogêneas.

Conforme evidenciado, existe mais de uma maneira de se medir a estratégia, ou seja, existem diversas dimensões estratégicas (Cinquini & Tenucci, 2010). Tomando como base os estudos de Crespo et al. (2019) e Samagaio et al. (2018) a dimensão estratégica escolhida para o presente estudo foi o posicionamento estratégico (Porter, 1989), a qual diz respeito a maneira como a empresa decide competir no mercado.

O posicionamento estratégico distingue três estratégias genéricas que permitem à empresa obter uma vantagem competitiva sustentável e potencialmente define o contexto das ações da organização (Porter, 1989). A implementação bem-sucedida de cada estratégia envolve recursos e habilidades diferentes, apoio organizacional e sistemas de controle.

A **estratégia de liderança de custos** implica em obter o menor custo em comparação aos concorrentes. A fonte dessa vantagem competitiva pode resultar de fatores como: economias de escala e escopo, acesso a matérias-primas favoráveis e tecnologia superior que garanta um baixo custo (Cinquini & Tenucci, 2010; Langfield-Smith, 2007; Porter, 1989).

Uma organização que utilize a **estratégia de diferenciação** se concentra em fornecer produtos com atributos que são altamente valorizados por seus clientes, a fonte dessa vantagem competitiva pode resultar de fatores como: qualidade, confiabilidade, imagem da marca, design de produto, serviços de pós-venda, instalações e varejo (Cinquini & Tenucci, 2010; Langfield-Smith, 2007; Porter, 1989).

A **estratégia de foco** implica competir em um segmento de mercado específico, a vantagem competitiva é baseada em qualquer liderança ou diferenciação de custos (Cinquini & Tenucci, 2010; Langfield-Smith, 2007; Porter, 1989).

Após um período em que as pesquisas se concentraram na forma em que variáveis como ambiente, tecnologia, estrutura ou tamanho influenciavam a adoção e o design do SCG, predominantemente de uma perspectiva de contingência, pesquisas recentes reconheceram a importância de outras variáveis (Crespo et al., 2019). Por exemplo, Chenhall (2007) destaca a inclusão da estratégia na pesquisa sobre SCG como um grande avanço, especialmente no que diz respeito às ligações entre estratégia, variáveis contextuais tradicionais e SCG. Vários autores argumentam que a estratégia precisa de apoio coerente de SCGs adequados (Davila et al., 2015; Langfield-Smith, 2007).

Otley (2016) destaca as ligações entre o design do SCG e os diferentes tipos de estratégia, frequentemente descritos em termos das estratégias de liderança e diferenciação de custos de Porter (Chenhall, 2007; Davila et al., 2015; Langfield-Smith, 2007), que não são mutuamente exclusivos (Langfield-Smith, 2007).

Chenhall (2007) afirma que uma estratégia orientada pela liderança de custos deve ser apoiada por um sistema de controle centralizado e que uma estratégia orientada a diferenciação deve ser apoiada por SCGs que permitam decisões operacionais agregadas, integradas e oportunas.

Os resultados da pesquisa de Crespo et al. (2019) apontaram que apesar da escassez de literatura sobre o impacto do desempenho na adoção de SCG, os dados destacam a importância do “*firm performance*” na adoção do SCG, conforme os argumentos de Chenhall (2007), Langfield-Smith (2007) e Otley (2016).

O SCG se faz importante na formulação e implementação da estratégia (Samagaio et al., 2018; Simons, 2000), ajudando a fortalecer a posição competitiva da organização no mercado e para melhorar o desempenho (Langfield-Smith, 1997; Samagaio et al., 2018). Ainda, concernente ao desempenho, alguns autores (por exemplo, Gani & Jermias, 2012; Tsamenyi et al., 2011) concluem que as organizações precisam alinhar seu SCG e sua estratégia de negócios para obter desempenho superior.

## **2.2 Startups**

### **2.2.1 Definição**

O modelo de negócio e o termo *startup* foi propagado e popularizado nos Estados Unidos nos anos 90. A popularização do termo *startup* deve-se, em grande parte, às empresas ligadas ao segmento de tecnologia criadas no Vale do Silício (Califórnia) durante essa época. Muitos empreendedores com ideias inovadoras e promissoras, principalmente associadas à tecnologia, encontraram financiamento para os seus projetos, que se mostraram extremamente lucrativos e sustentáveis (Fgv Eaesp, 2015).

Existe uma dificuldade em se conceituar o modelo de negócio “*startup*”. O termo *startup* tem sido usado de maneira ampla, porém não muito clara, em diversos contextos (Minatogawa, 2013; Miranda et al., 2016). Mesmo em publicações

especializadas no tema, como no *Journal Business Venturing*, não se encontra uma definição clara do conceito de *startup* (Brigidi, 2009). Reis (2017), aponta em sua dissertação diversas definições acerca do que são as *startups*, com o intuito de apresentar as características desse modelo de negócio. Diante dessa problemática, torna-se necessário apresentar algumas definições de *startups*, para que se consiga na medida do possível chegar a uma definição mais clara e objetiva. A Tabela 1 apresenta algumas definições desse modelo de negócio.

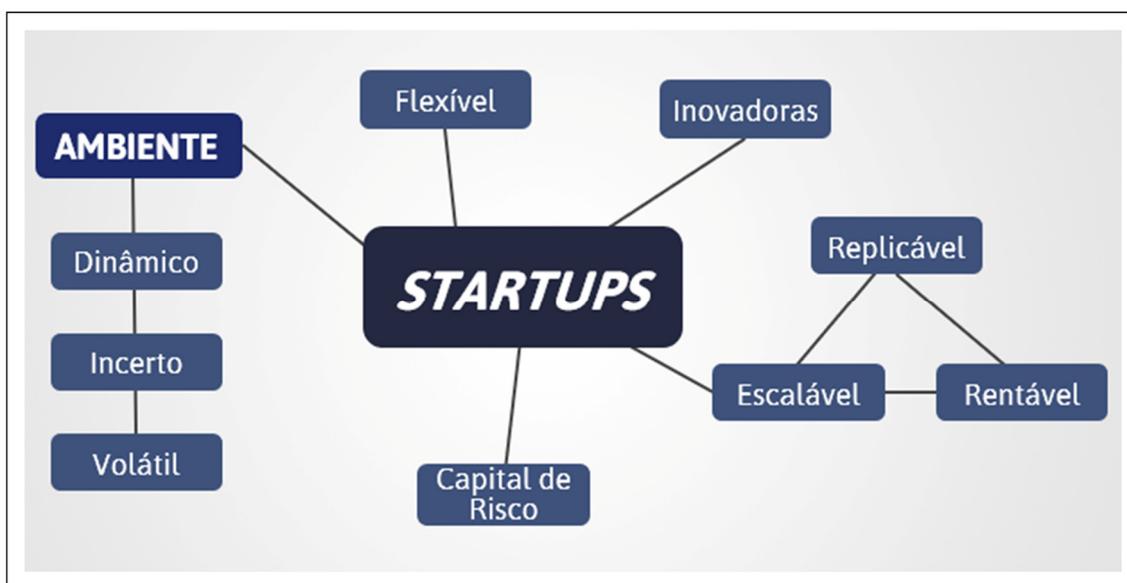
**Tabela 1. Definições do modelo negócio *startup***

Definição	Referência
As <i>startups</i> geralmente possuem estruturas organizacionais horizontais com uma hierarquia de gerenciamento reduzida, são flexíveis e adaptáveis a um mercado de negócios em constante mudança e sempre acompanham a tendência à inovação.	Smith e Smith (2007)
Uma organização temporária em busca de um modelo de negócio replicável, escalável e rentável.	Blank e Dorf (2012)
É uma organização construída para crescer rapidamente.	Graham (2012)
“Uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”.	Ries (2012, p. 26)
São organizações temporárias em busca de um modelo de negócio replicável, escalável e rentável.	Blank (2013)
<i>Startups</i> são empresas jovens e extremamente inovadoras, em qualquer área ou ramo de atividade que procuram desenvolver um modelo de negócio escalável e repetível.	Fgv Eaesp (2015)
“Uma <i>startup</i> é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”.	Gitahy (2016)
“Uma empresa de base tecnológica, com um modelo de negócios repetível e escalável, que possui elementos de inovação e trabalha em condições de extrema incerteza”.	Abstartups (2017)
São empresas, organizações temporárias que são projetadas para buscar um modelo de negócios repetível e escalável.	Spender, Corvelo, Grimaldi e Rippa, (2017)
“É o período inicial, intenso e temporário de um novo empreendimento que provavelmente utilizando tecnologia no produto final ou em algum processo	Startse (2017)

relevante - está buscando validar um modelo de negócios inovador, repetível e escalável, sob condições de extrema incerteza”.	
“Uma <i>startup</i> é uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras”.	Sebrae (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir das definições apresentadas na Tabela 1, elaboradas por diferentes instituições, autores e pesquisadores, agrupou-se as principais características desse modelo de negócio e, formou-se a Figura 2, que reúne e sintetiza essas definições.



**Figura 2. Caracterização Startups**

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A busca por inovação, quer seja em produtos, serviços, modelos de negócios, e mecanismos de gestão é uma característica intrínseca das *startups*, caracterizando-se como um fator essencial para a sobrevivência dessas organizações (Moroni et al., 2015; Todeschini et al., 2017). No entanto, as empresas assumem riscos ao inovar. Esses empreendimentos lidam com um alto grau de incerteza em relação a viabilidade e sustentabilidade de seus negócios e produtos, tal cenário é motivado pela característica inovadora desses empreendimentos, o que significa que não há a possibilidade de afirmar que a ideia de um negócio ou produto irá se comprovar rentável ou sustentável ao longo do tempo.

A replicabilidade se consolida como a capacidade de entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente ilimitada, sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente. A escalabilidade é a chave para conceituação desse modelo de negócio, pois significa que essas organizações crescem, sem que isso altere o modelo do negócio, ou seja, com o mesmo modelo econômico, a empresa vai atingir um grande número de clientes e gerar lucros em pouco tempo, sem haver um aumento significativo dos custos.

Essas empresas têm despertado o interesse nas mais variadas áreas do conhecimento e prática de negócios (Davila, Foster, He, & Shimizu, 2015; Hyytinen, Pajarinen, & Rouvinen, 2015). São organizações inovadoras, tendo como base a tecnologia e procura por rápido crescimento, que estão relacionadas ao crescimento econômico da região que estão localizadas (Hormiga, Batista-Canino & Sánchez-Medina, 2011).

A partir das definições apresentadas, propõe-se a seguinte definição: as *startups* são empresas jovens e extremamente inovadoras em qualquer área ou ramo de atividade, as quais em um ambiente de incerteza, dinamismo e volatilidade procuram desenvolver um modelo de negócio escalável, repetível e que se apresente rentável ao longo do tempo, são organizações que buscam a validação, o teste de uma ideia/produto inovador, em seu melhor cenário disruptivo.

### **1.2.2 2.2.2 Caracterização**

A Abstartups (Associação Brasileira de *Startups*) em 2017 realizou uma pesquisa com mais de 1000 (mil) *startups* em todo o território brasileiro entre os meses de setembro e outubro, com a proposta de mapear o momento atual das *startups* brasileiras e capturar a percepção da satisfação dos empreendedores com o ecossistema de *startups* no Brasil. Nesta pesquisa foram avaliados mais de trinta fatores, dos quais se destacam os seguintes para a construção desta pesquisa: 63% das *startups* possuem até cinco pessoas trabalhando na empresa; 49% das *startups* só possuem sócios trabalhando; a idade média das *startups* está em torno de 2,7 anos, sendo que 70% encontram-se na faixa de até três anos de constituição e por fim, aproximadamente 65% das *startups* encontram-se nos mercados de atuação de Serviços profissionais (16,24%),

Ti e Telecom (11,02%), Serviços Financeiros (8,82%), Saúde (8,24%), Varejo/Atacado (7,54), Educação (7,08%) e Mobilidade (5,68%).

Do mesmo modo, em levantamento realizado pela Startse (2017), destacam-se os seguintes dados para desenvolvimento do estudo: a idade média dos fundadores é de 33,64 anos, 27,7% das *startups* têm somente os fundadores como membros da equipe e 80% tem até menos de 5 pessoas na equipe (além dos fundadores), os três setores com mais respondentes são Tecnologia da Informação, Comércio e Varejo e Educação.

O relatório global do ecossistema de *startups*, produzido pela GEN e pela Startup Genome, aponta algumas tendências e características do ecossistema de *startups* global. Mudanças fundamentais estão ocorrendo, uma delas é que os tipos de *startups* dominantes vêm se alternando no decorrer dos anos, sendo que se destacaram neste relatório os setores específicos de Fintech, Cybersecurity e Blockchain. O aprofundamento da era da informação e o início da 3ª era da tecnologia, abre espaço para um novo tipo de fundador. A experiência e a educação formal apresentaram-se como características importantes para os empreendedores. A idade média é de 39 anos e 53% deles são graduados. Esse relatório informa alguns fatores de sucesso para as *startups*, sendo de destaque para a presente pesquisa, um fator, o financiamento - acesso ao capital (Startup Genome, 2018).

O capital financeiro é um recurso imprescindível, o mais importante não é a propriedade dos recursos financeiros, mas o acesso a ele (Cooper, Gimeno-Gascon & Woo, 1994). O capital financeiro fornece às empresas a oportunidade de experimentar novas estratégias e projetos inovadores que podem não ser aprovados em um ambiente com recursos mais limitados (Cooper et al., 1994). Destarte, o capital financeiro deve estimular a inovação de uma empresa, fator tão importante no contexto das *startups*.

Wiklund e Shepherd (2004) identificaram que o acesso ao capital financeiro é uma variável importante para os pequenos negócios e em sua pesquisa, o vincularam a outras variáveis, dentro de uma perspectiva configuracional. Como resultado, apresentou-se como estatisticamente significativo para explicar o desempenho. A busca por estratégias empreendedoras, por inovação e a busca por um alto desempenho acarretarão em uma grande necessidade de recursos financeiros.

As pequenas empresas e as *startups* possuem acesso mais restrito a financiamentos externos, colocando severas restrições ao seu desenvolvimento (Berger & Udell, 2006; Hyytinen et al., 2015; Winborg & Landström, 2001). Corroborando isso,

Konno (2015) considera a capacidade de emprestar dinheiro como um indicador de sucesso da empresa, afirmando que as *startups* que tomam dinheiro emprestado são mais propensas a sobreviver.

As *startups* acumulam menos ativos tangíveis e, portanto, têm garantia limitada de penhor como parte de um processo de empréstimo (Brown, Martinsson & Petersen, 2012; Minetti, 2011). Esta falta de garantia restringe o seu acesso aos financiamentos externos (Hyytinen et al., 2015), e ainda, os investimentos em inovação são frequentemente associados com tempos de recuperação longos e incertos (Brown et al., 2012; Minetti, 2011).

Em relação a fonte de recursos financeiros utilizados pelas *startups* brasileiras, em mapeamento realizado pela Abstartups (2017), 76,22% das *startups* informaram ter como fonte inicial de investimento “reservas pessoais dos sócios”. De mesmo modo, 91,8% indicaram ter como principal fonte de recursos iniciais o capital próprio dos sócios, o que é conhecido como *bootstrapping* (Startse, 2017). Isso mostra uma predominância na opção por mecanismos de financiamento próprio ou informais sem o comprometimento de investimentos de terceiros.

Desse modo, tanto a fonte inicial de investimento (capital de risco) como o acesso a recursos financeiros, mostram-se como fatores importantes para explicar o desempenho em *startups*, por serem em sua maioria empresas pequenas e em sua totalidade inovadoras.

Embora existam alguns construtos já testados e consolidados que medem o ciclo de vida organizacional, exemplificando: Lewis e Churchill (1983), Mintzberg (1984), Miller e Friesen (1984) e Lester, Parnell e Carraher (2003), diante da amostra da presente pesquisa, optou-se por utilizar um construto que seja direcionado ao ambiente das *startups*. No entanto, não existe um consenso na literatura acerca das definições das fases do ciclo de vida organizacional em *startups*, existem enfoques a partir do cliente e do produto, os estágios evolutivos das organizações propostos não são convergentes e sugerem possibilidades distintas de sua aplicação em estudos organizacionais.

Ries (2012) apresenta, baseado no *Lean Startup*, uma abordagem com sete estágios de desenvolvimento das *startups* que são: (1) validação do problema, (2) validação da solução, (3) construção do MVP, (4) iteração do MVP (motor de aderência), (5) crescimento orgânico (motor viral), (6) monetização (motor de preço) e (7) crescimento inorgânico (além do *lean*). Croll e Yoskovitz (2013) também propõe

uma classificação dos estágios de desenvolvimento de *startups*, divididos em: (1) empatia, (2) aderência, (3) viralidade, (4) receita e (5) escala.

No modelo proposto por Blank (2013) as etapas constituem-se em quatro estágios, (1) Descoberta (estágio de entender se as hipóteses formuladas estão corretas e se a solução está atacando um problema relevante), (2) Validação (estágio de verificar se a startup tem um produto que os clientes querem comprar e tem roteiro de vendas replicável), (3) Criação do Cliente (estágio voltado para trazer massivamente os clientes para a *startup* e fidelizá-los) e (4) Construção (pode-se considerar que é o estágio que a *startup* encontrou seu modelo de negócio repetível e escalável).

De forma semelhante, a Abstartup (2019) mapeia o ciclo de vida organizacional ou o momento organizacional em quatro estágios, sendo (1) Ideação (fase de teste da hipótese e validação do negócio), Operação (negócio está em operação, construindo sua base de clientes e expansão), Tração (o foco está em crescer e alcançar escalabilidade para o negócio) e Scaleup (fase pós crescimento, com foco em investimentos e até internacionalização). Destacando-se que esse foi o modelo escolhido para a mensuração do ciclo de vida organizacional no presente trabalho.

### **2.2.3 Desempenho Organizacional em *Startups***

Miller (1996) apresenta que é necessário posicionar a abordagem de configurações não apenas como uma justificativa para gerar taxonomias ou tipologias, mas principalmente para verificar a influência da configuração sobre o desempenho. Desse modo, utilizando o pertencimento a uma ou outra configuração como fator explicativo da variação do desempenho (Fiss, 2007).

Evidências empíricas reforçaram os pressupostos da abordagem das configurações, isto é, que as relações de interdependência das variáveis podem operar com o potencial de gerar efeitos sobre o desempenho das organizações (Bispo et al., 2016; Damke et al., 2018; Davies & Walters, 2004; Fiss, 2007; Harlacher & Reihlen, 2014; Harms, et al., 2011; Korunka, et al., 2003; Maciel et al., 2008; Shirokova et al., 2016; Wiklund & Spherd, 2005).

O desempenho organizacional baseia-se em indicadores que mensuram o alcance da performance organizacional por meio de ações de melhoria contínua, princípios de

planejamento e execução (Banker, Potter & Srinivasan, 2000; Draghici, Popescu & Gogan, 2014).

A mensuração de desempenho é o processo pelo qual a eficiência de ações passadas é quantificada (Kennerley & Neely, 2002). É uma forma de acompanhar o alcance do sucesso das empresas. Pode ser observado e monitorado de várias formas, incluindo aspectos financeiros, de imagem ou de satisfação do cliente, por exemplo (Miranda, et al., 2016).

Partindo do pressuposto de que uma *startup* é uma organização temporária, desenhada para criar uma solução inovadora de um problema para um conjunto de pessoas (Blank & Dorf, 2014). Considerando ainda que possuem maiores incertezas em relação ao ambiente e da aceitabilidade de seus produtos e serviços, os principais indicadores de desempenho não devem ser primariamente financeiros, e sim concernentes ao alcance de objetivos ou expectativas sobre o produto e seu mercado que posteriormente levarão a um desempenho financeiro (Cassar, 2014; Read, Song & Smit, 2009; Ries, 2011).

Compreende-se então que o retorno financeiro, a lucratividade ou até mesmo o faturamento, não são as métricas de desempenho mais eficazes para medir o desempenho de *startups* em um primeiro momento. Podendo-se exemplificar isso por meio de duas *startups* de enorme sucesso, como a Uber e a Nubank, que são empresas que já possuem uma relevância em seu mercado de atuação e que receberam diversos aportes de capital (Exame, 2019), mas que ainda apresentam consideráveis prejuízos financeiros (InfoMoney, 2019; Reuters, 2019).

A avaliação do desempenho das *startups* pode ser feita com base em medidas objetivas e subjetivas. Segundo King *et al.* (2010) a utilização de medidas subjetivas deve-se a razões práticas e pedagógicas. Desse modo, no presente estudo, optou-se por medir o desempenho organizacional das *startups* pesquisadas de duas formas. Primeiramente, pelo desempenho percebido e, em um segundo momento, optou-se por medir o desempenho de uma maneira mais objetiva.

O desempenho percebido vem sendo utilizado em pesquisas realizadas com *startups* (Cassar, 2014; Costa, 2018; Crespo et al., 2019; Miranda et al., 2016), visto a dificuldade de se obter medidas financeiras e muitas vezes até objetivas. O desempenho percebido foi medido em comparação com os concorrentes e em relação ao desempenho geral da própria *startup*.

O desempenho organizacional também foi medido através de uma perspectiva objetiva, de acordo com o contexto das *startups*. O desempenho objetivo foi medido utilizando-se como variáveis a fase do CVO, o recebimento de alguma certificação ou prêmio, a *startup* ter participado de algum processo de aceleração ou incubação, e a fonte de investimento (capital de risco).

O CVO pode ser utilizado para medir o desempenho de forma objetiva, visto que esses empreendimentos nascem com o intuito de ser tornar empresas escaláveis, ou seja, apresenta a evolução desses empreendimentos, desde o momento que a organização está apenas testando/validando sua ideia/hipótese (ideação) até o momento em que já está recebendo aportes de investimentos e buscando a internacionalização de suas operações (Scaleup).

O processo de aceleração ou incubação, se valida como uma medida objetiva, pois, para a *startup* ser acelerada ou incubada ela passa por um processo de seleção, antes de ser selecionado para ser acelerada ou incubada ela concorre em um edital com outras *startups*.

A fonte de investimento (capital de risco) é um fator que pode ser considerado um fator crítico de sucesso, pois, esse tipo de aliança tem um grande potencial para impulsionar o crescimento (Cacciolatti, Rosli, Ruiz-Alba & Chang, 2020; Plummer, Allison & Connelly, 2016). As empresas apoiadas pelo capital de risco crescem muito mais rapidamente, do que as empresas que não o são, e isso pode derivar da aquisição de experiência gerencial, rede e recursos financeiros de um investidor (Davila & Foster, 2007). Ainda, se valida como uma medida objetiva, pois, em um ambiente de escassez de investimentos apenas organizações com um maior potencial de crescimento conseguem investimentos de terceiros.

#### **2.2.4 Resultados de Estudos Anteriores**

Crespo et al. (2019) utilizaram a abordagem de configurações e tiveram como objetivo principal entender como antecedentes específicos (contexto cultural, estrutura organizacional, estratégia e desempenho) influenciam a adoção do SCG pelas *startups* portuguesas e norueguesas. Destacando-se os seguintes resultados, nem a liderança em custos nem as estratégias de diferenciação tiveram um efeito na adoção de qualquer tipo de SCGs. O desempenho de uma *startup* associou-se positiva e significativamente à

adoção de SCGs, ou seja, pode atuar como determinante para a adoção do SCG. Os resultados de modo geral, destacam que certas *startups* adotam simultaneamente vários SCG (multifinalidade). Portanto, essas *startups* não buscam um SCG ideal, mas um pacote de SCGs. No entanto, a solução que leva à adoção de cada tipo de SCG é bastante diferente.

Samagaio et al. (2018) utilizaram a abordagem de configurações e pesquisaram as variáveis Tipo de Investidor, Heterogeneidade Ambiental, Estratégia e Descentralização da Estrutura, com o objetivo de entender a associação dessas variáveis contingentes e a adoção do SCG em *startups high-tech* portuguesas. A análise de cluster retornou 4 configurações, três destas configurações mostraram soluções equifinais, ou seja, existiram várias soluções alternativas e igualmente eficazes para alcançar altos usos do SCG total e SCG de planejamento e avaliação. Todas as variáveis apresentaram-se como significativas na análise de cluster, exceto pela heterogeneidade ambiental que não apresentou um valor F significativo.

Lima et al. (2018) em pesquisa com o objetivo de identificar a relação entre as variáveis orientação para o mercado (OM) e capacidade inovativa do produto (CIP) que favorecem o desempenho organizacional das *startups* brasileiras, constatou-se que OM embora seja importante para as *startups* não apresentou influencia no desempenho, por outro lado, apresentou influência positiva para a CIP, e a CIP apresentou relação positiva com o desempenho organizacional.

Reis (2017) em pesquisa com o objetivo de investigar os fatores que podem proporcionar maior sucesso às *startups* portuguesas na área da saúde, concluiu que um bom controle e planejamento, trabalho em equipe, diferenciação de produto/serviço, conhecimento e capacidades da equipe, habilidades de adaptabilidade e estabelecimento de parcerias estratégicas, são os fatores de sucesso mais relevantes.

Miranda et al. (2016) em estudo realizado com 92 *startups* brasileiras, cujo objetivo foi analisar a relação entre as variáveis ambientais (Atratividade do Setor e Incerteza Ambiental) e organizacionais (Estrutura Organizacional, Tomada de Decisão Estratégica e Experiência dos Decisores) no desempenho de startups, obtiveram como resultados a ausência de significância estatística nas hipóteses analisadas, indicando que não há relação entre as variáveis ambientais e organizacionais e o desempenho das *startups*.

Konno (2015) aponta como um fator que influencia o sucesso de uma *startup*, é o acesso ao capital financeiro (capacidade de pedir dinheiro emprestado). O autor

afirma que as *startups* que conseguem emprestar dinheiro são mais propensas a sobreviver.

Halabí e Lussier (2014), concluíram em sua pesquisa que *startups* de sucesso mantêm informações financeiras e contábeis atualizadas e precisas, desenvolvem planos detalhados, investem em marketing, os empresários possuem um nível mais alto de educação.

Cassar (2014) investigou empiricamente qual o papel da experiência na indústria, experiência em *startups* e experiência específica na *startup* do setor e de startups no desempenho esperado de 2304 empreendedores que iniciaram novos negócios. Destacando-se que, apenas a experiência na indústria traz uma melhora no desempenho esperado dos empreendedores.

A capacidade empreendedora é referida na literatura como um fator importante para alcançar o desempenho (Lewrick et al., 2011). Os autores afirmam que o empreendedorismo contribui para gerenciar com êxito a inovação e o crescimento da *startup*.

Song, Podoyynitsyna e Halman (2008) em estudo que teve como objetivo, por meio de uma meta-análise, determinar quais são os fatores relevantes para o sucesso de *startups* e quais não são, concluíram que dentre os 24 possíveis fatores de sucesso identificados na literatura, oito (8) deles apresentaram-se como estatisticamente significativos. Sendo eles, integração da cadeia de suprimentos, o escopo do mercado, a idade da empresa, o tamanho da equipe fundadora, os recursos financeiros, a experiência de marketing do fundador, a experiência na indústria do fundador e a existência de proteção de patentes. Por outro lado, cinco (5) não se apresentaram como estatisticamente significativos - experiência em pesquisa e desenvolvimento dos fundadores, experiência dos fundadores com *startups*, dinamismo ambiental, heterogeneidade ambiental e intensidade da competição.

O estudo de Davila e Foster (2005) conclui que existe crescimento da *startup* no período posterior ao ano de adoção do orçamento (controle gerencial) e que a sua adoção está associada com o crescimento futuro da empresa. Por sua vez, Davila e Foster (2007) identificaram que o crescimento das *startups* estavam associados à presença do SCG, concluindo que, os SCG são fundamentais para fornecer suporte de gestão que auxiliem o crescimento para além do estágio informal, ao mesmo tempo, apenas são necessários se o crescimento existir.

Observa-se, a partir dos estudos apresentados nesse tópico, um esforço por parte dos pesquisadores em realizar pesquisas que busquem posicionar o desempenho como uma variável dependente, ou seja, visam compreender quais são as variáveis e os fatores que contribuem para o sucesso dessas organizações. Alguns outros estudos posicionam o desempenho como uma variável para explicar a adoção de algum outro fenômeno, como é o caso do estudo recente de Crespo et al. (2019) , no qual, a partir de uma abordagem configuracional, destacaram que o desempenho de uma *startup* associou-se positiva e significativamente à adoção de SCGs.

Desse modo, o presente estudo, tomou como base os estudos apresentados ao longo dessa dissertação, estes realizados com *startups* e/ou pequenos empreendimentos para, a partir de uma abordagem configuracional, escolher algumas variáveis que pudessem caracterizar a amostra e que tivessem a ‘força’ de exercer influência no desempenho de *startups*. Posteriormente, buscou-se também comparar os resultados desses estudos com os resultados dessa pesquisa, visando trazer contribuições teóricas e práticas.

## **2.4 Hipótese de Pesquisa**

A abordagem de configurações, utilizada neste estudo como princípio metodológico, restringe a proposição de hipóteses específicas entre as variáveis (que compõem a configuração) e destas em relação ao desempenho. Ou seja, a abordagem configuracional apresenta um olhar mais holístico, prezando pela interação entre as variáveis para explicar a heterogeneidade do desempenho, não a uma variável diretamente. Fiss (2007) advoga a respeito de como se faz importante definir a utilidade das configurações para teste de hipóteses, posicionando a configuração ou o pertencimento a uma ou outra configuração, como fator explicativo da variação do desempenho.

O modelo elaborado para esta pesquisa, conforme exposto na Figura 3 (capítulo 3), procura evidenciar, sob o arcabouço teórico da abordagem das configurações, como configurações formadas a partir do relacionamento entre variáveis relativas a orientação empreendedora, estratégia e as características da informação do SCG), e ainda, de algumas variáveis de controle, podem influenciar no desempenho organizacional.

Desse modo, as hipóteses desse estudo não buscam estabelecer relações unidimensionais ou mesmo bidimensionais entre cada um dos imperativos (variáveis) propostos e o desempenho organizacional, visto que a base da teoria das configurações

preconiza que o desempenho organizacional é influenciado pela ‘interação’ das dimensões.

A relação entre a articulação de configurações e desempenho é estabelecida inicialmente por Miller e Friesen (1978), Miller e Friesen (1984), Miller (1986) e Miller (1987). E foi depois testada empiricamente por vários trabalhos que confirmaram a relação entre configurações e desempenho (Bispo, 2016; Damke, 2018; Davies & Walters, 2004; Dess et al., 1997; Fiss, 2007; Harlacher & Reihlen, 2014 Harms et al., 2011; Korunka et al., 2003; Maciel et al., 2008; Shirokova et al., 2016; Wiklund & Spherd, 2005).

Cabe salientar que os proponentes da abordagem configuracional defendem que o desempenho organizacional é resultado de um conjunto complexo de combinações, ao invés de combinações atomizadas, unidimensionais e bidimensionais (Dess et al., 1993; Drazin & Van de Ven, 1985; Fiss, 2007; Meyer et al., 1993; Miller; Friesen, 1984; Miller, 1986, 1987, 1996).

Nesse sentido, em termos de configuração, não existem indícios na literatura que permitam indicar possíveis associações multivariadas específicas entre as dimensões propostas para este estudo (orientação empreendedora, estratégia e características da informação do SCG). No entanto, é possível hipotetizar, com base nos pressupostos da abordagem das configurações (Dess et al., 1993; FISS, 2007; Meyer et al., 1993; Miller; Friesen, 1984; Miller, 1986, 1987, 1996).

Com frequência, diferentes configurações baseados na capacidade de inovação, utilização de recursos, qualidade, amplitude de linha de produtos, estratégia, apresentação e seleção da informação do SCG, e da contabilidade gerencial estratégica têm apresentado associações com variáveis de desempenho e com o ciclo de vida organizacional (Miller, 1986; Maciel, Reinert & Camargo, 2008; Moores & Yuen, 2001; Caldez e Guilding, 2012). Por causa das complexas variações de diferentes imperativos em variadas configurações ocorreriam diferenças significativas no desempenho (Miller, 1986).

Logo, é possível supor que diferentes *startups*, com diferentes graus de orientação empreendedora, estratégia e características da informação do SCG acabam por dar forma a diferentes configurações que teriam o potencial para explicar a heterogeneidade de desempenho dessas organizações.

Diante do exposto, apresenta-se a hipótese geral da pesquisa:

**H1:** Em *startups* diferentes configurações organizacionais baseadas em orientação empreendedora, estratégia e em características da informação do SCG possuem desempenho diferente.

Em função da escolha dos imperativos, no qual visou-se escolher aqueles que se apresentam como importantes para um desempenho superior em *startups*, não pretendeu-se testar a proposição da equifinalidade nesse estudo, visto que, a ideia desse trabalho é analisar a influência dos arranjos configuracionais (formando por níveis distintos de utilização/aplicação dos imperativos) no desempenho organizacional, ou seja, é utilizar outra abordagem que não seja a monocausal para explicar a distinção no desempenho, compreendendo através do suporte teórico apresentado, que as configurações explicam de maneira mais eficiente a heterogeneidade do desempenho, não atrelando um desempenho bom ou ruim a apenas um fator, mas ao relacionamento interdimensional e recíproco desses fatores.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

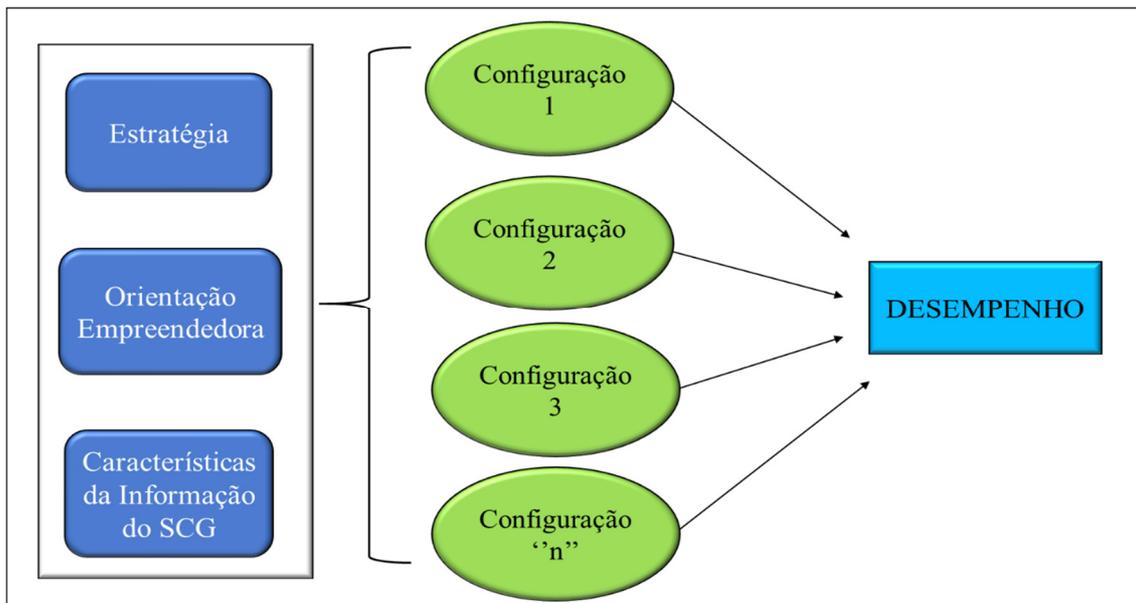
A partir da definição do problema e dos objetivos, este capítulo apresenta o encaminhamento metodológico que foi percorrido ao longo da pesquisa, observando a revisão de literatura compilada. Deste modo, as seções deste capítulo buscam descrever aspectos como o desenho da pesquisa, os constructos, a estratégia de pesquisa adotada, bem como o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, a população acessada e as técnicas estatísticas utilizadas para tratamento e análises dos dados.

#### **3.1 Caráter Teórico-Metodológico**

Neste tópico são apresentados os componentes da caracterização teórico-metodológico da pesquisa: desenho da pesquisa, construtos e variáveis da pesquisa.

##### **3.1.2 Desenho de Pesquisa**

A abordagem de configurações orientou a direção do estudo. Estudos correlatos contribuíram para identificação de variáveis relevantes de serem relacionadas e investigadas no contexto de *startups*. A Figura 3 apresenta de forma esquematizada o desenho desta pesquisa, expondo a formulação das configurações que foram elaboradas a partir das relações existentes entre as variáveis que tendem a influenciar no desempenho.



**Figura 3. Desenho da Pesquisa**

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

### 3.1.3 Construtos e Vari\u00e1veis da Pesquisa

Cientificamente, a necessidade e a busca pela evolu\u00e7\u00e3o de um construto, uma ideia, vem para tornar algo abstrato, n\u00e3o observ\u00e1vel, em algo observ\u00e1vel e concreto. Tornando tal fen\u00f4meno ou objeto pass\u00edvel de ser medido, manipulado, observado, testado empiricamente e, por consequ\u00eancia, torna poss\u00edvel extrair-se infer\u00eancias desse fen\u00f4meno (Koche, 2012).

Deste modo, \u00e9 essencial apresentar e explicar os conceitos te\u00f3ricos n\u00e3o observ\u00e1veis (construtos) e as vari\u00e1veis utilizadas nesta disserta\u00e7\u00e3o, para que sejam amenizados os vieses e interpreta\u00e7\u00f5es err\u00f4neas realizadas tanto pelo autor desse trabalho, como pelos leitores, e ainda, minimizar poss\u00edveis distor\u00e7\u00f5es na compreens\u00e3o das rela\u00e7\u00f5es constru\u00eddas.

A Tabela 2 apresenta os construtos que formaram as configura\u00e7\u00f5es organizacionais, sendo: orienta\u00e7\u00e3o empreendedora, estrat\u00e9gia e caracter\u00edsticas da informa\u00e7\u00e3o do SCG; e as vari\u00e1veis utilizadas para medir o desempenho organizacional percebido das *startups*.

**Tabela 2. Construtos e Variáveis da Pesquisa**

CONSTRUTOS	VARIÁVEL LATENTE	VARIÁVEIS OBSERVADAS	ESCALA	REFERÊNCIAS
DESEMPENHO	Desempenho Percebido	É mais competitiva	Likert	CRESPO, RODRIGUES, SAMAGAI & SILVA (2019)
		Está crescendo mais rapidamente		
		É mais rentável		
		É mais inovadora		
		Aumento do número de clientes		
		Desempenho geral da <i>startup</i>		
ESTRATÉGIA	Liderança de Custos	Os clientes da <i>startup</i> buscam preços mais baixos	Likert	Baseado em CRESPO, RODRIGUES, SAMAGAIO & SILVA (2019)
		A ênfase que a startup coloca em preços mais baixos e promoções como forma de atrair e reter clientes		
	Diferenciação	A demanda do cliente por exclusividade		
		A startup oferece produtos exclusivos altamente valorizados por clientes alvo		
		A startup enfatiza o atendimento e a personalização dos clientes		
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	Iniciativa	A startup tem desempenhado uma grande diversidade de ações para alcançar seus objetivos	Likert	Adaptado de Covin & Slevin, 1989 e baseado em Maciel, Reinert & Camargo 2008
	Inovação	Em relação aos concorrentes é rápida para introduzir novos produtos no mercado de atuação		
		Realiza ações que os concorrentes se vêm obrigados a responder depois		
	Exploração de Oportunidades	A startup é arrojada (ousada) em seus esforços para aumentar a probabilidade de aproveitar as oportunidades em seu negócio		
CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO DO SCG	Escopo	Interno	Likert	Adaptado de Chenhall & Morris, 1986; e baseado em Frezatti, Junqueira, Bido, Nascimento & Relvas, 2012
		Externo		
		Financeiro		
		Não financeiro		
		Histórico		
		Futuro (projeções)		

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

*Startups* de diferentes tamanhos, idades, e que se encontram em mercados de atuação distintos podem exibir características organizacionais e ambientais diferentes, o que, por sua vez, pode influenciar em sua configuração organizacional e desempenho.. Portanto, essas variáveis foram incluídas como variáveis de controle e de caracterização das *startups* respondentes.

De acordo com o cenário das *startups* e com estudos correlatos, as variáveis de controle investigadas no presente estudo são: (1) tempo de existência, medida através do ano de fundação da organização (Deutscher et al., 2015; Frank et al., 2010; Maciel et al., 2008; Shirokova et al., 2016; Wiklund & Shepherd, 2005); e (2) tamanho, mensurado através do número de colaboradores da *startup* (Deutscher et al., 2015; Frank et al., 2010; Shirokova et al., 2016; Wiklund & Shepherd, 2005). (

Buscou-se medir o desempenho também de forma objetiva, visando diminuir o viés de ficar dependente de apenas medidas subjetivas para determinar o desempenho das *startups* pesquisadas. O desempenho objetivo foi medido utilizando-se como variáveis a fase do CVO, o recebimento de alguma certificação ou prêmio, a *startup* ter participado de algum processo de aceleração ou incubação, e a fonte de investimento (capital de risco).

### **3.2 População e Amostra**

Esta pesquisa teve como população de estudo as *startups* do sul do Brasil cadastradas no banco de dados da Abstartup. Esta associação dispõe do maior banco de dados de *startups* brasileiras, denominado de Startupbase, no qual encontram-se cadastrados o perfil de milhares de *startups*, sendo que os números e informações são atualizados mensalmente.

O cadastro é realizado *online* com informações do nome, endereço, e-mail, redes sociais, telefone para contato, segmento, estado cidade, público alvo, fase, modelo de receita e *badges*. O acesso a essas informações é público e está disponibilizado no site da Startupbase, a plataforma apresentava até o início da coleta dos dados (30/10/2019) um total de 9.850 (nove mil, oitocentas e cinquenta) *startups* cadastradas (Startupbase, 2019).

Não foram consideradas *startups* em fases iniciais, como em processos de identificação e validação da oportunidade, prova de conceito, mercado e modelo de

negócio, denominado pela Startupbase esse momento como “ideação”. A amostra da pesquisa são todas as *startups* sul brasileiras, cadastradas no banco de dados da Startupbase, que encontravam-se nas fases do CVO operação, tração e *scaleup*. A princípio era um total de 800 *startups*, sendo: 272 do estado de Santa Catarina, 267 do estado do Paraná e 261 do estado do Rio Grande do Sul, conforme Tabela 3.

**Tabela 3 - Amostra Inicial Startups Sul Brasileiras**

<b>ESTADO</b>	<b>FASE CVO</b>	<b>TOTAL</b>
SANTA CATARINA	SCALE UP	50
SANTA CATARINA	OPERAÇÃO	78
SANTA CATARINA	TRAÇÃO	144
RIO GRANDE DO SUL	SCALE UP	27
RIO GRANDE DO SUL	OPERAÇÃO	114
RIO GRANDE DO SUL	TRAÇÃO	120
PARANÁ	SCALE UP	36
PARANÁ	OPERAÇÃO	99
PARANÁ	TRAÇÃO	132
<b>TOTAL</b>	-	<b>800</b>

Fonte: Startupbase (2019).

Contudo, ao enviar-se os questionários, 17 *startups* afirmaram não ser *startups*, 6 *startups* informaram não terem sede no sul do Brasil, 35 não tiveram seu site, *Facebook*, ou *Linkedin* encontrados, desse modo não foi possível entrar em contato com as *startups*, 1 *startup* informou estar em fase de ideação, ao invés de estar na fase de operação, conforme apontava seu cadastro no banco de dados utilizado, e por fim, 39 *startups* estavam desativadas, visto que, seu site, *Linkedin*, ou *Facebook* estavam “foram do ar”, ou possuíam postagens muito antigas, de dois a três anos atrás. Com isso ficaram 702 empresas na amostra, conforme Tabela 4.

**Tabela 4 - Amostra Final Startups Sul Brasileiras**

<b>ESTADO</b>	<b>FASE CVO</b>	<b>TOTAL</b>
SANTA CATARINA	SCALE UP	48
SANTA CATARINA	OPERAÇÃO	58
SANTA CATARINA	TRAÇÃO	126
RIO GRANDE DO SUL	SCALE UP	25
RIO GRANDE DO SUL	OPERAÇÃO	98
RIO GRANDE DO SUL	TRAÇÃO	109
PARANÁ	SCALE UP	31
PARANÁ	OPERAÇÃO	85
PARANÁ	TRAÇÃO	122
<b>TOTAL</b>	-	<b>702</b>

Fonte: Startupbase (2019).

### **3.3 Procedimento de Coleta de Dados**

Os dados foram coletados junto aos respondentes por meio da aplicação de um questionário estruturado *online* (Apêndice). O instrumento de pesquisa elaborado é composto por 34 questões. O período de coleta ocorreu entre os meses de novembro a janeiro de 2020. A coleta foi realizada em duas fases, sendo a segunda fase composta por duas etapas:

Primeira fase:

1. Levantamento das *startups* por meio do banco de dados da Startupbase, para obtenção de informações como: site institucional, *Facebook*, *LinkedIn*, nº do telefone, e-mail, *CEO*;

Segunda fase:

1. Envio da carta de apresentação através do e-mail e *Facebook* (institucional), solicitando a participação dos respondentes. Após as respostas, envio do *link* do questionário, para os e-mails e *Facebooks*; e
2. Envio da carta de apresentação para o *LinkedIn* do *CEO* ou Fundador da *startup*, solicitando a participação. Após o aceite, envio do *link* do questionário, através do bate-papo do *LinkedIn*.

### **3.4 Instrumento de Coleta de Dados**

O questionário foi utilizado como técnica de coleta de dados em função das características e do tipo de investigação a ser realizada pela presente pesquisa, e do seu intuito em alcançar um número elevado de respondentes. É um instrumento que descreve as características e mede determinadas variáveis, dessa forma, permite uma observação direta e extensiva do objeto de estudo (Marconi & Lakatos, 2003; Richardson, 2012). Quando a população a ser pesquisada é relativamente grande e existir a necessidade de utilizar questões padronizadas, o questionário é um instrumento ideal e permite “uma abordagem analítica explorando as relações entre as variáveis” (Gray, 2012, p. 274).

Para o estudo, os respondentes selecionados foram os proprietários ou colaboradores, que ocupassem o cargo de *CEO*, gestor, administrador, ou seja, profissionais que possuíssem função e/ou conhecimento suficiente da organização em relação às características da *startup*, estratégia, orientação empreendedora, características da informação do SCG e desempenho.

O questionário foi desenvolvido a partir de instrumentos já validados. O questionário foi adaptado e baseado a partir das pesquisas realizadas por Chenhall & Morris, 1986, Covin & Slevin, 1989, Crespo et al. (2019) Costa (2018), Davila (2005), Frezatti et al. (2012), Maciel et al. (2008), Miranda (2016), Shirokova et al. (2016) e Wiklund e Shepherd (2005).

O instrumento de pesquisa foi composto por questões de múltipla escolha com resposta única, utilizou-se escala do tipo *likert* ancorada em 7 pontos (nota de 1 a 7). O questionário foi dividido em quatro blocos, conforme Apêndice A. Primeiramente, nos blocos 1 e 2 foram abordadas questões referentes a qualificação da *startup* e perfil dos respondentes, composta por 13 questões. O bloco 3 abordou as variáveis que formaram as configurações organizacionais, sendo a orientação empreendedora, estratégia e as características da informação do SCG, formado por 15 questões. E por fim, no quarto bloco, foi medido o desempenho percebido das *startups*, constituído por 6 questões.

Entretanto, apesar do questionário *online* ser menos oneroso, pois permite que as pessoas entrevistadas respondam no momento que considerarem mais conveniente, a organização e tabulação dos dados podem ser feitos mais facilmente e o pesquisador não precisar participar ou supervisionar o preenchimento, deve-se considerar suas limitações. Há o risco de as perguntas não serem bem compreendidas, o que pode comprometer a pesquisa por sua inexatidão. Por isso, para diminuir essas limitações

inerentes a técnica, foi realizado um pré-teste com alguns agentes do ecossistema de *startups*, para medir a validade, verificar se o mesmo é confiável e refinar o instrumento.

A realização do pré-teste consiste em identificar problemas antes que a verdadeira coleta de dados comece (Cooper & Schindler, 2011). Após o questionário estar completo é necessário que ele passe por um teste de qualidade, pelo qual haja como verificar possíveis inconsistências, questões complexas, ambiguidades, perguntas embaraçosas, linguagem inacessível, ou seja, verificar se o instrumento de coleta é compreensível para os respondentes (Martins & Theóphilo, 2009; Vieira, 2009).

De acordo com Cooper e Schindler (2011) é uma forma de refinar o instrumento de mensuração por intermédio de grupos de colegas, representantes dos respondentes ou dos próprios respondentes para críticas e sugestões. O pré-teste auxilia as pesquisas ao usar as sugestões de melhorias apresentadas pelos respondentes e mudar questões confusas, embaraçosas ou ofensivas, uma vez que, pode ser aplicado quantas vezes necessário para refinar as questões.

Diante da importância dessa fase, realizou-se uma fase pré-teste com alguns agentes do ecossistema de *startups*, entre eles, 02 *CEO's* (Diretor Executivo) de *startups*, 01 funcionário do Sebrae, 01 funcionário da incubadora tecnológica de Maringá, 01 *Head* de inovação de uma empresa e, por fim, 01 Professor/Pesquisador da Universidade Estadual de Maringá, com o intuito de verificar eventuais inconsistências ou falta de informações no questionário (Martins & Theóphilo, 2009).

Após a realização do pré-teste, e analisadas as melhorias sugeridas pelos entrevistados, foi possível realizar alguns ajustes no questionário. Primeiramente, deixou-se aberto as respostas de idade do respondente, ano de fundação e número de colaboradores, incluiu-se a solicitação do e-mails dos respondentes, buscando-se controlar os respondentes e não encaminhar o questionário novamente para quem já tivesse respondido. Ainda, foram alteradas as nomenclaturas 'empresas' ou 'organizações' para o termo '*startup*', e por fim, melhorou-se a redação da explicação da variável 'características da informação do SCG' para facilitar a compreensão da utilização e aplicação dessa variável no contexto das *startups*.

### **3.5 Tratamento e Análise de Dados**

Para escolha do tratamento e das técnicas a serem utilizadas no decorrer da pesquisa, tomou-se como base pesquisas que já haviam utilizado a abordagem de configurações como princípio metodológico e perspectiva teórica, como os estudos de: Bispo et al. (2016), Damke et al. (2018), Cadez e Guilding (2012), Crespo et al. (2019), Maciel et al. (2008) e Moores e Yuen (2001).

Em suma, adotou-se no decorrer da pesquisa o método *Survey* para coleta de dados e de análise quantitativa por intermédio de uma estatística descritiva, análise fatorial de componentes principais para validação das escalas de mensuração, análise de cluster para formar as configurações organizacionais, e por fim, foi realizado o teste de *Wilcoxon* e um modelo de regressão linear múltiplo para verificar a influência dessas configurações no desempenho percebido. Para avaliar a associação entre as medidas objetivas de desempenho com as configurações, utilizou-se o teste qui-quadrado para as variáveis categóricas e o teste de correlação *rank biserial* para as variáveis ordinais.

Cronologicamente, a análise dos dados inicia-se com a caracterização dos respondentes e das *startups*, utilizando-se de estatística descritiva, idealizando-se a análise de distribuição das frequências do perfil do respondente e da *startup*: cargo do entrevistado, nível de escolaridade, formação profissional, idade do respondente, localização do empreendimento, idade da *startup*, número de colaboradores, mercado de atuação, fontes iniciais de investimento e acesso ao capital, e por fim, a fase do CVO em que a *startup* se encontra.

Após a realização da estatística descritiva, o passo seguinte adotado foi a realização da análise fatorial de componentes principais (ACP), com o objetivo de identificar se as variáveis coletadas se encaixam nos construtos conforme proposto pelo suporte teórico e/ou pesquisas anteriores, visando a validação estatística da escala (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). Para validação da ACP, foi implementado em paralelo os testes de esfericidade de *Bartlett* e Kaiser Meyer-Oklin (KMO). Buscando-se validar a consistência dos fatores do questionário, foi realizado o cálculo do coeficiente alfa de *Cronbach*.

As análises de configurações exigem uma estratégia de análise de dados indutiva (Korunka et al., 2003). Nesse contexto, o passo seguinte, foi realizar um agrupamento das variáveis independentes, por meio de uma técnica de análise de cluster, para formar as configurações organizacionais. Para Hair et al. (2005, p. 559) a análise de cluster

trata-se de “técnicas multivariadas cujo principal objetivo é agrupar objetos a partir de suas características”.

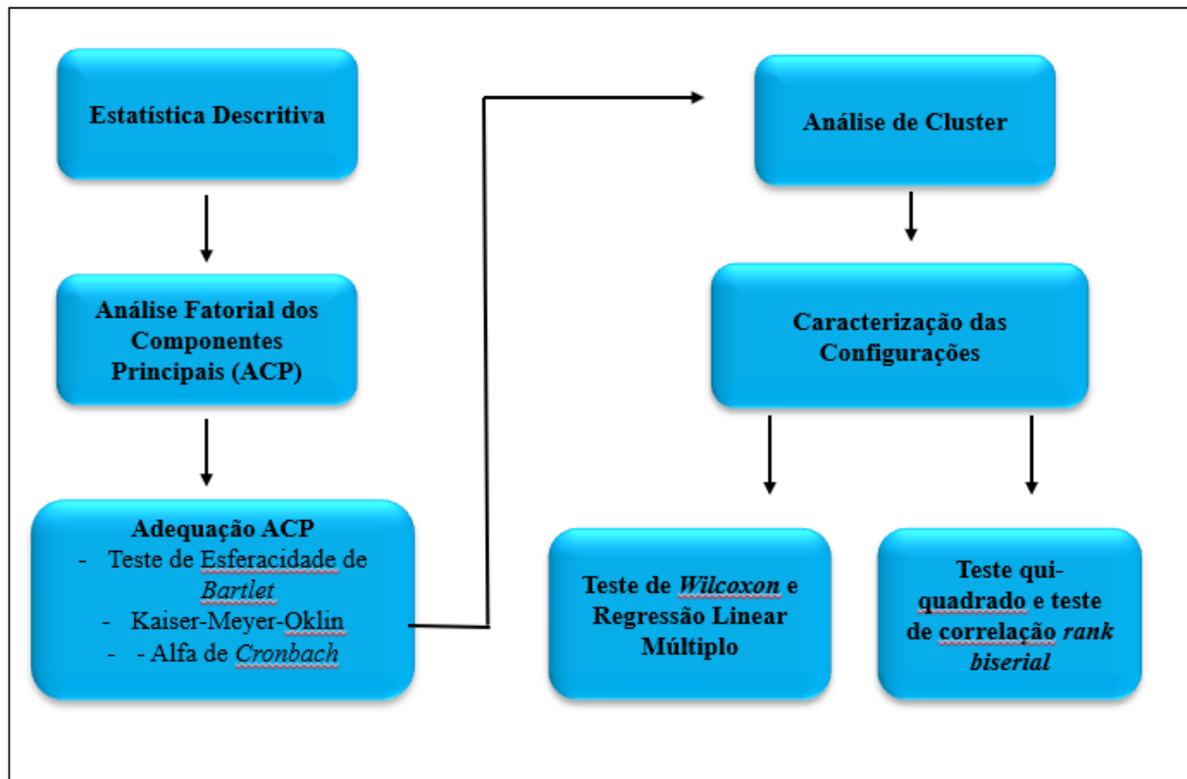
Por fim, utilizando a recomendação de Bedford e Malmi (2015) de que os pesquisadores precisarão usar abordagens metodológicas convencionais e alternativas em pesquisas que utilizem a abordagem de configurações, sugerem que técnicas de regressão podem identificar as relações entre variáveis de controle e contextuais que são válidas para uma configuração, mas estão ausentes em outra). A partir dessa sugestão, e utilizando como modo o trabalho de Maciel et al. (2008), para identificar se as configurações organizacionais ajudam a explicar a variância no desempenho percebido de *startups* do sul do Brasil, foi utilizada o teste de *Wilcoxon* e um modelo de regressão linear múltiplo.

Para avaliar a diferença dos escores em relação aos grupos formados, optou-se pelo teste não paramétrico de *Wilcoxon*, indicado na situação em que as suposições realizadas nos testes paramétricos não são verificadas, uma vez que a suposição de normalidade exigida pelo teste paramétrico *t* de Student (adequado para a comparação de uma variável numérica entre dois grupos) foi violada para a variável desempenho, de acordo com os resultados do teste de Shapiro-Wilk (valor  $p < 0,001$ ).

Já para avaliar a associação entre as medidas objetivas de desempenho com os clusters, utilizou-se o teste qui-quadrado para as variáveis categóricas e o teste de correlação *rank biserial* para as variáveis ordinais.

A análise de cluster (agrupamento) e técnicas de regressão tem sido amplamente utilizadas em estudos que empregam a abordagem de configurações, tanto em estudos que formam taxonomias a partir dos imperativos (Bedford & Malmi, 2015), quanto em pesquisas que formam as configurações e investigam as relações e influências destas no desempenho organizacional (Bispo et al., 2016; Cadez & Guilding, 2012; Damke et al., 2018; Frank et al., 2010; Korunka et al., 2003; Maciel et al., 2008; Shirokova et al., 2016; Sponem & Lambert, 2016; Wiklund & Shepherd, 2005). Desse modo, apresentam-se como técnicas viáveis para o alinhamento dos objetivos propostos ao estudo.

Na Figura 4, apresentam-se os procedimentos de análise de dados executados na pesquisa.



**Figura 4. Procedimentos de Análise de Dados**

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

As análises foram realizadas no decorrer do capítulo 4, comparando-se os resultados encontrados nessa pesquisa com trabalhos anteriores que utilizaram essas variáveis no contexto de *startups*, e que se utilizaram da abordagem de configurações como princípio metodológico. Os resultados dessa pesquisa não poderam ser generalizados para além da população investigada, sendo essa uma limitação desse trabalho.

## 4. ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Apresentados os aspectos teóricos e metodológicos que nortearam este estudo, nesta seção efetivam-se as análises e apresentação dos resultados obtidos na pesquisa. Os dados foram tratados por meio da [1] técnica de estatística descritiva, [2] análise de cluster e [3.1] teste de *Wilcoxon* para verificar a influência das configurações no desempenho percebido (subjetivo) e [3.2] teste qui-quadrado e teste de correlação *rank biserial* para verificar a influência das configurações no desempenho objetivo. Todas as análises foram realizadas com o auxílio do ambiente estatístico R (*R Development Core Team*), versão 3.6.2. Os resultados são apresentados a seguir nessa ordem.

### 4.1 Análises e Discussão das Estatísticas Descritivas

#### 4.1.1 Caracterização dos Respondentes e das *Startups*

As informações descritas nessa subseção expõem as principais características dos respondentes e das próprias *startups*, destarte, para descrição dos resultados foram utilizadas a frequência absoluta e a porcentagem para as variáveis categóricas. Foram obtidas 112 respostas válidas, representando cerca de 15,95% da amostra pretendida (702 *startups* sul brasileiras).

A Tabela 5 reúne a estatística descritiva das variáveis referentes a caracterização dos respondentes. Destacam-se os seguintes resultados, mais de 40% dos respondentes da pesquisa exercem a função de CEO nas *startups*, apenas 17 (15,18%) dos respondentes não possuem ensino superior completo. Em relação à formação profissional, a área mais citada foi Administração (24,11%), seguida de Ciência da Computação (11,61%). Mais da metade (58) possui entre 26 e 40 anos de idade. Dados esses que vão ao encontro com o evidenciado pelo estudo da Startup Genome (2018) no qual a idade média foi de 39 anos e 53% dos respondents eram graduados.

**Tabela 5 - Caracterização dos Respondentes da Pesquisa**

Variável	Frequência absoluta	%
<b>Cargo/Função exercido(a)</b>		
CEO	49	43.75%
CTO	8	7.14%
Co Founder	6	5.36%

CMO	4	3.57%
Diretor Comercial	4	3.57%
Outros	41	36.61%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100,00%</b>
<b>Escolaridade</b>		
Ensino fundamental	1	0.89%
Superior incompleto	16	14.29%
Superior completo	39	34.82%
Especialização / MBA	44	39.29%
Mestrado	8	7.14%
Doutorado	4	3.57%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100,00%</b>
<b>Formação profissional</b>		
Administração	27	24.11%
Ciência da Computação	13	11.61%
Tecnologia da Informação	6	5.36%
Economia	5	4.46%
Marketing	5	4.46%
Publicidade e Propaganda	5	4.46%
Sistemas de Informação	5	4.46%
Outras	46	41.07%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100,00%</b>
<b>Idade</b>		
De 19 a 25 anos	29	25.89%
De 26 a 40 anos	58	51.79%
De 41 a 60 anos	25	22.32%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A Tabela 6 reúne a estatística descritiva das variáveis referente a caracterização das *startups*. Quarenta e cinco (40,18%) *startups* estão localizadas no Paraná, 34 (30,36%) localizadas no Rio Grande do Sul e 33 (29,46%) localizadas em Santa Catarina. As três cidades que mais tiveram respondentes foram, 23 de Curitiba, 20 - Porto Alegre e 12 em Florianópolis. A respeito do ano de fundação, 96 (85,72%) das *startups* possuem no máximo 5 anos de fundação. A grande maioria das *startups* possui uma equipe pequena, 101 (90,18%) *startups* possuem até 20 colaboradores.

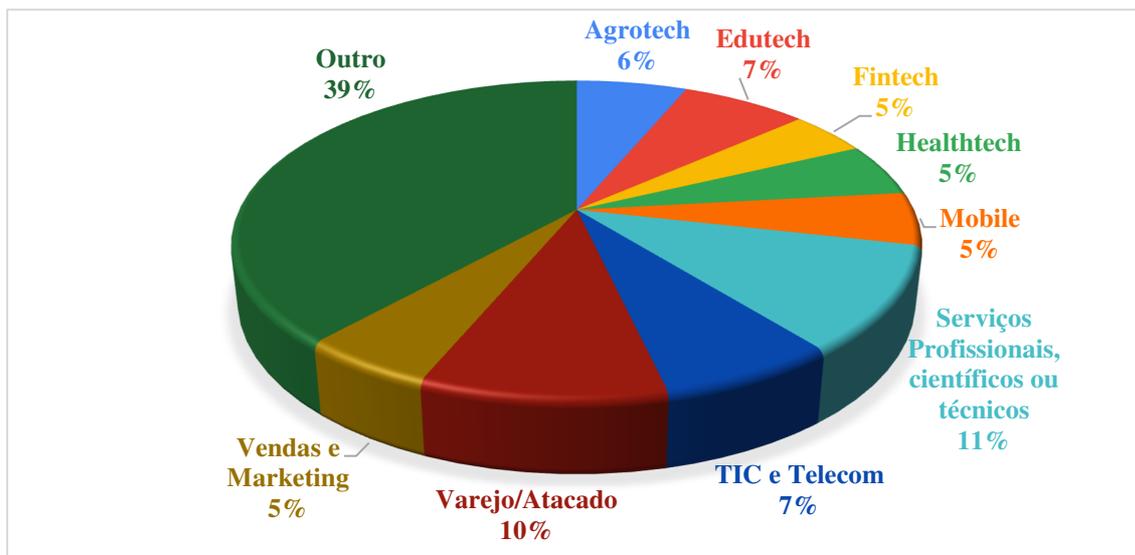
Esses dados corroboram com o levantamento realizado pela Startse (2017) no qual 27,7% das *startups* têm somente os fundadores como membros da equipe e 80% tem até menos de 5 pessoas na equipe (além dos fundadores). Equitativamente com o mapeamento realizado pela Abstartups (2017), no qual 63% das *startups* possuem até cinco pessoas trabalhando na empresa, 49% das *startups* só possuem sócios trabalhando; a idade média das *startups* está em torno de 2,7 anos, sendo que 70% encontram-se na faixa de até três anos de constituição.

**Tabela 6 - Dados Demográficos das Startups**

Variável	Frequência absoluta	%
<b>Qual é o estado em que a Startup está localizada?</b>		
Paraná	45	40.18%
Rio Grande do Sul	34	30.36%
Santa Catarina	33	29.46%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100,00%</b>
<b>Qual é a cidade em que a Startup está localizada?</b>		
Curitiba	23	20.54%
Porto Alegre	20	17.86%
Florianópolis	12	10.71%
Joinville	5	4.46%
Londrina	5	4.46%
Outras	47	41.96%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100,00%</b>
<b>Ano de fundação da Startup?</b>		
De 2008 a 2010	2	1.79%
De 2011 a 2013	14	12.50%
De 2014 a 2016	48	42.86%
De 2017 a 2019	48	42.86%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100,00%</b>
<b>Nº de colaboradores (funcionários) entre sócios (que trabalham) e funcionários:</b>		
Até 5	44	39.29%
De 6 a 10	32	28.57%
De 11 a 20	25	22.32%
Mais de 20	11	9.82%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Conforme eluciado na Figura 5, o mercado de atuação das *startups* respondentes apresentou uma leve concentração em alguns setores, tendo em vista a vasta opção de setores existentes. Formando-se o ‘top 5’, com 12 *startups* (11%) - Serviços Profissionais, Científicos ou Técnicos, 11 *startups* (10%) - Varejo/Atacado, 8 (7%) *startups* - TIC e Telecom, 8 (7%) *startups* - Edutech e 7 (6%) *startups* – Agrotech. Os dados referentes ao mercado de atuação são bem similares com os dois mapeamentos brasileiros (Startse, 2017; Abstartups, 2017), contudo, diferem do mapeamento global realizado pela Startup Genome (2018) no qual o ‘top 3’ dos setores foram: Fintech, Cybersecurity e Blockchain.



**Figura 5. Mercado de Atuação Startups**

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Metade (56) das *startups* já receberam algum prêmio ou certificação, e pouco mais da metade (59) já passaram por uma rodada de aceleração ou foram incubadas, sendo que entre essas, a maior parte passou por aceleradora privada (30,36%). Por fim, observa-se que 54 (48,21%) das *startups* estão no estágio Operação, 49 (43,75%) estão na fase Tração, ao passo que apenas 9 (8,4%) estão em fase *Scaleup*.

**Tabela 7 - Caracterização das Startups**

Variável	Frequência absoluta	%
<b>A startup já recebeu algum prêmio ou certificação?</b>		
Não	56	50,00%
Sim	56	50,00%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100,00%</b>
<b>A startup já passou por uma rodada de aceleração ou foi incubada?</b>		
Não	53	47,32%
Sim - Aceleradora Privada	34	30,36%
Sim - Aceleradora Pública	8	7,14%
Sim - Incubadora Privada	8	7,14%
Sim - Incubadora Pública	9	8,04%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100,00%</b>
<b>Qual é o estágio do ciclo de vida principal em que se encontra a startup?</b>		
Operação: negócio está em operação, construindo sua base de clientes e expansão	54	48,21%
Tração: foco está em crescer e alcançar escalabilidade para o negócio	49	43,75%
Scaleup: Fase pós crescimento, com foco em investimentos e até internacionalização	9	8,04%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100,00%</b>

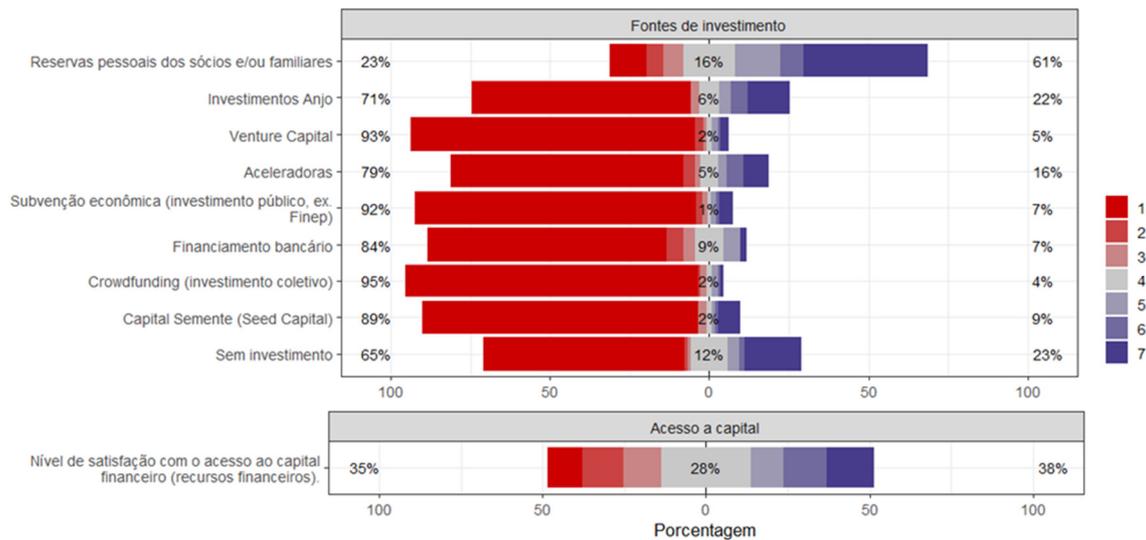
Fonte: dados da pesquisa (2019).

Observa-se a partir da análise da Figura 6, que apresenta a distribuição de frequências das fontes de investimento, em uma escala de 1 (nunca utilizei) a 7 (utilizei/utilizo intensamente), uma inexpressiva utilização de capital de risco e/ou recursos de terceiros, pelas *startups*, constata-se que 95% assinalaram opções entre 1-3 para crowdfunding, 93% *venture capital*, 89% *seed capital*, 84% financiamento bancário e 71% para investimento anjo. Desse modo, predominantemente a principal fonte de investimento assinalada foi “reservas pessoais dos sócios e/ou familiares”, item para o qual 61% apontaram alternativas entre 5 e 7, seguida pela opção “sem investimento”, em que 23% apontaram as opções de maior intensidade.

Esses resultados evidenciam uma predominância na opção por mecanismos de financiamento próprio, sem o comprometimento de investimentos de terceiros, corroborando com as informações que a literatura atrela ao contexto das *startups*, cenário que pela falta de garantias (Brown, et al., 2012; Minetti, 2011; Hyytinen et al., 2015) e pelos investimentos em inovação serem frequentemente associados com tempos de recuperação longos e incertos (Brown et al., 2012; Minetti, 2011), restringem o acesso aos financiamentos externos (Berger & Udell, 2006; Hyytinen et al., 2015; Winborg & Landström, 2001).

Em relação ao nível de satisfação com o acesso ao capital financeiro (recursos financeiros), vê-se que as respostas dos pesquisados variam bastante entre as opções que vão de 1 (insuficiente – é um grande impedimento para o nosso desenvolvimento) a 7 (totalmente satisfatório para o nosso desenvolvimento), destacando-se que 28% apontaram a opção neutra da escala, isto é, a alternativa 4.

Tais resultados são relevantes visto que, alguns estudos atrelam a dificuldade de captar dinheiro como um fator de restrição ao desenvolvimento desses negócios (Berger & Udell, 2006; Hyytinen et al., 2015; Winborg & Landström, 2001), ou a capacidade de utilização de recursos de terceiros como um indicador de sucesso (Konno, 2015; Startup Genome, 2018). Outros motivos atrelados são que a busca por estratégias empreendedoras, por inovação e a busca por um alto desempenho acarretarão em uma grande necessidade de recursos financeiros (Cooper et al., 1994; Wiklund e Shepherd, 2004).



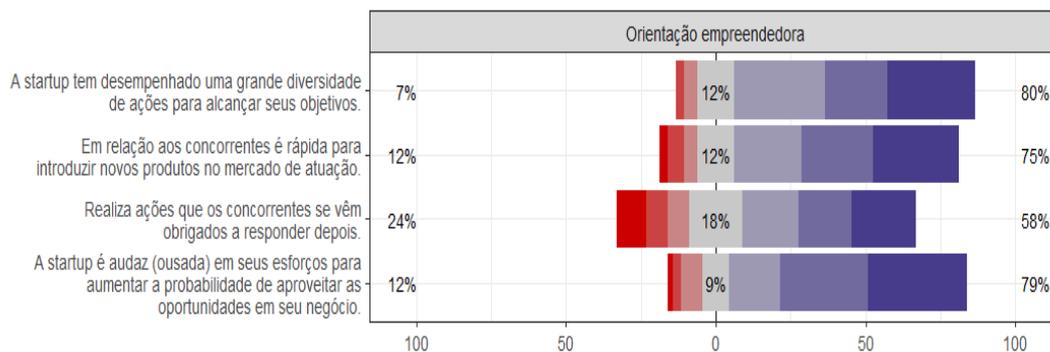
**Figura 6. Fontes de Investimento e Acesso ao Capital Financeiro**

Fonte: dados da pesquisa (2019).

#### 4.1.2 Análise Descritiva das Variáveis Configuracionais e do Desempenho

Considerando a intensidade da orientação empreendedora em uma escala de 1 (baixa intensidade) a 7 (alta intensidade), observa-se na Figura 7 que, de um modo geral, mais de 75% das *startups* executam as ações com alta intensidade (respostas de 5 a 7), a exceção do item “realizam ações que os concorrentes se vêm obrigados a responder depois”, para o qual 58% apontaram uma das alternativas de maior intensidade.

Vide as caracterizações e definições do modelo de negócio *startups*, elucidados ao longo dessa pesquisa, denotarem essas organizações como organizações extremamente inovadores, dinâmicas e disruptivas, e resultados de estudos apontarem que empresas que operam em condições dinâmicas se beneficiam de alta OE (Gupta & Pandit, 2013; Lumpkin & Dess, 2001; Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013). Enquanto outros evidenciam que em ambientes hostis a OE é um importante *driver* do desempenho da empresa (Alexandrova, 2004; Covin & Slevin, 1989; Martins & Rialp, 2013; Zahra & Covin, 1995). Esperava-se que o “estado ótimo” dessas organizações apresentasse níveis elevados de OE, conforme validado por essa pesquisa.

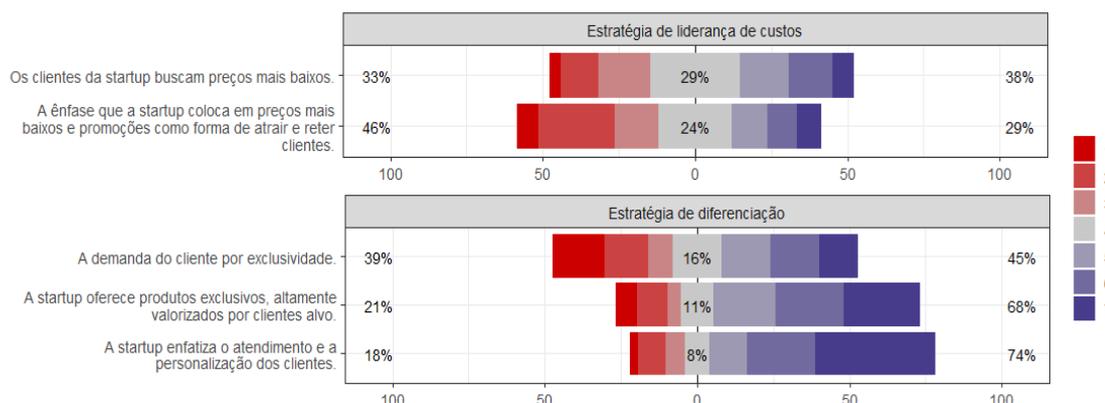


**Figura 7. Distribuição de frequência – OE**

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Avaliando a estratégia de liderança de custos, em uma escala de 1 (sem efeito) a 7 (grande efeito), as opiniões se mostraram bastante divididas em relação ao item “os clientes da startup buscam preços mais baixos”, sendo que 29% apontaram a opção neutra, enquanto que ao item “a ênfase que a startup coloca em preços mais baixos e promoções como forma de atrair e reter clientes”, embora as opiniões também se distribuam, há uma concentração maior nas alternativas de baixo efeito, isto é, 46% apontaram opções entre 1 e 3.

Para a estratégia de diferenciação, também em uma escala de 1 (sem efeito) a 7 (grande efeito), vê-se que o item “a demanda do cliente por exclusividade” é o que apresenta maior frequência de baixo efeito (39% apontaram alternativas de 1 a 3), embora para todos os itens as alternativas de 5 a 7, que indicam alto efeito, são predominantes.

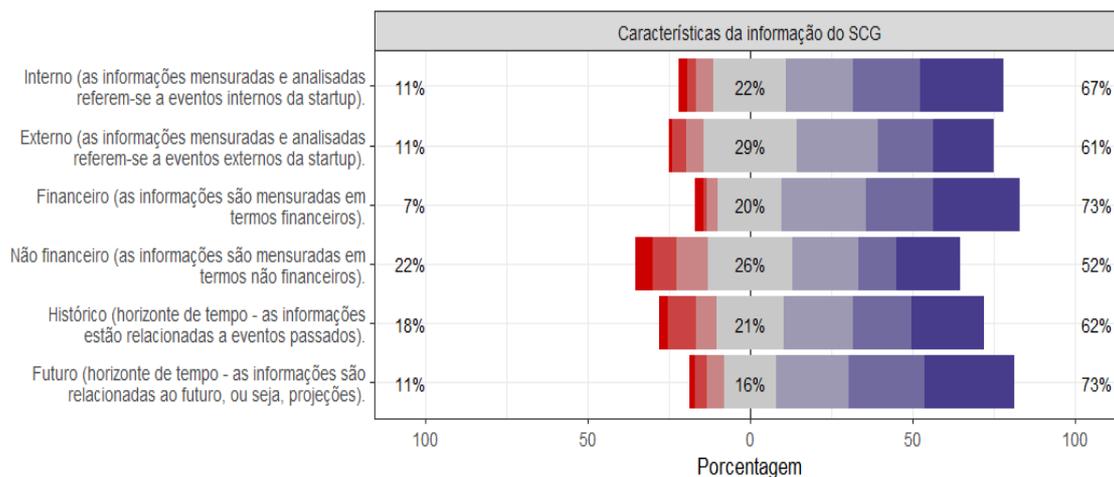


**Figura 8. Distribuição de frequência – Estratégia**

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Por fim, ao analisar-se a Figura 9, as características da informação do SCG, em uma escala de 1 a 7, nota-se que para todos os itens houve uma predominância de

escores maiores (de 5 a 7), destacando-se os itens “financeiro” e “futuro”, para os quais 73% das *startups* assinalaram opções de 5 a 7, enquanto que para o item “não financeiro”, tal percentagem foi de 52%, a menor entre os itens avaliados. Diante desse resultado observa-se uma predominância pelo escopo amplo, perspectiva que produz informações com foco em eventos internos e externos, mensuradas em termos financeiros e não financeiros, e relacionadas a eventos históricos e futuros (Aguiar & Frezatti, 2007; Chenhall & Morris, 1986; Frezatti, Aguiar & Rezende, 2007; Frezatti et al., 2012).



**Figura 9. Distribuição de Frequência – Características da Informação do SCG**

Fonte: dados da pesquisa (2019).

## 4.2 Análise Fatorial

Foi aplicada a metodologia de análise fatorial de componentes principais (ACP) nas respostas padronizadas, obtidas do instrumento de coleta de dados (Apêndice A). Antes de proceder à análise fatorial, o coeficiente de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) foi estimado, e o teste de esfericidade de *Bartlett* foi aplicado para avaliar se o método é adequado. A ACP, seguida da rotação ortogonal varimax com normalização de Kaiser, foi realizada para examinar a estrutura fatorial do instrumento proposto, no qual foram consideradas as cargas fatoriais superiores a 0,40. A consistência interna dos fatores extraídos do instrumento também foi avaliada, sendo considerado aceitável um índice de alfa de *Cronbach*  $\geq 0,60$  (George & Mallery, 2003).

Os valores dos testes para avaliação da adequação do uso da análise fatorial foram satisfatórios e apropriados para a ACP, sendo o valor da estatística KMO igual a

0,76 e 0,83 para as configurações organizacionais e para o desempenho, respectivamente, e o valor p inferior a 0,001 para o teste de esfericidade de *Bartlett*.

**Tabela 8 – Cargas fatoriais estimadas após a rotação *varimax* – imperativos configuracionais**

Questão	Fator			
	1	2	3	4
A startup tem desempenhado uma grande diversidade de ações para alcançar seus objetivos.		0,51		
Em relação aos concorrentes é rápida para introduzir novos produtos no mercado de atuação.		0,78		
Realiza ações que os concorrentes se vêm obrigados a responder depois.		0,79		
A startup é audaz (ousada) em seus esforços para aumentar a probabilidade de aproveitar as oportunidades em seu negócio.		0,76		
Os clientes da startup buscam preços mais baixos.				0,87
A ênfase que a startup coloca em preços mais baixos e promoções como forma de atrair e reter clientes.				0,86
A demanda do cliente por exclusividade.			0,77	
A startup oferece produtos exclusivos, altamente valorizados por clientes alvo.			0,85	
A startup enfatiza o atendimento e a personalização dos clientes.			0,81	
Interno (as informações mensuradas e analisadas referem-se a eventos internos da startup).	0,82			
Externo (as informações mensuradas e analisadas referem-se a eventos externos da startup).	0,60			
Financeiro (as informações são mensuradas em termos financeiros).	0,71			
Não financeiro (as informações são mensuradas em termos não financeiros).	0,80			
Histórico (horizonte de tempo – as informações estão relacionadas a eventos passados).	0,77			
Futuro (horizonte de tempo – as informações são relacionadas ao	0,59			

futuro, ou seja, projeções).				
<b>Número de itens</b>	6	4	3	2
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,84	0,75	0,76	0,73

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A partir do que é exposto na Tabela 8, observa-se que todos os itens avaliados apresentaram carga fatorial maior que 0,5 em um fator, em apenas um dos quatro fatores extraídos, sendo que a divisão obtida corresponde a divisão proposta entre os fatores de configurações organizacionais. Ainda, verifica-se que o valor do alfa de *Cronbach* foi superior a 0,70 para todos os fatores, limite considerado aceitável (George & Mallery, 2003).

**Tabela 9 – Cargas fatoriais estimadas após a rotação *varimax* – desempenho**

QUESTÃO	Fator
	1
É mais competitiva	0,81
Está crescendo mais rapidamente	0,83
É mais rentável	0,72
É mais inovadora	0,73
Aumento do número de clientes.	0,82
Desempenho geral da startup.	0,85
<b>Número de itens</b>	6
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,88

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Analisando-se a Tabela 9, que aborda o fator desempenho organizacional percebido, infere-se que todos os itens avaliados apresentaram carga fatorial maior que 0,5. Ainda, observa-se que o valor do alfa de *Cronbach* foi de 0,80, classificado como bom (George & Mallery, 2003).

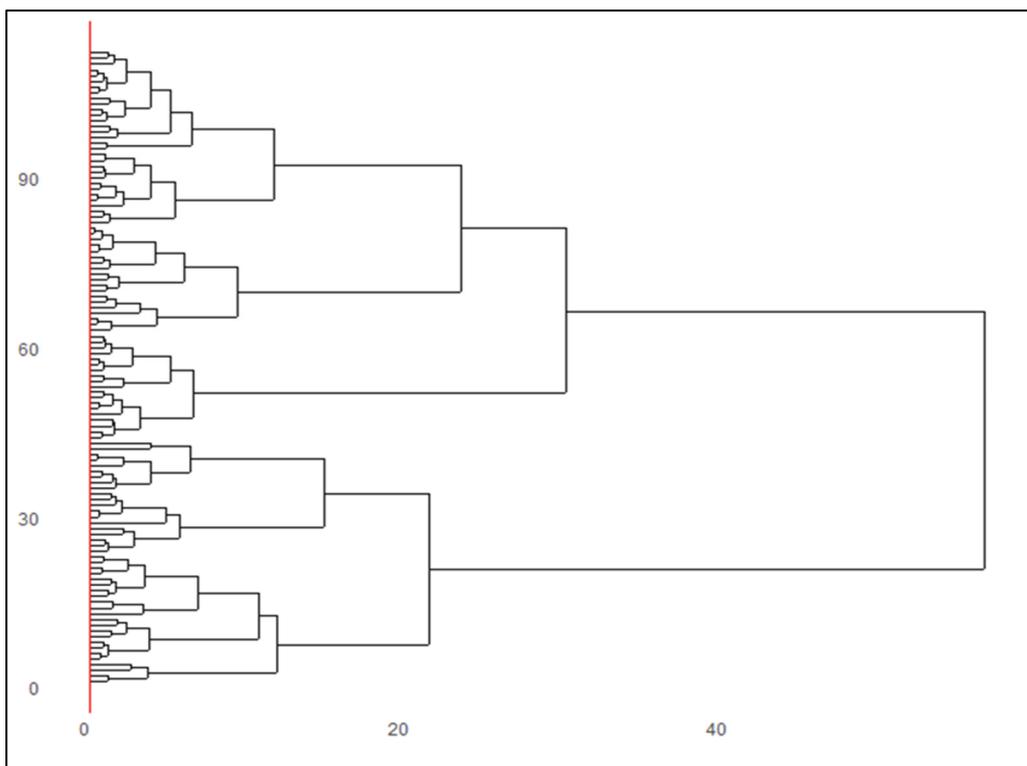
#### 4.3 Análise de Cluster – Configurações Organizacionais

Após a identificação dos fatores, foi realizada uma análise de cluster para a composição das configurações a partir dos imperativos propostos no referencial teórico. A análise foi realizada em duas etapas. Primeiramente, foi realizada a análise de cluster pelo método de agrupamento hierárquico, utilizando a medida de distância euclidiana. Uma vez que não se tinha o conhecimento do número de grupos entre os quais as observações iriam ser divididas, em cada estágio da aglomeração os dois grupos são combinados (Hair et al., 2009).

Ainda concernente a primeira etapa, foi construído um dendrograma para avaliar a proximidade das observações e selecionar o número de grupos. O dendrograma é uma representação gráfica dos resultados de um procedimento hierárquico em que cada objeto é distribuído em um eixo e o outro eixo retrata as etapas no procedimento hierárquico. Começando com cada objeto representado como um cluster separado, o dendrograma mostra graficamente como os clusters são combinados em cada etapa do procedimento até que todos estejam contidos em um único cluster (Hair et al., 2009).

Para a definição do número de clusters, na segunda etapa foi realizada a análise de cluster pelo método de agrupamento não hierárquico, utilizando o método k-means. Para Macqueen (1967) é um método de análise de agrupamentos que objetiva particionar  $n$  observações em  $k$  grupos, em que cada observação pertence ao grupo mais próximo da média (centróide). Para tal se estabelece um número prévio de grupos ( $k$ ) e centróides iniciais que são otimizados a cada iteração, até que a distância dos pontos para os centróides seja mínima. Para seleção de um número ótimo de grupos existem algumas alternativas, uma delas é o método Silhueta (Rousseeuw, 1987).

Na Figura 10 apresenta-se o resultado do dendrograma, um método de agrupamento hierárquico, em que se apresenta a divisão entre os grupos formados pelo método.

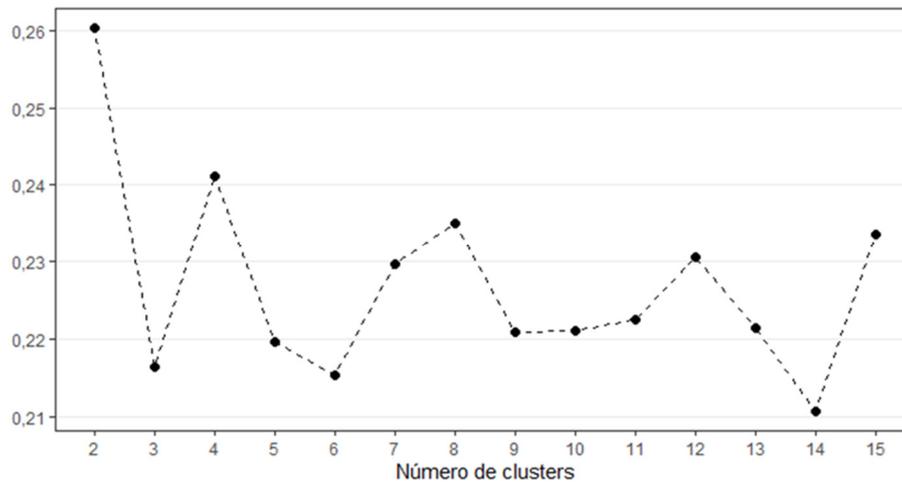


**Figura 10. Dendrograma dos participantes da pesquisa**

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A escolha do número ótimo de clusters foi baseada no método da silhueta. Nota-se a partir da Figura 11 que o número de configurações que maximiza o valor de silhueta é 2, assim aplica-se o método não-hierárquico para este número de grupos, pelo qual forma-se uma configuração com 76 *startups* e outra com 36 *startups*.

A configuração 1 (C1) foi denominada de **visão macro**, tendo em vista que se agrupou nesse cluster as *startups* de maior porte, mais maduras, que apresentarão maiores níveis de OE e de utilização do escopo do SCG. A configuração 2 foi intitulada de **visão intermediária**, visto que, agrupou-se nesse cluster as *startups* de porte menor, menos maduras, que apresentaram níveis intermediários de utilização de OE e do escopo do SCG. Ressalta-se que a apresentação detalhada das características das configurações, que resultaram nos nomes atribuídos, serão apresentadas a seguir.



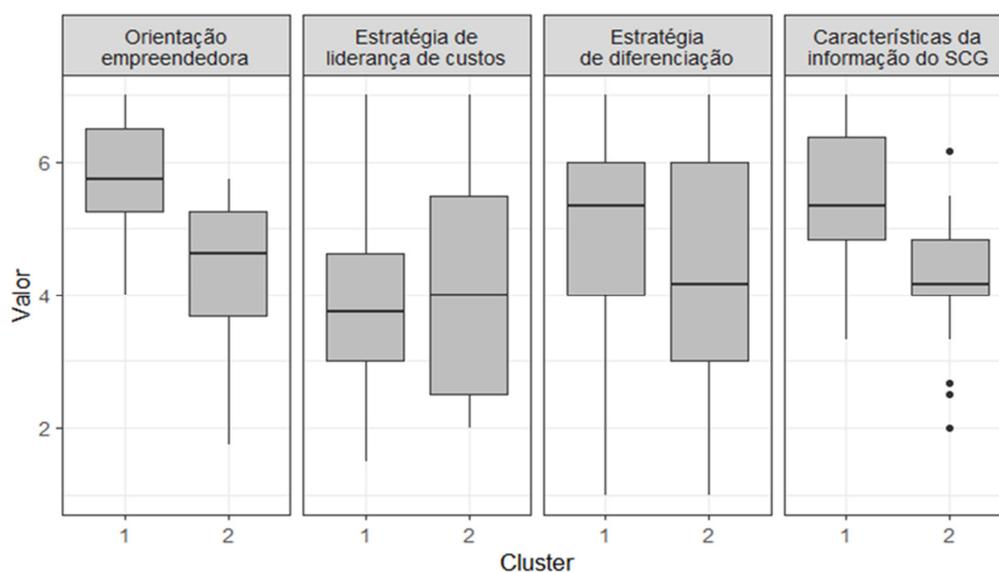
**Figura 11. Gráfico de dispersão do método de silhueta**

Fonte: dados da pesquisa (2019).

### 4.3.1 Comparação das Configurações

A partir da análise de cluster evidenciada anteriormente, extraiu-se dois clusters, denominados de visão macro (C1) com 76 *startups* e visão intermediária (C2) com 36 *startups*. A seguir são apresentados os resultados das comparações das pontuações das configurações organizacionais.

Analisando-se a Figura 12, observa-se que de um modo geral, as pontuações, tanto de orientação empreendedora, quanto das características da informação do SCG, são maiores nas *startups* da visão macro em relação a visão intermediária. Já para as estratégias de liderança de custos e de diferenciação, a dispersão das pontuações do grupo 2 se mostrou maior, destacando-se que a estratégia de liderança de custos foi a única variável para a qual se observou uma mediana maior dos participantes da visão intermediária (C2).



**Figura 12. Boxplots das pontuações das configurações organizacionais**

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Observa-se na Tabela 10 que, de acordo com o teste de Wilcoxon, foram observadas diferenças das pontuações tanto da orientação empreendedora quanto das características da informação do SCG entre os clusters (valores  $p < 0,001$ ), sendo que em ambos os casos tanto a pontuação média como a mediana foram maiores para a configuração visão macro. Para os dois demais imperativos (estratégia de liderança de custos e de diferenciação), não há evidências amostrais suficientes de diferença significativa, ao nível de 5% de significância. Resultados diferentes dos realizados por Crespo et al. (2019) e Samagaio (2018), no qual a estratégia apresentou-se como estatisticamente significativa.

**Tabela 10 – Comparação das pontuações das configurações organizacionais**

Configurações Organizacionais	Visão Macro			Visão Intermediária			Valor p (Wilcoxon)
	Mediana	Média	$\sigma$ DP	Mediana	Média	$\sigma$ DP	
Orientação empreendedora	5,75	5,70	0,83	4,62	4,26	1,22	< 0,001*
Estratégia de liderança de custos	3,75	3,82	1,35	4,00	4,11	1,63	0,448
Estratégia de diferenciação	5,33	4,97	1,47	4,17	4,39	1,71	0,082
Características da informação do SCG	5,33	5,47	1,03	4,17	4,22	0,93	< 0,001*

Fonte: dados da pesquisa (2019).

\* valor  $p < 0,05$ .

#### 4.3.1.1 Caracterização das Configurações

A **visão macro (C1)** é composta por 76 *startups*, logo 68% dos respondentes concentram-se nessa configuração. Destacam-se a partir da análise da Tabela 11, a qual buscou-se reunir algumas características dessas *startups*, as principais informações dessa configuração.

Em relação ao ano de fundação, observa-se que as duas *startups* mais antigas (2008-2010) encontram-se nesse grupo. Referente ao número de colaboradores, as 11 *startups* que possuem mais de 20 funcionários encontram-se nessa configuração também. Concernente ao CVO, constata-se que as organizações mais maduras encontram-se nessa configuração, das 49 *startups* que se encontram na fase Tração, 40 estão nessa configuração, e 9 das 9 *startups* que estão na fase *Scaleup* encontram-se nesse grupo.

**Tabela 11 – Caracterização Clusters**

Variável	CONFIGURAÇÃO 1		CONFIGURAÇÃO 2	
	Frequência absoluta	%	Frequência absoluta	%
<b>Qual é o estado em que a Startup está localizada?</b>				
Paraná	30	39.47%	15	41.67%
Rio Grande do Sul	20	26.32%	14	38.89%
Santa Catarina	26	34.21%	7	19.44%
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100.00%</b>	<b>36</b>	<b>100.00%</b>
<b>Ano de fundação da Startup?</b>				
2008-2010	2	2.63%	0	0.00%
2011-2013	8	10.53%	6	16.67%
2014-2016	36	47.37%	12	33.33%
2016-2019	30	39.47%	18	50.00%
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100.00%</b>	<b>36</b>	<b>100.00%</b>
<b>Nº de colaboradores (funcionários) entre sócios (que trabalham) e funcionários:</b>				
Até 5	19	25.00%	25	69.44%
De 6 a 10	25	32.89%	7	19.44%
De 11 a 20	21	27.63%	4	11.11%
Mais de 20	11	14.47%	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100.00%</b>	<b>36</b>	<b>100.00%</b>
<b>Qual é o mercado de atuação da Startup?</b>				
Serviços Profissionais, científicos ou técnicos	7	9.21%	5	13.89%
Varejo/Atacado	6	7.89%	5	13.89%
Vendas e Marketing	5	6.58%	-	0,00%
TIC e Telecom	5	6.58%	3	8,33%

Edutech	5	6.58%	3	8,33%
Healthtech	5	6.58%	-	0,00%
Agrotech	3	3.95%	4	11,11%
Mobile	3	3.95%	3	8,33%
Outros	37	48.68%	13	36,11%
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100.00%</b>	<b>36</b>	<b>100.00%</b>
<b>A startup já recebeu algum prêmio ou certificação?</b>				
Não	33	43.42%	23	63.89%
Sim	43	56.58%	13	36.11%
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100.00%</b>	<b>36</b>	<b>100.00%</b>
<b>A startup já passou por uma rodada de aceleração ou foi incubada?</b>				
Não	33	43.42%	20	55.56%
Sim - Aceleradora Privada	27	35.53%	7	19.44%
Sim - Aceleradora Pública	7	9.21%	1	2.78%
Sim - Incubadora Privada	6	7.89%	2	5.56%
Sim - Incubadora Pública	3	3.95%	6	16.67%
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100.00%</b>	<b>36</b>	<b>100.00%</b>
<b>Qual é o estágio do ciclo de vida principal em que se encontra a startup?</b>				
Operação - Negócio está em operação, construindo sua base de clientes e expansão	27	35.53%	27	75,00%
Tração - Foco está em crescer e alcançar escalabilidade para o negócio	40	52.63%	9	25,00%
<i>Scaleup</i> - Fase pós crescimento, com foco em investimentos e até internacionalização	9	11.84%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100.00%</b>	<b>36</b>	<b>100.00%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A **visão intermediária (C2)** é composta por 36 *startups*, logo 32% dos respondentes concentram-se nessa configuração. Destacam-se a partir da análise da Tabela 12, a qual buscou-se reunir algumas características dessas *startups*, as principais informações dessa configuração.

Referente ao número de colaboradores houve uma maior concentração do que se fosse seguir a média de 32% da Configuração 2, teria um valor de 14 *startups* com até 5 colaboradores, e observa-se um valor de 25 *startups* com até 5 colaboradores nessa configuração. O mesmo acontece com a opção “não” para o recebimento de algum prêmio ou certificação, observa-se que se fosse seguir a média de 32% apresentariam-se 18 *startups*, entretanto, apresenta-se 23 *startups*. De mesmo modo, com a opção de aceleração e incubação, se fosse seguir a média de 32% apresentariam-se 17 *startups*, contudo, apresenta-se 20 *startups*. O CVO dessa configuração concentra-se predominantemente (75%) na fase Operação, não possuindo *startups* na fase *Scaleup*.

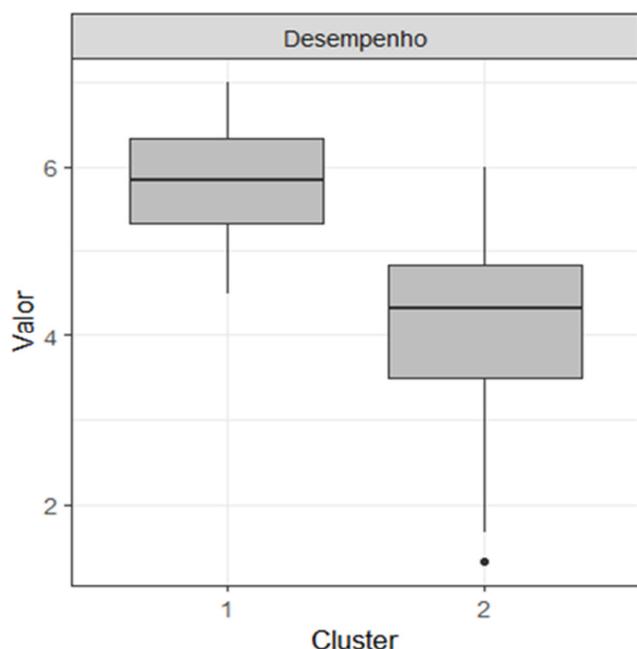
Conclui-se então, em uma análise prévia, utilizando-se de estatística descritiva, que a configuração visão macro apresenta melhores resultados referente a medidas objetivas de desempenho, como o CVO, porte e tempo de existência, do que a visão intermediária.

#### **4.4 Influência das Configurações Organizacionais no Desempenho**

Formadas as configurações organizacionais e analisado os imperativos dentro de cada cluster e a caracterização de cada configuração, faz-se necessário para responder ao objetivo de pesquisa verificar a influência das duas configurações no desempenho organizacional de *startups*. Essa parte da pesquisa foi dividida em dois momentos. Primeiramente, verificou-se a influência das configurações organizacionais no desempenho percebido, e logo em seguida, verificou-se a associação das configurações organizacionais no desempenho objetivo.

##### **4.4.1 Influência das Configurações no Desempenho Organizacional Percebido**

Averiguando-se a Tabela 10 e a Figura 12, conclui-se que a visão macro possui pontuações maiores nos imperativos OE, características da informação do SCG e estratégia (diferenciação) do que a visão intermediária, somente no imperativo estratégia (liderança de custos) que a configuração 2 possui valores maiores. Comparando-se a pontuação do desempenho percebido, evidenciados na Figura 13 e Tabela 13 entre os dois grupos formados, nota-se que os resultados apresentados pela visão macro são maiores em relação a visão intermediária.



**Figura 13. Boxplots das Pontuações do Desempenho Percebido**

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Corroborando com o observado na Figura 13, observa-se na Tabela 13 que a pontuação de desempenho percebido é significativamente maior entre as *startups* da visão macro (C1) em comparação com a visão intermediária (C2), de acordo com o teste de Wilcoxon, ao nível de 5% de significância (valor  $p < 0,001$ ).

**Tabela 13 - Comparação das Pontuações Desempenho Percebido**

Desempenho	Configuração 1			Configuração 2			Valor p
	Mediana	Média	$\sigma$ DP	Mediana	Média	$\sigma$ DP	
Desempenho	5,83	5,83	0,66	4,33	4,08	1,03	< 0.001*

Fonte: dados da pesquisa (2019).

\* valor  $p < 0,05$ .

A partir desses resultados, em que a configuração com nível maior de OE tem uma influência maior no desempenho, a presente pesquisa corrobora os resultados de alguns estudos, a exemplo, Damke et al. (2018) que concluíram que empresas com desempenho superior apresentaram altos níveis de atitude empreendedora. De mesmo modo, Shirokova et al. (2016) e Wiklund & Shepherd (2005) constataram que existem razões para inferir que a OE pode ter implicações positivas no desempenho organizacional.

Ainda em relação a OE, alguns estudos constaram que empresas que operam em condições dinâmicas se beneficiam de alta OE (Gupta & Pandit, 2013; Lumpkin & Dess, 2001; Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013). Enquanto outros evidenciam que em ambientes hostis a OE é um importante *driver* do desempenho da empresa (Alexandrova, 2004; Covin & Slevin, 1989; Martins & Rialp, 2013; Zahra & Covin, 1995). A partir da caracterização das *startups* sabe-se que essas organizações operam em ambientes dinâmicos, voláteis e hostis, desse modo, pode-se concluir que para essa amostra uma alta OE influenciou em um desempenho superior.

Assim como a OE, o imperativo “características da informação do SCG” apresentou níveis maiores de utilização na visão macro, a configuração que apresentou um desempenho superior. Dessa maneira, essa pesquisa contraria juntamente com outros estudos a crença de Bhide (2000) de que a contabilidade gerencial atrapalharia o desenvolvimento de negócios inovadores. Alguns estudos sustentam a afirmação de que existe associação entre o crescimento de *startups* e a utilização do SCG (Davila & Foster, 2005, 2007; Davila, Foster, & Li, 2009; Davila, Foster, & Oyon, 2009; Sandino, 2007).

Posteriormente, com o intuito de avaliar a relação das configurações formadas com o desempenho percebido, mas na presença de variáveis de controle, um modelo de regressão linear múltiplo foi proposto, de acordo com a seguinte equação:  **$DESEMPENHO = \beta_0 + \beta_1 * TEMPO + \beta_2 * TAMANHO + \beta_3 * CLUSTER$** . Em que,  $\beta_0$  é o intercepto e  $\beta_1, \beta_2$  e  $\beta_3$  os coeficientes relacionados as variáveis independentes e de controle.

A variável dependente considerada neste estudo foi a pontuação de desempenho percebido, a variável independente foram as configurações, e as variáveis de controle foram o tempo de existência e o tamanho. Para as variáveis categóricas, utilizou-se a codificação em variáveis *dummies*. A influência de cada variável no modelo de regressão foi avaliada por meio de seus respectivos coeficientes de regressão. A qualidade do ajuste foi verificada pela análise dos resíduos, sendo que mesmo com a não normalidade da pontuação de desempenho, os resíduos do modelo proposto se mostraram normais pelo teste de Shapiro-Wilk (0,154).

**Tabela 14 - Resultados do Modelo de Regressão Linear**

Variável	Estimativa	Erro padrão	Valor t	Valor p
----------	------------	-------------	---------	---------

Intercepto	-48,08	72,13	-0,67	0,506
Ano de fundação da Startup?	0,03	0,04	0,7	0,486
Nº de colaboradores (funcionários) entre sócios (que trabalham) e funcionários	0	0	0,99	0,323
Cluster	-1,72	0,16	-10,53	<0,001*
$R^2 = 0,52$ ; $F(3) = 39,55$ ; Valor $p < 0,001^*$				

\* valor  $p < 0,05$ .

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Pela Tabela 14, nota-se que de acordo com os resultados do modelo de regressão linear ajustado com as variáveis de controle, além do efeito significativo observado para o cluster, corroborando com os resultados do teste de *wilcoxon* que indicam uma pontuação menor para o cluster 1 em relação ao cluster 2 (estimativa de -1,72 e valor  $p < 0,001$ ), nenhuma outra variável apresentou efeito significativo no desempenho, ao nível de 5% de significância.

#### 4.4.2 Associação das Configurações no Desempenho Organizacional Objetivo

Analisa-se na Tabela 15 que não há evidências amostrais suficientes de que as associações do cluster com o recebimento de prêmio ou certificação e com a rodada de aceleração ou incubação sejam significativas, ao nível de 5% de significância (valores  $p$  de 0,069 e 0,318), embora as empresas da visão macro (C1) tenham recebido prêmios/certificações ou passado por rodadas de aceleração/incubação com mais frequência.

Já em relação à fase do CVO, vê-se que a mesma apresenta associação significativa com a visão macro (C1) (valor  $p < 0,001$ ), sendo que mais da metade das empresas da visão macro estão na fase “Tração”, enquanto que na visão intermediária (C2) a grande maioria está na fase “Operação”, e nenhuma atingiu a fase “Scaleup”.

**Tabela 15 – Associação das questões objetivas de desempenho com as configurações**

Variável	Configuração		Valor $p$ (qui- quadrado)
	1	2	
<b>A startup já recebeu algum prêmio ou certificação?</b>			<b>0,069</b>
Não	33 (29,46%)	23 (20,54%)	
Sim	43 (38,39%)	13 (11,61%)	

<b>A startup já passou por uma rodada de aceleração ou foi incubada?</b>			<b>0,318</b>
Não	33 (29,46%)	20 (17,86%)	
Sim	43 (38,39%)	16 (14,29%)	
<b>Qual é o estágio do ciclo de vida principal em que se encontra a startup?</b>			<b>&lt; 0,001*</b>
Operação	27 (24,11%)	27 (24,11%)	
Tração	40 (35,71%)	9 (8,04%)	
<i>Scaleup</i>	9 (8,04%)	0 (0%)	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Por fim, observa-se na Tabela 16 que nenhuma das questões relacionadas as fontes de investimento apresentaram correlação significativa com as configurações formadas, de acordo com os resultados do teste de correlação *rank biserial*, ao nível de 5% de significância.

**Tabela 16 - Correlação das Fontes de Investimento com as Configurações.**

Fonte de investimento	<i>Rank biserial</i>	
	<i>D de Somer</i>	Valor p
Aceleradoras	-0,17	0,068
Capital Semente (Seed Capital)	-0,04	0,555
Crowdfunding (investimento coletivo)	0	0,958
Financiamento bancário	-0,04	0,637
Investimentos Anjo	-0,12	0,221
Reservas pessoais dos sócios e/ou familiares	0,01	0,928
Sem investimento	-0,02	0,848
Subvenção econômica (investimento público, ex, Finep)	-0,01	0,853
Venture Capital	-0,04	0,574

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Ressalta-se ao final dessa análise que, a variável estratégia não se apresentou como estatisticamente significativa em nenhum dos testes realizados e consequentemente nos resultados. Um dos motivos que pode ter levado isso a ocorrer é o fato dessas organizações usarem essas estratégias de forma conjunta (ambidestria), ou seja, dar ênfase aos dois posicionamentos, por exemplo, baixo custo (liderança de custo) com qualidade (diferenciação), produto diferenciado, otimizado (diferenciação) com um baixo custo (liderança de custo), dessa forma, a *proxy* utilizada para captar a variável estratégia não conseguiu diferenciar esse posicionamento ambidestro.

#### 4.4.3 Influência da Associação das Configurações no Desempenho Organizacional Objetivo

Observa-se na Tabela 9 que não há evidências amostrais suficientes de que a relação entre a pontuação do desempenho subjetivo com o recebimento de prêmio ou certificação e com a rodada de aceleração ou incubação, sejam significativas, ao nível de 5% de significância (valores p de 0,116 e 0,487), embora as empresas que tenham recebido prêmios/certificações ou passado por rodadas de aceleração/incubação apresentem maiores pontuações médias e medianas.

**Tabela 17 - Correlação Desempenho Percebido X Desempenho Objetivo.**

Variáveis	Desempenho subjetivo			Valor p (Wilcoxon)
	Mediana	Média	Desvio Padrão	
<b>A startup já recebeu algum prêmio ou certificação?</b>				0,116
Não	5,33	5,08	1,19	
Sim	5,5	5,46	1,06	
<b>A startup já passou por uma rodada de aceleração ou foi incubada?</b>				0,487
Não	5,33	5,16	1,22	
Sim	5,5	5,36	1,06	
<b>Qual é o estágio do ciclo de vida principal em que se encontra a startup?</b>				< 0,001*
Negócio está em operação, construindo sua base de clientes e expansão	4,92	4,83	1,32	
Foco está em crescer e alcançar escalabilidade para o negócio	5,5	5,56	0,69	
Fase pós crescimento, com foco em investimentos e até internacionalização	6,5	6,31	0,72	

\* valor p < 0,05.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Por outro lado, nota-se que a relação com o estágio do ciclo de vida foi significativa (valor p < 0,001), sendo que quanto mais avançado o estágio, maiores as pontuações médias e medianas do desempenho subjetivo.

**Tabela 18 – Correlação Desempenho Percebido X Desempenho Objetivo.**

Fonte de investimento	Spearman	
	rs	Valor p
Aceleradoras		0,114
Capital Semente (Seed Capital)	0,09	0,339

Crowdfunding (investimento coletivo)	-0,03	0,745
Financiamento bancário	-0,02	0,797
Investimentos Anjo	0,08	0,373
Reservas pessoais dos sócios e/ou familiares	0,02	0,872
Sem investimento	0,04	0,691
Subvenção econômica (investimento público, ex, Finep)	-0,09	0,345
Venture Capital	0,07	0,437

\* valor  $p < 0,05$ .

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Por fim, observa-se na Tabela 10 que nenhuma das questões relacionadas as fontes de investimento apresentaram correlação significativa com o desempenho subjetivo, de acordo com os resultados do teste de correlação de Spearman, ao nível de 5% de significância.

#### 4.4.4 Hipótese de Pesquisa

Diante dos resultados apresentados, **pode-se aceitar a afirmação da H1**, visto que, as configurações formuladas pelos imperativos orientação empreendedora, estratégia e as características da informação do SCG possuem desempenho diferente. Desse modo, reforçando o argumento de alguns autores, a exemplo, Miller e Friesen (1978), Miller e Friesen (1984), Miller (1986) e Miller (1987), que foram pioneiros em estabelecer a articulação de configurações e desempenho, e, em seguida, testada empiricamente por vários trabalhos que confirmaram a relação entre configurações e desempenho (Bispo, 2016; Damke, 2018; Davies & Walters, 2004; Dess et al., 1997; Fiss, 2007; Harlacher & Reihlen, 2014 Harms et al., 2011; Korunka et al., 2003; Maciel et al., 2008; Shirokova et al., 2016; Wiklund & Spherd, 2005).

A variável CVO foi usada como uma medida objetiva de desempenho, visto que, no contexto de *startups* apresenta a maturidade do empreendimento (como eluciado anteriormente), essa variável apresentou-se como uma medida estatisticamente significativa na comparação entre as configurações, sendo o cluster visão macro o grupo em que se concentrou as organizações mais maduras. Ainda, foi a única variável de desempenho objetivo que apresentou correlação com as medidas de desempenho subjetivo. Desse modo, apresentou-se como uma variável importante de ser investigada no contexto desses empreendimentos, tanto para caracterização da amostra, como para mensurar o desempenho.

Conforme verificado, a variável estratégia não se apresentou como estatisticamente significativa em nenhum dos testes realizados e consequentemente nos resultados, isto é, as *startups* respondentes não apresentaram um foco estratégico definido. Uma das razões que pode ter levado isso a ocorrer é o fato dessas organizações por serem pequenas (de acordo com o número de colaboradas) e se concentrarem em sua maioria nas fases iniciais do CVO, usarem o posicionamento estratégico de forma conjunta (ambidestria), dar ênfase aos dois posicionamentos na tentativa de encontrarem o seu melhor mercado, dessa forma, a *proxy* utilizada para captar a variável estratégia não conseguiu diferenciar esse posicionamento ambidestro.

No trabalho de Crespo et al. (2019) o desempenho de uma *startup* pode atuar como um determinante para a adoção do SCG. No contexto dessa pesquisa, por um delineamento metodológico diferente do usado por Crespo et al. (2019), o SCG juntamente com a OE apresentou-se como estatisticamente significativo para explicar um desempenho superior. Lewrick et al. (2011) afirmam que a capacidade empreendedora é referida na literatura como um fator importante para alcançar o desempenho, ainda que o empreendedorismo contribui para gerenciar com êxito a inovação e o crescimento de *startups*. Essa pesquisa pode confirmar esses achados, tendo em vista que a configuração com maior intensidade de OE apresentou o melhor desempenho.

O estudo de Davila e Foster (2005) conclui que existe crescimento da *startup* no período posterior ao ano de adoção do orçamento (controle gerencial) e que a sua adoção está associada com o crescimento futuro da empresa. Por sua vez, Davila e Foster (2007) identificaram que o crescimento das *startups* estavam associados à presença do SCG, concluindo que, os SCGs são fundamentais para fornecer suporte de gestão que auxiliem o crescimento para além do estágio informal, ao mesmo tempo, apenas são necessários se o crescimento existir. Embora existam diferenças metodológicas e de escolhas de variáveis entre os trabalhos citados anteriormente e o dessa dissertação, essa pesquisa se alinha com os achados anteriores, pois, constatou-se uma maior utilização das características da informação do SCG na configuração na qual encontravam-se as *startups* de porte maior, mais maduras e com um melhor desempenho.

Considerando a afirmação da H1, em que diferentes configurações apresentaram desempenhos distintos, e compreendendo que as variáveis selecionadas são fatores relevantes para exercer influência no desempenho, a afirmação da H1 pode lançar algumas bases acerca de como os gestores das *startups* e outros *players* do ecossistema,

podem formatar esses empreendimentos para alcançar um melhor desempenho. Dessa forma, o diagnóstico das configurações pode servir de base para que seja realizado uma análise acerca da formatação desses empreendimentos, esta análise envolveria uma tentativa de enquadramento entre as configurações, visando direcionar as ações da *startup*, seja para manter ou reforçar suas características, seja para provocar alterações importantes, visando se beneficiar do alinhamento entre o contexto e variáveis apresentados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um número considerável de perspectivas teóricas têm provido *insights* importantes na descrição da relação entre variáveis organizacionais, tanto em relação ao ambiente interno quanto externo, além da influência dessas no desempenho organizacional. Destacando-se estudos em SCG a Abordagem Contingencial. Contudo, grande parte deles, senão a sua maioria, tradicionalmente, tem demonstrado essa relação considerando combinações unidirecionais.

A abordagem de configurações, por sua vez, não tem desmerecido as abordagens explanatórias até então publicadas, mas sim, tentado sistematicamente integrá-las, buscando demonstrar que a relação variáveis (imperativos) organizacionais e desempenho, amplamente discutida na academia, pode ser melhor explicada pela combinação de um conjunto de variáveis que formam um arranjo configuracional e produzem resultados superiores.

O contexto organizacional frequentemente observado em *startups* é caracterizado e, paralelamente, desenvolvido por um cenário de dinâmica, flexibilidade, incerteza e volatilidade, presente nas tecnologias e no mercado que estão inseridas (Paternoster, Giardino, Unterkalmsteiner, Gorschek, & Abrahamsson, 2014; Reis, 2017; Smith e Smith, 2006). É neste cenário que essas empresas têm se desenvolvido e aumentado a sua relevância e visibilidade social e econômica. Contudo, embora as *startups* vêm se desenvolvendo e alcançando visibilidade e representatividade, esses empreendimentos estão mais suscetíveis a fracassar devido à sua vulnerabilidade inicial, considerando que enfrentam mais riscos, possuem menos recursos e têm pouca legitimidade (Miranda, Santos Júnior, & Dias, 2016).

Fried e Tauer (2015) constaram que a identificação de empreendimentos de sucesso atuais e futuros, ajudam a promover a compreensão do processo empreendedor e a orientar as políticas públicas para melhorar a taxa de sucesso das *startups*. Desse modo, o presente estudo direcionou seus esforços, com base na perspectiva das configurações, em analisar a influência das configurações organizacionais (compostas pela orientação empreendedora, estratégia e as características da informação do SCG) no desempenho de *startups* do sul do Brasil.

Os resultados alcançados, a partir da coleta de dados em 112 *startups* reforçaram os pressupostos da abordagem de configurações, ou seja, a relação de interdependência

de imperativos (variáveis) na explicação holística do desempenho organizacional. Em função do delineamento metodológico, não foi possível testar a ideia de equifinalidade, tendo em vista, a escolha das variáveis e o número reduzido de configurações. Desse modo, fica como sugestão para pesquisas futuras a inclusão de outras variáveis, para que se possa ser testada a premissa da equifinalidade no contexto desses empreendimentos.

Verificou-se que a variável estratégia não se apresentou como estatisticamente significativa em nenhum dos testes realizados. Um dos motivos que pode ter levado isso a ocorrer é o fato dessas *startups* usarem essas estratégias de forma conjunta (ambidestria), sendo assim, o construto utilizado não conseguiu captar esse posicionamento estratégico.

Os resultados indicam que, ao contrário de alguns estudos que buscavam explicar o desempenho em *startups* através de relações unidirecionais ou bidimensionais, um conjunto de dimensões baseadas em OE, estratégia e características da informação do SCG, se fizeram relevantes e indissociáveis na explicação do desempenho das *startups* pesquisadas.

Especificamente, os resultados evidenciaram duas configurações, a visão macro (C1) com 76 *startups* e a visão intermediária (C2) com 36 *startups*, também mostraram que a visão macro teve um maior desempenho em relação à de visão intermediária, e ainda, que essa configuração de maior desempenho possui uma maior intensidade de OE e de utilização de características da informação do SCG, enquanto que a estratégia de diferenciação e liderança de custos não se apresentaram estatisticamente significativas. A partir da caracterização, pode-se concluir também que a configuração com maior desempenho possuía as organizações mais maduras e de porte maior, levando em consideração o porte e o CVO.

Tais resultados permitiram aceitar a H1 que afirmava que: em *startups*, diferentes configurações organizacionais baseadas em orientação empreendedora, estratégia e as características da informação do SCG possuem desempenho diferente.

Considerando estes resultados, convém ressaltar as contribuições advindas desta pesquisa. Primeiramente, buscou-se trazer explicações mais completas, sobre como esses empreendimentos funcionam e os contextos nos quais são mais efetivas. Contribuiu-se também, ao analisar-se configurações organizacionais que apresentaram um melhor desempenho, aprimorando o conhecimento acerca de *startups* no contexto

sul brasileiro, assim, ajudando a promover a compreensão do processo empreendedor e a orientar as políticas públicas para melhorar a taxa de sucesso das *startups*.

Como o estudo se propõe a formar configurações, elaboradas a partir do relacionamento de imperativos organizacionais que tenham o “poder” de influenciar o desempenho, esse método permite que a observação do comportamento das empresas possa lançar algumas bases acerca de como as mesmas devem se organizar para alcançar um melhor desempenho. Dessa forma, o diagnóstico das configurações pode servir de base para que as próprias *startups* façam uma autoanálise acerca de sua composição. Esta autoanálise basicamente envolveria uma tentativa de enquadramento entre as configurações. O resultado deste esforço de enquadramento pode direcionar as ações das empresas, seja para manter ou reforçar suas características, seja para provocar alterações importantes para passar a se beneficiar do alinhamento entre os elementos apresentados.

Um ponto que carece de atenção ao analisar os resultados dessa pesquisa, e que não se deve aos procedimentos metodológicos do estudo, mas sim à própria característica da abordagem de configurações (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel & 1998), é que ela se limita a observar alguns poucos padrões de combinações entre imperativos organizacionais. É preciso reconhecer que essa abordagem caminha rumo à construção de uma teoria de médio alcance e que é oposta à natureza universal pretendida de outras teorias organizacionais. Assim, não se pretende estabelecer, por meio da observação dos resultados desse estudo, que existem apenas duas possíveis configurações organizacionais no conjunto de *startups* sul brasileiras. Ao contrário, admite-se a possibilidade de outras configurações. Sobretudo, o que se pretendeu analisar foi a possibilidade de identificar um grupo com configurações que possam explicar a variabilidade de desempenho organizacional nesses empreendimentos.

Para pesquisas futuras, sugere-se: usar outra proxy para medir a estratégia, utilizar e/ou incluir outros imperativos organizacionais para tentar gerar mais configurações, estudar a variável SCG como variável dependente, buscando compreender qual a configuração que leva a uma maior adoção do SCG.

Sugere-se também, para aprimorar o conhecimento em relação a essas organizações, que sejam realizados estudos longitudinais, os quais permitiriam observar com maior precisão como ocorrem os arranjos configuracionais ao longo do tempo,

pois, a medida que essas organizações amadurecem podem mudar seu arranjo configuracional.

## 6. REFERÊNCIAS

- Abstartups – Associação brasileira de startups (2017). O momento da Startup brasileira e o futuro do ecossistema de inovação. 2017. Disponível em: <https://abstartups.com.br/PDF/radiografia-startups-brasileiras.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.
- Abstartup - Associação brasileira de startups (2019). Fase do ciclo de vida organizacional. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/por-dentro-do-startupbase/>>. Acesso em 23. jun. 2019.
- Abreu, P. R., & Campos, N.M. (2016). O panorama das aceleradoras de Startups no Brasil. Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital (GVcepe).
- Aguiar, B. A. & Frezatti, F. (2007). Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 1(3).
- Arruda, C., Nogueira, V. (2015). Fundação Dom Cabral: Causas da Mortalidade de Startups Brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. *Fundação Dom Cabral, Núcleo de Inovação e empreendedorismo*.
- Ax, C., Greve, J., & Nilsson, U. (2008). The impact of competition and uncertainty on the adoption of target costing. *International Journal of Production Economics*, 115(1), 92-103.
- Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 75(1), 65-92.
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26.
- Bedford, D. S., & Sandelin, M. (2015). Investigating management control configurations using qualitative comparative analysis: An overview and guidelines for application. *Journal of Management Control*, 26(1), 5–26.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (2006). A more complete conceptual framework for SME finance. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2945-2966.

- Bhide, A. V. (2000). *The origin and evolution of new business*. New York: Oxford University Press.
- Bhimani, A. (2018). As empresas de tecnologia exigem que a contabilidade seja diferente?. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 189-193.
- Bieraugel, M. (2015). Managing library innovation using the lean startup method. *Library Management*, 36(4/5), 351-361.
- Bispo, C. M. (2013). *Estratégia e capacidades dinâmicas perante o exercício da cooperação: uma abordagem configuracional*. (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba.
- Bispo, C. M., Gimenez, F. A. P., & Kato, H. T. (2016). Estratégia e capacidades dinâmicas perante o exercício da competição: uma abordagem configuracional. *Gestão & Planejamento*, 17(1).
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International journal of management reviews*, 14(3), 305-327.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startups Owner's Manual*. Estados Unidos: K & S Ranch.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.
- Bouwens, J., & Abernethy, M. A. (2000). The consequences of customization on management accounting system design. *Accounting, Organizations and Society*, 25(3), 221-241.
- Brigidi, G. M. (2009) *Criação de Conhecimento em Empresas Startup de Alta Tecnologia*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Brown, J. R., Martinsson, G., & Petersen, B. C. (2012). Do financing constraints matter for R&D?. *European Economic Review*, 56(8), 1512-1529.

- Cadez, S., & Guilding, C. (2012). Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 484-501.
- Cacciolatti, L., Rosli, A., Ruiz-Alba, J. L., & Chang, J. (2020). Strategic alliances and firm performance in startups with a social mission. *Journal of Business Research*, 106-117.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Chenhall, R. H. (2007). *Theorizing contingencies in management control systems research*. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Vol. Eds.), *Handbook of management accounting research*. Vol. 1. *Handbook of management accounting research* (pp. 163–205). Oxford: Elsevier
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *Accounting Review*, 16-35.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243-264.
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13.
- Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling?. *Journal of Accounting & organizational change*, 6(2), 228-259.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371-395.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2011) *Métodos de Pesquisa em Administração*. – 10. ed. - Porto Alegre: Bookman.

- 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, 875-884.
- Costa, M.A.S. (2018) *Explorando a medição de desempenho em Startup*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). Lean analytics: Use data to build a better startup faster. " O'Reilly Media, Inc."
- Damke Junior, E., Gimenez, F. A. P., & Damke, J. F. W. (2018). Strategic configurations and performance: a study in micro and small business retailers. *RAUSP Management Journal*, 53(1), 11-22.
- Davies, H. & Walters, P. (2004). Emergent patterns on strategy, environment and performance in a transition economy. *Strategic Management Journal*, 25(4), 347–364.
- Davila, A. & Foster, G. (2005) Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies, *The Accounting Review*, 80(4), pp. 1039–1068.
- Davila, A. & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The accounting review*, 82(4), 907-937.
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 322-347.
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281-311.

- 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), 207-239.
- Davila, A., Foster, G., He, X., & Shimizu, C. (2015). The rise and fall of *startups*: Creation and destruction of revenue and jobs by young companies. *Australian Journal of Management*, 40(1), 6-35.
- Dess, G. G., Newport, S., & Rasheed, A. M. (1993). Configuration research in strategic management: Key issues and suggestions. *Journal of Management*, 19(4), 775-795.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic management journal*, 18(9), 677-695.
- Deutscher, F., Zapkau, F. B., Schwens, C., Baum, M., & Kabst, R. (2016). Strategic orientations and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 849-861.
- Donaldson, L. (2006). The contingency theory of organizational design: Challenges and opportunities. In R. M. Burton, B. Eriksen, D. D. Håkonsson, & C. C. Snow (Vol. Eds.). *Organization design: The evolving state-of-the-art*. vol. 6. *Organization design: The evolving state-of-the-art* (pp. 19–40). New York: Springer.
- Draghici, A., Popescu, A. D. & Gogan, L. M. (2014). A proposed model for monitoring organizational performance. *Social and Behavioral Sciences*, 124, 544-551.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly*, 514-539.
- Exame (2019) - Nubank levanta US\$ 400 milhões em nova rodada de investimentos liderada pela TCV - <<https://exame.abril.com.br/negocios/releases/nubank-levanta-us-400-milhoes-em-nova-rodada-de-investimentos-liderada-pela-tcv/>>. Recuperado em 13 de agosto, 2019.
- Exame (2019) - Após aporte de US\$ 2,1 bi, Uber já vale mais que Ford ou GM - <<https://exame.abril.com.br/negocios/com-aporte-de-us-2-1-bi-uber-ja-vale-mais-que-ford-ou-gm/>>. Recuperado em 13 de agosto, 2019.

- Ferreira, A., & Otley, D. (2006). Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control systems. *In Social Science Research Network* <http://ssrn.com/abstract> (Vol. 896228).
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). Design and use of management control systems: an analysis of the interaction between design misfit and intensity of use. Working Paper, 28 th anual congress of EAA.
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180–1198.
- FGV EAESP – Fundação Getúlio Vargas. *Caderno de inovação – Startups*. Caderno 19. 2015. Disponível em: <<https://inovforum.fgv.br/wp-content/uploads/caderno-19.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2018.
- Fowler Jr, F. (2013). *Survey research methods* (Applied Social Research Methods). 5. ed. - Sage publications.
- Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance—a replication study. *Schmalenbach Business Review*, 62(2), 175-198.
- Frezatti, F., De Aguiar, A. B., & Rezende, A. J. (2007). Relacionamento entre atributos da contabilidade gerencial e satisfação do usuário. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 8(2), 128-161.
- Frezatti, F., Junqueira, E., Bido, S. D., Nascimento, A. R., & Sordi Relvas, T. R. (2012). Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras. *BBR-Brazilian Business Review*, 9(1).
- Fried, H. O., & Tauer, L. W. (2015). An entrepreneur performance index. *Journal of Productivity Analysis*, 44(1), 69-77.
- Gani, L., & Jermias, J. (2012). The effects of strategy-management control system misfits on firm performance. *Accounting Perspectives*, 11(3), 165–196.
- George, D., Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 4th edition. Boston: Allyn & Bacon, 2003.

- Gerdin, J. (2005). Management accounting system design in manufacturing departments: an empirical investigation using a multiple contingencies approach. *Accounting, Organizations and Society*, 30(2), 99-126.
- Gerdin, J., & Greve, J. (2004). Forms of contingency fit in management accounting research—a critical review. *Accounting, organizations and society*, 29(3-4), 303-326.
- Ghezzi, A. (2017). “Reinventing the wheel” as an emerging business model innovation paradigm. *Strategic Direction*, 33(5), 1-4.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. - São Paulo: Atlas.
- Gitahy, Y. (2016). Afinal, o que é uma startup. Revista Exame. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 20 abr. 2019.
- Graham, P. (2012), “Want to start a startup?”, Disponível em: <http://www.paulgraham.com/growth.html>. Acesso em: 25 abr. 2019.
- Granlund, M., & Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms — A life-cycle perspective. *Management Accounting Research*, 16(1), 21–57.
- Gray, D. (2012). *Pesquisa no mundo real*. 2. ed. - Porto Alegre: Penso.
- Gresov, C., & Drazin, R. 1997. Equifinality: Functional equivalence in organization design. *Academy of Management Review*, 22: 403–428.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Halabí, C., & N. Lussier, R. (2014). A model for predicting small firm performance: Increasing the probability of entrepreneurial success in Chile. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 4-25.
- Harlacher, D., & Reihlen, M. (2014). Governance of professional service firms: A configurational approach. *Business Research*, 7, 125–160.

- Harms, R., Kraus, S., & Reschke, C. H. (2007). Configurations of new ventures in entrepreneurship research: contributions and research gaps. *Management Research News*, 30(9), 661-673.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., & Sánchez-Medina, A. (2011). The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 617-638.
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, organizations and society*, 31(1), 77-103.
- Hyytinen, A., Pajarinen, M., & Rouvinen, P. (2015). Does innovativeness reduce startup survival rates?. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 564-581.
- InfoMoney (2019) - Nubank fecha 2018 com prejuízo de R\$ 100,3 milhões e o dobro de receita- <https://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/8070388/nubank-fecha-2018-com-prejuizo-de-r-1003-milhoes-e-o-dobro-de-receita>>. Recuperado em 13 de agosto, 2019.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 22(11), 1222-1245.
- Ketchen Jr, D. J., Thomas, J. B., & Snow, C. C. (1993). Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of management journal*, 36(6), 1278-1313.
- King, R., Clarkson, P. M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21(1), 40-55.
- Koche, J. C. (2012). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 30. ed. - Petrópolis: Vozes.
- Konno, Y. (2015). An empirical analysis of the discontinuance of business for startup contractors and property companies in Japan. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 20(1), 50-64.

- Korunka, C., Frank, H., Lueger, M., & Mugler, J. (2003). The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the startup process—A configurational approach. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(1), 23-42.
- Kraus, S., Kauranen, I., & Henning Reschke, C. (2011). Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. *Management research review*, 34(1), 58-74.
- Langfield-Smith, K. (2007). *A review of quantitative research in management control systems and strategy*. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.). *Handbook of management accounting research* (pp. 753–783). Oxford: Elsevier.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The international journal of organizational analysis*, 11(4), 339-354.
- Lewrick, M., Omar, M., Raeside, R and Sailer, K. (2011) "Education for entrepreneurship and innovation: “Management capabilities for sustainable growth and success”", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 6 Issue: 1/2, pp.1-18.
- Lewis, V. L., & Churchill, N. C. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61(3), 30-50.
- Lima, A. C., Queiroz, F. C. B. P., Queiroz, J. V., Carvalho, F. G., & Marques, E. L. (2018). Determinantes do desempenho das 57 startups brasileiras. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 12(2), 57-78.
- 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*.
- Maciel, C. O., Reinert, M., & Camargo, C. (2008). Configurações estratégicas e desempenho organizacional: em busca de novos imperativos. *REBRAE: Revista Brasileira de Estratégia*, 1(2), 199–212. Curitiba
- Maciel, C. O., Damke, E. J. & Camargo, C. (2009). Abordagem das configurações nos estudos em empreendedorismo: críticas, oportunidades e desafios metodológicos. *Perspectivas contemporâneas*, 4(2).

- Macqueen, J. (1967) Some methods for classification and analysis of multivariate observations. In: Proceedings of the fifth Berkeley symposium on mathematical statistics and probability. p. 281-297.
- Magaldi, S., & Salibi Neto, J. (2018). *Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial*. São Paulo - Editora Gente.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. - São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. - São Paulo: Atlas.
- Merchant, K.A., Otley, D.T., 2007. A review of the literature on control and accountability. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, vol. 2. Elsevier, Amsterdam, The Netherlands, pp. 785–802.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management journal*, 36(6), 1175-1195.
- Miller, D. (1981). Toward a new contingency approach: The search for organizational gestalts. *Journal of management studies*, 18(1), 1-26.
- Miller, D. Configurations revisited. (1986). *Strategic Management Journal*, 17, 505-512.
- Miller, D. (1986). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science review*, 32(11), 1389-1409.
- Miller, D. (1987). The genesis of configuration. *Academy of Management Review*, 12, 686–701.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic management journal*, 17(7), 505-512.

- Miller, D., & Friesen, P. (1984). *Organizations: A quantum view*. New Jersey:Prentice-Hall.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). A longitudinal study of corporate life cycle. *Management Science*, 30 (10), 1161-1183.
- Miller, D., & Mintzberg, H. (1983). *The case for configuration*. In G. Morgan (Ed.), *Beyond method: Strategies for social research* (1983) (pp. 57–73). New Delhi: SAGE.
- Minatogawa, V. L. F. (2013). *Estudo e adaptação de um método de gestão de desempenho de modelos de negócios em uma empresa nascente de base tecnológica (startup)*. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Minetti, R. (2011). Informed finance and technological conservatism. *Review of Finance*, 15(3), 633-692.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*, 9(3), 207- 224.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 3. ed. Porto Alegre - Bookman.
- Miranda, J. Q., Júnior, C. D. S., & 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), 28-65.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia*. PortoAlegre: Bookman.
- 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.
- Moores, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, organizations and society*, 26(4-5), 351-389.

- Mugler, J., & Kessler, A. (2004). Comparison of business start-ups in a transition economy and in a traditional market economy: the case of the Czech Republic and Austria. *Journal of Enterprising Culture*, 12(03), 225-251.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62.
- Paoloni, P., & Dumay, J. (2015). The relational capital of micro-enterprises run by women: the startup phase. *Vine*, 45(2), 172-197.
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 56(10), 1200-1218.
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro - Elsevier, 1989.
- Porter, M. (2009). *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Plummer, L. A., Allison, T. H., & Connelly, B. L. (2016). Better together? Signaling interactions in new venture pursuit of initial external capital. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1585-1604.
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas da pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2. ed. - Novo Hamburgo: Feevale.
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of business venturing*, 24(6), 573-587.

- Reis, C. C. S. (2017). *Success Factors and Performance Indicators for health-care start-ups*. Dissertation (Master in Management) - Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto.
- Reuters (2019) - Uber perde US\$1 bi no trimestre com aumento de custos com motoristas - <https://br.reuters.com/article/internetNews/idBRKCN1T11MI-OBRIN>>. Recuperado em 13 de agosto, 2019.
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa Social – Métodos e Técnicas*. 3. ed. - São Paulo: Atlas.
- Ries, E. (2011). *The Lean startup: How Today's Entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. [S.l.]: Random House LLC.
- Ries, E. (2012). *A Startup Enxuta*. 1º Edição. São Paulo: Lua de Papel.
- Rousseeuw, P. (1987) Silhouettes: A graphical aid to the interpretation and validation of cluster analysis. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, Elsevier Science Publishers B. V., Amsterdam, The Netherlands, The Netherlands, v. 20, n. 1, p. 53–65, nov.
- Samagaio, A., Crespo, N. F., & Rodrigues, R. (2018). Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 89, 351-360.
- Sampieri, R. H; Collado, C. F.; Lucio, P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Tradução: Daisy Vaz de Moraes. Revisão técnica de Ana Gracinda Queluz Garcia. 5. ed. – Porto Alegre: Penso.
- Sandino, T. (2007) Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. *The Accounting Review*, 82(1), pp. 265–293.
- Schwab, K. (2016). *A quarta revolução industrial*. São Paulo – Editora Edipro.
- Sebrae (2017). Inovação - O que é uma empresa *startup*?. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/texto/o-que-e-uma-empresa-startup>>. Acesso em: 26. jun. 2019.

- Sebrae (2016). “Relatório do Mapeamento do Ecossistema de Startups Paranaenses”. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/mapeamento%20ecossistemas%202015%20dez.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2019
- 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.
- Silvola, H. (2008). Do organizational life-cycle and venture capital investors affect the management control systems used by the firm?. *Advances in Accounting*, 24 (1), 128-138.
- Simons, R. (2000). Performance measurement & control systems for implementing strategy. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Sink, S. D. & Tuttle, T. C. (1993). Planejamento e Medição para Performance. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Smith, M. H., & Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 393-408.
- Song, M., Podoyntsyna, K., Bij, H. and Halman, J. (2008), “Success Factors in New Ventures: A Meta-Analysis”, *Product Innovation Management*, 25:7–27.
- Spender, J., Corvello, V., Grimaldi, M. & Rippa, P. (2017), “Startups and open innovation: a review of the literature”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 20 Issue: 1, pp.4-30.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61.
- Startse. (2017) Mapa do Ecossistema. Disponível em: <[https://comunidade.startse.com/map?\\_ga=2.160013311.335160945.1539731668-792938012.1530723014](https://comunidade.startse.com/map?_ga=2.160013311.335160945.1539731668-792938012.1530723014)>. Acesso em: 10 out. 2018.

- StartupBase (2019). Banco de dados de *startups* brasileiras - <<https://startupbase.com.br/>> acesso em: 10. Jun. 2019.
- Startup Genome. (2011) Startup Genome Report Extra on Premature Scaling: A deep dive into why most high growth startups fail. Disponível em: <<http://innovationfootprints.com/wp-content/uploads/2015/07/startup-genomereportextra-on-premature-scaling.pdf>> Acesso em: 31 jul. 2018.
- Startup Genome (2018). Global Startup Ecosystem Report. Disponível em: <<https://startupgenome.com/reports>>. Acesso em: 05. jun. 2019
- Tillema, S. (2005). Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication: Case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. *Management Accounting Research*, 16(1), 101-129.
- Todeschini, B. V., Boelter, A. S., de Souza, J. S., & Cortimiglia, M. N. (2017). Risk Management from the Perspective of Startups. *European Journal of Applied Business and Management*, 3(3).
- Tsamenyi, M., Sahadev, S., & Qiao, Z. S. (2011). The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China. *Advances in Accounting*, 27(1), 193–203.
- Vieira, S. (2009). *Como elaborar questionários*. São Paulo: Atlas.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and smallbusiness performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- Winborg, J., & Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of business venturing*, 16(3), 235-254.

## 7. APÊNDICE

# PESQUISA - CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS EM *STARTUPS*

---

### TERMO DE ESCLARECIMENTO E CONSENTIMENTO

Fui convidado(a) a participar de um estudo denominado “Configurações organizacionais em *Startups*”, com o objetivo de analisar a influência das configurações organizacionais (compostas pela relação entre orientação empreendedora, estratégia e as características da informação do sistema de controle gerencial) no desempenho de *startups* do sul do Brasil.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa de alguma forma me identificar, será mantido em sigilo. Estou ciente ainda de que os resultados desta pesquisa serão divulgados apenas em eventos científicos ou em revistas científicas, não havendo em hipótese nenhuma a identificação das minhas respostas, a não ser entre os responsáveis pelo estudo.

Os pesquisadores envolvidos com o referido estudo são o Mestrando Rafael Henrique de Oliveira Silva e a Professora Doutora Kelly Cristina Mucio Marques, ambos vinculados ao PCO – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá-UEM.

#### **Contato:**

Rafael Henrique de Oliveira Silva - e-mail: rafael.contabeis2012@gmail.com

( ) Fui informado(a) dos objetivos e da confidencialidade das informações aqui apresentadas e informo que estou de acordo com a realização desta pesquisa.

**E-mail do respondente:**

## **BLOCO 1 - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE**

**01 – Cargo/Função exercido(a):**

**02 – Escolaridade:**

- Ensino fundamental
- Superior incompleto
- Superior completo
- Especialização / MBA
- Mestrado
- Doutorado

**03 – Formação profissional (exemplo: contabilidade, administração, engenharia civil):**

**04 – Idade (quantos anos você tem?)**

## **BLOCO 2 - CARACTERIZAÇÃO DA *STARTUP***

**5.1 – Qual é o estado em que a *Startup* está localizada?**

**5.2 – Qual é a cidade em que a *Startup* está localizada?**

**06 – Ano de fundação da *Startup*?**

**07 – N° de colaboradores (funcionários) entre sócios (que trabalham) e funcionários:**

**08 – Qual é o mercado de atuação da *Startup*?**

- Advertising

- Agrotech
- Comunicação e Mídia
- E-commerce
- Edutech
- Entretenimento
- Eventos e Turismo
- Fintech
- Internet
- Mobile
- Healthtech
- Serviços Profissionais, científicos ou técnicos
- TIC e Telecom
- Varejo/Atacado
- Vendas e Marketing
- Outros (especifique)\_\_\_\_\_

**09 – A startup já recebeu algum prêmio ou certificação?**

- Não
- Sim

**10 – A startup já passou por uma rodada de aceleração ou foi incubada?**

- Não
- Sim - Aceleradora Pública
- Sim - Aceleradora Privada
- Sim - Incubadora Pública
- Sim - Incubadora Privada

**11.1 – Considerando as fontes de investimento que a Startup recebeu/recebe, assinale o grau de utilização dos tipos de investimentos listados abaixo, sendo 1 para ‘nunca utilizei’ e 7 para ‘utilizei/utilizo intensamente’:**

<b>Fontes de Investimento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Reservas pessoais dos sócios e/ou familiares	<input type="checkbox"/>						
Investimentos anjo	<input type="checkbox"/>						
Venture Capital	<input type="checkbox"/>						
Aceleradoras	<input type="checkbox"/>						
Subvenção econômica (investimento público, ex. Finep)	<input type="checkbox"/>						
Financiamento bancário	<input type="checkbox"/>						
Crowdfunding (investimento coletivo)	<input type="checkbox"/>						
Capital Semente (Seed Capital)							
Sem investimento	<input type="checkbox"/>						

### 11.2 – Acesso ao capital:

Considerando o acesso a recursos financeiros vivenciado pela *startup*, escolha a opção que mais se aproxima com a realidade da *startup*. Desse modo, solicitamos indicar com um X o grau de satisfação da *startup* com o acesso ao capital financeiro (1 – “insuficiente - é um grande impedimento para o nosso desenvolvimento” e 7 – “totalmente satisfatório para o nosso desenvolvimento”).

<b>Acesso ao Capital Financeiro</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Nível de satisfação com o acesso ao capital financeiro (recursos financeiros).	<input type="checkbox"/>						

### 12 – Qual é o estágio do ciclo de vida principal em que se encontra a *startup*?

- ( ) Ideação (fase de teste da hipótese e validação do negócio);
- ( ) Operação (negócio está em operação, construindo sua base de clientes e expansão);
- ( ) Tração (foco está em crescer e alcançar escalabilidade para o negócio);
- ( ) *Scaleup* (fase pós crescimento, com foco em investimentos e até internacionalização).

## BLOCO 3 – IMPERATIVOS ORGANIZACIONAIS

### ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

13 – Considerando a orientação empreendedora da *startup*, assinale o grau de intensidade que melhor descreve o posicionamento da *startup* para cada uma das boas práticas apresentadas a seguir. Desse modo, solicitamos indicar com um X o

grau de intensidade, sendo 1 para “baixa intensidade” e 7 para “alta intensidade”).

<b>Orientação Empreendedora</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
A <i>startup</i> tem desempenhado uma grande diversidade de ações para alcançar seus objetivos.	<input type="checkbox"/>						
Em relação aos concorrentes é rápida para introduzir novos produtos no mercado de atuação.	<input type="checkbox"/>						
Realiza ações que os concorrentes se vêm obrigados a responder depois.	<input type="checkbox"/>						
A <i>startup</i> é arrojada (ousada) em seus esforços para aumentar a probabilidade de aproveitar as oportunidades em seu negócio.	<input type="checkbox"/>						

## **ESTRATÉGIA**

### **14.1 Até que ponto os seguintes fatores influenciam e direcionam o gerenciamento da *startup*?**

Escala: 1 = “sem efeito” a 7 = “grande efeito”.

<b>Estratégia de Liderança de Custos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Os clientes da <i>startup</i> buscam preços mais baixos.	<input type="checkbox"/>						
A ênfase que a <i>startup</i> coloca em preços mais baixos e promoções como forma de atrair e reter clientes.	<input type="checkbox"/>						

### **14.2 Até que ponto os seguintes fatores influenciam e direcionam o gerenciamento da *startup*?**

Escala: 1 = "sem efeito" a 7 = "grande efeito "

<b>Estratégia de Diferenciação.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
A demanda do cliente por exclusividade.	<input type="checkbox"/>						
A <i>startup</i> oferece produtos exclusivos altamente valorizados por clientes alvo.	<input type="checkbox"/>						
A <i>startup</i> enfatiza o atendimento e a personalização dos clientes.	<input type="checkbox"/>						

### **CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO DO SISTEMA DE CONTABILIDADE GERENCIAL**

**15 – Assinale a opção que evidencie o fluxo e a maneira como as informações são captadas, mensuradas e analisadas na startup, considerando:**

O escopo possui três sub dimensões: (1) foco: informações referentes a eventos internos ou externos à *startup*, (2) quantificação: informações mensuradas em termos financeiros (exemplo: faturamento, lucro) ou não financeiros (exemplo: satisfação do cliente, retenção de colaboradores), e (3) horizonte de tempo: informações relacionadas (orientadas) a eventos históricos ou futuros.

<b>Características da Informação do SCG</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Interno (as informações mensuradas e analisadas referem-se a eventos internos da <i>startup</i> ).	<input type="checkbox"/>						
Externo (as informações mensuradas e analisadas referem-se a eventos externos da <i>startup</i> ).	<input type="checkbox"/>						
Financeiro (as informações são mensuradas em termos financeiros).	<input type="checkbox"/>						
Não financeiro (as informações são mensuradas em termos não financeiros).	<input type="checkbox"/>						
Histórico (horizonte de tempo - as informações estão relacionadas a eventos passados).	<input type="checkbox"/>						
Futuro (horizonte de tempo - as informações são relacionadas ao futuro, ou seja, projeções).	<input type="checkbox"/>						

### **BLOCO 4 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PERCEBIDO**

**16.1 O que melhor descreve sua resposta às seguintes afirmações sobre sua empresa nos últimos 3 anos? Comparada aos principais concorrentes, minha *startup*: (1 - "Discordo totalmente" a 7 "concordo totalmente")**

<b>Desempenho (concorrentes)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
É mais competitiva	<input type="checkbox"/>						
Está crescendo mais rapidamente	<input type="checkbox"/>						
É mais rentável	<input type="checkbox"/>						
É mais inovadora	<input type="checkbox"/>						

**16.2 – Aponte o que melhor representa a estimativa de desempenho da *startup* nos últimos 3 anos. Sendo 1 para “muito baixo” e 7 para “muito alto”.**

<b>Desempenho (geral)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Aumento do número de clientes.	<input type="checkbox"/>						
Desempenho geral da <i>startup</i> .	<input type="checkbox"/>						