

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

ANDERSON BETTI FRARE

Adoção do Sistema de Controle Gerencial em Empresas Graduas:
Um olhar para Fatores Contingenciais, Orientação Empreendedora e Desempenho

Rio Grande - RS

2020

Anderson Betti Frare

Adoção do Sistema de Controle Gerencial em Empresas Graduas:
Um olhar para Fatores Contingenciais, Orientação Empreendedora e Desempenho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – PPGCont da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como requisito à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade. Área de concentração: Ciências Contábeis. Linha de Pesquisa: Controladoria e Controle Gerencial.

Orientador(a): Prof. Dr^a. Ana Paula Capuano da Cruz

Rio Grande - RS

2020

Ficha Catalográfica

F839a Frare, Anderson Betti.

Adoção do sistema de controle gerencial em empresas graduadas: um olhar para fatores contingenciais, orientação empreendedora e desempenho / Anderson Betti Frare. – 2020.

129 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Rio Grande/RS, 2020.

Orientadora: Dra. Ana Paula Capuano da Cruz.

1. Fatores Contingenciais 2. Orientação Empreendedora
3. Desempenho 4. Sistema de Controle Gerencial 5. Empresas Graduadas I. Cruz, Ana Paula Capuano da II. Título.

CDU 658.5:65.016

Catálogo na Fonte: Bibliotecário José Paulo dos Santos CRB 10/2344

Anderson Betti Frare

Adoção do Sistema de Controle Gerencial em Empresas Graduas:
Um olhar para Fatores Contingenciais, Orientação Empreendedora e Desempenho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – PPGCont da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como requisito à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, aprovada pela comissão de avaliação abaixo assinada:

Prof. Dr^a. Ana Paula Capuano da Cruz
Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Prof. Dr^a. Lívia Castro D'Avila
Universidade Federal do Rio Grande – FURG

Prof. Dr^o. Carlos Eduardo Facin Lavarda
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Rio Grande, 10 de fevereiro de 2020.

Dedico este trabalho a minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pelas oportunidades que tive.

Agradeço à minha família materna pelo apoio incondicional. À minha mãe Vilma, meu irmão Augusto, meus *nonnos* Antônio (*in memoriam*) e Teolina, padrinhos, tios e primos, que nunca mediram esforços para me ajudar.

Agradeço à meus amigos de infância, de Nova Bréscia, Coqueiro Baixo e Travesseiro, os quais sempre me aguardavam ansiosamente. Em especial, ao meu primo Eduardo, amigos Jean, Bruno, Gian Vitor e Janiel.

Agradeço aos amigos que fiz na Ala da Zueira, com os quais convivi durante minha estadia em Rio Grande. São eles: Jeferson, Kennedy, Renan, Carlos, Lucas, Matheus, Chicão, Rodney, Lennon, Magnum, Natan, Felipe, Daniel, Ramon, Kesley, Saulo, Bruno, Phelype, Erick, Patrick e Guilherme.

Agradeço aos amigos que fiz na graduação, em especial ao Daniel e Jeferson, do cotidiano “cafézinho no CC” para a vida.

Agradeço aos amigos e colegas que fiz no mestrado, em especial ao Alex, Carla e Wagner, dos quais compartilhamos discussões de forma intensa nesses dois anos.

Agradeço aos demais amigos que fiz no laboratório do Núcleo de Pesquisa e Extensão em Contabilidade e Finanças - NUPECOF, dentre eles bolsistas de Iniciação Científica, Extensão e Monitoria.

Agradeço à todos professores que já tive na vida, pelos ensinamentos propiciados. Aos professores no mestrado, Marco Aurélio, Alexandre, Débora e Guilherme (PPGA). Em especial, à minha orientadora, professora Ana Paula.

Agradeço aos professores Carlos e Lívia, pelas contribuições e considerações que foram fundamentais para o desenvolvimento dessa dissertação.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande - FURG pelos benefícios e apoio recebidos durante a graduação e pós-graduação, os quais possibilitaram minha trajetória no ensino superior.

Agradeço à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul - FAPERGS pelo apoio financeiro, o qual possibilitou minha dedicação integral às atividades do mestrado.

Cossa saràlo 'sta Merica?

Ângelo Giusti

RESUMO

FRARE, A. B. Adoção do Sistema de Controle Gerencial em empresas Graduadas: Um olhar para Fatores Contingenciais, Orientação Empreendedora e Desempenho. 2020. 129 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Rio Grande, 2020.

A dissertação tem por objetivo geral analisar o impacto dos Fatores Contingenciais, Orientação Empreendedora - OE e Desempenho na adoção do Sistemas de Controle Gerencial – SCG nas empresas graduadas em incubadoras e parques de base tecnológica. Inerentemente, têm-se por objetivos específicos: (i) Analisar a influência dos Fatores Contingenciais Internos – FCI e Externos FCE no SCG e Desempenho; (ii) Analisar a influência da OE no SCG e Desempenho; (iii) Analisar a moderação dos FCI e FCE na relação entre OE e Desempenho; (iv) Analisar a influência do Desempenho na adoção do SCG. O Referencial Teórico compõe-se pela Teoria da Contingência, com os FCE (Ambiente) e FCI (Estratégia; Estrutura); OE (Comportamento Inovador; Assunção de Riscos; Proatividade; Autonomia; Agressividade Competitiva; Rede de Relações); o Desempenho perpassa a auto percepção dos gestores; e por fim o SCG abarca o *package* de Malmi e Brown (2008), contemplando as cinco tipologias de controle (Controles Culturais; Planejamento; Controles Cibernéticos; Controles Administrativos; Remuneração e Recompensas). A pesquisa possui viés descritivo, quantitativo e foi instrumentalizada por *survey*, com questionário em meio eletrônico, enviado aos *e-mails* e mídias sociais dos proprietários / gestores de empresas graduadas, resultando em uma amostra de 100 companhias. Os dados foram analisados com apoio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais no *software* SmartPLS 3.0. Adicionalmente, foram feitos testes complementares no *software* SPSS 23. Variáveis como tempo de graduação, setor e porte foram controladas. Pelo âmbito dos Fatores Contingenciais, os resultados demonstram que a Estratégia influencia positivamente a adoção de Controles Culturais e Controles Cibernéticos; a Estrutura não exerce influência significativa sobre as demais variáveis estudadas, e o Ambiente Externo associa-se com a adoção de Controle Cibernéticos e Controles Administrativos. Ademais, a Estratégia e Ambiente Externo influenciam no Desempenho. Os resultados em relação a OE apontam que: (i) a Autonomia influencia positivamente a adoção do Planejamento, Controles Cibernéticos, Remuneração e Recompensas e Controles administrativos; (ii) a Agressividade Competitiva influencia de forma positiva a adoção do Planejamento, Controles Cibernéticos e Controles Administrativos; (iii) a Assunção de Riscos influencia negativamente a adoção de Controles Administrativos; (iv) o Comportamento Inovador, a Autonomia e a Agressividade Competitiva influenciam positivamente na autopercepção de desempenho dos gestores. Uma possível moderação dos FCE e FCI na relação da OE com o Desempenho, não foi comprovada. O desempenho demonstrou propulsionar a adoção de todas as cinco tipologias de controle, assim evidenciando ser um importante antecedente do SCG nesse tipo de empresa. Ainda, os resultados sugerem que a OE promove efeito mediador na relação indireta de Fatores Contingenciais (FCE; e FCI) no SCG e desempenho. Ademais, tendo que a mediação, apesar de ocorrer para a amostra em questão, quando segregada em subgrupos não apresenta efeito mediador para empresas jovens (≤ 5 anos de graduação). Os achados contribuem com a literatura de antecedentes da adoção do SCG em empresas graduadas, bem como demonstra o importante papel da OE dos gestores. As implicações são válidas para os gestores das empresas graduadas e de parques e incubadoras.

Palavras-Chave: Fatores Contingenciais; Orientação Empreendedora; Desempenho; Sistema de Controle Gerencial; Empresas Graduadas.

ABSTRACT

FRARE, A. B. The adoption of Management Control Systems by Graduated Companies: A focus for Contingency Factors, Entrepreneurial Orientation and Performance. 2020. 129 p. Dissertation (Master in Accounting) – Federal University of Rio Grande – FURG. Rio Grande, 2020.

The dissertation aim to analyze the impact of Contingency Factors, Entrepreneurial Orientation - EO and Performance on the adoption of Management Control Systems - MCS in companies graduated in incubators and technology-based parks. Additionally, they have as specific objectives: (i) To analyze the influence of Internal Contingency Factors - ICF and External - ECF on MCS and Performance; (ii) Analyze the influence of EO on MCS and Performance (iii) Analyze IFC and EFC moderation in the relationship between EO and Performance; (iv) Analyze the influence of Performance on MCS adoption. The Theoretical Framework consists of the Contingency Theory, with the FCE (Environment) and FCI (Strategy; Structure); EO (Innovativeness; Risk-Taking; Proactiveness; Autonomy; Competitive Aggressiveness; Relationship Network); Performance goes beyond managers' self-perception; and finally the MCS embraces the package of Malmi and Brown (2008), covering the five control types (Cultural Controls; Planning; Cybernetics Controls; Administrative Controls; Rewards and Compensation). The research has a descriptive and quantitative bias and was instrumented by survey, with a questionnaire in electronic media, sent to e-mails and social media of owners / managers of graduated companies, resulting in a sample of 100 companies. Data were analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Squares in SmartPLS 3.0. Additional tests were performed using the SPSS 23. Variables such as graduation time, sector and size were controlled. From the Contingency Factors scope, the results demonstrate that the Strategy positively influences the adoption of Cultural Controls and Cybernetics Controls, the Structure does not influence anything significantly, and the External Environment is associated with the adoption of Cybernetics and Administrative Controls. In addition, Strategy and External Environment influence Performance. The results regarding the EO indicate that: (i) Autonomy positively influences the adoption of Planning, Cybernetics Controls, Rewards and Compensation and Administrative Controls; (ii) Competitive Aggressiveness positively influences the adoption of Planning, Cyber Controls Administrative Controls; (iii) Risk-taking negatively influences the adoption of Administrative Controls; (iv) Innovativeness, Autonomy and Competitive Aggressiveness positively influence managers' self-perception of performance. Concerning a possible moderation of ECF and ICF in the relationship of EO with Performance, hand can be proven. Performance has been shown to drive the adoption of all five control typologies, thus proving to be an important antecedent of MCS in this type of company. Moreover, the results suggest that the EO promotes a mediating effect on the indirect relationship of Contingency Factors (ECF; and ICF) on MCS and performance. Although mediation occurs for the sample in question, when segregated into subgroups, it has no mediating effect for young companies (≤ 5 years of undergraduate). The findings contribute to the background literature on the adoption of MCS in graduated companies, as well as demonstrating the important role of managers' EO. The implications apply to both senior management and incubator managers.

Keywords: Contingency Factors; Entrepreneurial Orientation; Performance; Management Control Systems; Graduated Companies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Alavancas de Controle de Simons	33
Figura 2 – Framework de Ferreira e Otley	35
Figura 3 – Sistema de Controle Gerencial como um Pacote	36
Figura 4 - Modelo Teórico I	42
Figura 5 - Modelo Teórico II	44
Figura 6 - Modelo Teórico III	45
Figura 7 - Modelo Teórico IV	47
Figura 8 - Modelo Teórico V	50
Figura 9 – Mapa da distribuição Geoespacial da Amostra	62
Figura 10 – Histograma do Tempo de Graduação	63
Figura 11 – Histograma da Quantidade de Colaboradores	64
Figura 12 – Faturamento	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População.....	51
Tabela 2 – Dados da distribuição Geoespacial da Amostra	61
Tabela 3 – Quantidade de Colaboradores	64
Tabela 4 - Matriz de Cargas Fatoriais I.....	66
Tabela 5 - Confiabilidade, validades discriminante e convergente I.....	67
Tabela 6 - Análise de Caminhos I.....	68
Tabela 7 - Variáveis de Controle I.....	71
Tabela 8 - Matriz de Cargas Fatoriais II	72
Tabela 9 - Confiabilidade, validades discriminante e convergente II.....	73
Tabela 10 - Análise de Caminhos II	74
Tabela 11 – Variáveis de Controle II.....	78
Tabela 12 - Matriz de Cargas Fatoriais III	81
Tabela 13 – Confiabilidade, validades discriminante e convergente III.....	81
Tabela 14 – Análise de Caminhos III	82
Tabela 15 - Variáveis de Controle III	82
Tabela 16 - Matriz de Cargas Fatoriais IV	84
Tabela 17 - Confiabilidade, validades discriminante e convergente IV	85
Tabela 18 - Análise de Caminhos IV	86
Tabela 19 - Variáveis de Controle IV	87
Tabela 20 - Matriz de Cargas Fatoriais V	89
Tabela 21 - Confiabilidade, validades discriminante e convergente V.....	90
Tabela 22 - Análise de Caminhos V	91
Tabela 23 - Variáveis de Controle V	92
Tabela 24 - Efeitos Indiretos	93
Tabela 25 – Variáveis de Controle para os Efeitos Indiretos	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Efeitos Mediadores	59
Quadro 2 - Classificação do Porte pelo número de colaboradores	60
Quadro 3 - Resumo das Hipóteses	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC - Análise Fatorial Confirmatória

AFE - Análise Fatorial Exploratória

AVE - *Average Variance Extracted*

AM - Amazonas

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CE - Ceará

CMB - *Common Method Bias*

CR - *Composite Reliability*

CVO – Ciclo de Vida Organizacional

DES - Desempenho

DF – Distrito Federal

Dr.^a - Doutora

Dr.^o - Doutor

EMP – Empresa de Médio Porte

EPP – Empresa de Pequeno Porte

FCE – Fatores Contingenciais Externos

FCI – Fatores Contingenciais Internos

FAPERGS - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul

FURG – Universidade Federal do Rio Grande

GO - Goiás

GP – Grandes Empresas

IBM – *International Business Machines*

ICEAC – Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis

H - Hipótese

KS - Kolmogorov-Smirnov

ME - Microempresa

MEE – Modelagem de Equações Estruturais

MG – Minas Gerais

MGA - *Multigroup Analysis*

MPE – Micro e Pequenas Empresas

MS – Mato Grosso do Sul

NUPECOF - Núcleo de Pesquisa e Extensão em Contabilidade e Finanças

OE – Orientação Empreendedora

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PA – Pará

PI - Piauí

PLS - *Partial Least Squares*

PLS-SEM - Modelagem de Equações Estruturais por mínimos quadrados parciais

PPGCont – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

PR - Paraná

Prof. – Professor(a)

RJ – Rio de Janeiro

RN – Rio Grande do Norte

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RS – Rio Grande do Sul

SC – Santa Catarina

SciELO - *Scientific Eletronic Libray Online*

SCG – Sistema de Controle Gerencial

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SW - Shapiro-Wilk

SP – São Paulo

SPELL - *Scientific Periodicals Eletronic Library*

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TI – Tecnologia da Informação

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

VIF - *Variance Inflation Factor*

VL – Variável Latente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Questão de Pesquisa	18
1.2 Objetivos	19
<i>1.2.1 Geral</i>	19
<i>1.2.2 Específicos</i>	19
1.3 Contribuição e impacto(s) esperado(s)	20
1.4 Delimitação da Pesquisa	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Teoria da Contingência	23
2.2 Orientação Empreendedora	26
2.3 Desempenho	30
2.4 Sistema de Controle Gerencial	31
3 CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES	40
3.1 Fatores Contingenciais, Sistema de Controle Gerencial e Desempenho	40
3.2 Orientação Empreendedora, Sistema de Controle Gerencial e Desempenho	42
3.3 Orientação Empreendedora, Fatores Contingenciais e Desempenho	44
3.4 Desempenho e Sistema de Controle Gerencial	46
3.5 Fatores Contingenciais, Orientação Empreendedora, Desempenho e Sistema de Controle Gerencial	47
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
4.1 Caracterização da Pesquisa	51
4.2 População e Amostra	51
4.3 Coleta de Dados	52
4.4 Mensuração das Variáveis	56
4.5 Técnicas de Análise de Dados	57
4.6 Variáveis de Controle	59
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	61
5.1 Perfil da Amostra	61
5.2 Modelagem de Fatores Contingenciais, Sistema de Controle Gerencial e Desempenho	66
5.3 Modelagem da Orientação Empreendedora, Sistema de Controle Gerencial e Desempenho	72

5.4 Modelagem da Orientação Empreendedora, Fatores Contingenciais e Desempenho	80
5.5 Modelagem do Desempenho e Sistema de Controle Gerencial	83
5.6 Modelagem dos Fatores Contingenciais, Orientação Empreendedora, Desempenho e Sistema de Controle Gerencial	89
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
6.1 Conclusões	97
6.2 Implicações Teóricas	99
6.3 Implicações Práticas	100
6.4 Limitações e Sugestões	101
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	115
APÊNDICE B – Questionário	116
APÊNDICE C – Teste de Fator Único de Harman	121
APÊNDICE D – Correlação de Pearson entre construtos	123
APÊNDICE E – Teste t para Amostras Independentes	124
APÊNDICE F – Normalidade dos Dados (KS e SW)	126
APÊNDICE G – Estatística descritiva dos indicadores	127
APÊNDICE H – Poder Amostral para cada Modelagem	128
APÊNDICE I – Convite personalizado	129

1 INTRODUÇÃO

Similarmente a *new ventures* e startups, as empresas graduadas em incubadoras e parques de base tecnológica permeiam a indústria do conhecimento, possuindo como foco o desenvolvimento e inserção de produtos/serviços inovadores no mercado (FRITSCH; WYRWICH, 2018; LAZZAROTTI et al, 2015; LIN; CHEN; LIN, 2017). As empresas graduadas, apesar da capacitação gerencial e estratégica que receberam durante o processo de incubação, possuem enormes dificuldades atreladas a gestão (SCHWARTZ, 2009).

Um dos antecedentes que influenciam o controle gerencial e o desempenho das empresas tange à Fatores Contingenciais Externos – FCE (Ambiente) e Fatores Contingenciais Internos – FCI (Estratégia e Estrutura) (AL-MAWALI, 2015; DALLABONA; NARDELLI; FERNANDES, 2019; PLETSCHE et al, 2019; SANTOS, 2016). A falta de mecanismos e ferramentas de gestão, juntamente com o impacto de Fatores Contingenciais, representam um aspecto crítico para a configuração do Sistema de Controle Gerencial – SCG, para o atingimento do desempenho esperado e à própria sobrevivência destas empresas (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019; CRESPO et al, 2019; DAVILA; FOSTER; JIA, 2015).

Apesar do aporte gerencial que as empresas graduadas receberam das incubadoras ou parques, a inserção e manutenção no mercado pode ser tão difícil o quanto denota-se para as startups (FRITSCH; WYRWICH, 2018; LAZZAROTTI et al, 2015; SCHWARTZ, 2009). Existem fatores críticos para a sobrevivência e continuidade dessas empresas, como a Orientação Empreendedora - OE dos gestores / proprietários (COVIN; WALES, 2019; LAZZAROTTI et al., 2015; WALES, 2016) e a falta de mecanismos e sistemas gerenciais (DAVILA; FOSTER; JIA, 2015; MAGDALENO et al, 2017).

A OE permeia algumas características intrínsecas ao indivíduo, no caso os gestores, como o comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade (Miller, 1983), autonomia, agressividade competitiva (LUMPKIN; DESS, 1996) e rede de relações (*networking*) (LAZZAROTTI et al, 2015; MCCLELLAND, 1962; MELLO; LEÃO, 2005). Este tema de estudo (OE) vem recebendo gradual ênfase nas últimas décadas, principalmente no contexto de gestão, tomada de decisões e desempenho organizacional (ANDERSON et al, 2015; COVIN; WALES, 2019).

Nesta perspectiva da OE impactar na gestão, existem evidências que ela influencia o SCG (BISBE; MALAGUEÑO, 2015; PEAKE et al, 2019; SU; WANG, 2018) e o desempenho das empresas (FRARE et al, 2019; KOLLMANN et al, 2019; LAZZAROTTI et al, 2015; MCKENNY et al, 2018; SHAN; SONG; JU, 2016). Neste íterim, estudar aspectos

psicológicos / comportamentais dos gestores em relação a adoção do SCG e até mesmo do desempenho demonstra-se uma necessidade emergente (BERRY et al, 2009; HALL, 2016).

No trabalho de Lumpkin e Dess (1996), amplamente citado na literatura de OE, os autores defendem que as dimensões da OE e sua relação com o desempenho estão sujeitas à influência dos mais distintos FCE e FCI. Não obstante, Bisbe e Malagueño (2015) expõem que as características da OE nos diversos tipos e contextos de empresas influenciam os SCG e conseqüentemente o desempenho das mesmas. Condizente a achados de Gupta e Batra (2016) e Semrau, Ambos e Kraus (2016), existem evidências que os FCE e FCI podem moderar a relação da OE com o Desempenho.

Chenhall (2007), Langfield-Smith (2007) e Otley (2016) discorrem que o desempenho pode ser um importante fator influenciador na adoção do SCG. No âmbito de startups, empresas que atuam com alto grau de tecnologia e inovação (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019), foi evidenciado que o desempenho impulsiona positivamente a adoção de SCG financeiros, humanos, estratégicos e de gestão de vendas (CRESPO et al, 2019).

O crescimento de empresas que se encontram em fases iniciais deveria se apoiar fortemente na utilização do SCG (DAVILA; FOSTER, 2007; SANTOS; BEUREN; CONTE, 2017). Neste contexto, Frezatti et al (2009) defendem que o SCG auxilia para que a empresa consiga se adaptar e manter-se competitiva no mercado, o que poderia auxiliar na inserção e manutenção das empresas graduadas no mercado (FRITSCH; WYRWICH, 2018; SCHWARTZ, 2009).

Ademais das particularidades da empresa, aspectos do país estar ou não em desenvolvimento e a cultura local possuem forte influência sobre os possíveis Fatores Contingenciais e a relação com o SCG (GREVE et al, 2017; LÓPEZ; HIEBL, 2015). Neste panorama, torna-se interessante estudar o SCG sob a ótica do *package* proposto por Malmi e Brown (2008), uma vez que se trata de um modelo que contempla justamente abordagens culturais. Complementarmente, Crespo et al (2019) a partir de seus achados, consideram um interessante caminho estudar o SCG como um pacote nas startups.

O modelo elaborado por Malmi e Brown (2008) consiste na premissa de SCG como um *package*, abrangendo cinco tipologias de controle, contemplando tanto aspectos formais como informais. Nesta perspectiva, as cinco formas de controles propostas são: Planejamento; Controles Cibernéticos; Remuneração e Recompensas; Controles Administrativos e Controles Culturais (MALMI; BROWN, 2008).

Existe um recente fenômeno de pesquisa de possíveis *backgrounds* da adoção do SCG em *new ventures* como startups e empresas graduadas (CRESPO et al, 2019; DAVILA;

FOSTER, 2005,2007; DAVILA; FOSTER; JIA, 2015; LIN; CHEN; LIN, 2017; SAMAGAIO; CRESPO; RODRIGUES, 2018) e das similaridades e disparidades de empresas graduadas e demais startups (LAZZAROTTI et al, 2015; SCHWARTZ, 2009), fatos que também motivam o desenvolvimento desta dissertação.

A literatura de SCG pouco vem explorando o contexto deste tipo de empresas de base tecnológica, como empresas graduadas e startups. São contextos diferentes do que tradicionalmente se conhece e estuda, e em virtude de suas peculiaridades, possuem implicações diferenciadas em como adotam o SCG e os indicadores de desempenho. Assim sendo, este tipo de companhia que passa por incubadoras, parques, aceleradoras e por *hackatons*, configura-se como um pertinente campo de estudo em Controle Gerencial (Davila, 2019).

1.1 Questão de Pesquisa

Dess, Lumpkin e McGee (1999) discorrem que a Estratégia e a Estrutura (FCI) estão associadas a OE, sugerindo que existem diferenças no impacto conforme o tipo de empresa. Shirokova et al (2016) analisaram FCE (hostilidade ambiental e crescimento de mercado) na relação da OE com o desempenho, constatando que para melhoria do desempenho, deve ser averiguado o impacto destes fatores na OE. Rosenbusch, Rauch e Bausch (2013) realizaram uma meta-análise com pesquisas que analisaram a influência do Ambiente Externo na configuração de OE, evidenciando que a OE promove o ajustamento por meio de mediação do impacto de FCE no desempenho.

Al-Mawali (2015) analisou a relação da incerteza ambiental e orientação de mercado (FCE) com os SCG e desempenho, evidenciando que existem Fatores Contingenciais que estão positivamente ligados tanto ao SCG, como ao desempenho. Crespo et al (2019) investigaram FCE, FCI e o desempenho e suas associações com a adoção do SCG de startups portuguesas e norueguesas, evidenciando principalmente a pertinência do desempenho como antecedente da adoção do SCG.

Dallabona, Nardelli e Fernandes (2019) analisaram a influência da Incerteza Ambiental (FCE), Estrutura, Estratégia, Tecnologia e Tamanho (FCI) no SCG de supermercados do sul do Brasil, sob a percepção de seus líderes, constatando que existem diferentes intensidades de influência. Pletsch et al (2019) investigaram como a Estratégia (FCI) e o Ambiente (FCE) influenciam o SCG. Os autores comprovaram que ambos influenciam o SCG. Santos et al (2016) analisaram a influência dos Fatores Contingenciais na configuração e mutação do SCG em um grupo econômico, identificando que os FCI (estratégia, estrutura, Tecnologia da Informação – TI e Responsabilidade Social Corporativa -

RSC) impactam a configuração do SCG, enquanto o FCE Ambiente apresenta maior influência na mutação do SCG.

Lazzarotti et al (2015) investigaram a influência da OE no desempenho de Empresas Graduated, bem como Frare et al (2019) fizeram análise semelhante no contexto de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), sendo que ambos constataram associação positiva e significativa em tal relação. Kollmann et al (2019) pesquisaram condições da postura de OE, descobrindo que diferentes combinações de OE afetam o desempenho.

Peake et al (2019) investigaram o papel mediador do SCG (financeiro e não financeiro) na relação entre a OE (assunção de riscos; comportamento inovador; e proatividade) e a inovação, averiguando que OE estava diretamente associada a implementação de SCG financeiros e não financeiros, porém apenas para este último havia efeito indireto na inovação. Su e Wang (2018) analisaram o papel moderador de sistemas de controle (comportamentais; estrada; e saída) na relação entre a OE e o desempenho de “*new ventures*” (startups) chinesas, descobrindo que sistemas de controle possuem papel fundamental para que a postura de OE alcance o desempenho almejado.

Diante de estudos que comprovam a influência de FCE e FCI na OE (DESS; LUMPKIN; MCGEE, 1999; SHIROKOVA et al, 2016; ROSENBUSCH; RAUCH; BAUSCH, 2013), no SCG e desempenho (AL-MAWALI, 2015; CRESPO et al, 2019; DALLABONA; NARDELLI; FERNANDES, 2019; PLETSCH et al, 2019; SANTOS et al, 2016), bem como da OE no desempenho (FRARE et al, 2019; KOLLMANN et al 2019; LAZZAROTTI et al, 2015) e SCG (PEAKE et al, 2019; SU; WANG, 2018), além do desempenho na adoção do SCG (CRESPO et al, 2019, apresenta-se a questão de pesquisa a ser investigada: **Qual o impacto dos Fatores Contingenciais, da Orientação Empreendedora e do Desempenho na adoção do Sistema de Controle Gerencial?**

1.2 Objetivos

Na presente subseção, apresenta-se o objetivo geral desta investigação, assim como os objetivos específicos que compõem a trajetória para alcance do mesmo.

1.2.1 Geral

Como objetivo geral, pretende-se analisar o impacto dos Fatores Contingenciais, Orientação Empreendedora e Desempenho na adoção do Sistema de Controle Gerencial em empresas graduadas.

1.2.2 Específicos

Por objetivos específicos, têm-se:

- (i) Analisar a influência dos Fatores Contingenciais Internos e Externos no Sistema de Controle Gerencial e Desempenho;
- (ii) Analisar a influência da Orientação Empreendedora no Sistema de Controle Gerencial e Desempenho;
- (iii) Analisar a moderação dos Fatores Contingenciais Internos e Externos na relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho;
- (iv) Analisar a influência do Desempenho no Sistema de Controle Gerencial.

1.3 Contribuição e impacto(s) esperado(s)

O estudo tem por contribuição esperada explorar a literatura acerca das relações entre a Teoria da Contingência, a OE, Desempenho e SCG, trabalhando com empresas graduadas em incubadoras e parques, auxiliando nos estudos sobre gerenciamento desse tipo de organização. Ressalta-se que estes construtos são amplamente discutidos de forma isolada, mas estudos que venham a abranger as interligações entre todos esses constructos são escassos na literatura. Em busca realizada no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD, *Scientific Electronic Libray Online – SciELO* e *Scientific Periodicals Eletronic Library – SPELL*, em junho de 2019, utilizando-se os descritores “Sistemas de Controle Gerencial / *Management Control Systems*”, “Orientação Empreendedora / *Entrepreneurial Orientation*”, “Teoria da Contingência / *Contingency Theory*” e “Desempenho / *Performance*”, localizou-se um único estudo que analisa de forma conjunta os quatro construtos utilizados nesta dissertação (OROZCO, 2016).

De forma complementar, destaca-se que um dos temas considerado emergente nas pesquisas em Controle Gerencial, tange aos aspectos comportamentais (BERRY et al, 2009). Os atributos psicológicos dos empreendedores/gestores direcionam a organização, e são importantes fatores no sucesso ou no fracasso quanto aos objetivos (TRANJAN, 2003). Assim, surge a importância de estudar o impacto da OE no SCG, visto que a OE abarca características próprias dos gestores, contemplando inclusive a forma como gerenciam, sendo regidos por diversos aspectos sociais, psicológicos e comportamentais (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006).

A pertinência da necessidade de compreender como os Fatores Contingenciais influenciam as empresas graduadas evidencia-se na discussão final de Lopes e Beuren (2018). Os autores defendem que a gestão de incubadoras deve considerar as questões contingentes nos respectivos locais de incubação, assim como o reflexo destes nas empresas que perpassam

pelo processo de incubação. De forma similar, Dallabona, Nardelli e Fernandes (2019) recomendam estudar como as mais diversas variáveis contingenciais influenciam o SCG e a gestão organizacional.

Consonante ao parágrafo anterior, Otley (2014) comenta da necessidade de estudar as diversas incertezas e características que podem moldar o SCG, como por exemplo o caso dos Fatores Contingenciais recém-descritos, ou de comportamentos abarcados no psicológico, como a OE (LUMPKIN; DESS, 1996).

Ainda na discussão dos Fatores Contingenciais, Pletsch et al (2019) investigaram como o ambiente e a estratégia influenciam o SCG de uma cooperativa agropecuária, sugerindo que novas pesquisas estudem além destes, outros Fatores Contingenciais e a respectiva influência no SCG, de empresas de outros ramos e contextos, visto a escassez de pesquisas neste ínterim.

Em outro aspecto, a influência do SCG no desempenho organizacional foi comprovada com pesquisas em diversos tipos de empresas, contextos, cenários, setores e portes (CRUZ et al, 2019; DAVILA; FOSTER, 2007; KING; CLARKSON, 2015; LIN; CHEN; LIN, 2017; TSAMENYI; SAHADEV; QIAO, 2011). No entanto, Otley (2016) explica que existem limitações na relação citada, bem como Janke, Mahlendorf e Weber (2014) mencionam a existência de reciprocidade na relação do SCG *versus* desempenho, bem como Perpassando a perspectiva de reciprocidade, Chenhall (2007), Langfield-Smith (2007) e Otley (2016) discorrem que o desempenho pode ser um importante fator influenciador na adoção do SCG.

Como contribuições práticas, espera-se auxiliar aos gestores de empresas graduadas a compreender o impacto de Fatores Contingenciais, a postura de OE e a percepção do desempenho na adoção do SCG. Ainda, pretende-se auxiliar os gestores das incubadoras e parques a compreender possíveis fraquezas e aspectos que podem ser melhorados no processo de incubação, o que porventura poderia instigar a criação e/ou remodelagem de programas de pós-graduação para essas empresas.

1.4 Delimitação da Pesquisa

Considerando o exposto, este estudo busca compreender e contribuir com entendimentos quanto as relações entre quatro grandes campos: Teoria da Contingência, Empreendedorismo, Controle Gerencial e Desempenho. Serão analisados três Fatores Contingenciais no primeiro campo de estudo, seis dimensões dentro do segundo assunto, que é a OE, o Desempenho auto percebido pelos gestores e como tudo isso afeta a adoção do pacote de SCG de empresas graduadas em parques e incubadoras de base tecnológica.

No que tange aos Fatores Contingenciais, serão consideradas uma variável externa

(ambiente) e duas variáveis internas (estrutura e estratégia), similarmente a estudos progressos. Acerca do SCG, a análise fundamenta-se no *package* de Mami e Brown (2008), abarcando as cinco tipologias de controle.

Para a OE, assume-se a perspectiva do nível individual (gestor) como representativa da empresa. As dimensões de tal construto são a assunção de riscos, a proatividade, o comportamento inovador (MILLER, 1983), a autonomia, a agressividade competitiva (LUMPKIN; DESS, 1996) e a rede de relações (LAZZAROTTI et al, 2015; McCLELLAND, 1962; MELLO; LEÃO, 2005).

O Desempenho organizacional será mensurado com base em indicadores desenvolvidos por King, Clarkson e Wallace (2010) e Crespo et al (2019), sendo exclusivamente direcionados a literatura de startups. Relativo às empresas graduadas em incubadoras e parques tecnológicos, considera-se para compor a população final todas aquelas que disponibilizarem os *e-mails* de pelo menos um gestor em suas páginas institucionais (*Site*, Facebook, Blog e afins), a nível nacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na presente seção, aborda-se inicialmente a Teoria Contingência, contemplando-se os três fatores investigados na pesquisa. Na sequência, discorre-se acerca da OE e seus respectivos desdobramentos; bem como acerca do desempenho. Por fim, tem-se o referencial teórico acerca do SCG, expondo-se alguns *frameworks*, enfatizando o de Malmi e Brown (2008).

2.1 Teoria da Contingência

A perspectiva da Teoria da Contingência aplicada a Contabilidade Gerencial teve sua origem a partir da década de 1960, por meio de tentativas de explicação para as diferentes práticas de Contabilidade Gerencial que, naquela época, estavam em evidência (OTLEY, 2016). Como primeiros estudos que trataram a relação do SCG com a Teoria da Contingência, têm-se as investigações de Burns e Stalker (1961), Thompson (1967), Lawrence e Lorsh (1969), Perrow (1972) e Galbraith (1982) que, em linhas gerais, analisaram o impacto do ambiente e da tecnologia na estrutura da organização.

Inicialmente, as preocupações da Teoria da Contingência concentraram-se em explicar as formas da organização. Com o tempo, o foco de pesquisa no âmbito da Contabilidade passou para tentativa de fornecer explicações acerca dos Fatores Contingenciais que moldam o SCG (REID; SMITH, 2000).

Nesta perspectiva, Goto, Parisi e Slomski (2014) explicam que o SCG deve responder frente às mudanças, pressões e demais circunstâncias contingenciais, de maneira a promover a readaptação da empresa, no intuito de realinhar os interesses dos gestores. Complementarmente, Al-Mawali (2015) menciona a existência de diferentes intensidades e presença de Fatores Contingenciais, o que se torna um desafio para o realinhamento do SCG.

Donaldson (1999) explica que a Teoria da Contingência surgiu contradizendo a escola clássica de Administração, propondo que não existe um único padrão de estrutura organizacional para que as empresas obtenham resultados eficientes. O autor discorre que a estrutura de cada organização pode variar, devido a estarem inseridas em contextos, cenários e culturas diferentes, assim variando os Fatores Contingenciais que podem influenciá-las.

Pelas organizações caracterizarem-se como sistemas abertos, estas necessitam de constante readequação frente aos Fatores Contingenciais para seguir trilhando os objetivos traçados (KATZ; KAHN, 1987). Neste ínterim, Morgan (2006) comenta que não existe uma melhor maneira de gerenciar uma empresa, afirmando que tudo condiciona-se às atividades e ao ambiente.

Conforme Waterhouse e Tiessen (1978), a Teoria da Contingência oferece uma estrutura importante para o estudo de fatores que afetam a Contabilidade Gerencial. Partindo desse pressuposto, alguns pesquisadores relacionaram esses dois pontos, a Teoria da Contingência e a Contabilidade Gerencial, e elencaram críticas sobre a teoria. Por exemplo, Otley (1980) cita a falta de clareza dos conceitos e a utilização de mesmas metodologias de pesquisas que foram empregadas em teorias anteriores.

Achados relativos SCG analisado sob a perspectiva da Teoria da Contingência, destacam que o Desempenho organizacional não está vinculado a uma característica pontual, mas sim a inúmeros Fatores Contingenciais, sendo que estes impactam diretamente na estrutura da empresa (KHANDWALLA, 1972). Os estudos embasados na Teoria da Contingência devem ser cautelosos para não enfatizarem o Desempenho como variável, mas pelo contrário, a importância deve ser concebida nas formas com que se pode reajustar as características contingenciais, no almejo de contribuir com melhores Desempenhos organizacionais (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978), sugerindo assim, que os fatores contingenciais são um antecedente relevante para o desempenho.

De acordo com a Teoria da Contingência, necessita-se de congruência entre o ambiente, a estrutura e a estratégia da empresa, dentre outros elementos, para que se obtenha o Desempenho desejado. Neste panorama, Lumpkin e Dess (1996) argumentam que alguns fatores, como as variáveis estratégicas, ambientais e características da estrutura influenciam a configuração da OE, no alcance tanto da eficácia como da eficiência organizacional.

Um dos principais pressupostos da Teoria da Contingência tange ao Desempenho organizacional, classificando este como dependente da configuração entre o contexto e a estrutura organizacional (DRAZIN; VAN DE VEN, 1985). Neste íterim, Donaldson (2001) trata as contingências como variáveis que influenciam alguma característica das organizações e que venham a refletir no Desempenho das mesmas.

Algumas críticas à Teoria da Contingência são expostas por Schoonhoven (1981), como a falta de clareza do discurso teórico; relações de Contingência como interações; formas funcionais da interação e os modelos analíticos usados. Chenhall (2007) chama a atenção para a importância do tamanho das organizações estudadas e destaca que as variações exibidas pelas empresas analisadas à luz da Teoria da Contingência podem acarretar em lógicas de pesquisa incorretas. O autor ainda reforça que o estudo de elementos específicos da teoria pode levar a achados precipitados.

Neste estudo, os Fatores Contingenciais explorados são os seguintes: (i) Ambiente; (ii) Estrutura; (iii) e Estratégia, semelhante a estudos como o de Al-Mawali (2015) e Crespo et al

(2019).

O **Ambiente Externo** abrange a completude de elementos presentes fora da organização, mas que se tornam pertinentes nas suas operações, podendo influenciar a gestão direta ou indiretamente (STONER; FREEMAN, 1985). Corroborando com essa assertiva, Chenhall (2003) caracteriza o Ambiente organizacional como um fator fora do alcance da empresa que pode influencia-la de alguma forma.

Assim, o Ambiente pode ser definido como o conjunto de fenômenos externos ao público de estudo, sendo capaz de influenciar internamente as características e atitudes da população em questão (HALL, 1984). Este Fator Contingencial é considerado externo à organização, caracterizando-se por aspectos próprios, como a constante competição com os concorrentes, por preço e mercado, assim como possíveis alterações que possam vir a ocorrer no que tange a suprimentos e *inputs* na forma geral (CHENHALL, 2003).

Alguns autores remetem o Ambiente a questões como à incerteza, mencionada por Burns e Stalker (1961), e momentos de turbulência, hostilidade, complexidade e mercados altamente competitivos, citados por Khandwalla (1972). Neste panorama, Ferreira e Otley (2009) discorrem que o SCG proporciona maneiras de adequação frente a momentos de incertezas e turbulências do Ambiente externo, assim permitindo o aumento da eficácia organizacional.

A **Estrutura** da organização associa-se a especificação dos diversos cargos, funções e atividades desempenhadas pelos colaboradores ou departamentos, com a finalidade do cumprimento das metas pré-estabelecidas (CHENHALL, 2003). O ajuste da estrutura organizacional afeta diretamente a eficiência das operações, sendo capaz de moldar a trajetória futura da entidade (MINTZBERG, 2006).

Este fator caracteriza-se por ser do contexto interno da organização. Em termos mais práticos, tal constructo tem sido operacionalizado por meio da exploração do nível de descentralização, o qual vem sendo amplamente abordado em pesquisas com enfoque contábil e gerencial, no âmbito da Teoria da Contingência (ESPEJO, 2008; GORDON; NARAYANAN, 1984; GUL; CHIA, 1994; JERMIAS; GANI, 2004).

Burns e Stalker (1961) explicam que o grau de descentralização se correlaciona com estruturas de caráter mais orgânico, enquanto um maior nível de centralização tangeria ao oposto, no sentido de estruturas com cunhos mais mecanicistas. Estudos como o de Abdel-Kader e Luther (2008) evidenciam relação negativa entre o grau de centralização e a operacionalização do SCG, demonstrando que menores níveis de centralização proporcionam maiores sofisticções no SCG.

A **Estratégia** representa uma variável interna da organização, e uma de suas contextualizações tangem ao explicado por Porter (1986), que destaca cinco forças competitivas (concorrentes; compradores; fornecedores; entrantes potenciais; produtos substitutos), no cenário de estratégias de baixo custo e estratégias de diferenciação, almejando-se o retorno (desempenho) superior à média dos concorrentes.

Porter (1986) identifica duas Estratégias genéricas para conduzir as organizações à vantagem competitiva. A primeira, mediante a liderança de custo, que consiste na Estratégia da empresa competir na produção e distribuição dos seus produtos e/ou serviços com custos menores que a concorrência. A segunda Estratégia concentra-se na diferenciação, basicamente nas formas com que a empresa oferece produtos/serviços com características próprias ao público (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2008).

O direcionamento estratégico da organização deve ser claramente formulado e implantado, de forma a conduzir a empresa ao alcance dos objetivos (CHANDLER, 1962). Neste contexto, Nyamori, Perera e Lawrence (2001) discorrem que não existe uma Estratégia padrão a ser utilizada pelas organizações, pois cada uma deve formula-la de acordo com a perspectiva em que se encontra inserida.

2.2 Orientação Empreendedora

A OE é caracterizada como sendo um processo que influencia no gerenciamento da organização (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006). Para García-Villaverde, Ruiz-Ortega e Ignacio Canales (2013), a OE é uma ferramenta que auxilia a entidade a alcançar o Desempenho almejado, e provém dos gestores.

O direcionamento da empresa fundamenta-se intrinsecamente mediante a postura de OE dos gestores, no qual o ambiente interno e externo pode refletir nessa configuração de OE (COVIN; WALES, 2019; FRANCO; HAASE, 2013; KOLLMANN; STÖCKMANN, 2014). Pelo viés teórico, a OE se denota como um dos principais assuntos na discussão da literatura de gestão (SOININEN et al, 2012; WALES, 2016).

Neste contexto, destacam-se os achados de Gupta e Batra (2016) e Semrau, Ambos, Kraus (2016), que comprovam a influência positiva da OE sobre o Desempenho. De forma complementar, achados como o de Bisbe e Malagueño (2015) apontam que a significância e a forma do SCG são influenciadas pela OE.

O construto da OE é representado por meio de comportamentos partilhados por qualquer organização que apresente traços empreendedores (COVIN; LUMPKIN, 2011). Ressalta-se que o conceito de empreendedorismo possui abrangência tanto em organizações

com pequeno porte, assim como grandes corporações (LUMPKIN; DESS, 1996).

As investigações sobre OE têm sido desenvolvidas a partir de construtos criados por Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996), Lumpkin e Dess (2001), Covin e Slevin (1989) e Hughes e Morgan (2007) e, em linhas gerais, têm sido exploradas seis dimensões: (i) assunção de riscos, (ii) proatividade, (iii) comportamento inovador, (iv) autonomia, (v) agressividade competitiva e (vi) redes de relação.

Destas seis dimensões apresentadas, originalmente Miller (1983) propôs as três primeiras. Para ele, o modelo de mensuração da OE é unidimensional, visto que para a organização ser empreendedora, deve agrupar pelo menos um nível de cada um dos construtos simultaneamente. Por sua vez, Lumpkin e Dess (1996) entenderam que outros dois construtos comportamentais deveriam ser acrescentados: a agressividade competitiva e a autonomia.

Para Lumpkin e Dess (1996), o modelo caracteriza-se por ser multidimensional. Os autores defendem que as dimensões podem estar interligadas de maneiras diferentes, sem estarem apresentadas simultaneamente, dependendo das contingências externas e da estrutura interna. A sexta dimensão foi proposta por pesquisas mais recentes, como as desenvolvidas por McClelland (1962) e Mello e Leão (2005) e Lazzarotti et al (2015). Na sequência, discorre-se acerca de cada dimensão.

A primeira dimensão apresentada tange à condição das organizações assumirem riscos (**assunção de riscos**), visto que na literatura acerca do tema Empreendedorismo existe consenso que o comportamento empreendedor implica inerentemente na exposição e aceitação a riscos (MCCLELLAND, 1972). Essa dimensão aborda as maneiras como os empreendedores tomam decisões, levando em conta as contingências no ambiente, assim arcando no compromisso dos seus recursos em investimentos incertos (RAUCH et al, 2009).

Essa dimensão entoa no sentido da aceitação de riscos, como iniciativa para potenciais retornos, de caráter social ou econômico (LUMPKIN et al, 2013). Engloba-se o comportamento dos gestores frente as tomadas de decisões e as ações estratégicas em momentos de incerteza, tangendo a forma como a organização será direcionada nestas situações (COVIN; SLEVIN, 1991).

De forma geral, Miller (1983) explica que a assunção de riscos se caracteriza pelo compromisso dos recursos com atividades duvidosas, as quais podem ou não se tornarem vantajosas para a organização. Corroborando com a assertiva anterior, Matsuno, Mentzer e Özsomer (2002) argumentam acerca da possibilidade e disposição das empresas assumirem riscos, as quais tornam-se sujeitas a falhas, incertezas e aspectos turbulentos que possam acarretar em dispêndios.

A dimensão de **Proatividade** contempla as iniciativas dos empreendedores em relação a constante procura por novas oportunidades, assim como a participação nos mercados em ascensão (LUMPKIN; DESS, 1996). Mediante a proatividade, as organizações buscam estar mais adiantadas que seus concorrentes, no âmbito do lançamento de tecnologias, produtos ou serviços (MILLER, 1983).

Esta dimensão preocupa-se com a implementação de ações e iniciativas que visem contribuir no domínio da cultura empreendedora, como a seleção por novas oportunidades, o aumento da participação no mercado e o alcance de vantagem em relação aos concorrentes (LEE; PETERSON, 2000). Conforme Altinay e Wang (2011), a proatividade ainda remete ao ato de identificar os atributos de cunho sociocultural, os quais auxiliam na adequação da OE.

Na percepção de Covin e Slevin (1991), a proatividade pode ser definida como a natureza precursora da organização disposta pela sua propensão na competição de maneira agressiva e proativa, com os concorrentes do mercado. Tal característica torna-se crucial para a OE, visto estar inerentemente relacionada às atividades inovadoras e a propensão a novos empreendimentos (DESS; LUMPKIN, 2005).

O **Comportamento Inovador** relaciona-se diretamente com a criatividade, corroborando com Schumpeter (1983), o qual descreve o empreendedor pela capacidade de inovar, criar, readaptar e desenvolver novos negócios. Na concepção de Lumpkin e Dess (1996), a inovatividade torna-se necessária para suportar novas ideias, percepções, experimentos e processos, os quais podem vir a resultar em novos serviços e/ou produtos.

De acordo com Rauch et al (2009) esta dimensão assume um importante papel na OE, em função da crescente demanda por novas tecnologias, investimentos em pesquisa e desenvolvimento - P&D e lançamento de novos produtos e/ou serviços. Corroborando com essa perspectiva, Kollmann e Stöckmann (2014) discorrem acerca da inovatividade envolver a geração de novas ideias, processos dinâmicos e criativos, assim como a oferta de novidades ao público e ao mercado, de forma geral.

A inovatividade espelha a tendência dos gestores e conseqüentemente da organização, em apoiar aspectos inovadores, como a criação de novas ideias, experimentações e introduções de processos criativos, os quais podem vir a resultar em novos produtos, serviços ou procedimentos tecnológicos (DESS; LUMPKIN, 2005). De maneira geral, o comportamento inovador facilita a mudança e a inovação, tornando-se um meio de obtenção de vantagem competitiva para a organização (MILLER, 1983).

A quarta dimensão, aborda a **Autonomia** como uma disposição para as ações do empreendedor, acarretando a levarem suas ideias até a realização das mesmas. A autonomia

também se refere a existência da liberdade dentro das organizações, no sentido de permitirem que ideias novas amadureçam e se desenvolvam (LUMPKIN; DESS, 1996). Para tanto, Lee e Peterson (2000) comentam sobre a necessidade dos gestores terem espírito independente no processo de criação de novos produtos, serviços e negócios, assim como no desenvolvimento da cultura empreendedora da organização.

A autonomia caracteriza-se pelo espírito empreendedor do indivíduo, o qual promove mudanças e adaptações na gestão dos negócios, nos fundamentos básicos da tomada de decisão, no estímulo à criatividade e aceitação a novas tecnologias (WANG, 2008). Por meio da autonomia, as tomadas de decisões ocorrem de forma independente, mediante o viés de liberdade e flexibilidade, auxiliando o desenvolvimento das iniciativas empresariais (LUMPKIN; DESS, 1996).

Acerca da exploração desta dimensão nas pesquisas no campo da OE, Lumpkin, Cogliser e Schneider (2009) argumentam que a autonomia é pouco explorada academicamente, principalmente no que tange ao uso de variáveis para promover a mensuração deste construto.

A **Agressividade Competitiva** relaciona-se com a disposição da empresa em desafiar os rivais que estão no mercado (LUMPKIN; DESS, 1996). Caracteriza-se como a intensidade empregada pela organização para superar seus concorrentes, ou até mesmo as ameaças provindas de cenários externos (RAUCH et al, 2009). Para Venkatraman (1989), um dos objetivos esperados pela empresa ao manifestar comportamentos mais agressivos é obter maior participação no mercado.

Essa dimensão conota sua importância na OE, visto que novos empreendimentos estão sujeitos a uma probabilidade maior de obterem fracassos, em relação as organizações que já se encontram estáveis no mercado (LEE; PETERSON, 2000). Neste sentido, Lumpkin e Dess (2001) expõem que a agressividade competitiva se relaciona com a resposta das organizações frente às tendências e características exercitadas pelas empresas rivais.

Quanto maior a intensidade imposta na agressividade competitiva, maior torna-se a capacidade da organização em disputar mercados com os concorrentes, assim como a busca por maior participação no setor e cenário que está inserida (LUMPKIN; DESS, 2001). Essa postura ofensiva das empresas, também auxilia contra possíveis ameaças contingentes no mercado (RAUCH et al, 2009).

A última dimensão dispõe sobre as **Redes de Relações**, que segundo Covin e Miller (2014) são indispensáveis para a atuação em novos mercados, para a expansão das fronteiras e sobretudo para o andamento do negócio. O desenvolvimento da visão empresarial está

diretamente relacionado com a rede de relações do empreendedor, desta maneira tornando-se fortemente vinculada ao processo de gestão (FILION, 1991).

No contexto da rede de relações, um aspecto importante que colabora neste sentido, tange a participação dos gestores das empresas em cursos, palestras, conferências, e demais eventos que contribuam para o conhecimento relacionado ao processo de gestão (JENSSEN; NYBAKK, 2009). Neste sentido, Raupp e Beuren (2009) destacam a importância do apoio (oferecimento de eventos no intuito da capacitação) que as incubadoras oferecem as empresas que passam pelos processos de pré-incubação e incubação.

Ao discutir seu trabalho seminal (MILLER, 1983), Miller (2011) comenta que estudar as redes de negócio como dimensão da OE seria uma possibilidade relevante. A questão de compreender as relações com os *stakeholders* (clientes, fornecedores, governo, concorrentes, acionistas e público em geral) torna-se imprescindível no processo de gestão (MILLER, 2011).

2.3 Desempenho

O Desempenho é um termo usado em diversas áreas e, no que tange a gestão empresarial, demonstra se a empresa está alcançando seus objetivos, de forma a atender as necessidades dos *stakeholders* (principalmente os clientes) melhor que os concorrentes (NEELY, 2005). Neste íterim, a medição do Desempenho é caracterizada como sendo o processo utilizado para quantificar a eficiência e a eficácia de certa ação (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

Mediante a mensuração do Desempenho, a empresa consegue alicerçar e fomentar melhoria organizacional, desta maneira sendo capaz de compreender em quais aspectos a atenção deve ser enfatizada, assim como encontrar melhores formas para a alocação dos recursos. Porém, para que o Desempenho Organizacional atinja o esperado, existem vários fatores interligados, como a eficácia, a eficiência, a qualidade, a produtividade, a inovatividade e a lucratividade (SINK; TUTTLE, 1993).

A associação da eficácia e da eficiência com o Desempenho Organizacional é amplamente utilizada (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Corroborando com essa percepção acerca do Desempenho, Lebas e Euske (2010) mencionam que este reflete o somatório das decisões tomadas pelos gestores, frente as incertezas e contingências que ocorreram, e que se julgaram como a melhor forma de adaptar-se perante aquele cenário.

A utilização de medidas de Desempenho possibilita melhorias na gestão estratégica e assim alavanca a responsabilidade com as metas estipuladas (TUOMELA, 2005). A

Avaliação de Desempenho permite identificar se a organização está cumprindo e alcançando seus objetivos, e se é necessária alguma mudança para que isso aconteça da melhor forma possível (NASCIMENTO; REGINATO; LERNER, 2009).

No entanto, diferentemente de organizações tradicionais, startups e similares normalmente sobrevivem poucos anos no mercado, assim o desempenho passado denota-se pertinente na configuração do SCG, auxiliando a promover um rápido crescimento da imagem e da empresa (DAVILA; FOSTER; JIA, 2015). Aliás, neste tipo de companhia, as métricas de desempenho concernem principalmente a aspectos condizentes a marca e imagem (CRESPO et al, 2019; LIN; CHEN; LIN, 2017).

Para a presente investigação, o desempenho foi mensurado a partir da auto percepção dos gestores em relação aos três últimos anos, ou seja, de forma subjetiva, principalmente ao comparar com outros indicadores financeiros comumente usados nesta perspectiva. Cumpre salientar que este tipo de métrica mostra-se pertinente em estudos com empresas graduadas (LAZZAROTTI et al, 2015) e startups (CRESPO et al, 2019).

Neste ínterim, levando-se em conta que a percepção de desempenho para este tipo de empresa varia das demais tradicionais no mercado quatro, indicadores foram adaptados de King, Clarkson e Wallace (2010) e Crespo et al (2019), abrangendo aspectos como (i) Competitividade; (ii) Crescimento rápido; (iii) Rentabilidade; e (iv) Inovação.

2.4 Sistema de Controle Gerencial

Existe consenso na literatura sobre Controle Gerencial, acerca do trabalho pioneiro, de Anthony (1965). A grande contribuição do seu estudo foi referente a distinção feita entre Controle Gerencial do planejamento estratégico e controle operacional. Após isto, pesquisadores como David Otley, Robert Chenhall, Anthony Berry, Kenneth Merchant, Wim Van der Steede, Norman Macintosh e outros procuraram investigar nesta mesma linha, cada um acrescentando novas percepções e fundamentações acerca do tema (HEWEGE, 2012).

No que tange a terminologia, não existe uma conformidade na literatura acerca dos termos relacionados ao Controle Gerencial (LANGFIELD-SMITH, 1997). Otley e Berry (1980) conceituam o termo Controle Gerencial remetendo a dois vieses: monitoramento de atividades e utilização de medidas para assegurar o cumprimento de objetivos. Em obras mais recentes, como Simons (1995), verifica-se ênfase em outras questões, como as incertezas estratégicas. Anthony e Govindarajan (2008) englobam fatores como comportamento e estratégia, e Malmi e Brown (2008) alertam para a relação com a cultura, assim como vários outros autores trazem definições com um ou mais aspectos e variáveis diferentes.

O Controle Gerencial é um processo muito relevante para todas as organizações, uma vez que impulsiona a gestão e auxilia a entidade a adaptar-se a situações futuras. A partir disto, o Controle auxilia na criação de estratégias que buscam adequar a estrutura da empresa tanto para possíveis mudanças internas quanto externas, sempre ajudando no alcance dos objetivos (OTLEY; BERRY, 1980). Neste contexto, Anthony e Govindarajan (2008) argumentam que o Controle é a maneira por meio da qual os objetivos organizacionais passam a ser atingidos, a partir das atividades e informações desenvolvidas.

O SCG envolve todos os sistemas e meios utilizados pelos gestores para que seja garantido que as decisões dos subordinados sejam simétricas aos objetivos e as táticas da organização (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). A finalidade do SCG é orientar gestores a alcançarem os objetivos da organização, sendo que os mesmos possuem diversos conflitos resultantes da questão temporal (OYADOMARI; CARDOSO; SILVA, 2010).

O SCG deve propiciar informações úteis para tomada de decisão, assim tornando-se capaz de influenciar os colaboradores no caminho dos objetivos organizacionais (ANTHONY, 1965). Nesta perspectiva, Simons (1995) define o SCG como as rotinas formais, fundamentadas mediante as informações e técnicas previamente estipuladas, que possuem o intuito de proporcionar aos gestores maior adequação na manutenção ou readaptação dos procedimentos nas atividades organizacionais.

Merchant e Otley (2007) ressaltam que o SCG deve ser projetado para auxiliar a organização a adaptar-se ao contexto que se encontra inserida, desta forma buscando ser contemplada no alcance dos resultados esperados pelos *stakeholders*. Neste contexto, Otley (1999) discorre acerca da utilidade das informações perante o desenvolvimento e manutenção dos padrões utilizados para o alcance do Desempenho almejado.

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2008) os objetivos do SCG são os seguintes: (i) expressar os objetivos da organização de forma clara; (ii) demonstrar aos gestores e administradores quais as funções que a eles são atribuídas para que os objetivos sejam alcançados; (iii) divulgar todo e qualquer resultado das ações da organização para todo público que colabora na entidade; (iv) expor as situações e cenários para que os gestores possam se adaptar a novas tendências de forma adequada.

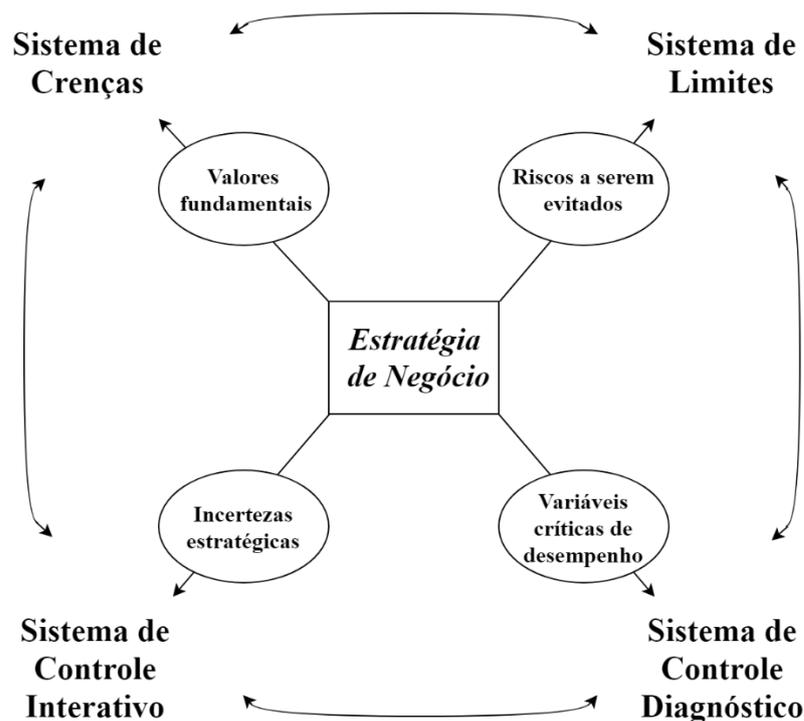
Para a análise do funcionamento do SCG, Strauß e Zecher (2013) citam que alguns modelos foram desenvolvidos, como o *framework* das Alavancas de Controle, propostas por Simons (1995), o *framework* de Controle e Gerenciamento de Desempenho por Ferreira e Otley (2005, 2009) e o *package* proposto por Malmi e Brown (2008).

O *framework* das Alavancas de Controle desenvolvido por Simons (1990, 1991, 1995)

foi elaborado a partir de diversos estudos de casos e, vem sendo utilizado amplamente em pesquisas na temática de Controle Gerencial. O *framework* torna-se interessante por auxiliar na compreensão do SCG em momentos de riscos e incertezas estratégicas (HARLEZ; MALAGUEÑO, 2016).

As quatro Alavancas encontram-se ilustradas na Figura 1, caracterizando-se da seguinte forma: (i) Sistemas de Crenças, atendo-se aos valores da organização e como estes são repassados aos colaboradores; (ii) Sistemas de Fronteiras, o qual permeia pelos códigos de conduta e semelhantes que são usados para impor limites e regras; (iii) Sistema de Controle Diagnóstico, abordando os aspectos inerentes a monitoração e medidas corretivas; e (iv) Sistema de Controle Interativo, tangendo a forma dos gestores conduzirem as atividades e as decisões perante os subordinados (SIMONS, 1995).

Figura 1 – Alavancas de Controle de Simons



Fonte: Adaptado de Simons (1995).

Simons (1995) defende que as Alavancas de Controle sejam utilizadas de forma balanceada, de modo a promover maior controle estratégico por parte do gestor (SIMONS, 1995). O modelo preocupa-se de igual forma em auxiliar no gerenciamento perante as tensões dinâmicas resultantes dos conflitos de interesses na organização (HENRI, 2006) e promoção da renovação estratégica.

Porém, assim como os demais *frameworks* para análise do SCG, as Alavancas de

Controle também receberam diversas críticas. Uma delas, explicita definições “vagas” e ambíguas no modelo (TESSIER; OTLEY, 2012). Neste contexto, Gray (1990) criticava as pesquisas de Robert Simons por outros aspectos, como ignorar potenciais características gerenciais no desenho do SCG. Outro fator importante, tange ao modelo abranger apenas contextos formais, assim não incluindo aspectos informais como normas de grupo e socialização, o que pode vir a restringir o campo de aplicação do modelo em organizações nas quais a gestão não seja tão estruturada e/ou profissionalizada e em empresas de menor porte (SIMONS, 1995).

Por sua vez, Ferreira e Otley (2005, 2009) propõem um modelo para a análise do SCG das organizações, explorando duas dimensões: desenho e uso. Os autores discorrem que o *framework* foi criado com base na literatura existente e nas experiências pessoais, além da adaptação de algumas questões de outros modelos existentes, como o de Simons (1995) e Otley (1999). Em consonância com a assertiva anterior, denominam este modelo como sendo uma estrutura estendida e mais recente acerca das formas para estudar o SCG, além de fornecer uma visão holística e propiciar aplicações empíricas cada vez mais condizentes com a realidade das organizações.

Nas obras de Otley (1999) e Ferreira e Otley (2005, 2009) foram realizados progressos significativos para a compreensão do funcionamento do SCG nas organizações. O primeiro deles com cinco construtos, e o segundo acrescentando outros sete. Um dos principais aspectos positivos do modelo conceitual desenvolvido por Ferreira e Otley (2005, 2009), tange a uma melhor interpretação da realidade organizacional, mediante estudos de casos e experiências práticas dos autores, assim como profunda revisão da literatura existente (BROADBENT; LAUGHLIN, 2009).

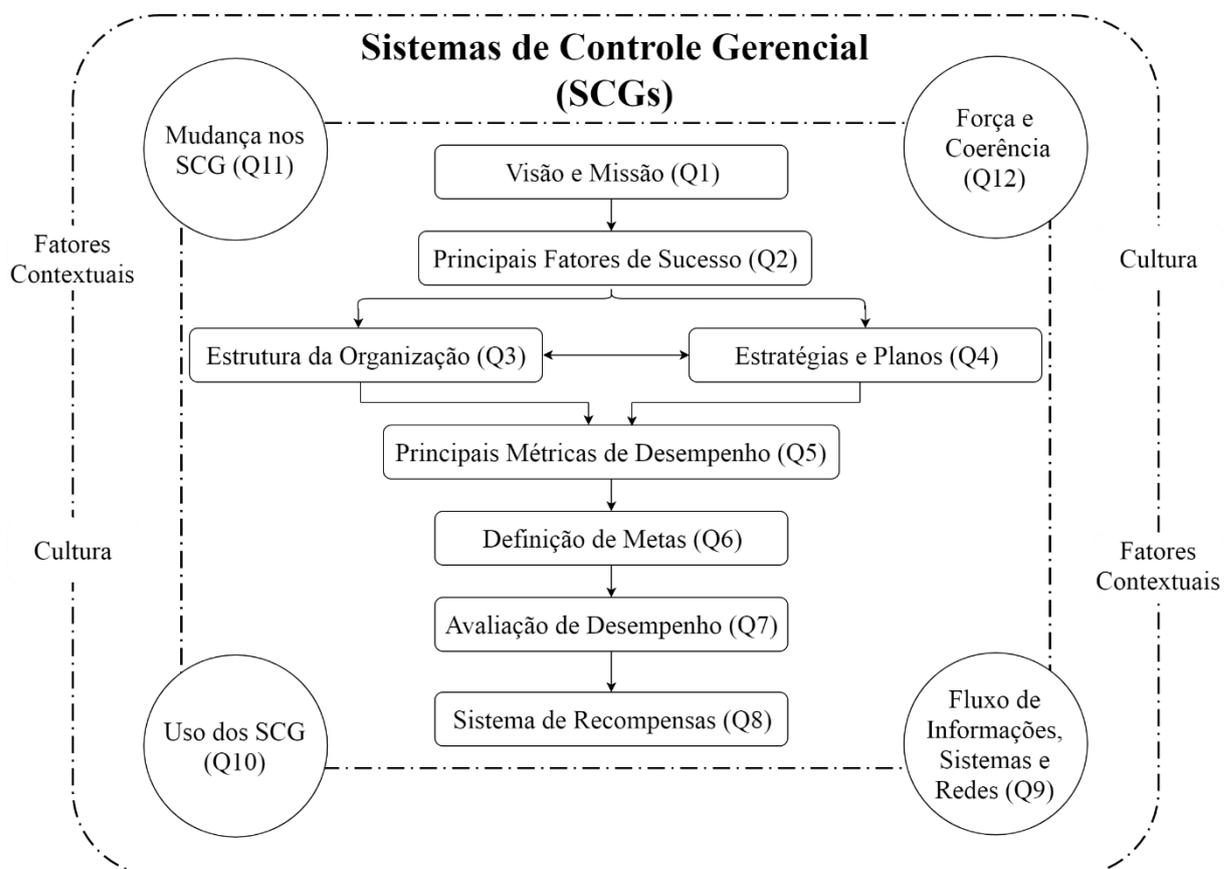
Em específico, o ponto da vasta revisão da literatura recebe ênfase e concede maior relevância ao modelo. Mediante a extensão do arcabouço teórico de Otley (1999) e a combinação de algumas abordagens com a de Simons (1995), o *framework* de Ferreira e Otley (2005, 2009) passa a abranger mais fatores e aspectos (formais e informais), assim como torna-se capaz de propiciar uma visão mais abrangente acerca do contexto em que o SCG está inserido (STRAUB; ZECHER, 2013).

Cada vez mais as abordagens em pesquisas na área de Contabilidade e Controle Gerencial necessitam de compreensões mais holísticas, no intuito de maior abrangência dos fatores e variáveis que podem estar envolvidos em determinado contexto. Dentre o panorama anterior, o modelo de Ferreira e Otley (2005, 2009) procura atender essa demanda, resultando em um ponto forte do *framework* proposto (STRAUB; ZECHER, 2013).

O *framework* dispõe de 12 construtos, sendo cinco deles trazidos do estudo de Otley (1999), e os demais adicionados como uma espécie de continuação e adaptação de estudos relacionados, assim reforçando a nomenclatura e percepção da extensão de modelos anteriores. Ainda no que tange aos construtos, 10 abordam as perspectivas de “o que, qual, quais” (desenho) enquanto dois tratam do “como” (uso) (FERREIRA; OTLEY, 2009).

As questões propostas Ferreira e Otley (2009) estão dispostas na Figura 2, e permeiam pelos seguintes construtos: (i) visão e missão; (ii) fatores chave do sucesso; (iii) estrutura da organização; (iv) estratégias e planos; (v) principais medidas de desempenho; (vi) definição das metas; (vii) avaliação de desempenho; (viii) sistemas de recompensas; (ix) fluxos, sistemas e redes de informação; (x) uso dos SCGs; (xi) mudança nos SCGs; e (xii) força e coerência. Os autores explicam que estes elementos podem fornecer uma significativa visão do desenho e do uso do SCG, mas ressaltam que embora não se encontrem explicitamente no modelo, aspectos contextuais e relativos à cultura organizacional estão contemplados.

Figura 2 – Framework de Ferreira e Otley



Fonte: Adaptado de Ferreira e Otley (2009).

O terceiro modelo mencionado, proposto por de Malmi e Brown (2008) surge como

uma forma alternativa de analisar o SCG, o abordando como um “pacote”. A principal crítica para explicar tal proposição, advém da complexidade das variáveis e fatores, os quais podem vir a influenciá-los, sendo que a maioria das pesquisas se concentra em entender alguns aspectos em específico, ignorando demais pontos que influenciam na gestão das organizações. Com base nessa perspectiva, os autores propõem um pacote com o intuito de propiciar uma visão com maior abrangência das práticas gerenciais em consonância às metas e ao desempenho, abrangendo controles culturais e informais (MALMI; BROWN, 2008).

O *Package* originalmente constitui-se de cinco tipos de controle: (i) Planejamento, estipulando o caminho a ser traçado para alcançar os objetivos; (ii) Cibernético, quantificando as atividades e fenômenos, analisando os padrões de desempenho, monitoração com o auxílio do *feedback*, análise da variação do proposto no *feedback*, em relação ao resultado, assim como a capacidade de modificação no comportamento das atividades; (iii) Recompensas e Compensações, na motivação e avaliação do desempenho individual e grupal; (iv) Administrativos, contendo diversos aspectos envolvendo o desenho e a estrutura da organização; e (v) Culturais, como a visão, a missão e os valores (MALMI; BROWN, 2008). Na sequência, a Figura 3 ilustra o modelo do SCG como um *package*.

Figura 3 – Sistema de Controle Gerencial como um Pacote

Controles Culturais						
Clãs / Grupos		Valores			Símbolos	
Planejamento		Controles Cibernéticos				Remuneração e Recompensas
Planejamento de longo prazo	Plano de Ação	Orçamentos	Sistemas de Mensuração Financeiros	Sistemas de Mensuração Não Financeiros	Sistemas de Mensuração Híbridos	
Controles Administrativos						
Estrutura de Governança		Estrutura da Organização			Políticas e Procedimentos	

Fonte: Adaptado de Malmi e Brown (2008).

Na percepção de Alves (2010), o *Package* torna-se interessante para a compreensão da dimensão de Desenho do SCG, no intuito de identificar as técnicas de Controle Gerencial que estão à disposição da organização. Porém, para a análise do SCG como um pacote, Malmi e Brown (2008) citam alguns desafios, como a dificuldade em conceituar e definir o alcance do mesmo, a concepção do que seria a sua constituição, abordando o que seria incluído e o que

seria excluído, e por último, remete-se novamente a complexidade e abrangência dos sistemas.

Apesar de toda discussão relacionada ao SCG, novos modelos de negócios como *new ventures*, startups e empresas graduadas desafiam a literatura de SCG (DAVILA; FOSTER; JIA, 2019); isso porque, nesse tipo de organização, a perspectiva de desempenho, marca (imagem) e gerenciamento configura-se de forma distinta às demais empresas, consideradas tradicionais (DAVILA; FOSTER; JIA, 2015; LIN; CHEN; LIN, 2017). Assim, em virtude das especificidades que contornam as empresas graduadas, startups e *new ventures*, a busca por antecedentes da adoção de SCG nessas empresas encontra-se em evidência (CRESPO et al, 2009; SAMAGAIIO et al, 2018).

Tomando por base essa perspectiva, Crespo et al (2019) sugerem a utilização da abordagem de *package*, abarcando as cinco tipologias propostas por (MALMI; BROWN, 2008). Neste ínterim, o presente estudo utiliza do *package* de Malmi e Brown (2008) para compreender a adoção do SCG nas empresas graduadas. Para tanto, na sequência segue a discussão das cinco tipologias de controle exploradas neste modelo que serve de base para esta investigação.

Nos **Controles Culturais** aborda-se aspectos relativos aos valores, símbolos, crenças e normas sociais, as quais perpetuam dentro a percepção dos membros da organização e que podem influenciá-la como um todo (MALMI; BROWN, 2008). Trata-se de um sistema inteirado no contexto cultural, social, econômico e político, do qual a gerência se utiliza para conduzir os subordinados a um mesmo objetivo organizacional (EFFERIN; HOPPER, 2007).

Na perspectiva de Controles Culturais, entoam-se as crenças, normas e valores que perpetuam no contexto organizacional e que regem o comportamento dos membros (LUEG; RADLACH, 2016). Consequentemente ao direcionamento dos Controles Culturais, essa tipologia do SCG denota as direções, perspectivas e ações tomadas dentro de toda organização (SANDELIN, 2008).

Os Controles Culturais são baseados em valores, que de certa forma assemelham-se ao Sistema de Crenças previamente proposto por Simons (1995), bem como fundamentam-se também nos símbolos, no qual ocorre o controle por meio de expressões que se tornam visíveis adentre o ambiente organizacional. Ainda, por meio de subculturas (clãs), promove-se o controle de grupos profissionais, como administradores, contadores e demais que possuam características semelhantes (MALMI; BROWN, 2008).

No âmbito do **Planejamento**, as empresas desenvolvem e instituem diretrizes para as áreas operacionais, alocando seus esforços individuais e coletivos, financeiros ou qualitativos,

para cumprimento das metas (MALMI; BROWN, 2008). Por meio do Planejamento, os gestores controlam e envolvem os colaboradores ao organizar e planejar suas ações, com foco na busca das metas da organização (LUEG; RADLACH, 2016).

Por meio do Planejamento de longo prazo e de ação, os responsáveis pela organização conseguem conduzir o comportamento e as operações dos colaboradores em consonância as metas pré-estipuladas (MALMI; BROWN, 2008). Ainda, evidencia-se o intermédio de Planejamentos de curto prazo, com foco tático e normalmente correspondentes a 12 meses, assim como o de médio a longo prazo, disposto para auxiliar no cumprimento de metas com maior distância temporal (MALMI; BROWN, 2008; STRAUß; ZECHER, 2013).

De maneira congruente ao estabelecimento do Planejamento, possíveis avaliações de *feedbacks* tornam-se pertinentes, no intuito de corrigir e readequar falhas, assim promovendo a reformulação de estratégias. Com este realinhamento no planejamento, ocorre maior eficiência na distribuição e alocação de recursos, sejam eles financeiros, humanos ou operacionais (COLLIER, 2006; MALMI; BROWN, 2008).

Acerca de **Controles Cibernéticos**, vislumbram-se meios utilizados na mensuração do desempenho, para monitoramento do que foi proposto em relação ao que foi atingido, seja em aspectos financeiros, não financeiros ou mistos (MALMI; BROWN, 2008). Além dos sistemas de mensuração, essa tipologia de controle compreende também o orçamento, o qual possui múltiplas funções adentre o meio organizacional, de forma a tornar-se um processo dinâmico no SCG (MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016).

O orçamento em específico, representa um importante instrumento de gestão para as organizações, visto da quantificação para instrumentalização das metas desejadas (LIBBY; LINDSAY, 2010). Neste íterim, o orçamento desempenha a função de controle, auxiliando para a melhoria dos procedimentos e o atingimento das metas, promovendo o direcionamento do que foi proposto em relação ao que se pretende atingir (MALMI; BROWN, 2008).

No panorama de indicadores financeiros, permeiam métricas quantitativas relacionadas a montantes financeiros. Por sua vez, indicadores não financeiros tangem a aspectos como a imagem (marca), qualidade, inovação, satisfação. De forma a abarcar tanto indicadores financeiros como não financeiros, surgem os sistemas híbridos, contemplando variáveis das duas formas (MALMI; BROWN, 2008).

No íterim de **Recompensas e Compensações/Remunerações**, esses controles possuem como almejo motivar os colaboradores, e conseqüentemente aumentar o seu desempenho (MALMI; BROWN, 2008). Por meio da motivação individual ou grupal,

desenvolve-se a congruência entre os objetivos de cada um com os da organização como um todo (STRAUB; ZECHER, 2013).

Essa tipologia de controle que engloba as Recompensas e Remunerações, concerne na relação entre intensidade de esforços empregados de forma individual ou grupal com possíveis benefícios compatíveis com tais esforços (MALMI; BROWN, 2008). Por meio deste tipo de controle, aumenta-se a motivação dos colaboradores e isso pode aumentar o desempenho dos mesmos, devido a correlação entre aumento de atividades / vendas e os benefícios a serem recebidos por tal (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

O controle baseado nessa tipologia preocupa-se com a concentração e o esforço empregados pelos colaboradores em relação ao tempo empregado na consecutiva execução. Por meio dessa intensidade provocada mediante planos de Remuneração e Recompensas, existe um cenário projetado de acordo com os objetivos das organizações (MALMI; BROWN, 2008).

Por última tipologia, apresenta-se a ideia de **Controles Administrativos**, viesada nas estruturas de governança e organizacional, bem como a burocracia composta nas políticas e procedimentos da empresa (MALMI; BROWN, 2008). Em ampla definição, esta maneira de controle concatena-se na direção e manutenção da forma em que a empresa encontra-se estruturada (STRAUB; ZECHER, 2013).

A estrutura organizacional parte do pressuposto de *networking* e todas as demais formas de contato e relacionamentos. A estrutura de governança procura conduzir o comportamento dos colaboradores da empresa, no intento da manutenção de boas práticas. As políticas e procedimentos perpassam o processo normativo, composto por regras que regem os comportamentos dos agentes organizacionais (MALMI; BROWN, 2008).

Essa tipologia de controle consiste na explicitação do que deve ou não ser feito, evidenciando a alocação de tarefas aos colaboradores, seja de forma individual ou em grupo. Mediante essa lógica ocorre a orientação da trajetória organizacional desejada, consonante ao comprometimento dos colaboradores e correlação com as atividades estipuladas (MALMI; BROWN, 2008).

3 CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES

As hipóteses foram construídas no intento de satisfazer o que foi proposto em cada objetivo, consubstanciado ao ensejo da dissertação como um todo, assim sendo segregadas em subseções exclusivas para cada um dos quatro objetivos específicos, bem como o geral.

3.1 Fatores Contingenciais, Sistema de Controle Gerencial e Desempenho

O primeiro objetivo específico consiste em analisar a influência dos Fatores Contingenciais Internos e Externos no Sistema de Controle Gerencial e Desempenho. Doravante a contextualização teórica acerca da relação entre Teoria da Contingência e SCG, faz-se pertinente trazer à baila a discussão empírica.

Al-Mawali (2015) realizou um estudo com empresas da Jordânia, no qual analisou a relação dos Fatores Contingenciais incerteza ambiental e orientação de mercado com os SCG. Os achados apontaram que os dois Fatores Contingenciais estudados estão positivamente ligados ao SCG, de forma a demonstrar que conforme aumenta a percepção de incertezas no ambiente, maior será a utilização dos SCG pelos gestores. Também denotam os impactos dos fatores no desempenho das organizações.

A influência dos Fatores Contingenciais na configuração e mutação do SCG em um grupo econômico foi alvo da pesquisa de Santos et al (2016). Os pesquisadores identificaram que os FCI (estratégia, estrutura, Tecnologia da Informação – TI e Responsabilidade Social Corporativa - RSC) impactam a configuração do SCG, enquanto o fator contingencial externo ambiente apresenta maior influência na mutação do SCG.

Na pesquisa de Dallabona, Nardelli e Fernandes (2019) foi objetivado analisar a influência dos Fatores Contingenciais incerteza ambiental, estrutura, estratégia, tecnologia e tamanho e os SCG de supermercados do sul do Brasil, sob a percepção de seus líderes. Como achados, identificaram que os Fatores Contingenciais tecnologia e incerteza ambiental foram os mais predominantes, assim evidenciando que tanto variáveis contingenciais internas como externas impactam no SCG e desempenho das empresas estudadas, o que faz com que os gestores precisem remodelar suas tomadas de decisão.

No contexto de agronegócios, especificamente em uma cooperativa agropecuária, Pletsch et al (2019) investigaram como os Fatores Contingenciais estratégia e ambiente influenciam o SCG. Os autores comprovaram que tanto o ambiente como a estratégia influenciam o SCG, sendo que nesta última, foram identificadas duas abordagens

diferenciadas, sendo uma relativa a estratégia de liderança de custos e outra à estratégia de diferenciação.

Na perspectiva das startups, a literatura contingencial se encontra de maneira emergente, com estudos empíricos como os descritos na sequência. No estudo de Davila, Foster e Jia (2015), foram investigadas 66 startups de diferentes lugares do mundo, no intuito de verificar antecedentes da adoção e formalização do SCG nessas empresas. De maneira geral, os autores constataram que o fator contingencial interno estratégia é fundamental e crucial para o SCG e consequentes desempenho e sucesso das startups.

Samagaio, Crespo e Rodrigues (2018) investigaram como os FCE (turbulência ambiental e tipo de investidor) e internos (estratégia e estrutura) influenciam a adoção do SCG (Planejamento e avaliação) de 54 startups portuguesas, as quais possuem menos de dez anos de graduação, faixa de 10 a 250 empregados e estão em setores relacionados a tecnologia. Como principais achados, analisando diversos cenários, os autores vislumbram que os fatores internos impactam fortemente o SCG, enquanto o ambiente externo não influencia significativamente na adoção do SCG.

Crespo et al (2019) partiram da mesma base de dados de Samagaio et al (2018), porém incorporaram dados de 48 startups da Noruega, com semelhantes características de perfil, resultando em uma amostra de 102 empresas. Ainda, foram acrescentados preditores (país e desempenho) como antecedentes do SCG (Vieses financeiros, humanos, estratégicos e de preços). O contexto cultural demonstrou-se pertinente, assim como a estratégia e a estrutura se relacionam significativamente com vários tipos de SCG.

Mediante a discussão contingencial como antecedente do SCG e do próprio desempenho, tanto em firmas tradicionais como em novas empresas (startups), indaga-se que os FCI (estratégia e estrutura) e externos (ambiente) estejam positiva e significativamente associados com a adoção do SCG das empresas graduadas, o que leva a construção das seguintes hipóteses:

H₁ – Fatores Contingenciais Internos (estratégia e estrutura) estão associados com a adoção de diferentes tipos de SCG nas empresas graduadas.

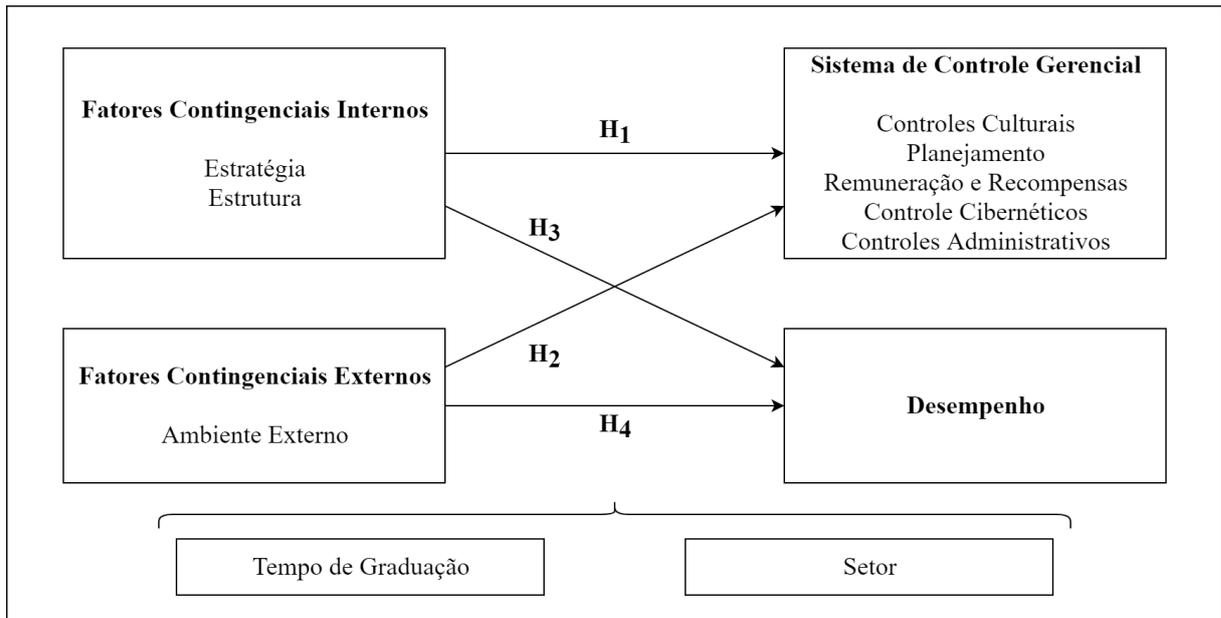
H₂ – Fatores Contingenciais Externos (ambiente) estão associados com a adoção de diferentes tipos de SCG nas empresas graduadas.

H₃ – Fatores Contingenciais Internos (estratégia e estrutura) estão associados com o desempenho de empresas graduadas.

H₄ – Fatores Contingenciais Externos (ambiente) estão associados com o desempenho de empresas graduadas.

Uma vez realizada a discussão teórica e a construção das hipóteses, foi elaborada a Figura 4, na qual pretende-se demonstrar de forma ilustrativa as relações a serem testadas entre os construtos estudados.

Figura 4 - Modelo Teórico I



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das relações pré-estipuladas nas hipóteses e demonstradas na Figura 4, têm-se os caminhos a serem analisados com base na discussão desta seção. Adicionalmente, características como o tempo de atuação no mercado (graduação) e o setor podem influenciar essas associações entre Fatores Contingenciais, SCG e desempenho (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015; KRUIS; SPEKLÉ; WIDENER, 2016).

3.2 Orientação Empreendedora, Sistema de Controle Gerencial e Desempenho

O segundo objetivo específico consiste em analisar a influência da OE no SCG e Desempenho. Na investigação de Bisbe e Malagueño (2015), foi observada a influência dos SCG sobre diversas fases do processo de inovação, interpretando algumas formas de controle (sistema de valores, sistema de controle interativo e sistema de controle diagnóstico) e a relação com o desempenho, de empresas situadas na Espanha. Como achados, foi evidenciada a relação dos controles estudados nos diversos processos de inovação, assim como, que as respectivas significâncias e influências variam de acordo com a postura de OE das empresas.

No contexto de MPEs do sudeste estadunidense, Peake et al (2019) investigaram o papel mediador do SCG (financeiro e não financeiro) na relação entre a OE (assunção de riscos; comportamento inovador; e proatividade) e a inovação. Os autores constataram que a OE estava diretamente associada a implementação de SCG financeiros e não financeiros, porém apenas para este último havia efeito indireto na inovação.

Su e Wang (2018) analisaram o papel moderador de sistemas de controle (comportamentais; estrada; e saída) na relação entre a OE e o desempenho de “*new ventures*” (startups) chinesas. Os achados sugerem que os sistemas de controle possuem papel fundamental para que a postura de OE alcance o desempenho almejado. Ainda, os autores discorrem acerca da possibilidade de estudar o efeito da OE diretamente no desempenho, assim como analisar diferentes tipos de controle.

Por sua vez, a relação da OE com o Desempenho vem sendo amplamente estudada (COVIN; WALES, 2019). Por exemplo, Mckenny et al (2018) investigaram as particularidades de cinco dimensões (comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva) da OE e a influência no desempenho de 399 empresas de alta tecnologia, pertencentes a quatro áreas de atuação diferentes. Os pesquisadores constataram relação positiva e significativa no que foi analisado, porém com distinções conforme o tipo de indústria e/ou tempo de atuação.

Na pesquisa de Shan, Song e Ju (2016) foi analisada a influência da OE (comportamento inovador; autonomia; assunção de riscos; proatividade; e competitividade agressiva) no desempenho de *new ventures*, de maneira a analisar a relação destes construtos com mediação da velocidade de inovação. Os achados apontam que além de algumas perspectivas mediadoras, todas as cinco dimensões da OE estão correlacionadas ao desempenho das empresas da amostra.

Kollmann et al (2019) pesquisaram condições da postura de OE (assunção de riscos; comportamento inovador; proatividade) que influenciam a inovação e desempenho de 690 startups alemãs. Os pesquisadores descobriram que diferentes combinações de OE e tipos de cooperação podem influenciar a inovação de produtos, serviços e do próprio desempenho.

No âmbito de âmbito de empresas graduadas, Lazzarotti et al (2015) analisaram a relação da OE com o desempenho, mediante seis dimensões modeladas em segunda ordem (comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva e redes de relações) encontrando relação estatística positiva e significativa da OE com o desempenho. Os autores perceberam que a dimensão com maior intensidade dentro da

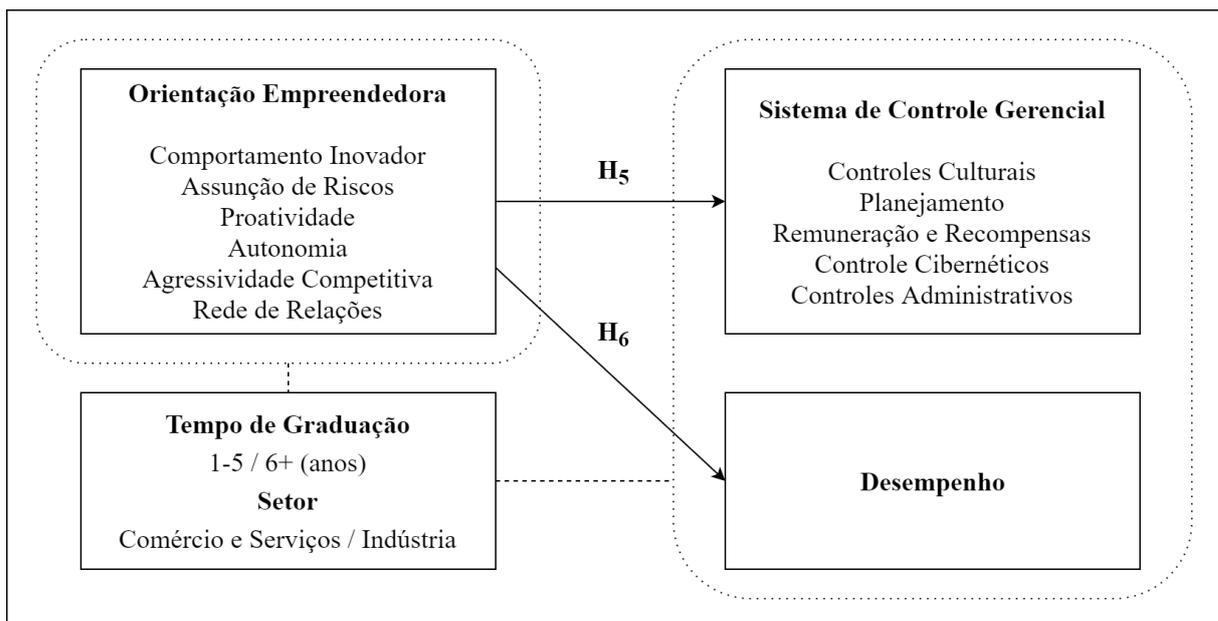
OE foi a autonomia, e que a rede de relações se denota de maneira multidimensional com as demais. A partir dessa revisão, surgem as seguintes hipóteses:

H₅ – Existem posturas da Orientação Empreendedora que estão associadas com a adoção de diferentes tipos de SCG nas empresas graduadas.

H₆ – Existem posturas da Orientação Empreendedora que estão associadas com o desempenho das empresas graduadas.

A formulação do modelo conceitual (Figura 5) baseia-se na premissa que são diferentes posturas e combinações da OE que influenciam o SCG (SU; WANG; JU 2018) e desempenho (LOMBERG et al, 2017). Também se considera que essas combinações variam conforme o contexto, por exemplo o setor e tempo de graduação (MCKENNY et al, 2018).

Figura 5 - Modelo Teórico II



Fonte: Elaborado pelo autor.

Complementarmente ao teste das hipóteses, será observado o controle das relações em função do tempo de graduação e do setor de atuação, conforme explicitado no modelo conceitual da Figura 5.

3.3 Orientação Empreendedora, Fatores Contingenciais e Desempenho

O terceiro objetivo específico é analisar a moderação dos Fatores Contingenciais Internos e Externos na relação entre OE e Desempenho.

Na Índia, Gupta e Batra (2016) investigaram a relação da OE com o desempenho organizacional de Micro e Pequenas Empresas – MPEs, observando os Fatores Contingenciais

crescimento de demanda e intensidade competitiva, os quais se enquadram no ambiente externo. Foram encontradas evidências significativas da moderação dos Fatores Contingenciais observados na relação da OE com o desempenho.

Ainda no panorama de MPEs, porém com uma abrangência maior (sete países dentre o continente asiático e europeu), Semrau, Ambos e Kraus (2016) conduziram uma pesquisa para averiguar a moderação de Fatores Contingenciais (cultura baseada no desempenho e cultura socialmente solidária) na relação OE x desempenho. Os autores constataram que a cultura baseada no desempenho apresenta moderação positiva na relação supracitada, enquanto a cultura socialmente solidária não possui efeito moderador.

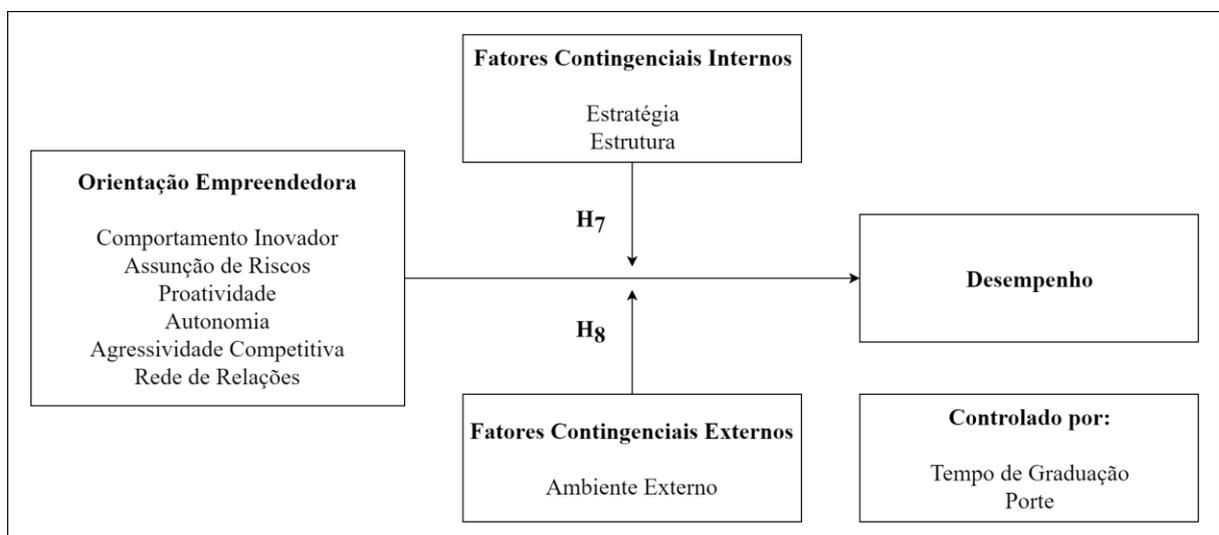
No trabalho de Lumpkin e Dess (1996), amplamente citado na literatura de OE, os autores discorrem que as dimensões da OE e sua relação com o desempenho estão sujeitas à influência dos mais distintos FCE e FCI. Não obstante, Bisbe e Malagueño (2015) expõem que as características da OE nos diversos tipos e contextos de empresas influenciam os SCG e conseqüentemente o desempenho das mesmas. Nesta linha de raciocínio, são propostas as hipóteses pertencentes a segunda classe, que possuem como variável exógena a OE:

H₇ – Os Fatores Contingenciais Internos moderam a relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho das Empresas graduadas.

H₈ - Os Fatores Contingenciais Externos moderam a relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho das Empresas Graduadas.

Consonante as hipóteses testadas, surge o seguinte modelo teórico:

Figura 6 - Modelo Teórico III



Fonte: Elaborado pelo autor.

Adicionalmente, faz-se o controle da amostra em relação ao tempo de graduação e do porte.

3.4 Desempenho e Sistema de Controle Gerencial

O último o objetivo específico possui o intento de analisar a influência do desempenho no Sistema de Controle Gerencial. Uma vez tratada a discussão teórica sobre desempenho, SCG e o pacote de Malmi e Brown (2008), parte-se para a discussão empírica. Condizente a tradicional relação testada, do SCG influenciar o desempenho organizacional, diversos estudos tiveram essa ênfase, sob diversas óticas, variáveis e contextos.

No panorama de 98 empresas dentre as Melhores e Maiores organizações brasileiras, mediante o *framework* de Simons (1995), Cruz et al (2019) encontraram que o Sistema de Crenças influencia positivamente o desempenho (financeiro e não financeiro), enquanto as outras três alavancas não exercem influência direta e significativa em tal. No cenário de 78 startups americanas, Davila e Foster (2007) constataram que a adoção de diferentes formas de controle e a respectiva relação com o desempenho varia conforme a questão temporal.

Dentre 120 gestores de hospitais na Austrália, King e Clarkson (2015) investigaram as relações entre o desenho do SCG, a propriedade e o desempenho, descobrindo que diferentes níveis de conexões entre a propriedade e o SCG podem produzir a equifinalidade em direção ao desempenho. Em 83 *new ventures* chinesas, Lin, Chen e Lin (2017) evidenciaram que o controle estratégico influencia negativamente o desempenho, enquanto o controle a nível operacional impacta positivamente o desempenho.

Por sua vez, Tsamenyi, Sahadey e Qiao (2011) pesquisaram a relação entre a estratégia, o SCG e o desempenho em 215 empresas situadas na China, constatando que em diferentes cenários de alta ou baixa estratégia, mudam as associações do SCG com o desempenho. Mediante este apanhado de estudos, percebe-se que o SCG se associa com o desempenho, podendo ser influenciado e configurado conforme o impacto de diversas variáveis.

Tal conexão do SCG com o desempenho está concretizada na literatura, porém, a relação inversa ainda se encontra incipiente, mesmo apresentando potencial para explicar parcialmente como ocorre a adoção do SCG nas empresas, tendo por base métricas de desempenho (OTLEY, 2016). Especialmente no contexto de *new ventures* como startups e empresas graduadas, essa linha de pensamento (desempenho → SCG) faz-se pertinente, pois além destas organizações normalmente terem vida curta, se espelhar no desempenho para configurar o SCG pode promover um rápido crescimento (DAVILA; FOSTER; JIA, 2015).

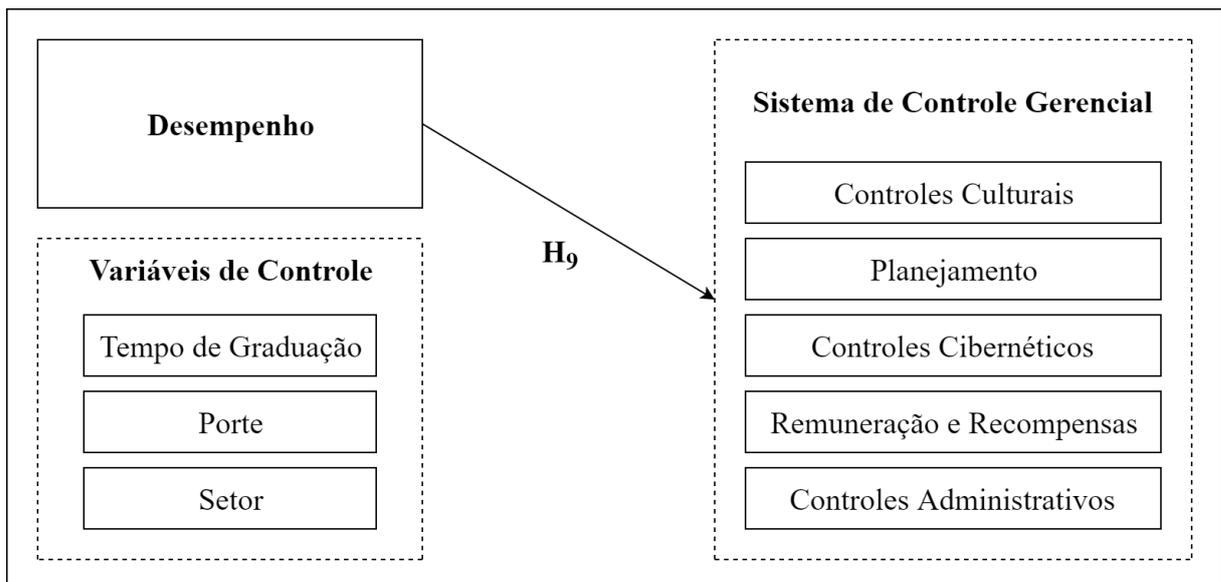
Na pesquisa de Crespo et al (2019), foram investigados fatores internos e externos à startups portuguesas e norueguesas, analisando a influência destes na adoção do SCG. Os autores encontraram que o desempenho passado, mediante a percepção dos gestores, torna-se um importante antecedente na adoção de diferentes tipos de SCG, como financeiros, humanos, estratégicos e de vendas.

Diante de toda discussão proposta nessa presente seção, a seguinte hipótese foi elaborada:

H₉ - O desempenho organizacional está associado com a adoção de diferentes tipologias do SCG nas empresas graduadas em incubadoras e parques de base tecnológica.

No intuito de corroborar com a visualização e instrumentalização da hipótese a ser testada, foi desenhada a Figura 7, a qual apresenta o modelo conceitual do estudo.

Figura 7 - Modelo Teórico IV



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que complementarmente as relações a serem testadas na hipótese, serão utilizadas três variáveis de controle: Tempo de graduação, porte e setor. A justificativa para inserção destas variáveis concerne na literatura semelhante, que envolva estes construtos, como por exemplo Cruz, Frezatti e Bido (2015) e Kruijz, Speklé e Widener (2016).

3.5 Fatores Contingenciais, Orientação Empreendedora, Desempenho e Sistema de Controle Gerencial

Consustanciado ao dinamismo intrínseco ao mercado, a postura de OE adotada pelos gestores permeia um relevante papel na manutenção e gerenciamento do negócio, possuindo

impacto significativo no desempenho da organização (WALES, 2016). Por meio da configuração da OE, os gestores conseguem absorver impactos externos e internos à organização (LUMPKIN; DESS, 1996), assim como adotar ou realinhar o SCG (PEAKE et al, 2019).

A OE e sua relação direta com o desempenho tem sido comprovada em diversos contextos, cenários e perspectivas (COVIN; WALES, 2019). No âmbito de empresas graduadas (LAZZAROTTI et al, 2015), startups (KOLLMANN et al, 2019), Micro e Pequenas Empresas – MPE (FRARE et al, 2019) e *new ventures* de alta tecnologia (MCKENNY et al, 2018) essa relação positiva e significativa foi evidenciada, conduzindo assim a seguinte hipótese:

H₁₀ – A OE está associada positivamente com o Desempenho de Empresas Graduadas.

No panorama de relações da OE com o SCG, Peake et al (2019) constataram em MPE que a OE se exibia associada de forma positiva a implementação de SCG financeiros e não financeiros. Em *new ventures*, Su e Wang (2018) descobriram que a configuração de OE assume um importante papel perante o SCG (comportamentais, *inputs* e *outputs*), apontando que diferentes formas de controle poderiam ser observadas sob o impacto da OE. Não obstante, Bisbe e Malagueño (2015) expõem que as características da OE nos diversos tipos e contextos de empresas influenciam o SCG. Assim, nesta investigação é esperado que:

H₁₁ - A OE está associada positivamente com a adoção do SCG de Empresas Graduadas.

Rosenbusch, Rauch e Bausch (2013) realizaram uma meta-análise com estudos que investigassem o impacto do Ambiente Externo na configuração de OE, concluindo que a OE promove o ajustamento por meio de mediação do impacto de FCE no desempenho. Shirokova et al (2016) tiveram como objeto de pesquisa a análise de FCE (hostilidade ambiental e crescimento de mercado) na relação da OE com o desempenho, constatando que para melhores desempenhos deve ser considerado o impacto destes fatores na OE.

No trabalho de Lumpkin e Dess (1996), amplamente citado na literatura de OE, os autores discorrem que as dimensões da OE e sua relação com o desempenho estão sujeitas à influência dos mais distintos FCE e FCI. Complementarmente, Dess, Lumpkin e McGee (1999) incitam que FCI como a Estratégia e Estrutura podem impactar a OE e conseqüentemente no desempenho. Com base no exposto, desenvolvem-se as seguintes hipóteses:

H₁₂ – Os FCE e FCI estão associados positivamente com a configuração da OE de Empresas Graduatedas.

H₁₃ – Os FCE e FCI estão associados positivamente com o Desempenho de Empresas Graduatedas.

H₁₄ – A OE possui efeito mediador na associação dos FCE e FCI com o Desempenho de Empresas Graduatedas.

A abordagem contingencial em pesquisas de SCG percorre uma trajetória tênue, com vários estudos englobando essa perspectiva (OTLEY, 2016). A exemplo disto, Al-Mawali (2015) constatou que FCE impactam diretamente no SCG, bem como Dallabona, Nardelli e Fernandes (2019), Santos et al (2016), Pletsch et al (2019) verificaram que tanto FCE como FCI impactam na adoção de SCG. Porém, no contexto de startups, Davila, Foster e Jia (2015), Samagaio, Crespo e Rodrigues (2018) e Crespo et al (2019) evidenciaram fenômenos em que FCE e FCI impactam na adoção de tipologias de SCG, mas que nem todos possuem impacto significativo e direto neste. Dessa forma, é esperado que:

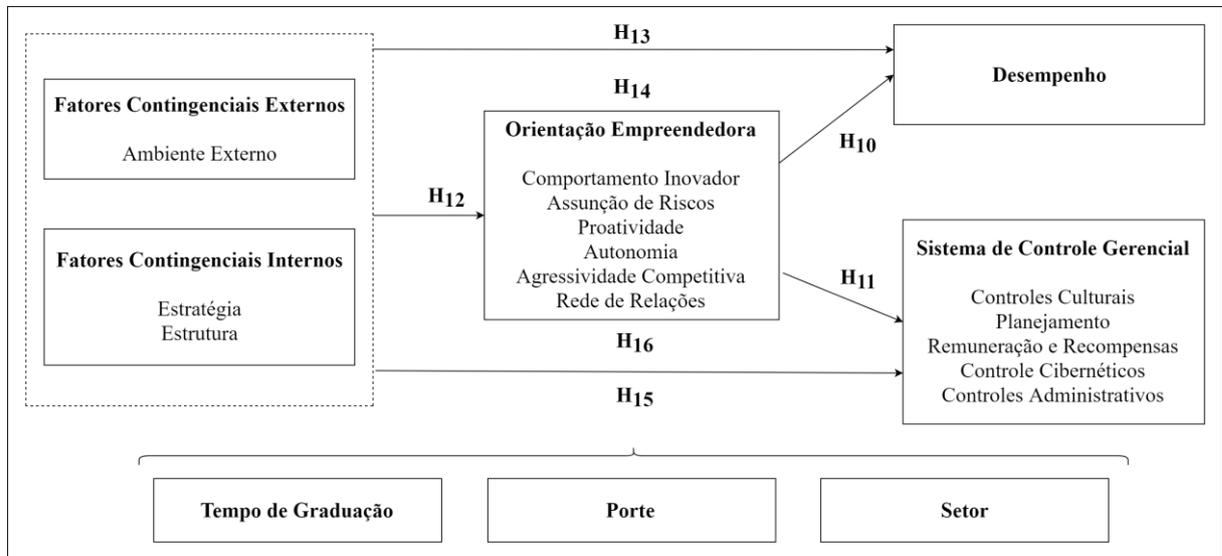
H₁₅ – Os FCE e FCI estão associados positivamente com a adoção do SCG de Empresas Graduatedas.

Logo, ao constatar que FCE e FCI influenciam a configuração de OE, bem como essa impacta na adoção de SCG, tem-se por trajetória lógica a mediação da OE perpassando indiretamente entre FCE, FCI e o SCG. Neste ínterim, ancorado pela literatura de OE, em que Lumpkin e Dess (1996) explicam a OE como característica configurável do indivíduo/gestor, sujeita a incertezas e impactante na gestão, assume-se que possa haver mediação nessa relação, ou seja, é esperado que:

H₁₆ - A OE possui efeito mediador na associação dos FCE e FCI com o SCG de Empresas Graduatedas.

A Figura 8 exhibe a totalidade do modelo teórico testado nesta investigação, com indicação das relações a serem testadas entre os construtos.

Figura 8 - Modelo Teórico V



Fonte: Elaborado pelo autor.

Três variáveis de controles foram inseridas no modelo, com intento de observar possíveis distinções nas relações, a depender de variáveis como o tempo de graduação, o setor e porte das empresas. A justificativa para inserção de tais controles entoa devido a pertinência deste em estudos com construtos similares, como os de Cruz, Frezatti e Bido (2015) e Kruis, Speklé e Widener (2016).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção tem por finalidade evidenciar os procedimentos metodológicos empregados na condução do estudo, de forma a expor as etapas percorridas.

4.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa possui cunho descritivo, com viés quantitativo e foi operacionalizada mediante *survey*, composto por questões fechadas. Fez-se corte seccional/transversal para a coleta dos dados, no período compreendido entre 22 de julho e 8 de outubro de 2019.

4.2 População e Amostra

Para o delineamento da população, foram observadas informações no site da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC. Segundo a associação, dados de setembro de 2018 indicam a presença de 369 incubadoras e 90 parques tecnológicos em território brasileiro (ANPROTEC, 2018).

Apesar deste montante que possui potencial para composição da população, a busca pelo contato das respectivas incubadoras e parques ocorreu de forma lenta, em vista da ausência de um *dataset* com esses dados. Na sequência, a Tabela 1 demonstra as informações a respeito da composição da população da pesquisa.

Tabela 1 - População

Região	Estado	Incubadoras e Parques	Incubadoras e Parques c/ Emp. Grad.	Emp. Grad.	Emp. Grad. Ativas e c/ e-mail
Sul	PR	23	15	220	102
	SC	25	6	230	182
	RS	23	11	98	62
Sudeste	SP	16	4	250	103
	RJ	9	7	120	50
	MG	9	9	180	150
Nordeste	CE	4	4	78	78
	PI	6	2	8	6
	RN	3	2	7	7
Norte	AM	17	1	3	1
	PA	3	1	4	2
Centro Oeste	DF	4	2	12	9
	GO	3	3	48	30
	MS	7	3	3	12
Total		152	70	1.261	794

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1, que das 152 incubadoras e parques tecnológicos localizados, em apenas 70 encontrou-se o contato de empresas graduadas. Alguns ainda não tinham graduado nenhuma empresa, enquanto outros não disponibilizavam essas informações. Nesta trajetória, 1.261 empresas graduadas foram localizadas, porém destas, 794 disponibilizavam o

e-mail de contato (de gestores, contadores, administradores, proprietários ou geral da empresa), sendo esta a composição final da população.

Após o encerramento da coleta dos dados, por meio do *software* QuestionPro, observou-se que o *link* da pesquisa foi acessado 522 vezes, sendo que chegou a ser iniciado em 154 ocasiões. No entanto, apenas 105 respondentes chegaram a concluir, sendo que destes, cinco, após lerem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, não aceitaram participar da pesquisa. Neste panorama, a amostra final consiste em 100 respondentes (100 diferentes empresas graduadas), o que corresponde a 12,59% da população.

Para essa amostra de 100 empresas, cujos questionários não apresentam *missings*, observou-se a possível existência de *outliers*. Mediante o *software* SPSS 23, com testes de estatísticas descritiva e análises exploratórias (descritivo, *boxplot* e histogramas), não se detectou nenhum caso que poderia estar distante e anormal em relação aos demais.

De forma paralela, na modelagem dos dados em cada objetivo específico e no geral, realizou-se o cálculo para determinação do poder amostral, de modo a averiguar se satisfaz o pressuposto mínimo em relação à técnica. Neste procedimento, foram seguidas as recomendações de Ringle, Silva e Bido (2014), utilizando-se o *software* G*Power 3.1.9, assim como avaliando o construto latente que possui o maior número de preditores ou que recebe mais setas em cada modelo estrutural.

Para instrumentação dos cálculos no *software* G*Power, *Post hoc* (após os dados coletados) e tamanho da amostra definido ($n = 100$), atentou-se às recomendações de Cohen (1988) e Hair et al (2014), com tamanho do efeito mediano, ou seja, 0,15, probabilidade de erro α de 0,05, sendo que como resultado espera-se um poder amostral de no mínimo 0,80. Ressalta-se que este teste foi feito para cada modelagem (Apêndice H), uma vez que o número de preditores para as variáveis dependentes varia, bem como apresentam-se esses parâmetros nas subseções específicas de cada análise, posteriormente. Para todas as modelagens o poder da amostra demonstrou-se consistente.

4.3 Coleta de Dados

A coleta dos dados permeia por uma trajetória metodológica, inerente ao processo do *survey*, exprimindo-se em: (i) construção do *dataset* com os *e-mails* dos gestores das empresas graduadas; (ii) elaboração e concatenação do questionário com base na literatura existente; e (iii) envio do questionário; (iv) pré-teste com agentes especializados e (v) cuidados pós-coleta.

Em um estágio inicial, compreendido entre setembro de 2018 e março de 2019, elaborou-se o *dataset*, com bases em informações extraídas da ANPROTEC e diversos sítios

da internet. Ressalta-se que os dados não estavam dispostos em um único *site*, sendo necessário buscar pelas incubadoras e parques tecnológicos, assim como as respectivas empresas graduadas. Nesta perspectiva, alguns parques e incubadoras, assim como empresas ou respectivos contatos podem não ter sido localizados.

O *dataset* elaborado contém os dados dos parques e incubadoras de base tecnológica, empresas graduadas, *links* para o site e páginas do Facebook e Instagram, contatos telefônicos e *e-mail* de pelo menos um gestor/proprietário ou responsável. A intenção inicial consistia em envio diretamente por *e-mail*, mas em caso de baixa taxa de respondentes, os demais meios de contato podem vir a tornar úteis, como foi o caso nesta pesquisa.

O questionário (Apêndice B) compõe-se por cinco blocos: (i) Perfil da empresa; (ii) OE; (iii) SCG; (iv) Desempenho; e (v) Fatores Contingenciais. O questionário está instrumentalizado em formato eletrônico, mediante o *software* QuestionPro® e foi enviado aos gestores das empresas graduadas. Para acesso a tal, dispõe-se do *link* <https://empresasgraduadas.questionpro.com>.

Para o envio do *link* do instrumento, foi criado o TCLE (Apêndice A), que além de configurar-se como uma carta de apresentação, descreve os objetivos da pesquisa, os procedimentos para preenchimento do questionário, riscos e benefícios, bem como o contato dos pesquisadores responsáveis. Ademais, apenas quem concordasse com o exposto no TCLE teria acesso ao instrumento em si, ou seja, quem não concordasse era encaminhado para a página de agradecimento.

Na elaboração do questionário, foram tomadas algumas precauções para minimizar problemas do *Common Method Bias* – CMB, o qual apresenta-se como um problema notavelmente presente em pesquisas com aspectos comportamentais. Primeiramente, honra-se a garantia de anonimato aos participantes, para diminuir a apreensão destes e promover o incentivo a respostas honestas. As escalas foram alternadas entre intensidade, concordância e frequência, para não se tornarem repetitivas. Outro procedimento tange à disposição dos indicadores, nos quais procurou-se escrevê-los de maneira simples, compreensível e concisa (PODSAKOFF et al, 2003; PODSAKOFF; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2012).

Após a finalização da coleta de dados, os indicadores do questionário foram analisados por meio do SPSS 23, no Apêndice G, observando-se as seguintes variáveis: amplitude; mínimo, máximo, média, desvio-padrão, variância, assimetria e curtose. Por meio desta averiguação, não se constatou nenhum indicador discrepante dos demais, uma vez que todos tiveram amplitudes de três ou quatro pontos, curtose abaixo de dez e assimetria menor que

três, assim indicando a ausência de violação da normalidade, para posteriores análises quantitativas (em específico, a Modelagem de Equações Estruturais) (KLINE, 1998).

Antes do envio dos questionários, realizou-se o pré-teste com o instrumento, no almejo de verificar possíveis falhas, inconsistências, ambiguidades, expressões inadequadas, embaraçosas ou fora do contexto, linguagem inadequada, assim como demais fatores que poderiam vir a distorcer as respostas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Nestes procedimentos para aprimoramento e melhor confiabilidade do questionário, foi averiguada a validade de face e a validade de conteúdo. A validade de face foi realizada com um público semelhante ao desejado na pesquisa (dois gestores de empresas graduadas), além de um gestor de uma grande empresa, para comparar possíveis distorções nas percepções. Para a validade de conteúdo, foram consultados especialistas da área (dois docentes e três mestrandos da linha de controle gerencial e controladoria) (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Inicialmente, nos dias 22 de julho e 12 de agosto, com o auxílio do *software* Microsoft Outlook 2016, foram encaminhadas duas malas diretas de *e-mail* para as empresas que compunham a população. No entanto, a estratégia de envio do instrumento por *e-mail* não se mostrou satisfatória, uma vez que com essa abordagem houve apenas 24 respostas.

Destarte, optou-se pelo uso de recursos tecnológicos utilizados com mais frequência atualmente, como o contato mediante uso de mídias sociais (Facebook, Instagram e WhatsApp). Essa nova perspectiva apresentou-se de forma prolífera, de modo a estreitar o contato com os gestores das respectivas empresas. No entanto, para coleta de informações como o número de WhatsApp, fez-se nova busca na *web* pelo *site* de cada empresa, para tentar encontrar o contato telefônico de alguém responsável, para então solicitar o contato de um dos gestores/proprietários.

Outro aspecto sobre o envio dos questionários tange às empresas que possuem rígidas políticas de TI, como a proibição para abrir *links*. Um dos respondentes relatou este contexto, sendo que para casos como este, foi criado um convite personalizado, com o *link* embutido em QR Code (APÊNDICE I).

Após o encerramento do processo de coleta dos dados, foram tomados mais alguns cuidados relativos ao CMB, o qual apresenta-se como um problema notavelmente presente em pesquisas com aspectos comportamentais (PODSAKOFF et al, 2003). Apesar do CMB estar recebendo cada vez mais atenção pelos pesquisadores na literatura estrangeira, nas pesquisas brasileiras da área de Administração essa preocupação tem sido pouco explorada (WENDLAND; LUNARDI; DOLCI, 2019).

Assim, para avaliar a existência dos vieses do método, algumas medidas foram tomadas. A literatura sugere que sejam utilizados mais de um teste ou “remédio” para analisar a existência do CMB, no intuito de amenizar as preocupações derivadas deste viés do método (CHANG; WITTELOOSTUIJN; EDEN, 2010). Neste panorama, três testes foram realizados.

Inicialmente, foi realizado o teste de fator único de Harman (1967), entre todos os indicadores que foram propostos no modelo (PODSAKOFF et al, 2003; WENDLAND; LUNARDI; DOLCI, 2019). O teste de Harman visa verificar se um fator único conseguiria explicar a maioria da variância do modelo (LOWRY; GASKIN, 2014), assim auxiliando na análise da possível presença de CMB.

O teste de Harman (1967) foi realizado por meio de uma Análise Fatorial Exploratória - AFE, no *software* SPSS 23, pelo método de componentes principais e com matriz não rotacionada, conforme detalhado no Apêndice C. Foi verificado que o construto com maior variância explicada corresponde a menos de 20%, o que demonstra não ser um problema.

Um segundo teste realizado ocorreu mediante a realização da Correlação de Pearson entre todos os construtos do modelo. Por meio de tal teste, pode-se observar a relação entre os construtos, no qual, correlações altas entre construtos diferentes ($r > 0,90$) poderiam evidenciar problemas com o CMB (PODSAKOFF et al, 2003).

A realização do teste de Correlação de Pearson foi instrumentalizada no SPSS 23, exibindo como *output* o conteúdo apresentado no Apêndice D. A maior correlação encontrada foi 0,685, assim evidenciando a ausência deste problema relacionado ao CMB. No entanto, os construtos ambiente externo e estratégia criaram três fatores cada, e controles administrativos dividiu-se em dois fatores. Para a etapa de Modelagem de Equações Estruturais, estes construtos em especial foram analisados cuidadosamente.

Ademais da verificação relativa ao CMB, outro aspecto a ser observado na amostra tange a possíveis distorções oriundas do viés de não resposta. Para tal análise, foi aplicado o teste t para amostras independentes, no intuito de testar as diferenças nas respostas em dois grupos: os primeiros e os últimos respondentes a participar da pesquisa (WÄHLBERG; POOM, 2015).

Este teste de médias foi conduzido no SPSS 23, conforme exposto no Apêndice E. Para tanto, foram criados dois grupos: um com os 20% primeiros a responder e um com 20% últimos. Todos indicadores apresentaram significância $> 0,05$, assim evidenciando que não existe diferença significativa nas médias dos dois grupos, ou seja, a questão temporal da coleta de dados não influenciou o modo como os respondentes preencheram o instrumento.

Nesta perspectiva de análises pós-coleta, observando-se os testes relativos ao CMB e o de não respostas, pode-se inferir que estes não são um problema para a presente investigação. Tal afirmação enrobustece o cunho metodológico do instrumento, uma vez que não foi afetado pelo próprio viés que está inerentemente associado ao método, bem como pelo corte seccional (primeiros e últimos respondentes com a mesma lógica e percepção de respostas).

4.4 Mensuração das Variáveis

Utilizou-se de escala *Likert* de cinco pontos, com diferentes “tipos de percepção” para os construtos, conforme descrito na sequência: OE = 1, 2, 3, 4, 5 – nunca, raramente, às vezes, frequentemente, sempre; FCE e FCI = 1, 2, 3, 4, 5 – muito baixa, baixa, média, alta, muito alta; desempenho e SCG = 1, 2, 3, 4, 5 – discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente, concordo totalmente.

Para mensuração do FCE Ambiente, foram utilizadas variáveis baseadas na taxonomia de Khandwalla (1972), a qual pressupõe maior intensidade de competição como fator condicionante de maior exigência do SCG. As variáveis utilizadas foram adaptadas de Espejo (2008), Gordon e Narayanan (1984) e Hansen e Van der Stede (2004) no intuito de mensurar a intensidade de: (i) atitudes da concorrência; (ii) competição por mão-de-obra; (iii) competição por compra de insumos / componentes; (iv) tecnologia aplicada ao processo produtivo; (v) restrições legais, políticas e econômicas do setor e; (vi) gostos e preferências dos clientes do setor.

A Estrutura como Fator Contingencial, terá as variáveis adaptadas de Espejo (2008) e Gordon e Narayanan (1984) no sentido da delegação de autoridade, compreendendo os seguintes aspectos: (i) desenvolvimento de novos produtos; (ii) contratação e demissão de colaboradores; (iii) seleção de investimentos; (iv) alocação orçamentária e; (v) decisões de preços.

O construto do Fator Contingencial Estratégia foi mensurado fundamentando-se nas pesquisas de Gordon e Narayanan (1984), Hansen e Van der Stede (2004), Porter (1986) e Espejo (2008), o qual objetiva-se compreender a intensidade de alguns quesitos como: (i) busca pela qualidade do produto/serviço; (ii) suporte ao cliente; (iii) desenvolvimento de características diferenciadas nos produtos/serviços; (iv) a imagem da marca; (v) investimento em P&D; e (vi) preços menores dos concorrentes.

A OE compreende seis dimensões, sendo três (Assunção de Riscos; Proatividade e Comportamento Inovador) propostas por Miller (1983), duas (Autonomia e Agressividade Competitiva) propostas por Lumpkin e Dess (1996) e uma (Rede de Relações), instigada por

McClelland (1962) e Mello e Leão (2005) e Lazzarotti et al (2015). Foram adaptadas 18 assertivas (três para cada construto) de Lazzarotti et al (2015).

O SCG está fundamentado na perspectiva de pacote, contemplando cinco tipologias de controle (MALMI; BROWN, 2008). Replicaram-se 21 assertivas de Altoé, Pacheco e Espejo (2018), sendo três para os Controles Culturais, cinco para o Planejamento, cinco para os Controles Cibernéticos, três para Remuneração e Recompensas e cinco para os Controles Administrativos.

No que tange ao desempenho, este foi mensurado por meio da autopercepção dos respondentes na comparação com os três anos anteriores. Para *new ventures* como empresas graduadas e startups, a utilização deste tipo de métrica torna-se pertinente (CRESPO et al, 2019; LAZZAROTTI et al, 2015), visto que essas empresas se espelham no desempenho passado para promover um rápido crescimento e sua imagem (DAVILA; FOSTER; JIA, 2015). Neste contexto, quatro indicadores foram adaptados de King, Clarkson e Wallace (2010) e Crespo et al (2019).

4.5 Técnicas de Análise de Dados

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais com estimação por *Partial Least Squares* – SEM-PLS, no *software* SmartPLS 3.0, a fim de verificar as associações estipuladas entre os construtos. Complementarmente, foram realizados alguns testes no *software Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS 23 da empresa *International Business Machines* – IBM.

A Modelagem de Equações Estruturais mediante estimação por mínimos quadrados parciais - PLS-SEM vem ganhando destaque em investigações dentre o campo das ciências sociais e comportamentais, uma vez que se demonstra pertinente para compreensão da relação entre diversos construtos. O fenômeno de crescimento do uso desta técnica, se explica em parte por meio de: (i) viabilidade diante de pequenas amostras ($n \leq 100$); (ii) ausência de necessidade de normalidade multivariada dos dados (mediante testes de Kolmogorov-Smirnov - KS e Shapiro-Wilk - SW, ambos no Apêndice F); (iii) adequação a modelos complexos (vários construtos endógenos e exógenos simultaneamente); (iv) utilização de relações causais com caráter exploratório (relações não tão consolidadas na literatura) (BIDO; SILVA, 2019).

Dentre os acadêmicos da Ciência Contábil, nota-se o crescimento da utilização do PLS-SEM, principalmente na literatura internacional (NASCIMENTO; MACEDO, 2016). No que tange a Contabilidade Gerencial, Nitzl (2018) afirma que o PLS-SEM é uma técnica interessante e apropriada, pois as investigações nesta área normalmente são conduzidas em

estágios com aspectos exploratórios, as bases teóricas frequentemente se limitam quanto a robustez, assim como proporciona-se um potencial para responder questões práticas.

Para instrumentalização do PLS-SEM, os principais *softwares* utilizados são: SmartPLS; PLSGraph; NEUSREL; e WarpPLS (NASCIMENTO; MACEDO, 2016). Entretanto, os softwares com interfaces mais amigáveis e que propiciam maiores facilidades para uso, são o PLS-Graph e o SmartPLS (HAIR et al., 2018). Nesta perspectiva, optou-se por utilizar o SmartPLS 3 (última versão até o momento da realização da pesquisa), desenvolvido por Ringle, Wende e Becker (2015).

Acerca dos tipos de escalas utilizados para a mensuração na SEM, de modo geral, existem os formatos reflexivos e formativos. Na presente pesquisa optou-se pelo uso de indicadores reflexivos, pois são os mais utilizados na literatura, além de serem os mais adequados para escalas psicométricas (NASCIMENTO; MACEDO, 2016), como a escala *likert*. Os indicadores em forma reflexiva consistem que, o construto latente infere a “causa” aos itens observáveis, de maneira a existir correlação entre os itens (HAIR et al, 2014). Em contraste, nas escalas formativas, os construtos latentes caracterizam-se como “efeitos” em relação das “causas”, não precisando apresentar correlação entre eles (RODGERS; GUIRAL, 2011).

Sobre os construtos latentes, estes podem ser de 1ª ordem, 2ª ordem, 3ª ordem ou seguindo essa hierarquia. Uma variável latente de 2ª ordem, por exemplo, é mensurada mediante duas ou mais variáveis latentes de 1ª ordem (BIDO; SILVA, 2019). As modelagens dos dados em 2ª ordem facilitam a análise de dimensões conceituais com maiores níveis de abstração (SARSTEDT et al, 2019). Outro ponto configura-se na análise de variável mediadora, que por meio desta podem ser observados relações indiretas de x em y, mediadas por uma terceira variável (BIDO; SILVA, 2019).

No caso da presente pesquisa, existem dois construtos latentes de 2ª ordem: (i) Fatores Contingencias Internos, que será mensurado a partir de quatro construtos latentes de 1ª ordem, que são a Estrutura, a Tecnologia, a Estratégia e o Ambiente; e (ii) OE, mensurada a partir de construtos latentes de 1ª ordem: Assunção de Riscos; Proatividade; Comportamento Inovador; Autonomia; Agressividade Competitiva; e Rede de Relações.

Em duas hipóteses (H₇ e H₈) foi testado o efeito moderador dos Fatores Contingenciais na relação da OE com o desempenho. Ao utilizar uma variável moderadora no modelo estrutural, tem-se a expectativa que essa afete a força e/ou a direção de efeitos nas relações observadas (BARON; KENNY, 1986; HAIR Jr. et al, 2017).

Ainda, para H₁₄ e H₁₆ há o caso de análise da possível mediação da OE na relação entre FCI e FCE com o SCG e desempenho. Para a mediação, são avaliados os efeitos diretos, indiretos e totais (BIDO; SILVA, 2019), conforme disposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Efeitos Mediadores

Efeito Direto	Efeito Indireto	Mediação
Significante	Não Significante	Não há Mediação
Significante	Significante	Mediação Parcial
Não Significante	Significante	Mediação Total

Fonte: Adaptado de Bido e Silva (2019).

Para o cálculo da significância das relações, o SmartPLS baseia-se no *bootstrapping*, o qual consiste em um procedimento de reamostragem não paramétrico (EFRON; TIBSHIRANI, 1994). Nesta técnica, o número de replicações do *bootstrap* em pesquisas pgressas varia bastante, nas quais normalmente oscila entre 500 a 5000 reamostragens (STREUKENS; LEROI-WERELDS, 2016).

Têm-se ciência que quanto mais reamostragens houver, maior será a precisão da confiabilidade da significância. Diversas são as sugestões da quantidade de reamostragens a se utilizar, por exemplo, Efron e Tibshirani (1994) sugerem 1000, Preacher e Hayes (2008) sugerem 5000, e Streukens e Leroi-Werelds (2016) sugerem 10000, visto que com o recente avanço da tecnologia computacional, o tempo de processamento para quantidades variadas torna-se pouco diferente. Neste ínterim, foram utilizadas 10000 amostras para cálculo da significância.

4.6 Variáveis de Controle

Foram utilizadas três variáveis de controle: O tempo de atuação no mercado (há quantos anos a empresa graduou-se na incubadora), o tamanho (porte conforme Sebrae (2013), e o setor (comércio, serviços ou indústria). A justificativa para tais variáveis consiste na utilização pela literatura relacionada aos temas, como nos estudos de Gupta e Batra (2016) (OE), Cruz, Frezatti e Bido (2015) (SCG) e Kruis, Speklé e Widener (2016) (SCG e Fatores Contingenciais).

Em estudos como o de Hansen e Van der Stede (2004), o porte foi mensurado utilizando-se por métrica o número de colaboradores da organização, que estão à sua disposição em tempo integral. Para tanto, nesta pesquisa será utilizada a metodologia proposta pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2013), relativa ao montante de empregados, nos âmbitos de comércio, serviços e indústrias, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação do Porte pelo número de colaboradores

Porte	Sigla	Número de colaboradores para:	
		Comércio e serviços	Indústria
Microempresa	ME	≤ 9	≤ 19
Empresa de Pequeno Porte	EPP	10 a 49	20 a 99
Empresa de Médio Porte	EMP	50 a 99	100 a 499
Grandes Empresas	GE	100 ≥	500 ≥

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013).

Para instrumentalização das variáveis de controle, utiliza-se a Multigroup Analysis – MGA, também no SmartPLS, segregando a amostra em subgrupos (HAIR et al, 2017). Essas variáveis categóricas são introduzidas no formato de controles, semelhante a Lunkes et al (2019), porém ressalta-se que o intento principal se denota consubstanciado a análise do modelo global, ou seja, com todas empresas da amostra. O tempo de graduação foi categorizado em duas faixas: 1-5 e 6+ anos. O porte foi agrupado por dois níveis: ME e EPP/EMP. No que tange ao setor, foi dividido em Comércio/Serviços e Indústria.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A presente seção estrutura-se em dois principais momentos: O primeiro com a descrição do perfil da amostra (respondente e sua respectiva empresa graduada), enquanto no segundo são apresentadas as modelagens estatísticas para cada objetivo específico, juntamente com a discussão dos achados em relação à literatura.

5.1 Perfil da Amostra

No que tange ao perfil da empresa, analisou-se as seguintes variáveis: Estado em que a empresa se situa (no caso de mais de um endereço, o da matriz); tempo de graduação; setor; ramo de atividades; número de funcionários; e faixa de faturamento. Condizente às características dos respondentes, observou-se: Relação com a empresa (ser ou não ser o proprietário); função atual; e nível de escolaridade (completo).

Todas as cinco regiões do Brasil são abrangidas na amostra. Acerca das 27 unidades federativas (26 estados mais o distrito federal), em 13 destes houve pelo menos uma empresa. Tal dado demonstra que apesar de alguns estados terem muito mais empresas graduadas que outros, a amostra corresponde a aproximadamente 50% de todas unidades federativas, assim podendo expressar com maior fidedignidade as características de tais empresas a nível nacional, levando-se em conta o fator geográfico e possíveis diferenças culturais. As informações referentes a distribuição geoespacial da amostra seguem disposta na Tabela 2.

Tabela 2 – Dados da distribuição Geoespacial da Amostra

Região	N	n	% (n/N)	Unidade Federativa	Sigla	N	n	% (n/N)
Centro-Oeste	51	8	15,68%	Distrito Federal	DF	9	5	55,55%
				Goiás	GO	30	2	6,66%
				Mato Grosso do Sul	MS	12	1	8,33%
Nordeste	91	5	5,49%	Ceará	CE	78	2	2,56%
				Piauí	PI	6	1	16,66%
				Rio Grande do Norte	RN	7	2	28,57%
Norte	3	1	33,34%	Pará	PA	2	1	50%
Sudeste	303	30	9,90%	Minas Gerais	MG	150	11	7,33%
				Rio de Janeiro	RJ	50	5	10%
				São Paulo	SP	103	14	13,59%
Sul	346	56	16,18%	Paraná	PR	102	8	7,84%
				Rio Grande do Sul	RS	62	29	46,77%
				Santa Catarina	SC	182	19	10,43%

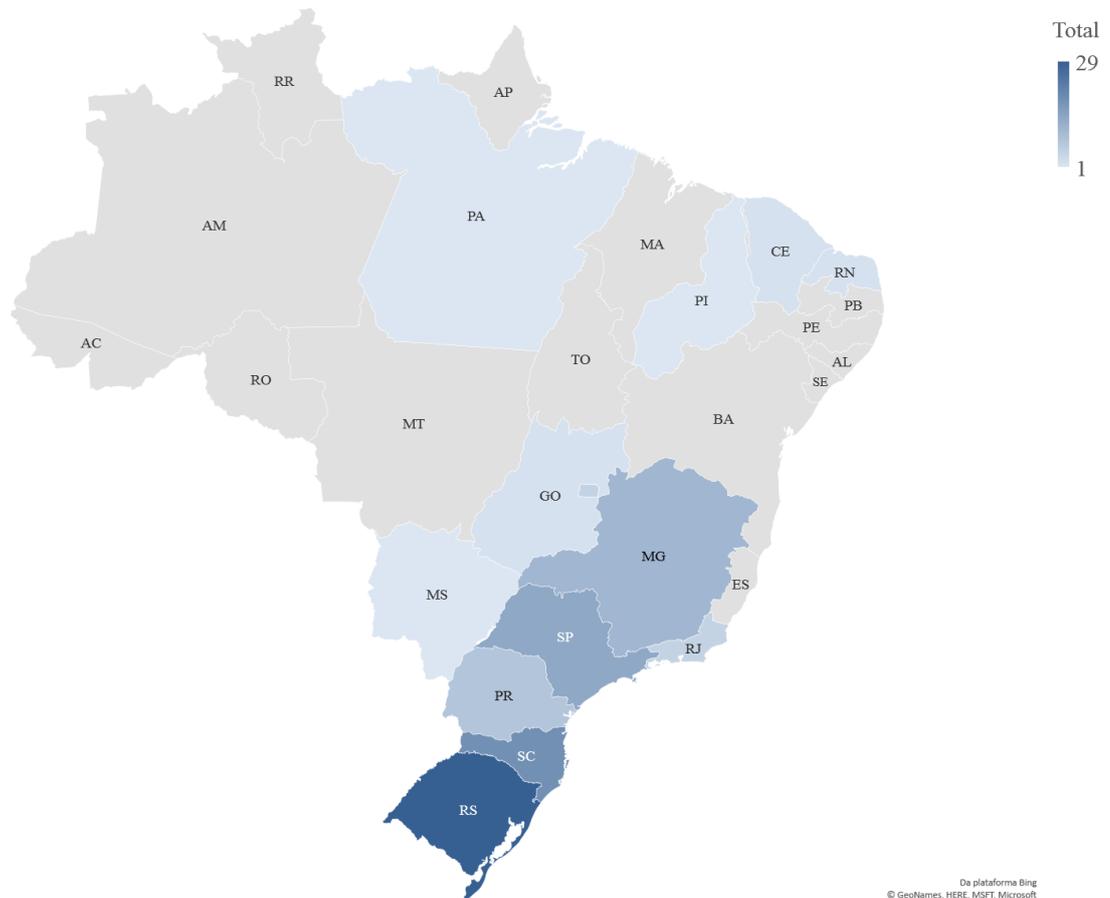
Fonte: Dados da pesquisa.

Mediante a Tabela 2, denota-se que mais da metade da amostra situa-se na região sul, seguido por aproximadamente um terço na região sudeste, sendo que juntas abarcam 86% do total das empresas graduadas. Tal fato pode ser explicado em parte pelo grande número de

parques e incubadoras de base tecnológicos, bem como empresas graduadas, nessas duas regiões, conforme evidenciado no delineamento da população (Tabela 1).

No que corresponde especificamente às unidades federativas, percebe-se o RS com a maior quantidade de empresas, seguido por Santa Catarina e São Paulo, que juntas somam 62% da amostra final. Adicionalmente às informações esboçadas, por meio do *software* Microsoft Excel 2019, elaborou-se a Figura 9 demonstrando-se a representatividade por estado de forma ilustrativa.

Figura 9 – Mapa da distribuição Geoespacial da Amostra

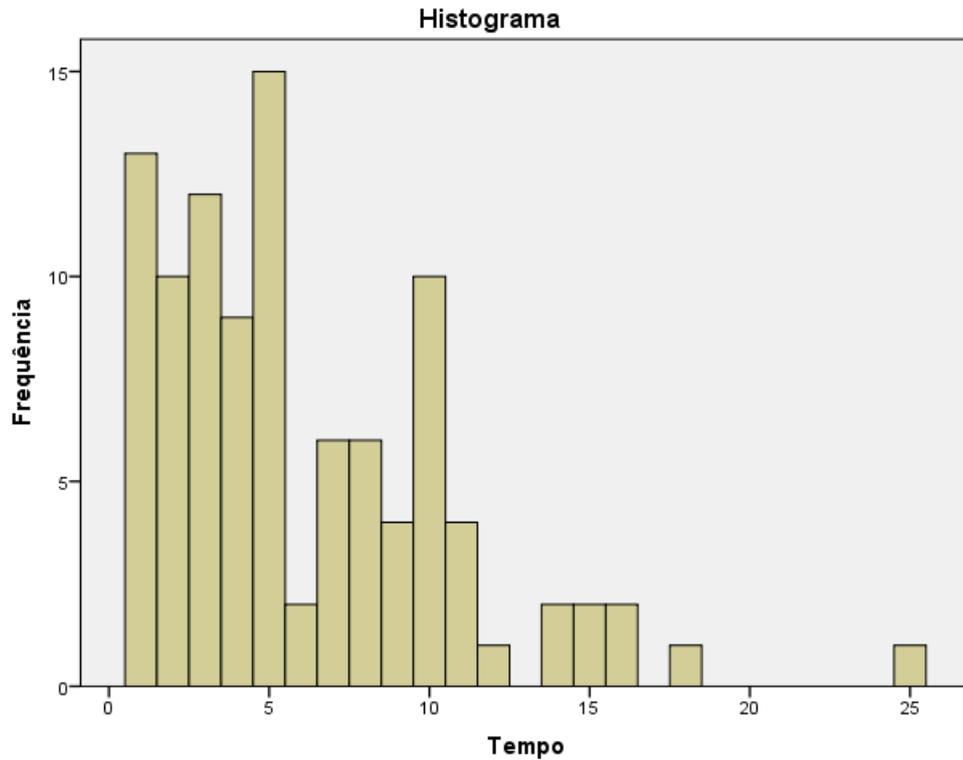


Fonte: Dados da pesquisa.

Após a apresentação da localização territorial da amostra, faz-se a análise do tempo de graduação, ou seja, a quantidade de anos que a empresa saiu da incubadora ou parque e que está atuando diretamente no mercado. Evidencia-se o mínimo de um e o máximo de 25 anos de graduação, com média de seis e mediana de cinco anos, demonstrando que mais da metade da amostra possui menos seis anos de atuação no mercado, assim observando-se que na maioria são empresas relativamente novas no mercado.

De forma a complementar a distribuição destes dados relativos ao tempo de atuação, por meio do *software* SPSS 23, elaborou-se um histograma, conforme a Figura 10.

Figura 10 – Histograma do Tempo de Graduação



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 10 demonstra que 87% das empresas graduaram-se há dez ou menos anos, reforçando assim que se trata de um conjunto de empresas jovens. A empresa mais antiga, com 25 anos, foi analisada cuidadosamente, pois poderia ser um *outlier*, em função da discrepância de tempo em relação às demais. No entanto, em análises exploratórias não foram encontrados possíveis problemas e/ou diferenças quanto ao tempo de graduação.

Um terceiro aspecto levado em consideração na descrição das empresas foi o setor de atuação. A grande maioria (68%) atua na prestação de serviços, seguido pelas que atuam como indústria (30%) e no comércio (2%). Como são empresas que passaram por incubadoras ou parques de base tecnológica, de certa forma esperava-se esse perfil relativo ao setor.

Complementarmente ao setor, busca-se averiguar o ramo de atuação destas empresas. Elencam-se os ramos em cinco *clusters*: (i) Automação, biotecnologia, informática, *software* e TI (43%); (ii) Engenharia, eletrônica, elétrica e metalmecânica (33%); (iii) Equipamentos médicos e aplicados a área da saúde (8%); (iv) Design gráfico e *marketing* (6%); e (v) Educação (5%).

Após, elabora-se a análise da quantidade de funcionários destas empresas, levando em conta a classificação pelo porte conforme descrito no Quadro 2. Estas informações seguem descritas na Tabela 3.

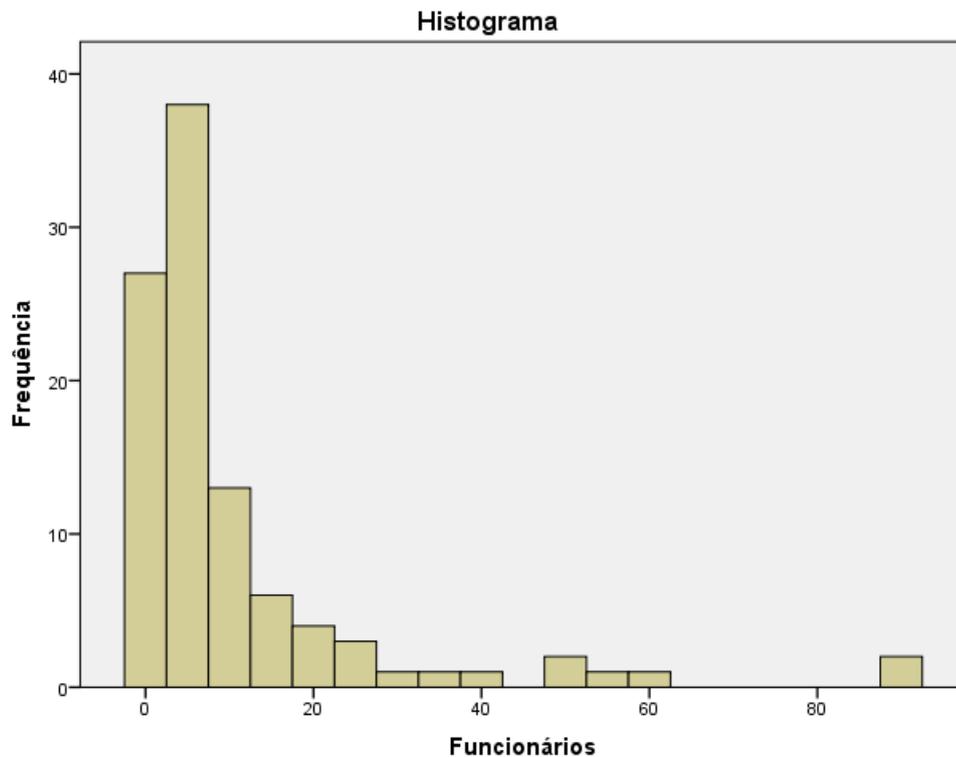
Tabela 3 – Quantidade de Colaboradores

Porte	Comércio e serviços	Indústria	Total
ME	48	26	74
EPP	19	4	23
EMP	3	-	3
GE	-	-	-
Total	70	30	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme observa-se na Tabela 3, a maioria das empresas classifica-se como ME, seguidas pelas EPP e com uma minoria de EMP. Ao analisar viés quantitativo de funcionários por empresa, encontrou-se um mínimo de zero funcionários (apenas o proprietário trabalhava nela), até o máximo de 90 funcionários, com média de 11 e mediana de cinco funcionários, ou seja, metade das empresas possui cinco ou menos funcionários. Esse achado é complementado visualmente na Figura 11.

Figura 11 – Histograma da Quantidade de Colaboradores

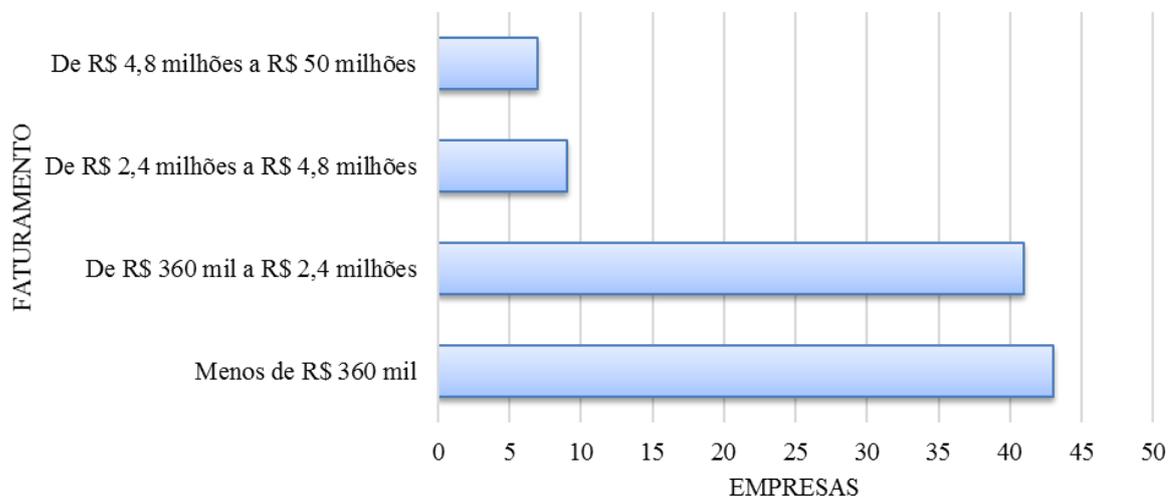


Fonte: Dados da pesquisa.

Como havia sido mencionado, corroborado mediante a Figura 11, percebe-se que o montante de funcionários nestas empresas não é tão expressivo. Parte se explica pelos seus próprios portes, bem como por serem predominantemente de ramos relativos à tecnologia e engenharia, assim pelo próprio viés exigem por menos mão de obra. Ainda no contexto do porte, foi observada a faixa de faturamento, conforme parâmetros descritos no Quadro 3.

Percebe-se que a maioria das empresas possui faturamento inferior a R\$ 2,4 milhões. Para estratificar de maneira mais minuciosa, foram criadas mais algumas divisões dentro das faixas para cada porte. Essa informação apresenta-se na Figura 12.

Figura 12 – Faturamento



Fonte: Dados da pesquisa.

Na segunda leva de análises descritivas, faz-se a identificação das características dos respondentes. Inicialmente, averigua-se que 14 são os únicos proprietários, 70 são proprietários, mas com parceria de outros sócios e, 16 são colaboradores. Este achado torna-se interessante para robustez da presente investigação, uma vez que o instrumento era destinado preferencialmente aos proprietários.

Acerca da função atual exercida pelos respondentes, 32 apenas são proprietários, 5 são presidentes, 42 são diretores, 12 são gerentes e 9 exercem outras funções, como administradores (2), analistas administrativos (2), biólogo (1), consultor (1), representante (1), supervisor (1), vendedor (1). Evidencia-se que 91% atuam na alta gerência, como previamente almejado em função da proposta de pesquisa.

Por último, toma-se por base de investigação o nível de escolaridade (completo) dos respondentes. Os dados elucidam 15 doutores, 13 mestres, 36 especialistas, 32 com nível

superior e 4 com o ensino médio. Assim como nas demais variáveis do perfil, analisou-se de forma plena para encontrar possíveis *outliers*, sendo que nenhum foi encontrado.

5.2 Modelagem de Fatores Contingenciais, Sistema de Controle Gerencial e Desempenho

Ao traçar os primeiros passos na SEM-PLS, deve-se averiguar o modelo de mensuração, ao passo que eventualmente, ajustes devem ser realizados para melhorar as validades e a confiabilidade do modelo (HAIR et al, 2017). Neste contexto, do total de 42 itens, oito foram excluídos, sendo cinco por apresentarem a estatística t inferior a 1,96 e três devido a baixas cargas fatoriais (< 0.50) (HAIR et al, 2017).

O total de exclusões ficou abaixo dos 20%, assim se justificando como pequena modificação de modelo (HAIR et al, 2009). A Tabela 4 exibe os *outputs* da Análise Fatorial Confirmatória – AFC após os ajustes do modelo, primeiro estágio da SEM-PLS.

Tabela 4 - Matriz de Cargas Fatoriais I

	FCE	FCI			SCG			DES	
	AE	Estru	Estra	CCul	Pla	CCib	RR		CAdm
FCE_AE_1	0.894	0.308	0.244	0.166	0.197	0.391	0.123	0.249	0.411
FCE_AE_2	0.746	0.029	0.101	0.163	0.122	0.278	0.202	0.166	0.182
FCI_Estru_1	0.235	0.772	0.340	0.073	0.197	0.116	0.012	-0.039	0.287
FCI_Estru_2	0.084	0.844	0.285	0.181	0.134	0.156	0.041	-0.043	0.233
FCI_Estru_3	0.302	0.905	0.302	0.113	0.159	0.207	-0.026	0.006	0.283
FCI_Estru_4	0.132	0.773	0.318	0.003	0.122	0.156	0.182	0.069	0.205
FCI_Estra_1	0.173	0.122	0.626	0.194	0.076	0.048	0.035	-0.007	0.234
FCI_Estra_2	0.022	0.116	0.715	0.268	0.276	0.242	0.106	0.123	0.248
FCI_Estra_3	0.116	0.227	0.627	0.321	0.065	0.180	0.148	0.040	0.170
FCI_Estra_4	0.268	0.444	0.763	0.372	0.239	0.254	0.193	0.182	0.485
SCG_CCul_1	0.139	-0.033	0.362	0.863	0.269	0.272	0.415	0.148	0.155
SCG_CCul_2	0.156	0.230	0.327	0.763	0.568	0.532	0.323	0.345	0.304
SCG_CCul_3	0.195	0.118	0.396	0.857	0.222	0.360	0.412	0.254	0.236
SCG_Pla_1	0.091	0.209	0.245	0.252	0.774	0.563	0.206	0.348	0.303
SCG_Pla_2	0.230	0.136	0.217	0.302	0.806	0.554	0.380	0.424	0.300
SCG_Pla_3	0.078	0.088	0.234	0.416	0.779	0.568	0.339	0.538	0.216
SCG_Pla_4	0.204	0.048	0.057	0.306	0.626	0.443	0.305	0.475	0.246
SCG_Pla_5	0.157	0.177	0.197	0.267	0.731	0.412	0.268	0.458	0.273
SCG_CCib_1	0.112	0.115	0.097	0.364	0.418	0.619	0.460	0.388	0.236
SCG_CCib_2	0.428	0.189	0.233	0.358	0.578	0.881	0.486	0.606	0.385
SCG_CCib_3	0.199	0.209	0.287	0.352	0.608	0.733	0.395	0.503	0.301
SCG_CCib_4	0.292	0.186	0.258	0.323	0.559	0.810	0.283	0.531	0.338
SCG_CCib_5	0.431	0.074	0.226	0.416	0.511	0.831	0.512	0.548	0.451
SCG_RR_1	0.234	0.026	0.176	0.477	0.393	0.533	0.900	0.571	0.296
SCG_RR_2	0.079	0.062	0.150	0.338	0.283	0.372	0.801	0.382	0.206
SCG_RR_3	0.116	0.062	0.173	0.345	0.316	0.434	0.863	0.401	0.158
SCG_CAdm_1	0.225	-0.032	0.095	0.253	0.484	0.591	0.535	0.882	0.186
SCG_CAdm_2	0.245	-0.021	0.113	0.211	0.458	0.591	0.531	0.889	0.220
SCG_CAdm_3	0.183	0.010	0.125	0.154	0.367	0.373	0.175	0.594	0.182
SCG_CAdm_4	0.063	0.073	0.178	0.334	0.523	0.439	0.375	0.576	0.304
DES1	0.374	0.256	0.354	0.160	0.260	0.345	0.186	0.241	0.842
DES2	0.358	0.307	0.335	0.209	0.321	0.373	0.241	0.263	0.863

	FCE		FCI			SCG			DES
	AE	Estru	Estra	CCul	Pla	CCib	RR	CAdm	
DES3	0.263	0.288	0.295	0.214	0.371	0.473	0.251	0.291	0.800
DES4	0.224	0.147	0.472	0.297	0.221	0.286	0.190	0.096	0.711

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: FCE = Fatores Contingenciais Externos; FCI = Fatores Contingenciais Internos; SCG = Sistema de Controle Gerencial; DES = Desempenho; AE = Ambiente Externo; Estru = Estrutura; Estra = Estratégia; CCul = Controles Culturais; Pla = Planejamento; CCib = Controles Cibernéticos; RR = Remuneração e Recompensas; CAdm = Controles Administrativos.

Mediante os valores em negrito na Tabela 4, percebe-se a carga fatorial dos indicadores nos seus devidos construtos. Por mais que a literatura sugira mais de 0.7 para estes índices, valores entre 0.4 e 0.7 apenas devem ser excluídos caso promovam um significativo aumento na AVE (HAIR et al, 2017).

De forma complementar a matriz de cargas fatoriais, elaborou-se a Tabela 5, a qual exhibe índices de confiabilidade, validade discriminante e validade convergente. Além dos pressupostos citados, exhibe-se a análise de médias (\bar{x}), no intuito de compreender a intensidade dos construtos sob a ótica perceptível dos respondentes. Ressalta-se que para tais construtos, o mínimo e o máximo teórico consistem em 1 e 5, respectivamente.

Tabela 5 - Confiabilidade, validades discriminante e convergente I

	\bar{x}	CR	AVE	AE	Estru	Estra	CCul	Pla	CCib	RR	CAdm	DES
AE	2.97	0.807	0.678	0.824								
Estru	2.80	0.895	0.682	0.235	0.826							
Estra	3.86	0.779	0.470	0.223	0.376	0.685						
CCul	3.83	0.868	0.687	0.198	0.117	0.438	0.829					
Pla	3.81	0.862	0.556	0.200	0.187	0.268	0.404	0.746				
CCib	3.44	0.885	0.609	0.415	0.193	0.292	0.454	0.681	0.780			
RR	3.62	0.891	0.732	0.185	0.053	0.195	0.466	0.396	0.536	0.855		
CAdm	3.37	0.832	0.563	0.259	-0.006	0.154	0.292	0.585	0.669	0.547	0.750	
DES	3.85	0.881	0.650	0.382	0.309	0.455	0.273	0.361	0.454	0.268	0.274	0.806
<i>Likert</i>				λ	λ	λ	δ	δ	δ	δ	δ	δ

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: AE = Ambiente Externo; Estru = Estrutura; Estra = Estratégia; CCul = Controles Culturais; Pla = Planejamento; CCib = Controles Cibernéticos; RR = Remuneração e Recompensas; CAdm = Controles Administrativos; DES = Desempenho. Nota: \bar{x} = Média; CR = *Composite Reliability*; AVE = *Average Variance Extracted*. λ = 1, 2, 3, 4, 5 – muito baixa, baixa, média, alta, muito alta. δ = 1, 2, 3, 4, 5 – discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente, concordo totalmente.

Acerca da confiabilidade do modelo, avalia-se a *Composite Reliability* CR a qual deve apresentar índices superiores a 0.7, sendo assim este pressuposto está adequado (BIDO; SILVA, 2019; HAIR et al, 2009). Para a validade discriminante, sobre a distinção de um construto e seus itens para os outros, utiliza-se o critério de Fornell-Larcker, no qual as cargas fatoriais dos indicadores são maiores que as cargas cruzadas, bem como a raiz quadrada da *Average Variance Extracted* - AVE para cada construto seja maior que as correlações entre os demais construtos, conforme exposto nas colunas (HAIR et al, 2017).

No que tange a validade convergente, que esboça a capacidade do construto em servir de métrica para o que realmente deveria, averígua-se a AVE, no qual os valores deveriam ser superiores a 0.5 (HAIR et al, 2017). Contudo, para o construto Estratégia, este valor não foi atingido, mas foi próximo ao recomendável. Para estes casos, com poucas cargas fatoriais abaixo de 0.7 e poucas (no caso só uma) AVE minimamente abaixo de 0.5, Little, Lindenberger e Nesselrode (1999) sugerem a manutenção de tais variáveis, pois estes pontos de corte são flexíveis e manter mais indicadores torna-se uma alternativa viável.

Destarte avaliado e confirmado a presença de confiabilidade, validade discriminante e convergente, prossegue-se para o modelo estrutural, conforme exibido na Tabela 6.

Tabela 6 - Análise de Caminhos I

Caminho	VIF	f ²	β	Erro padrão	t-statistic	p value	R ²	R ² Aj.	Q ²
AE → CCul	1.083	0.016	0.117	0.099	1.201	0.230			
Estra → CCul	1.191	0.205	0.440	0.082	5.496	0.000*	0.207	0.182	0.118
Estru → CCul	1.198	0.006	-0.076	0.128	0.597	0.551			
AE → Pla	1.083	0.019	0.135	0.132	1.027	0.304			
Estra → Pla	1.191	0.041	0.209	0.136	1.546	0.122	0.098	0.069	0.031
Estru → Pla	1.198	0.005	0.077	0.122	0.631	0.528			
AE → CCib	1.083	0.154	0.362	0.096	3.790	0.000*			
Estra → CCib	1.191	0.042	0.198	0.103	1.973	0.049**	0.215	0.190	0.101
Estru → CCib	1.198	0.001	0.033	0.106	0.316	0.752			
AE → RR	1.083	0.024	0.157	0.133	1.199	0.231			
Estra → RR	1.191	0.029	0.179	0.128	1.395	0.163	0.061	0.032	0.022
Estru → RR	1.198	0.002	-0.051	0.135	0.378	0.705			
AE → CAdm	1.083	0.066	0.255	0.115	2.243	0.025**			
Estra → CAdm	1.191	0.019	0.142	0.133	1.077	0.281	0.089	0.060	0.030
Estru → CAdm	1.198	0.013	-0.119	0.120	0.987	0.324			
AE → DES	1.083	0.102	0.277	0.084	3.331	0.001*			
Estra → DES	1.191	0.148	0.351	0.102	3.445	0.001*	0.300	0.278	0.171
Estru → DES	1.198	0.015	0.112	0.109	1.042	0.297			

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: AE = Ambiente Externo; Estru = Estrutura; Estra = Estratégia; CCul = Controles Culturais; Pla = Planejamento; CCib = Controles Cibernéticos; RR = Remuneração e Recompensas; CAdm = Controles Administrativos. Nota. *Bootstrapping*: 10.000 reamostragens; H = Hipótese; VIF = *Variance Inflation Factor*; f² = Tamanho do Efeito; β = Coeficiente estrutural; R² = variância explicada das variáveis endógenas; R² Aj = variância explicada das variáveis endógenas ajustada; Q² = valor de Stoner-Geisser * Aceita-se sig. < 0.01; ** Aceita-se sig. < 0.05.

A multicolinearidade do modelo foi avaliada mediante a *Variance Inflation Factor* - VIF, e tem como objetivo analisar possíveis construtos altamente correlacionados (HAIR et al, 2017). Encontraram-se índices entre 1.083 e 1.198, assim demonstrando a ausência de multicolinearidade, visto que essa passa a ser problema quando os valores são superiores a 3.3 (DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2006).

A validade preditiva foi analisada sob três parâmetros. O primeiro consiste na variância explicada das variáveis endógenas ajustada (R^2 Aj.), o qual denota o poder de explicação das variáveis endógenas em função das exógenas (HAIR et al, 2009). Nesta perspectiva, os Controles Cibernéticos e o desempenho possuem de média a grande explicação, e os demais de pequeno a médio poder explicativo (COHEN, 1988).

O segundo ponto observado é o Tamanho do Efeito (f^2), que dentre os caminhos significantes, $Estra \rightarrow CCul$ e $AE \rightarrow CCib$ apresentam de médio a grande efeito, enquanto os demais se classificam de pequenos a médios (COHEN, 1988). O terceiro aspecto tange a Relevância Preditiva (Q^2), que devem ser maiores que zero, assim como foi encontrado. Este indicador aponta a acurácia do modelo em relação a realidade (HAIR et al, 2017).

A primeira hipótese (H_1) trata que os FCI (estratégia e estrutura) estão associados com a adoção de diferentes tipos de SCG nas empresas graduadas. Nesta perspectiva, comprova-se que a Estratégia influencia a adoção de Controles Culturais e Controles Cibernéticos, o que leva a suportar essa hipótese. Assim, os resultados indicam que a postura estratégica impacta na adoção de crenças, valores e símbolos (Controles Culturais) e orçamentos e sistemas de mensuração (Controles Cibernéticos) (MALMI; BROWN, 2008).

Estes achados amparam-se na literatura, uma vez que a Estratégia impacta na configuração do SCG (CRESPO et al, 2019; DAVILA; FOSTER; JIA, 2015; PLETSCHE et al, 2019; SAMAGAIO; CRESPO; RODRIGUES, 2018; SANTOS et al, 2016). No âmbito das empresas graduadas, este achado assemelha-se ao encontrado em startups, no qual Davila, Foster e Jia (2015), Samagaio, Crespo e Rodrigues (2018) e Crespo et al (2019) explicam que a Estratégia é fundamental para a adoção de diferentes formas de SCG.

Em relação a Estrutura, essa não se demonstra associada a nenhuma tipologia de SCG, proposta no *package* de Malmi e Brown (2008). Este resultado contradiz Santos et al (2016), Samagaio, Crespo e Rodrigues (2018) e Crespo et al (2019). Uma possível explicação para isso parte do princípio da amostra, que é majoritariamente constituída de ME e consequentemente, “estruturas” mais enxutas, com menos funcionários, principalmente pelo alto grau de tecnologia (CHENHALL, 2003).

A segunda hipótese (H_2), propõe que os Fatores Contingenciais Externos (ambiente) estão associados com a adoção de diferentes tipos de SCG nas empresas graduadas. A H_2 foi aceita, uma vez que o Ambiente Externo influencia positivamente a adoção de Controles Cibernéticos (crenças, valores e símbolos) e Controles Administrativos (estrutura de governança, estrutura organizacional, políticas e procedimentos) (MALMI; BROWN, 2008).

O resultado encontrado nesta hipótese corrobora com Dallabona, Nardelli e Fernandes (2019), os quais evidenciaram que em sua amostra que abrangia gestores de supermercados, o Ambiente Externo foi um dos principais Fatores Contingenciais, no que tange a impacto na gestão. Contudo, Samagaio, Crespo e Rodrigues (2018) evidenciam que em startups, o Ambiente Externo não é um fator impactante na adoção de SCG, fato que pode explicar parcialmente os caminhos não significantes nesta hipótese.

A terceira hipótese (H₃), discorre acerca dos FCI (estratégia e estrutura) estarem associados com o desempenho de empresas graduadas. Encontrou-se evidência de que a Estratégia se associa positivamente com a percepção de desempenho, enquanto a Estrutura não mantém relação significativa com o mesmo. Assim, tal hipótese pode ser parcialmente suportada.

O fator contingencial Estratégia, como alguns autores defendem que seja a principal contingência, seja em empresas tradicionais (SANDINO, 2007) ou startups (SAMAGAIO; CRESPO; RODRIGUES, 2018), honra tal importância recebida, também na presente amostra com empresas graduadas. Este achado, corroborando com Dallabona, Nardelli e Fernandes (2019), aponta que a Estratégia influencia tanto no SCG e no próprio Desempenho, servindo de base para a tomada de decisão dos gestores.

Da mesma forma que a Estrutura não se relaciona com a adoção do SCG, não mantém associação significativa com o Desempenho. Tal achado aponta que apesar deste fator contingencial ser pertinente na literatura empresarial (empresas tradicionais) (OTLEY, 2016), para startups e empresas graduadas (CRESPO et al, 2019) a estrutura assume um papel diferente do convencional, no que tange à adoção do SCG. Possivelmente isso possa ser explicado pelo perfil do tipo de empresa estudada.

Por meio da hipótese H₄, se pressupõe que os Fatores Contingenciais Externos (ambiente) estão associados com o desempenho de empresas graduadas. Constata-se que o Ambiente Externo impacta positivamente o Desempenho, assim promovendo suporte para aceitação desta hipótese. Essa perspectiva permeia a discussão de Stoner e Freeman (1985), na qual perspectivas externas às organizações influenciam o desempenho das mesmas.

Este achado corrobora com Al-Mawali (2015), Dallabona, Nardelli e Fernandes (2019) e Pletsch et al (2019), ao passo de evidenciar que o Ambiente Externo se associa positivamente ao Desempenho. No clássico artigo revisional de Chenhall (2003), já se perpassava a pertinência do viés externo a empresa como um fator que necessita ser compreendido pela gestão.

Complementarmente a discussão, realizou-se a MGA com as variáveis de controle (Tabela 7), de forma a segregar as empresas por tempo de atuação (até cinco e mais de seis anos) e setor (comércio / serviços e indústria). Ressalta-se que como a dissertação se propõe a analisar empresas graduadas em um panorama geral, a intenção com essa MGA consiste em controlar e compreender possíveis diferenças quanto as duas variáveis abarcadas.

Tabela 7 - Variáveis de Controle I

Relação	Tempo de Graduação		Setor	
	≤ 5 anos (n = 59)	> 6 anos (n = 41)	Com. / Serv. (n = 70)	Indústria (n = 30)
AE → CCul	0.263(0.076)***	-0.064(0.672)	0.177(0.133)	-0.383(0.224)
Estra → CCul	0.353(0.206)	0.605(0.000)*	0.485(0.000)*	0.399(0.174)
Estru → CCul	-0.112(0.561)	-0.002(0.990)	-0.066(0.655)	0.077(0.761)
AE → Pla	0.120(0.569)	0.255(0.140)	0.204(0.223)	0.036(0.894)
Estra → Pla	0.193(0.476)	0.474(0.003)*	0.122(0.496)	0.438(0.137)
Estru → Pla	0.141(454)	-0.069(707)	0.070(0.685)	0.118(0.697)
AE → CCib	0.370(0.003)*	0.466(0.005)*	0.446(0.000)*	0.128(0.706)
Estra → CCib	0.231(0.357)	0.393(0.006)*	0.160(0.254)	0.248(0.334)
Estru → CCib	0.023(0.881)	-0.096(0.552)	0.041(0.750)	0.046(0.892)
AE → RR	0.152(0.373)	0.243(0.321)	0.176(0.301)	-0.192(0.496)
Estra → RR	0.263(0.356)	0.344(0.123)	0.240(0.155)	0.140(603)
Estru → RR	-0.066(0.717)	-0.181(0.388)	-0.028(0.873)	0.086(0.764)
AE → CAadm	0.060(0.762)	0.430(0.008)*	0.212(0.189)	0.304(0.336)
Estra → CAadm	0.452(0.320)	0.341(0.050)**	0.216(0.268)	0.034(0.904)
Estru → CAadm	-0.262(0.186)	-0.329(0.080)***	-0.192(0.188)	0.020(0.939)
AE → DES	0.300(0.036)**	0.325(0.018)**	0.311(0.003)*	0.387(0.241)
Estra → DES	0.207(0.270)	0.591(0.000)*	0.338(0.011)**	0.194(0.409)
Estru → DES	0.318(0.017)**	-0.154(0.397)	0.091(0.481)	0.130(0.615)

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: AE = Ambiente Externo; Estru = Estrutura; Estra = Estratégia; CCul = Controles Culturais; Pla = Planejamento; CCib = Controles Cibernéticos; RR = Remuneração e Recompensas; CAadm = Controles Administrativos. Nota: Por limitação de espaço, foram inseridos apenas os coeficientes estruturais e os valores p; * Aceita-se sig. < 0.01; ** Aceita-se sig. < 0.05; *** Aceita-se sig. < 0.10.

De forma geral, os resultados são consistentes com os que são evidenciados na análise com todas as empresas juntas (Tabela 6). O tempo de graduação se mostra uma variável importante, com destaque para a adoção de Controles Administrativos, que nessa divisão por grupos apenas se torna impactada significativamente por Fatores Contingenciais nas empresas com mais de seis anos de graduação. Nesta perspectiva, empresas “jovens” tendem a adotarem a elaboração de orçamentos e de sistemas de mensuração financeiros e não financeiros (MALMI; BROWN) sem considerar possíveis Fatores Contingenciais (OTLEY, 2016).

Sobre o setor de atuação, nota-se uma maior sensibilidade de Fatores Contingenciais pelas empresas graduadas que atuam com comércio ou serviços, em comparação com as que permeiam o contexto industrial. Devido a própria dinâmica e peculiaridades, o setor industrial

tende a possuir estrutura marcante e ser menos dependente do ambiente externo, bem como levar em conta outros aspectos neste processo de adoção do SCG.

5.3 Modelagem da Orientação Empreendedora, Sistema de Controle Gerencial e Desempenho

Ao perpassar a descrição das empresas e dos respondentes, parte-se para a análise SEM-PLS. Em primeiro estágio, faz-se necessário a avaliação do modelo de mensuração, no qual realizam-se pontuais ajustes para promover melhor adequação de medidas de confiabilidade e validade. Neste ínterim, para ajustar o modelo excluiu-se a questão “Realização de empréstimos financeiros” (AR_6), que apresentou baixa confiabilidade mediante o teste t (HAIR et al, 2009; HAIR et al, 2017).

Na primeira etapa do modelo de mensuração, perante a AFC, verificou-se a matriz de cargas fatoriais, conforme exposto na Tabela 8.

Tabela 8 - Matriz de Cargas Fatoriais II

	OE								SCG			DES
	CI	AR	Pr	Au	AC	RRa	CCul	Pla	CCib	RRb	CAdm	
CI_1	.715	.438	.285	.180	.366	.218	.138	.130	.134	.012	.013	.323
CI_2	.894	.382	.437	.194	.437	.286	.222	.158	.261	.144	.072	.511
CI_3	.755	.395	.412	.235	.346	.274	.223	.136	.204	.230	.186	.292
AR_4	.559	.947	.217	.286	.106	.263	.105	-.002	.038	.129	-.110	.280
AR_5	.369	.936	.147	.346	.105	.211	.059	.058	.097	.143	-.036	.249
Pr_7	.420	.172	.784	.276	.425	.247	.353	.225	.293	.203	.131	.294
Pr_8	.457	.177	.761	.115	.532	.242	.150	.070	.261	.254	.210	.405
Pr_9	.277	.113	.776	.392	.331	.029	.354	.322	.295	.240	.283	.320
Au_10	.285	.328	.364	.874	.110	.063	.290	.437	.371	.342	.272	.265
Au_11	.091	.233	.183	.550	.084	.212	.141	.149	.181	.017	.011	.091
Au_12	.147	.207	.221	.802	.076	.174	.202	.439	.269	.212	.205	.321
AC_13	.455	.157	.454	.174	.845	.378	.181	.239	.273	.061	.218	.463
AC_14	.425	.051	.560	.095	.897	.370	.343	.318	.398	.125	.305	.379
AC_15	.259	.066	.225	-.022	.637	.193	.168	.125	.181	.035	.156	.310
RRa_16	.215	.162	.090	.176	.301	.792	.142	.061	.227	.008	.053	.249
RRa_17	.302	.259	.207	.133	.373	.843	.212	-.019	.274	.141	.142	.359
RRa_18	.209	.109	.167	.033	.202	.582	.266	.166	.103	-.000	-.008	.107
CCul_19	.220	.055	.365	.247	.186	.165	.857	.274	.268	.402	.184	.154
CCul_20	.197	.103	.153	.385	.203	.221	.778	.574	.539	.312	.424	.303
CCul_21	.207	.065	.404	.119	.348	.269	.851	.232	.356	.397	.296	.236
Pla_22	.208	.086	.244	.375	.205	.104	.260	.739	.575	.213	.359	.304
Pla_23	.186	.143	.292	.443	.266	.125	.309	.777	.562	.372	.401	.304
Pla_24	.134	.041	.202	.415	.263	.040	.424	.811	.577	.307	.619	.214
Pla_25	.072	-.137	.086	.201	.147	.116	.310	.643	.440	.295	.545	.246
Pla_26	.061	-.081	.184	.365	.215	-.103	.274	.755	.423	.258	.526	.272
CCib_27	.219	.010	.115	.165	.097	.115	.367	.420	.603	.458	.383	.234
CCib_28	.249	-.036	.340	.288	.325	.172	.363	.576	.856	.481	.616	.385
CCib_29	.154	.114	.249	.420	.300	.247	.359	.600	.788	.374	.522	.301
CCib_30	.133	.044	.324	.363	.319	.221	.330	.562	.841	.254	.543	.339
CCib_31	.311	.129	.344	.177	.335	.336	.420	.507	.785	.497	.508	.451
RRb_32	.155	.032	.316	.267	.258	.061	.476	.406	.528	.846	.587	.296

	OE							SCG				DES
	CI	AR	Pr	Au	AC	RRa	CCul	Pla	CCib	RRb	CAdm	
RRb_33	.157	.149	.220	.291	-.057	.045	.338	.279	.358	.864	.397	.206
RRb_34	.135	.194	.238	.225	.065	.122	.342	.311	.424	.869	.372	.159
CAdm_35	.120	-.061	.218	.182	.240	.045	.257	.487	.583	.519	.758	.187
CAdm_36	.121	-.047	.231	.153	.269	.025	.213	.466	.581	.506	.768	.222
CAdm_37	.098	-.044	.184	.142	.226	.202	.157	.379	.378	.167	.644	.184
CAdm_38	-.043	-.079	.129	.183	.052	.043	.339	.474	.410	.331	.682	.188
CAdm_39	.093	-.062	.213	.270	.231	.068	.340	.544	.451	.357	.769	.303
DES_40	.380	.176	.408	.164	.486	.290	.161	.251	.340	.179	.277	.839
DES_41	.386	.229	.402	.333	.450	.286	.211	.308	.360	.231	.257	.871
DES_42	.338	.237	.270	.281	.295	.256	.219	.366	.466	.246	.329	.803
DES_43	.465	.270	.303	.281	.290	.281	.301	.230	.272	.178	.126	.703

Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: OE = Orientação Empreendedora; SCG = Sistema de Controle Gerencial; DES = Desempenho; CI = Comportamento Inovador; AR = Assunção de Riscos; Pr = Proatividade; Au = Autonomia; AC = Agressividade Competitiva; RRa = Rede de Relações; CCul = Controles Culturais; Pla = Planejamento; CCib = Controles Cibernéticos; RRb = Remuneração e Recompensas; CAdm = Controles Administrativos; DES = Desempenho. Nota: Em relação a delimitação de espaço, os zeros antes dos pontos foram suprimidos.

Em relação a matriz de cargas fatoriais cruzadas, observa-se a devida composição dos construtos com os respectivos indicadores. A literatura aponta que a carga fatorial do indicador em seu construto deveria ser superior a 0.7, contudo, deve-se ter cautela ao analisar itens com cargas entre 0.4 e 0.7 (HAIR et al, 2017), sendo que quando apenas algumas cargas sejam menores que 0.7, torna-se considerável a manutenção do modelo, no intuito de não prejudicar a validade do conteúdo (BIDO; SILVA, 2019; LITTLE; LINDENBERGER; NESSELROADE, 1999).

Na Tabela 9 segue a segunda parte do modelo de mensuração, abrangendo a confiabilidade, validade discriminante, validade convergente e estatística descritiva (média aritmética) dos construtos.

Tabela 9 - Confiabilidade, validades discriminante e convergente II

	CI	AR	Pr	Au	AC	RRa	CCul	Pla	CCib	RRb	CAdm	DES
CI	0.792											
AR	0.498	0.942										
Pr	0.486	0.195	0.774									
Au	0.254	0.334	0.352	0.755								
AC	0.485	0.112	0.544	0.116	0.801							
RRa	0.330	0.253	0.210	0.161	0.405	0.748						
CCul	0.251	0.089	0.379	0.292	0.300	0.264	0.829					
Pla	0.179	0.028	0.279	0.496	0.300	0.065	0.422	0.747				
CCib	0.262	0.070	0.367	0.380	0.371	0.286	0.460	0.689	0.780			
RRb	0.174	0.144	0.300	0.305	0.100	0.086	0.448	0.386	0.506	0.860		
CAdm	0.118	-0.079	0.274	0.261	0.293	0.103	0.358	0.650	0.667	0.526	0.726	
DES	0.488	0.282	0.435	0.328	0.479	0.346	0.275	0.355	0.442	0.258	0.305	0.806
\bar{x}	3.97	3.23	3.77	3.93	3.11	3.43	3.83	3.81	3.44	3.62	3.45	3.85
CR	0.833	0.940	0.817	0.793	0.840	0.788	0.868	0.863	0.884	0.895	0.847	0.881
AVE	0.627	0.887	0.599	0.570	0.642	0.559	0.688	0.558	0.608	0.739	0.527	0.650

	CI	AR	Pr	Au	AC	RRa	CCul	Pla	CCib	RRb	CAdm	DES
<i>Likert</i>	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω	δ	δ	δ	δ	δ	δ

Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: OE = Orientação Empreendedora; SCG = Sistema de Controle Gerencial; DES = Desempenho; CI = Comportamento Inovador; AR = Assunção de Riscos; Pr = Proatividade; Au = Autonomia; AC = Agressividade Competitiva; RRa = Rede de Relações; CCul = Controles Culturais; Pla = Planejamento; CCib = Controles Cibernéticos; RRb = Remuneração e Recompensas; CAdm = Controles Administrativos; DES = Desempenho. Nota: \bar{x} = Média; CR = *Composite Reliability*; AVE = *Average Variance Extracted*. Ω = 1, 2, 3, 4, 5 – nunca, raramente, às vezes, frequentemente, sempre. δ = 1, 2, 3, 4, 5 – discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente, concordo totalmente.

Adentre a interpretação da confiabilidade do modelo, examina-se pelo viés da CR, aporuguesado como Confiabilidade Composta. Como esperam-se índices mínimos de 0.7, a credibilidade e a consistência interna do modelo foram atestadas, tendo em vista que o menor valor encontrado foi 0.783 (BIDO; SILVA, 2019; HAIR et al, 2017). Ao prisma da validade convergente, no contexto do construto expressar a realidade do que deveria ser mensurado por ele, obtiveram-se valores da AVE acima de 0.5, conforme a literatura indica.

No cenário da validade discriminante, consonante a capacidade do construto e seus indicadores em apresentar distinção em relação aos demais, este foi avaliado e atendido mediante o critério de Fornell-Larcker. Segundo este parâmetro, os valores exibidos na diagonal superior da Tabela 9 (raízes quadradas da AVE) devem ser superiores aos demais valores de sua respectiva coluna (correlação com os demais construtos) (BIDO; SILVA, 2019; HAIR et al, 2017).

Doravante confirmada a confiabilidade e validade do modelo, prossegue-se para a segunda fase da SEM-PLS, a qual consiste na elaboração do modelo estrutural (Tabela 10).

Tabela 10 - Análise de Caminhos II

Relação	VIF	f ²	β	Erro padrão	t-statistic	p value	R ²	R ² Aj.	Q ²
CI → CCul	1.908	0.001	0.046	0.151	0.304	0.761	0.213	0.163	0.097
AR → CCul	1.500	0.008	-0.094	0.113	0.824	0.410			
Pr → CCul	1.741	0.039	0.231	0.173	1.352	0.176			
Au → CCul	1.266	0.039	0.196	0.139	1.389	0.165			
AC → CCul	1.811	0.004	0.074	0.120	0.616	0.538			
RRa → CCul	1.281	0.026	0.163	0.130	1.249	0.212			
CI → Pla	1.908	0.001	0.030	0.120	0.248	0.804	0.342	0.300	0.152
AR → Pla	1.500	0.028	-0.167	0.136	1.220	0.223			
Pr → Pla	1.741	0.001	-0.035	0.102	0.346	0.729			
Au → Pla	1.266	0.348	0.538	0.088	5.985	0.000*			
AC → Pla	1.811	0.077	0.303	0.111	2.797	0.005*			
RRa → Pla	1.281	0.013	-0.105	0.120	0.879	0.379			
CI → CCib	1.908	0.002	0.048	0.139	0.343	0.731	0.287	0.241	0.148
AR → CCib	1.500	0.020	-0.146	0.131	1.100	0.271			
Pr → CCib	1.741	0.011	0.114	0.137	0.819	0.413			
Au → CCib	1.266	0.120	0.329	0.115	2.860	0.004*			
AC → CCib	1.811	0.032	0.204	0.119	1.688	0.091***			

Relação	VIF	f ²	β	Erro padrão	t-statistic	p value	R ²	R ² Aj.	Q ²
RRa → CCib	1.281	0.024	0.148	0.105	1.423	0.155			
CI → RRb	1.908	0.000	0.023	0.151	0.151	0.880			
AR → RRb	1.500	0.000	0.017	0.111	0.154	0.878			
Pr → RRb	1.741	0.042	0.252	0.154	1.636	0.102	0.140	0.084	0.072
Au → RRb	1.266	0.041	0.211	0.122	1.726	0.084***			
AC → RRb	1.811	0.004	-0.083	0.178	0.463	0.643			
RRa → RRb	1.281	0.000	0.021	0.124	0.170	0.865			
CI → CAdm	1.908	0.000	-0.005	0.146	0.037	0.971			
AR → CAdm	1.500	0.037	-0.212	0.119	1.767	0.077***			
Pr → CAdm	1.741	0.006	0.093	0.157	0.591	0.555	0.182	0.130	0.072
Au → CAdm	1.266	0.072	0.273	0.120	2.269	0.023**			
AC → CAdm	1.811	0.038	0.238	0.130	1.869	0.062**			
RRa → CAdm	1.281	0.000	-0.002	0.131	0.012	0.990			
CI → DES	1.908	0.040	0.217	0.132	1.647	0.100***			
AR → DES	1.500	0.002	0.038	0.077	0.496	0.620			
Pr → DES	1.741	0.009	0.101	0.150	0.679	0.497	0.377	0.337	0.211
Au → DES	1.266	0.040	0.178	0.089	1.993	0.046**			
AC → DES	1.811	0.054	0.248	0.119	2.072	0.038**			
RRa → DES	1.281	0.017	0.115	0.107	1.069	0.285			

Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: OE = Orientação Empreendedora; SCG = Sistema de Controle Gerencial; DES = Desempenho; CI = Comportamento Inovador; AR = Assunção de Riscos; Pr = Proatividade; Au = Autonomia; AC = Agressividade Competitiva; RRa = Rede de Relações; CCul = Controles Culturais; Pla = Planejamento; CCib = Controles Cibernéticos; RRb = Remuneração e Recompensas; CAdm = Controles Administrativos; DES = Desempenho. Nota: H = Hipótese; VIF = *Variance Inflation Factor*; f² = Tamanho do Efeito; β = Coeficiente estrutural; R² = variância explicada das variáveis endógenas; R² Aj = variância explicada das variáveis endógenas ajustada; Q² = valor de Stoner-Geisser; * Aceita-se sig. < 0.01; ** Aceita-se sig. < 0.05; *** Aceita-se sig. < 0.10.

O primeiro ângulo observado permeia a multicolinearidade, a qual se expressa na possível existência de altas correlações entre os construtos do modelo (HAIR et al, 2017). Para avaliar tal pressuposto, utilizou-se da VIF que obteve valores entre 1.266 e 1.908, assim abaixo do extremo de 5 e evidenciando a ausência deste problema (HAIR et al, 2017).

Consonante aos caminhos (*paths*) analisados, averiguou-se o tamanho do efeito (f²) para cada um, que de acordo com Cohen (1988) pode ser pequeno (0.02), médio (0.15) ou grande (0.35). Em relação aos *paths* estatisticamente significantes, seja com as tipologias de SCG ou desempenho como construtos endógenos, todos apresentaram um f² de pequeno a médio, com exceção de Au → Pla que esboçou efeito grande.

Como métrica do poder de explicação dos construtos endógenos mediante os construtos exógenos, consubstanciou-se a mensuração por meio da variância explicada das variáveis endógenas ajustada (R² Aj). Conforme Cohen (1988), R² de 2% são pequenos, de 13% são médios e de 26% podem ser considerados grandes. Nesta conjuntura, houve uma grande explicação para o Planejamento e o Desempenho. Para os Controles Culturais, Controles Cibernéticos e Controles Administrativos se obteve de média a grande explicação, enquanto para Remuneração e Recompensas o poder explicativo variou de pequeno a médio.

A relevância preditiva (Q^2) tange a acurácia do modelo, ou seja, a aproximação deste com a devida realidade. A condição para satisfazer este indicador concerne a valores superiores a zero (HAIR et al, 2017). Neste panorama, foram encontrados índices entre 0.072 (Remuneração e Recompensas; Controles Administrativos) e 0.211 (Desempenho), de forma a constatar adequação do modelo perante a veracidade no âmbito real. Depois da discussão dos pressupostos do modelo estrutural, emerge-se na discussão dos achados em relação as hipóteses propostas e a literatura pertinente.

A H_5 , que defendia que as posturas da OE estão associadas com a adoção de diferentes tipos de SCG nas empresas graduadas foi suportada, uma vez que: a Autonomia influencia positivamente a adoção do Planejamento, Controles Cibernéticos, Remuneração e Recompensas e Controles administrativos; a Agressividade Competitiva influencia de forma positiva a adoção do Planejamento, Controles Cibernéticos e Controles Administrativos; e a Assunção de Riscos influencia negativamente a adoção de Controles Administrativos.

Acerca da Autonomia, percebe-se que a liberdade (inspiração) dos gestores em amadurecer e desenvolver novas ideias, produtos e serviços (LUMPKIN; DESS, 1996) influencia positivamente a adoção do Planejamento (longo prazo e plano de ação), Controles Cibernéticos (orçamentos, sistemas de mensuração financeiros e não financeiros), Remuneração e Recompensas, Controles Administrativos (estruturas de governança e organizacional, políticas e procedimentos) (MALMI; BROWN, 2008).

No contexto das empresas graduadas estarem constantemente buscando espaço no mercado, dinâmica conhecida com Agressividade Competitiva (MALMI; BROWN, 2008), constata-se que tal atitude impacta positivamente a adoção do Planejamento, Controles Cibernéticos e Controles Administrativos, semelhante a Autonomia, a não ser a exceção da influência na Remuneração e Recompensas.

Tais achados corroboram com Peake et al (2019), na perspectiva da OE, por meio de diferentes posturas, influenciar em alguns aspectos no SCG, como nos sistemas de controle financeiros e não financeiros (Controles Cibernéticos). No entanto, os autores levaram em conta apenas três dimensões (assunção de riscos; comportamento inovador; e proatividade) que por sua vez não foram estatisticamente suportadas nesta presente investigação. Desta forma, entende-se a postura de OE como multidimensional e configurável ao ambiente, apresentando especificidades nas suas características a depender do contexto, setor e demais variáveis (BISBE; MALAGUEÑO, 2015; COVIN; WALES, 2019).

Ainda no íterim da primeira hipótese, evidencia-se que a Assunção de Riscos influencia negativamente a adoção de Controles Administrativos. Este construto foi o único

que teve uma assertiva excluída (relativa à obtenção de empréstimos), demonstrando uma possível fragilidade desta dimensão em relação ao público (empresas graduadas). No entanto, por meio deste achado entende-se que a aceitação de riscos na esperança de possíveis retornos sociais ou econômicos (MILLER, 2011) impacta de forma negativa na estrutura de governança, estrutura organizacional e nas políticas e procedimentos adotados (MALMI; BROWN, 2008).

Em relação a sexta hipótese (H₆), também se obteve suporte para aceitação, visto que o Comportamento Inovador, a Autonomia e a Agressividade Competitiva influenciam positivamente na autopercepção de desempenho dos gestores. Tal achado ampara-se na literatura (KOLLMANN et al, 2019; MCKENNY et al, 2018; SHAN; SONG; JU, 2016), no sentido de serem diferentes posturas da OE que influenciam no desempenho.

Lazzarotti et al (2015) percebem que todas seis dimensões influenciam a OE, bem como essa impacta no desempenho. No entanto, constatam que a Autonomia é a postura com maior intensidade dentre sua amostra, o que corrobora parcialmente com a presente investigação, uma vez que essa, juntamente com a criatividade (Comportamento Inovador) e busca por mais mercado (Agressividade Competitiva) são as dimensões que influenciaram diretamente no desempenho.

Posturas como a Proatividade e a Rede de Relações não exercem influências significativas na adoção de tipologias do SCG e Desempenho. Por meio destas evidências, vislumbra-se que a constante procura por novas oportunidades e a rede de relações, mediante participação em cursos, capacitações e eventos (MILLER, 1983; VENKATRAMAN, 1989) não afeta de forma significativa em aspectos gerenciais e no contexto do desempenho.

Após as análises em relação a amostra como um todo, foram criados subgrupos para controle, em relação ao tempo de graduação (cinco ou menos e seis ou mais anos), bem como pelo setor de atuação (comércio ou serviços e indústria). Os pressupostos da MGA são todos atendidos, porém por limitação de espaço apresentam-se apenas os coeficientes estruturais (β) e a significância (*p values*), conforme expostos na Tabela 11.

Tabela 11 – Variáveis de Controle II

Relação	Tempo de Graduação		Setor	
	≤ 5 anos (n = 59)	> 6 anos (n = 41)	Com. / Serv. (n = 70)	Indústria (n = 30)
CI → CCul	-0.146(0.441)	0.301(0.227)	0.100(0.587)	-0.323(0.284)
AR → CCul	0.035(0.829)	-0.178(0.417)	-0.029(0.824)	-0.219(0.337)
Pr → CCul	0.476(0.104)	0.141(0.540)	0.307(0.152)	0.136(0.643)
Au → CCul	-0.005(0.985)	0.313(0.125)	0.103(0.523)	0.754(0.015)**
AC → CCul	0.080(0.656)	-0.070(0.783)	0.046(0.758)	-0.035(0.888)
RRa → CCul	0.004(0.981)	0.318(0.099)***	0.135(0.462)	0.070(0.774)
CI → Pla	-0.051(0.775)	0.047(0.835)	0.131(0.396)	0.177(0.486)
AR → Pla	-0.115(0.544)	-0.277(0.140)	-0.208(0.192)	-0.308(0.096)***
Pr → Pla	-0.092(0.663)	0.153(0.418)	-0.162(0.316)	0.284(0.177)
Au → Pla	0.591(0.000)*	0.495(0.000)*	0.526(0.000)*	0.549(0.003)*
AC → Pla	0.203(0.264)	0.503(0.001)*	0.246(0.123)	0.185(0.305)
RRa → Pla	-0.169(0.351)	-0.094(0.549)	-0.085(0.603)	0.042(0.818)
CI → CCib	-0.009(0.964)	0.043(0.844)	0.118(0.482)	0.073(0.837)
AR → CCib	-0.164(0.352)	-0.168(0.379)	-0.229(0.115)	-0.156(0.428)
Pr → CCib	0.106(0.591)	0.198(0.385)	-0.006(0.971)	0.248(0.415)
Au → CCib	0.410(0.003)*	0.228(0.164)	0.398(0.002)*	0.296(0.364)
AC → CCib	0.032(0.864)	0.446(0.047)**	0.121(0.461)	0.332(0.107)
RRa → CCib	-0.134(0.454)	0.178(0.187)	0.272(0.025)**	-0.111(0.662)
CI → RRb	-0.154(0.429)	0.185(0.552)	0.279(0.175)	-0.251(0.434)
AR → RRb	0.183(0.260)	-0.153(0.435)	-0.002(0.990)	-0.035(0.896)
Pr → RRb	0.367(0.127)	0.253(0.371)	0.282(0.150)	0.167(0.568)
Au → RRb	0.160(0.353)	0.264(0.215)	0.183(0.184)	0.436(0.174)
AC → RRb	-0.110(0.664)	-0.034(0.913)	0.220(0.356)	0.108(0.684)
RRa → RRb	-0.079(0.694)	0.098(0.639)	-0.003(0.983)	0.008(0.979)
CI → CAdm	-0.061(0.775)	0.101(0.724)	0.116(0.486)	-0.076(0.813)
AR → CAdm	-0.221(0.199)	-0.401(0.038)**	-0.236(0.102)	-0.408(0.047)**
Pr → CAdm	-0.107(0.610)	0.352(0.155)	0.027(0.900)	0.331(0.284)
Au → CAdm	0.429(0.004)*	0.154(0.438)	0.293(0.069)***	0.181(0.440)
AC → CAdm	0.125(0.594)	0.286(0.177)	0.148(0.491)	0.448(0.038)**
RRa → CAdm	0.014(0.952)	0.055(0.749)	0.035(0.845)	-0.058(0.810)
CI → DES	0.069(0.707)	0.470(0.028)**	0.367(0.010)*	0.370(0.272)
AR → DES	-0.001(0.993)	-0.062(0.631)	0.06(0.507)	-0.112(0.591)
Pr → DES	-0.027(0.904)	0.256(0.277)	-0.028(0.848)	0.285(0.408)
Au → DES	0.226(0.147)	0.171(0.211)	0.229(0.015)**	-0.089(0.695)
AC → DES	0.350(0.046)**	-0.013(0.939)	0.153(0.334)	0.257(0.250)
RRa → DES	0.159(0.509)	0.207(0.212)	0.164(0.267)	0.149(0.457)

Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: OE = Orientação Empreendedora; SCG = Sistema de Controle Gerencial; DES = Desempenho; CI = Comportamento Inovador; AR = Assunção de Riscos; Pr = Proatividade; Au = Autonomia; AC = Agressividade Competitiva; RRa = Rede de Relações; CCul = Controles Culturais; Pla = Planejamento; CCib = Controles Cibernéticos; RRb = Remuneração e Recompensas; CAdm = Controles Administrativos; DES = Desempenho. Nota: * Aceita-se sig. < 0.01; ** Aceita-se sig. < 0.05; *** Aceita-se sig. < 0.10.

Em linhas gerais os subgrupos utilizados como controle perpetuam uma tênue perspectiva com os *paths* observados na Tabela 10. No entanto, algumas variações das relações mostram-se pertinentes ao serem controladas. Ressalta-se que o estudo toma por base

analisar empresas graduadas em amplo panorama, utilizando-se desta segregação para melhor compreender os achados.

Em relação ao tempo, a principal diferença encontrada consiste na Rede de Relações influenciar positivamente a adoção de Controles Culturais apenas para empresas que se graduaram há mais de cinco anos. Consonante ao exposto por Lazzarotti et al (2015), percebe-se que embora o vínculo com as incubadoras ou parques tenha se acabado, a rede de relações pode ser um ponto crítico do sucesso dessas empresas. No entanto, mediante essa análise por subgrupos, evidencia-se que as empresas em seus anos iniciais de mercado, ainda não conseguem fazer essa relação de *networking* com as formas de controle de gestão. Possivelmente, esse achado possa ser explicado pela jovialidade das empresas, ou seja, com menos de cinco anos de atuação, as organizações podem não ter conseguido consolidar controles de natureza cultural.

Ainda em relação a Rede de Relações afetar na adoção de Controles Culturais nas empresas com mais de seis anos de graduação, pode-se inferir que os cursos, palestras, conferências, e demais eventos que contribuam para o conhecimento relacionado ao processo de gestão (JENSSEN; NYBAKK, 2009) estão diretamente associados com a elaboração e apresentação da missão, visão, valores e símbolos (MALMI; BROWN, 2008).

No âmbito da distinção por setor, três relações denotam-se pertinentes em relação aos achados. Primeiramente, a influência da Autonomia nos Controles Culturais para empresas que atuam como indústria. Desta maneira, constata-se que o espírito independente dentro de empresas graduadas que atuam no setor industrial torna-se relevante na concatenação da cultura empreendedora e desenvolvimento da missão, valores e demais símbolos (LEE; PETERSON, 2000; MALMI; BROWN, 2008).

Um segundo aspecto levantado no quesito setor concerne a Assunção de Riscos impactar negativamente na adoção do Planejamento adentre o setor industrial. Tal achado pode expressar que frente a momentos de incertezas, a aceitação de possíveis riscos impacta de maneira negativa a forma como serão adotados e elaborados planos de ação e de longo prazo (COVIN; SLEVIN, 1991; COVIN; WALES, 2019; MALMI; BROWN, 2008).

Um terceiro controle quanto ao setor, especificamente em comércio e serviços, diz respeito a Rede de Relações influenciar a adoção de Controles Cibernéticos. Tal relação pode expressar que o *networking*, os cursos e eventos que os gestores participam/mantém (JENSSEN; NYBAKK, 2009) exercem impacto positivo no processo de adotar e elaborar orçamentos, sistemas de mensuração financeiros, não financeiros e híbridos (MALMI; BROWN, 2008).

5.4 Modelagem da Orientação Empreendedora, Fatores Contingenciais e Desempenho

Inicialmente, toma-se por ótica o modelo de mensuração. Alguns construtos foram modelados em 2ª ordem, os quais envolvem maiores níveis de abstração (SARSTEDT et al, 2019), como configura-se o caso da OE com seis dimensões e dos Fatores Contingenciais Internos, que envolve dois fatores. Os Fatores Contingenciais Externos (no caso apenas um) e o desempenho são modelados em 1ª ordem.

Sobre a operacionalização das modelagens de 2ª ordem, em primeiro momento essas foram instrumentalizadas da seguinte forma: Para OE, como cada construto tem o mesmo número de indicadores (três), esses itens foram repetidos na 2ª ordem (BIDO; SILVA, 2019). No entanto, um indicador (OE6) apresentou baixa carga fatorial (< 0.50), assim sendo excluído do modelo. Dessa forma, por evidenciar uma disparidade no número de itens por construto de primeira ordem, mediante o SPSS 23 esses construtos foram salvos como escores de regressão (escores fatoriais), para posterior modelagem no SmartPLS 3.0 (BIDO; SILVA, 2019).

Na perspectiva da modelagem de 2ª ordem dos FCI, por já haver uma disparidade inicial do número de itens por construto (seis itens para a Estratégia e cinco para a Estrutura), estes foram salvos como escores de regressão, de igual forma aos procedimentos explicitados no parágrafo anterior. Contudo, as questões 34 e 35, pertencentes a Estratégia, criaram outro fator, assim sendo excluídas.

Após esses ajustes para realização da modelagem no SmartPLS 3.0, mais quatro questões (21, 22, 23 e 24) foram excluídas por apresentarem pressupostos inadequados (teste $t < 1,96$ ou carga fatorial $< 0,5$) (BIDO; SILVA, 2019; HAIR et al, 2017). Dessa forma, de um total de 39 indicadores, 7 foram excluídos, o que representa cerca de 17% do total. Hair et al (2010) sugerem a utilização de uma nova amostra, caso mais de 20% dos indicadores fossem excluídos. Assim, o número de exclusões de itens para essa modelagem é aceitável.

A partir dos ajustes realizados no modelo, prossegue-se para a matriz de cargas fatoriais cruzadas (Tabela 12), levando em conta o tipo de variável (1ª ou 2ª ordem).

Tabela 12 - Matriz de Cargas Fatoriais III

	V	OE	FCE	FCI	DES	FCE*OE→DES	FCI*OE→DES
OE_CI	φ	0.799	0.323	0.219	0.492	-0.153	-0.044
OE_AR	φ	0.567	0.101	0.308	0.294	0.012	0.019
OE_Pr	φ	0.732	0.335	0.239	0.443	-0.073	-0.041
OE_Au	φ	0.506	0.078	0.365	0.294	0.088	-0.011
OE_AC	φ	0.722	0.592	0.294	0.494	-0.127	0.005
OE_RR	φ	0.524	0.345	0.212	0.293	-0.001	0.064
FCE_AE_19	π	0.438	0.942	0.333	0.411	-0.077	-0.023
FCE_AE_20	π	0.370	0.660	0.029	0.184	0.048	0.077
FCI_Estra	φ	0.292	0.125	0.634	0.198	0.042	0.050
FCI_Estru	φ	0.292	0.264	0.802	0.256	-0.021	-0.000
DES57	π	0.508	0.385	0.205	0.840	-0.278	-0.130
DES58	π	0.539	0.371	0.275	0.871	-0.098	-0.023
DES59	π	0.427	0.262	0.278	0.805	-0.078	0.043
DES60	π	0.480	0.251	0.269	0.700	-0.141	-0.146
FCE*OE→DES	φ π	-0.092	-0.045	0.300	-0.187	1.000	0.300
FCI*OE→DES	φ π	-0.010	0.009	0.030	-0.082	0.300	1.000

Fonte: Dados da Pesquisa. Legenda: OE = Orientação Empreendedora; FCE = Fatores Contingenciais Externos; FCI = Fatores Contingenciais Internos; DES = Desempenho. Nota: V = Variável (tipo); φ = Construtos Latentes de 1ª ordem salvos em escore de regressão; π = Indicadores relativos a Construto Latente de única ordem.

Sobre a matriz de cargas cruzadas, todos indicadores ou construtos latentes de 1ª ordem apresentaram suas maiores cargas fatoriais em seus respectivos construtos. A literatura sugere cargas acima de 0.7, porém de 0.4 a 0.7 podem ser levados em consideração (HAIR et al, 2017). Para as relações com moderação, por serem constituídas de apenas um “item”, logicamente exibem o valor de 1.

Na Tabela 13, dispõe-se a média aritmética dos construtos (\bar{x}), parâmetros de confiabilidade, validade discriminante e validade convergente.

Tabela 13 – Confiabilidade, validades discriminante e convergente III

	\bar{x}	CR	AVE	OE	FCE	FCI	DES	FCE*OE	FCI*OE
OE	3.59	0.811	0.424	0.652					
FCE	2.97	0.791	0.661	0.488	0.813				
FCI	3.36	0.683	0.522	0.401	0.279	0.723			
DES	3.85	0.881	0.650	0.610	0.399	0.317	0.806		
FCE*OE	-	1.000	1.000	-0.092	-0.045	0.009	-0.187	1.000	
FCI*OE	-	1.000	1.000	-0.010	0.009	0.030	-0.082	0.300	1.000
<i>Likert</i>				Ω	λ	λ	δ		

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: \bar{x} = Média; CR = *Composite Reliability*; AVE = *Average Variance Extracted*. Ω = 1, 2, 3, 4, 5 – nunca, raramente, às vezes, frequentemente, sempre. λ = 1, 2, 3, 4, 5 – muito baixa, baixa, média, alta, muito alta. δ = 1, 2, 3, 4, 5 – discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente, concordo totalmente.

A AVE e o CR dos construtos latentes de 2º ordem foram calculados no Excel 2019, conforme explicado por Bido e Silva (2019). Sobre a confiabilidade, todos os índices deveriam ser acima de 0.7, contudo um ficou abaixo (0.683). Sobre a validade convergente, as AVE deveriam ser superiores a 0.5, porém para a OE foi levemente menor (0.424). Apesar

destes dois parâmetros estarem ligeiramente abaixo do indicado, optou-se pela manutenção destes (LITTLE; LINDENBERGER; NESSELRODE, 1999).

Sobre a validade discriminante, por meio do critério de Fornell-Larcker, percebe-se que as raízes quadradas das AVEs (valores em negrito na diagonal) são maiores as correlações entre os construtos nas respectivas colunas, assim sendo satisfatórios (BIDO; SILVA, 2019; HAIR et al, 2017). Destarte o modelo de mensuração, parte-se para o modelo estrutural, conforme a Tabela 14.

Tabela 14 – Análise de Caminhos III

H	Relação	VIF	f ²	β	Erro padrão	t-statistic	p value	R ²	R ² Aj.	Q ²
	OE → DES	1.471	0.293	0.504	0.089	5.568	0.000*			
	FCI → DES	1.208	0.009	0.082	0.099	0.996	0.319			
	FCE → DES	1.328	0.020	0.124	0.083	1.469	0.142	0.410	0.378	0.232
H ₇	FCI*OE → DES	1.100	0.003	-0.044	0.080	0.552	0.581			
H ₈	FCE*OE → DES	1.111	0.023	-0.120	0.074	1.590	0.112			

Fonte: Dados da pesquisa. H = Hipótese; VIF = *Variance Inflation Factor*; f² = Tamanho do Efeito; β = Coeficiente estrutural; R² = variância explicada das variáveis endógenas; R² Aj = variância explicada das variáveis endógenas ajustada; Q² = valor de Stoner-Geisser; * Aceita-se sig. < 0.01.

O proposto nesta modelagem foi testar exclusivamente a moderação, para isso as três primeiras relações obrigatoriamente tiveram que ser testadas para tal, conforme instrumentalização do SmartPLS 3.0. Um primeiro aspecto avaliado foi a multicolinearidade, por meio do VIF, no qual todos foram inferiores a 5, assim evidenciando a ausência deste problema (HAIR et al, 2017).

Sobre o tamanho do efeito (f₂), todos foram relativamente baixos (≅ 0.02), com exceção da primeira relação, da OE com o desempenho, que se configura médio (0.15) a grande (0.35) efeito (COHEN, 1988). Sobre o coeficiente de variância explicada das variáveis endógenas ajustada (R² Aj.), este é grande (> 0.26) (COHEN, 1988), bem como a relevância preditiva pelo indicador de Stoner-Geisser (Q₂) é acima de zero, demonstrando a acurácia do modelo (HAIR et al, 2017).

Para controlar as relações testadas, foram criados subgrupos (Tabela 15).

Tabela 15 - Variáveis de Controle III

Relação	Tempo de Graduação		Porte	
	≤ 5 anos (n = 59)	> 6 anos (n = 41)	ME (n = 74)	EPP e EMP (n = 26)
OE → DES	0.218(0.114)	0.744(0.000)*	0.392(0.000)*	0.846(0.001)*
FCI → DES	0.306(0.012)**	-0.031(0.825)	0.157(0.134)	0.125(0.651)
FCE → DES	0.149(0.261)	0.040(0.804)	0.213(0.029)**	-0.131(0.536)
FCI*OE → DES	-0.068(0.626)	-0.038(0.768)	-0.018(0.876)	0.199(0.460)
FCE*OE → DES	-0.192(0.097)***	-0.025(0.835)	-0.084(0.397)	-0.152(0.462)

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: * Aceita-se sig. < 0.01; ** Aceita-se sig. < 0.05; *** Aceita-se sig. < 0.10.

Ambas relações das hipóteses testadas, relativas às moderações, apresentam coeficientes estruturais (β) negativos, porém não significativos. Desta forma, para a presente amostra, não há suporte para aceitar que os FCI (H_1) e Externos (H_2) moderam a relação entre OE e desempenho das empresas graduadas.

No entanto, por meio do controle por subgrupos, percebe-se que os FCE moderam negativa e significativamente a relação da OE com o desempenho, para empresas com menos de cinco anos de atuação independente no mercado. Tal achado evidencia uma maior sensibilidade dessas empresas em seus anos iniciais, no que tange ao Ambiente Externo (KHANDWALLA, 1972).

Essa sensibilidade por empresas jovens também é evidenciada nas relações complementares, como da OE não influenciar significativamente o desempenho, bem como os FCI impactarem de forma positiva e significativa no desempenho. Essa perspectiva e desafio de gestão e estruturação para empresas jovens caracteriza-se como um problema comum para esse tipo de empresas, como as graduadas em incubadoras e parques (SCHWARTZ, 2009) e startups (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019).

Estes achados contradizem os de Gupta e Batra (2016) e se alinham parcialmente com Semrau, Ambos e Kraus (2016), no qual alguns Fatores Contingenciais podem não moderar essa clássica relação da OE com o desempenho. Para o presente estudo, uma possível explicação para não significância nas moderações testadas tange ao tipo de empresas abarcadas, as quais possuem vieses disruptivos e inovadores de gestão (DAVILA, 2019).

5.5 Modelagem do Desempenho e Sistema de Controle Gerencial

No modelo de mensuração, inicialmente realiza-se a AFC, conforme disposto na Tabela 16. Mediante tal matriz de cargas cruzadas, pode-se perceber a disposição dos indicadores em seus respectivos construtos. Nesta primeira etapa da mensuração, observa-se que nenhum indicador apresentou índices insatisfatórios, assim mantém-se o instrumento original na íntegra (BIDO; SILVA, 2019).

Tabela 16 - Matriz de Cargas Fatoriais IV

	SCG					DES
	CCul	Pla	CCib	RR	CAdm	
SCG_CCul_1	0.782	0.270	0.283	0.413	0.189	0.146
SCG_CCul_2	0.863	0.564	0.535	0.328	0.434	0.307
SCG_CCul_3	0.818	0.224	0.364	0.411	0.301	0.233
SCG_Pla_1	0.310	0.768	0.564	0.208	0.352	0.321
SCG_Pla_2	0.340	0.791	0.554	0.369	0.387	0.306
SCG_Pla_3	0.472	0.764	0.571	0.335	0.631	0.222
SCG_Pla_4	0.330	0.674	0.445	0.306	0.554	0.246
SCG_Pla_5	0.318	0.733	0.409	0.274	0.534	0.283
SCG_CCib_1	0.378	0.421	0.659	0.463	0.370	0.242
SCG_CCib_2	0.399	0.579	0.874	0.488	0.606	0.398
SCG_CCib_3	0.405	0.603	0.726	0.385	0.518	0.311
SCG_CCib_4	0.378	0.556	0.796	0.278	0.537	0.356
SCG_CCib_5	0.443	0.513	0.837	0.505	0.486	0.459
SCG_RR_1	0.465	0.392	0.540	0.895	0.576	0.300
SCG_RR_2	0.331	0.287	0.380	0.836	0.389	0.215
SCG_RR_3	0.320	0.314	0.441	0.834	0.355	0.158
SCG_CAdm_1	0.285	0.487	0.594	0.535	0.701	0.190
SCG_CAdm_2	0.231	0.462	0.589	0.527	0.720	0.227
SCG_CAdm_3	0.182	0.367	0.364	0.170	0.659	0.201
SCG_CAdm_4	0.382	0.456	0.403	0.343	0.734	0.199
SCG_CAdm_5	0.372	0.534	0.433	0.391	0.808	0.313
DES_1	0.173	0.263	0.340	0.192	0.282	0.822
DES_2	0.224	0.322	0.365	0.241	0.252	0.870
DES_3	0.255	0.372	0.471	0.261	0.336	0.853
DES_4	0.322	0.225	0.292	0.190	0.131	0.664

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: SCG = Sistema de Controle Gerencial; DES = Desempenho; CCul = Controles Culturais; Pla = Planejamento; CCib = Controles Cibernéticos; RR = Remuneração e Recompensas; CAdm = Controles Administrativos.

Acerca dos valores das cargas fatoriais dos indicadores nos seus devidos construtos, a literatura aponta que o ideal seria estar acima de 0.7. Contudo, quatro indicadores apresentam valores ligeiramente abaixo do indicado, tendo por mínimo 0.659. Por serem próximos ao desejado, estando entre 0.4 e 0.7 (corte e manutenção flexível) uma vez que suas exclusões não promoverem aumentos significativos na AVE, optou-se por manter o instrumento completo (HAIR et al, 2017).

No segundo passo do modelo de mensuração, averigua-se a confiabilidade, validade discriminante, validade convergente, além da média aritmética (intensidade) dos construtos do modelo (Tabela 17). Correlacionado ao tipo de escala *Likert* utilizado (δ), o mínimo e máximo teóricos concentram-se em 1 e 5, respectivamente.

Tabela 17 - Confiabilidade, validades discriminante e convergente IV

	<i>Likert</i>	\bar{x}	CR	AVE	CCul	Pla	CCib	RR	CAdm	DES
CCul	δ	3.83	0.862	0.675	0.822					
Pla	δ	3.81	0.863	0.558	0.465	0.747				
CCib	δ	3.44	0.886	0.612	0.510	0.681	0.782			
RR	δ	3.62	0.891	0.732	0.450	0.394	0.541	0.855		
CAdm	δ	3.45	0.847	0.527	0.406	0.639	0.647	0.539	0.726	
DES	δ	3.85	0.880	0.650	0.298	0.375	0.465	0.278	0.321	0.806

Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: CCul = Controles Culturais; Pla = Planejamento; CCib = Controles Cibernéticos; RR = Remuneração e Recompensas; CAdm = Controles Administrativos; DES = Desempenho. Nota: δ = 1, 2, 3, 4, 5 – discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente, concordo totalmente. \bar{x} = Média aritmética; CR = *Composite Reliability*; AVE = *Average Variance Extracted*; Os valores no início de cada coluna dos construtos latentes (em negrito) são a raiz quadrada da AVE.

No panorama da intensidade em que os gestores percebem a adoção das tipologias de SCG, elencam-se graus de concordância parcial, transitando entre 3.44 e 3.81, com destaque para Controles Culturais e Planejamento. A percepção de desempenho apresenta a maior média (3.85) dentre os construtos do modelo, demonstrando que as assertivas utilizadas, as quais foram elaborados para o contexto de *new ventures*, mostram-se pertinentes, uma vez que essas empresas possuem como principais focos a inovação e o rápido crescimento da marca e valor de mercado, ou seja, métricas não financeiras (LIN; CHEN; LIN, 2017).

A confiabilidade do modelo entoa mediante os índices esboçados na CR, com valores superiores a 0.7. Para a validade discriminante, no intento de “discriminar” um construto latente de outro, observa-se que as cargas cruzadas (Tabela 16) dos itens são maiores nos devidos construtos, bem como pelo critério de Fornell-Larcker, a raiz quadrada das AVE são maiores que as correlações com os outros construtos. A validade convergente, indicativa da capacidade do construto latente esboçar o que está propondo, denota todos valores de AVE acima de 0.5, assim mostrando-se satisfatórios (BIDO; SILVA, 2019; HAIR et al, 2017).

Finalizado o modelo de mensuração, atendendo-se de forma satisfatória os pressupostos da técnica, prossegue-se para a modelagem do modelo estrutural. Para os caminhos (relações) das hipóteses, são observados demais parâmetros pertinentes para validação e suporte de tais achados, conforme destacado na Tabela 18.

Tabela 18 - Análise de Caminhos IV

H	Relação	VIF	f ²	β	Erro padrão	t-statistic	p value	R ²	R ² Aj.	Q ²
H ₉	DES → CCul	1	0.098	0.298	0.107	2.735	0.006*	0.089	0.080	0.043
	DES → Pla	1	0.163	0.375	0.100	3.693	0.000*	0.140	0.132	0.056
	DES → CCib	1	0.276	0.465	0.074	6.217	0.000*	0.216	0.208	0.117
	DES → RR	1	0.084	0.278	0.118	2.311	0.021**	0.077	0.068	0.044
	DES → CAdm	1	0.115	0.321	0.105	2.923	0.003*	0.103	0.094	0.042

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: CCul = Controles Culturais; Pla = Planejamento; CCib = Controles Cibernéticos; RR = Remuneração e Recompensas; CAdm = Controles Administrativos; DES = Desempenho.

Nota: *Bootstrapping*: 10.000 reamostragens; H = Hipótese; VIF = *Variance Inflation Factor*; f² = Tamanho do Efeito; β = Coeficiente estrutural; R² = variância explicada das variáveis endógenas; R² Aj = variância explicada das variáveis endógenas ajustada; Q² = valor de Stoner-Geisser; * Aceita-se sig. < 0.01; ** Aceita-se sig. < 0.05.

A partir do modelo estrutural, tem-se a pertinência de alguns pressupostos. Inicialmente, o modelo possui ausência de multicolinearidade, uma vez que apresenta apenas uma variável exógena e conseqüentemente, o VIF equivale a 1 (DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2006). No que tange a validade preditiva, observa-se o tamanho do efeito (f²), a variância explicada das variáveis endógenas ajustada (R² Aj.) e o indicador de Stoner-Geisser (Q²).

O f² para o âmbito de ciências sociais, classifica-se adentre pequeno (0.02), médio (0.15) ou grande (0.35). Nesta perspectiva, o desempenho apresenta de pequeno a médio efeito para os Controles Culturais, Recompensas e Remunerações e Controles Administrativos. Por sua vez, para o Planejamento e os Controles Cibernéticos, o desempenho denota de médio a grande efeito (COHEN, 1988).

Consistente a variância explicada das variáveis dependentes, o R² ajustado pode perpetuar entre pequeno (0.02), médio (0.13) e grande (0.26), novamente se pensando no contexto da ciência social. Assim sendo, as tipologias de Controles Culturais, Recompensas e Remunerações e Controles Administrativos possuem de pequena a média explicação, e o Planejamento e os Controles Cibernéticos apresentam de médio a grande poder explicativo (COHEN, 1988).

Para interpretar a acurácia do modelo, no viés de expressar a realidade e não redundância dos dados, utiliza-se o Q², o qual idealmente deve ser superior a zero, e permeia valores baixos (0), médios (0.25) e altos (0.50). Assim sendo, para todas as cinco tipologias de controle, a acurácia perpassa de baixo a médios índices (HAIR et al, 2018).

Mediante o atendimento aos pressupostos, bem como a presença de coeficientes estruturais (β) positivos e significantes (p value < 0.01 ou 0.05) para todas as relações, existe suporte para aceitação da hipótese de que o desempenho organizacional está associado com a

adoção de diferentes tipologias do SCG nas empresas graduadas em incubadoras e parques de base tecnológica.

No intuito de promover o controle das relações testadas, na Tabela 19 são apresentados os resultados das análises por subgrupos. Ressalta-se que os pressupostos da técnica foram integralmente atendidos, contudo são apresentados apenas os coeficientes estruturais (β) e valores de p (*p values*).

Tabela 19 - Variáveis de Controle IV

Construto Endógeno	Tempo de Graduação		Porte		Setor	
	≤ 5 anos (n = 59)	> 6 anos (n = 41)	ME (n = 74)	EPP / EMP (n = 26)	Com. / Serv. (n = 70)	Indústria (n = 30)
CCul	.226(.316)	.407(.018)**	.273(.090)***	.521(.037)**	.353(.002)*	.206(.549)
Pla	.410(.000)*	.442(.030)**	.362(.000)*	.513(.012)**	.334(.033)**	.493(.000)*
CCib	.425(.000)*	.560(.000)*	.435(.000)*	.559(.000)*	.428(.000)*	.552(.000)*
RR	.270(.147)	.328(.092)***	.245(.052)***	.389(.266)	.277(.125)	.419(.013)**
CAdm	.361(.022)**	.355(.085)***	.334(.010)*	.417(.265)	.283(.075)***	.542(.008)*

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: CCul = Controles Culturais; Pla = Planejamento; CCib = Controles Cibernéticos; RR = Remuneração e Recompensas; CAdm = Controles Administrativos; DES = Desempenho; ME = Microempresa; EMP = Empresa de Médio Porte. Nota: Por limitação de espaço, foram inseridos apenas os coeficientes estruturais (β) e os valores p (*p value*); * Aceita-se sig. < 0.01; ** Aceita-se sig. < 0.05; *** Aceita-se sig. < 0.10.

No contexto do tempo de graduação, percebe-se maior sensibilidade em empresas jovens (≤ 5 anos). Para tais, a autopercepção de desempenho pelos gestores não influencia a adoção de Controles Culturais (missão, visão, valores) e Remuneração e Recompensas (MALMI; BROWN, 2008). Acerca dos Controles Culturais, pode-se inferir que desde a criação destas empresas, este é um ponto forte e exclusivo para elas, uma vez que seus símbolos organizacionais são uma característica presente nesse tipo de organização (CRESPO et al, 2019).

Acerca do porte destas empresas, observa-se que para EPP e EMP, o desempenho não impacta na adoção de Remuneração e Recompensas e Controles Administrativos (estrutura de governança e organizacional, políticas e procedimentos). Desta forma, em empresas com maior porte denota-se que a burocracia administrativa, bem como as métricas de remuneração, recompensas e punições devem possuir estruturas mais maduras e independentes, não estando atreladas a percepção de desempenho passado (MALMI; BROWN, 2008). Esse achado indica que as empresas menores ainda não investiram na estruturação de controles mais robustos, o que significa um alerta, pois por se tratarem de organizações que experimentam crescimento em ritmo acelerado, essa ancoragem de controles é salutar para propiciar tal ascensão.

Sobre o setor de atuação, dois pontos divergentes foram encontrados. Primeiramente, o desempenho não influencia a adoção de Controles Culturais em empresas industriais, o que pode ser explicado em parte pelas próprias características de organizações do setor industrial, que normalmente possuem estruturas mais sofisticadas e conseqüentemente não se espelham no desempenho passado para configuração das crenças e valores (MALMI; BROWN, 2008).

Um segundo aspecto, tange ao desempenho não impactar na adoção de Remuneração e Recompensas em empresas atuantes com serviços ou comércios. Parte disso pode acontecer em função de empresas destes setores atuarem com métricas variáveis para essa tipologia de controle, assim não estando associado ao desempenho para serem adotados.

Uma vez observado as particularidades por subgrupos, entende-se que apesar de existirem, a análise proposta pela dissertação em questão consiste na média, ou seja, adentre a amostra das 100 empresas graduadas. Partindo desta premissa, evidencia-se que o desempenho passado auto percebido pelos gestores é um antecedente da adoção do SCG neste tipo de empresa, que permeia o viés tecnológico e de novos modelos de negócios.

Fundamentado na discussão alicerçada, tem-se embasamento para suporte da hipótese testada, na qual propõe-se que o desempenho organizacional está associado com a adoção de diferentes tipologias do SCG nas empresas graduadas em incubadoras e parques de base tecnológica. Aceita-se tal hipótese em função dos cinco caminhos testados exibirem que o desempenho influencia a adoção de todas as tipologias de controles propostas no pacote de Malmi e Brown (2008).

Este achado corrobora com Crespo et al (2019), que também comprovam que o desempenho impactava a adoção de algumas formas de controle gerencial, adentre a ótica financeira, humana, estratégica e de vendas. Também traceja a linha de pensamento instigada por Otley (2016), apontando que existem empresas que se espelham no desempenho passado para adotar diferentes formas de SCG, em especial empresas graduadas e startups (DAVILA; FOSTER; JIA, 2015).

Constata-se de maneira geral que nas empresas graduadas, o desempenho propulsiona a adoção dos valores, símbolos e normas sociais (Controles Culturais), diretrizes e metas (Planejamento), processos orçamentários e de monitoramento (Controles Cibernéticos), compensações e punições (Remuneração e Recompensas), assim como na estruturação administrativa (Controles Administrativos) (MALMI; BROWN, 2008).

5.6 Modelagem dos Fatores Contingenciais, Orientação Empreendedora, Desempenho e Sistema de Controle Gerencial

Os construtos latentes FCI, OE e SCG são modelados em 2ª ordem, uma vez que são compostos por mais de um construto latente de 1ª ordem. Para avaliação inicial do modelo, realizou-se uma AFE no SPSS 23, por Componentes Principais. Os itens 6, 31 e 35 apresentam baixa comunalidade e o item 55 criou um novo fator, ininterpretável, assim sendo estes quatro indicadores são excluídos.

Após a exclusão dos itens que denotaram pressupostos insatisfatórios, os construtos de 1ª ordem que compõem os de 2ª ordem foram salvos como escores fatoriais, para posterior modelagem no SmartPLS (BIDO; SILVA, 2019). Na primeira rodagem no SmartPLS, mediante a AFC, evidencia-se que as assertivas 21, 22, 23 e 24 obtiveram baixas cargas fatoriais, assim sendo excluídas e resultando no modelo final. Após o ajuste dos indicadores e respectivos construtos do modelo, apresenta-se a AFC definitiva deste (Tabela 20).

Tabela 20 - Matriz de Cargas Fatoriais V

V	TV	OE	FCE	FCI	SCG	DES
CI	φ	0.773	0.323	0.355	0.268	0.492
AR	φ	0.544	0.113	0.372	0.060	0.294
Pr	φ	0.736	0.338	0.387	0.315	0.443
Au	φ	0.534	0.079	0.434	0.401	0.294
AC	φ	0.731	0.587	0.382	0.339	0.494
RRa	φ	0.533	0.358	0.241	0.173	0.293
AE_1	π	0.443	0.888	0.317	0.288	0.411
AE_2	π	0.372	0.755	0.061	0.232	0.183
Estru	φ	0.296	0.231	0.634	0.099	0.256
Estra	φ	0.529	0.190	0.902	0.283	0.391
CA _{adm}	φ	0.215	0.234	0.071	0.773	0.269
CC _{cul}	φ	0.323	0.179	0.314	0.637	0.202
CC _{ib}	φ	0.423	0.380	0.263	0.899	0.427
Pla	φ	0.332	0.197	0.203	0.804	0.362
RR _b	φ	0.222	0.151	0.092	0.664	0.291
Des_1	π	0.507	0.372	0.345	0.292	0.840
Des_2	π	0.544	0.356	0.327	0.354	0.870
Des_3	π	0.427	0.263	0.303	0.427	0.803
Des_4	π	0.476	0.221	0.394	0.289	0.702

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: OE = Orientação Empreendedora; FCE = Fatores Contingenciais Externos; FCI = Fatores Contingenciais Internos; SCG = Sistema de Controle Gerencial; DES = Desempenho; DES = Desempenho. CI = Comportamento Inovador; AR = Assunção de Riscos; Pr = Proatividade; Au = Autonomia; AC = Agressividade Competitiva; RRa = Remuneração e Recompensas; V= Variável; TV = Tipo de Variável. Nota: φ = Construtos Latentes de 1ª ordem salvos em escore de regressão; π = Indicadores relativos a Construto Latente de única ordem.

Perante a matriz de cargas fatoriais cruzadas, percebe-se a composição dos construtos latentes pelos seus respectivos construtos de 1ª ordem (OE; FCI e SCG) ou indicadores (FCE; Des). Consonante a literatura (HAIR et al, 2017), as cargas fatoriais das variáveis nos seus construtos deveriam ser superiores a 0.7, porém, alguns ficaram com cargas entre 0.5 e 0.7.

No intento de não prejudicar a validade de conteúdo, cargas entre 0.5 e 0.7 foram mantidas, uma vez que a sua exclusão pouco influenciaria no aumento da AVE (BIDO; SILVA, 2019; LITTLE; LINDENBERGER; NESSELROADE, 1999).

Ao passo de ter a explanação acerca das cargas fatoriais, prossegue-se para a discussão da confiabilidade, validade discriminante e validade convergente. Ademais, exhibe-se a média aritmética dos construtos, no intuito de demonstrar a intensidade de cada um, lembrando que o mínimo e máximo teórico percorrem de um a cinco. Tais informações encontram-se dispostas na Tabela 21.

Tabela 21 - Confiabilidade, validades discriminante e convergente V

	\bar{x}	CR	AVE	OE	FCE	FCI	SCG	DES
OE	3.59	0.810	0.423	0.651				
FCE	2.97	0.808	0.679	0.496	0.824			
FCI	3.24	0.750	0.607	0.553	0.254	0.780		
SCG	3.58	0.871	0.579	0.419	0.318	0.269	0.761	
DES	3.82	0.881	0.650	0.610	0.381	0.425	0.419	0.806
<i>Likert</i>				Ω	λ	λ	δ	δ

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: OE = Orientação Empreendedora; FCE = Fatores Contingenciais Externos; FCI = Fatores Contingenciais Internos; SCG = Sistema de Controle Gerencial; DES = Desempenho; DES = Desempenho. Nota: \bar{x} = Média; CR = *Composite Reliability*; AVE = *Average Variance Extracted*; Os valores em negrito na diagonal representam a raiz quadrada da AVE para cada construto; Os valores abaixo das raízes quadradas representam as correlações entre os construtos; $\Omega = 1, 2, 3, 4, 5$ – nunca, raramente, às vezes, frequentemente, sempre. $\lambda = 1, 2, 3, 4, 5$ – muito baixa, baixa, média, alta, muito alta. $\delta = 1, 2, 3, 4, 5$ – discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente, concordo totalmente.

Para o cálculo da CR e da AVE dos construtos latentes de 2ª ordem, os procedimentos foram instrumentalizados em planilha eletrônica, de forma manual, conforme explicado em Bido e Silva (2019), uma vez que o SmartPLS não gera esses resultados prontos. Neste ínterim, a confiabilidade do modelo, conforme expressa pelo CR, apresenta índices superiores a 0.7, assim demonstrando adequação frente a este parâmetro (BIDO; SILVA, 2019; HAIR et al, 2017).

A validade convergente consiste na métrica do quão os indicadores/construtos de 1ª ordem realmente representam o seu respectivo construto/construto de 2ª ordem (HAIR et al, 2017). Neste ínterim, foram observadas as cargas fatoriais superiores a 0.7, aceitando-se algumas superiores a 0.5, bem como as AVE maiores que 0.5 (BIDO; SILVA, 2019; LITTLE; LINDENBERGER; NESSELROADE, 1999). Contudo, a AVE da OE ficou ligeiramente abaixo do indicado, mas em função de não serem pontos de corte inflexíveis, foi melhor a manutenção de tal modelo do que a exclusão de mais itens (LITTLE; LINDENBERGER; NESSELROADE, 1999).

A validade discriminante concerne ao prisma da capacidade dos construtos em serem diferentes em relação aos demais (HAIR et al, 2017). Nesta perspectiva, leva-se em conta que a raiz quadrada das AVE fossem superiores a correlação com os demais construtos ($\sqrt{AVE} > r_{VL}$) e que as cargas fatoriais dos indicadores/construtos de 1ª ordem são maiores que as cargas cruzadas (BIDO; SILVA, 2019).

Assim sendo, mediante o atendimento aos pressupostos de mensuração do modelo, percebe-se a existência de confiabilidade, validade discriminante e convergente do modelo. Destarte a isto, na sequência expõe-se os resultados do modelo estrutural.

Por meio da análise de caminhos (Tabela 22), foram testadas as hipóteses e suas respectivas relações, juntamente com parâmetros como a multicolinearidade, por meio da VIF, o tamanho do efeito (f^2), o coeficiente estrutural (β), Erro padrão, *t-statistic*, *P value*, calculado por *bootstrapping* originado por 10 mil reamostragens (STREUKENS; LEROI-WERELDS, 2016), variância explicada das variáveis endógenas (R^2), variância explicada das variáveis endógenas ajustado (R^2 Aj.) e o indicador de Stoner-Geisser (Q^2).

Tabela 22 - Análise de Caminhos V

H	Relação	VIF	f^2	β	Erro padrão	<i>t-statistic</i>	<i>P value</i>	x	R^2	R^2 Aj.	Q^2
H ₁₀	OE → DES	1.789	0.217	0.486	0.097	5.077	0.000*				
H ₁₁	OE → SCG	1.789	0.068	0.313	0.140	2.240	0.025**				
H ₁₂	FCE → OE	1.069	0.242	0.381	0.080	4.762	0.000*	OE	0.441	0.430	0.159
H ₁₂	FCI → OE	1.069	0.348	0.456	0.092	5.081	0.000*				
H ₁₃	FCE → DES	1.328	0.014	0.107	0.090	1.203	0.229	DES	0.392	0.373	0.230
H ₁₃	FCI → DES	1.441	0.019	0.130	0.079	1.649	0.099***				
H ₁₅	FCE → SCG	1.328	0.020	0.148	0.106	1.414	0.157	SCG	0.194	0.169	0.081
H ₁₅	FCI → SCG	1.441	0.003	0.059	0.114	0.516	0.606				

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: OE = Orientação Empreendedora; FCE = Fatores Contingenciais Externos; FCI = Fatores Contingenciais Internos; SCG = Sistema de Controle Gerencial; DES = Desempenho; DES = Desempenho. Nota: H = Hipótese; VIF = *Variance Inflation Factor*; f^2 = Tamanho do Efeito; β = Coeficiente estrutural; x = variável endógena; R^2 = variância explicada das variáveis endógenas; R^2 Aj = variância explicada das variáveis endógenas ajustada; Q^2 = valor de Stoner-Geisser; * Aceita-se sig. < 0.01; ** Aceita-se sig. < 0.05; *** Aceita-se sig. < 0.10.

Ao prólogo da análise estrutural do modelo, inicia-se pela averiguação da possível existência de multicolinearidade, ou seja, verifica-se se há construtos que possam estar altamente correlacionados entre si (HAIR et al, 2017). Os coeficientes de VIF encontrados variaram de 1.069 até 1.789, encontrando-se inferiores a 3.3 e denotando ausência de problema (DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2006).

Para análise da validade preditiva, observa-se o f^2 , R^2 Aj. e Q^2 . No âmbito do f^2 , os tamanhos de efeito variam entre pequenos (0.02), médios (0.15) e grandes (0.35) (COHEN, 1988). Para as relações estatisticamente significantes, os efeitos são de pequenos a médios

para FCI → DES e OE → SCG, e de médios a grandes para FCE → OE, FCI → OE e OE → DES.

O segundo ponto da validade preditiva, o R_2 Aj, que consiste na variância explicada das variáveis endógenas, pode ser pequeno (0.02), médio (0.13) ou grande (0.26) (COHEN, 1988). Neste íterim, O SCG apresenta de médio a grande explicação, enquanto a OE e o desempenho denotam grande poder de explicação, em relação as preditoras utilizadas no modelo.

O terceiro aspecto da validade preditiva, o Q_2 , representa a acurácia do modelo, na qual o quanto este representa a realidade (HAIR et al, 2019). Conforme os autores citados, estes coeficientes podem ser pequenos (pouco acima de zero), médios (próximos a 0.25) e grandes (próximos a 0.5). Neste panorama, para todas variáveis endógenas existe de pequena a média acurácia.

Adicionalmente ao modelo estrutural, são apresentados controles por subgrupos (Tabela 23), afim de demonstrar possíveis variações nas relações explicadas pelo tempo de graduação, porte e setor. Ressalta-se que os pressupostos foram atendidos, sendo demonstrados apenas os coeficientes estruturais (β) e significância (*P values*).

Tabela 23 - Variáveis de Controle V

Relação	Tempo de Graduação		Porte		Setor	
	≤ 5 anos (n = 59)	> 6 anos (n = 41)	ME (n = 74)	EPP/ EMP (n = 26)	Com. / Serv. (n = 70)	Indústria (n = 30)
OE → DES	.165(.339)	.734(.000)*	.360(.001)*	.922(.002)*	.539(.000)*	.491(.068)***
OE → SCG	.204(.431)	.316(.016)**	.400(.000)*	.537(.383)	.238(.276)	.653(.012)**
FCE → OE	.430(.001)*	.365(.003)*	.214(.099)***	.527(.000)*	.526(.000)*	.006(.978)
FCI → OE	.364(.004)*	.532(.000)*	.481(.000)*	.496(.005)*	.359(.001)*	.722(.000)*
FCE → DES	.234(.110)	.010(.943)	.192(.083)***	-.211(.318)	.050(.656)	.402(.236)
FCI → DES	.274(.031)**	.011(.933)	.194(.037)**	.002(.987)	.135(.143)	-.160(.569)
FCE → SCG	.209(.191)	.127(.523)	.172(.260)	.099(.794)	.200(.226)	.005(.986)
FCI → SCG	-.018(.912)	.182(.297)	-.013(.924)	-.148(.699)	.114(.384)	-.237(.537)

Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: OE = Orientação Empreendedora; FCE = Fatores Contingenciais Externos; FCI = Fatores Contingenciais Internos; SCG = Sistema de Controle Gerencial; DES = Desempenho; DES = Desempenho. Nota: * Aceita-se sig. < 0.01; ** Aceita-se sig. < 0.05; *** Aceita-se sig. < 0.10. Por limitação de espaço, os “0.” foram substituídos por apenas o “.”.

Acerca da OE como construto dependente, a única diferença por subgrupos está na indústria, ou seja, empresas industriais não recebem impacto significativo dos FCE. No íterim do SCG como endógeno, as diferenças estão no impacto da OE, que não é significativa para empresas jovens (< 5 anos), EPP/EMP e atuantes com comércio e serviços.

Para o desempenho como endógena, foram encontradas diferenças por subgrupos nas três relações testadas. Para o FCE como exógeno, este apresenta impacto significativo em ME. Para a OE como exógeno, esta não influencia o desempenho para empresas jovens. A

maior diferença na perspectiva do desempenho como dependente consiste no impacto de FCI, os quais não influenciam significativamente empresas com mais de seis anos de graduação, EPP/EMP e quando há distinção entre comércio/serviços e indústria.

Em consonância ao modelo estrutural na íntegra (Tabela 23), mediante as relações testadas, percebe-se que a OE se encontra também com função mediadora, uma vez que é influenciada por FCE e FCI, bem como exerce influência no SCG e desempenho. Para tal análise, na Tabela 24 são evidenciados os efeitos indiretos provocados pela mediação da OE.

Tabela 24 - Efeitos Indiretos

H	Relação	β	Erro padrão	t-statistic	P value	Mediação
H ₁₄	FCE → OE → DES	0.185	0.054	3.454	0.001*	Total
	FCI → OE → DES	0.221	0.065	3.441	0.001*	Parcial
H ₁₆	FCE → OE → SCG	0.119	0.059	2.041	0.041**	Total
	FCI → OE → SCG	0.143	0.075	1.906	0.057***	Total

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: OE = Orientação Empreendedora; FCE = Fatores Contingenciais Externos; FCI = Fatores Contingenciais Internos; SCG = Sistema de Controle Gerencial; DES = Desempenho; DES = Desempenho. Nota: H = Hipótese; β = Coeficiente estrutural; * Aceita-se sig. < 0.01; ** Aceita-se sig. < 0.05; *** Aceita-se sig. < 0.10.

Por meio da análise de efeitos indiretos, constata-se que a OE promove mediação total de FCE no desempenho e SCG, assim como de FCI no SCG, ou seja, o efeito direto dessas relações não é significativa, enquanto o efeito indireto possui significância (BIDO; SILVA, 2019). Para o impacto de FCI no desempenho, a OE faz mediação parcial, uma vez que tanto o efeito direto como indireto são significantes estatisticamente (BIDO; SILVA, 2019).

De igual forma que as relações foram controladas na Tabela 23, promove-se o controle por subgrupos nos efeitos indiretos, conforme disposto na Tabela 25.

Tabela 25 – Variáveis de Controle para os Efeitos Indiretos

Relação	Tempo de Graduação		Porte		Setor	
	≤ 5 anos (n = 59)	> 6 anos (n = 41)	ME (n = 74)	EPP / EMP (n = 26)	Com./Serv. (n = 70)	Indústria (n = 30)
FCE→OE→DES	.071(.348)	.268(.014)**	.077(.153)	.485(.006)*	.283(.000)*	.003(.981)
FCI→OE→DES	.060(.392)	.390(.002)*	.173(.013)*	.457(.038)*	.193(.020)**	.354(.106)
FCE→OE→SCG	.088(.367)	.157(.061)***	.086(.130)	.283(.368)	.125(.262)	.004(.981)
FCI→OE→SCG	.074(.379)	.229(.048)**	.193(.010)*	.266(.438)	.085(.286)	.472(.057)***

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: OE = Orientação Empreendedora; FCE = Fatores Contingenciais Externos; FCI = Fatores Contingenciais Internos; SCG = Sistema de Controle Gerencial; DES = Desempenho; DES = Desempenho. Nota: * Aceita-se sig. < 0.01; ** Aceita-se sig. < 0.05; *** Aceita-se sig. < 0.10. Por limitação de espaço, os “0.” foram substituídos por apenas o “.”.

A principal distinção por subgrupos dos efeitos indiretos tange ao tempo de graduação, isso porque, no caso de empresas mais jovens, não existe mediação. Acerca do porte, não há efeito mediador da OE no impacto de FCE no desempenho e SCG de ME, assim como na influência de FCE e FCI no SCG de EPP/EMP. Sobre o setor, não há mediação da OE nas

relações de FCE e FCI com o SCG. No contexto de indústrias, a OE apenas media significativamente a relação de FCI e SCG.

A décima hipótese (H_{10}) propõe que a OE está associada positivamente com o desempenho. Houve suporte para aceitação de tal hipótese, corroborando com a literatura (COVIN; WALES, 2019; FRARE et al, 2019; KOLLMANN et al, 2019; LAZZAROTTI et al, 2015; MCKENNY et al, 2018). No entanto, foi constatado que para empresas jovens (≤ 5 anos) a OE não está significativamente associada ao desempenho, o que demonstra que empresas mais jovens possuem maiores dificuldade de configurar sua OE em consonância ao desempenho (LUMPKIN; DESS, 1996) e conseqüentemente pode interferir diretamente na sobrevivência nos anos iniciais após a graduação (KOLLMANN et al, 2019; SCHWARTZ, 2009).

A hipótese 11 (H_{11}) testou se a OE está associada positivamente com a adoção do SCG. Essa suposição pode ser aceita, de forma a permear a mesma linha de achados encontrados por Peake et al (2019) e Su e Wang (2018). Contudo, por meio dos controles percebe-se novamente a sensibilidade de empresas jovens para conseguirem configurar a OE, desta vez consonante ao SCG, o que evidencia a dificuldade de gestão nos anos iniciais (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019). Ainda, EPP/EMP e empresas que atuam com comércio e serviços também não apresentam significância nessa relação.

Consistente a décima segunda hipótese (H_{12}), propõe-se que os FCE e FCI estão associados positivamente com a configuração da OE. Essa hipótese foi suportada, de forma condizente a Dess, Lumpkin e McGee (1999), Rosenbusch, Rauch e Bausch (2013), Shirokova et al (2016). No âmbito das variáveis de controles, o único subgrupo divergente dos resultados encontrados tange ao setor industrial, na relação de FCE com o SCG, o que demonstra que para empresas atuantes neste setor o Ambiente Externo não está positivamente associado com a adoção do SCG (KHANDWALLA, 1978).

Para a hipótese 13 (H_{13}), supõe-se que os FCE e FCI estão associados positivamente com o desempenho. Essa hipótese foi aceita parcialmente, visto que os FCI influenciam positivamente o desempenho, enquanto os FCE não impactam significativamente. Este achado pode ser amparado na perspectiva de Rosenbusch, Rauch e Bausch (2013), no qual por meio da mediação da OE essa relação indireta pode se tornar significativa. Ademais, o impacto do FCE é significativo em ME, enquanto o de FCI não é significativo para empresas mais maduras, EPP/EMP e quando há distinção entre comércio/serviços e indústria.

A décima quarta hipótese (H_{14}) consiste na proposição de que a OE possui efeito mediador na associação dos FCE e FCI com o desempenho. A hipótese foi suportada, uma

vez que a OE promove mediação total entre o FCE e o desempenho, assim como a OE faz mediação parcial entre os FCI e o desempenho. Este achado ampara-se na literatura anterior (DESS; LUMPKIN; MCGEE, 1999; ROSENBUSCH; RAUCH; BAUSCH, 2013; SHIROKOVA et al, 2016). No entanto, essa mediação não existe para empresas jovens, atuantes na indústria e, especificamente para ME quando se trata de FCE.

A décima quinta hipótese (H_{15}) concerne acerca dos FCE e FCI estarem associados positivamente com a adoção do SCG. Tal suposição não obteve suporte para aceitação, o que não surpreende e de certa forma segue a mesma perspectiva que estudos anteriores no contexto específico deste tipo de empresas (CRESPO et al, 2019, DAVILA; FOSTER; JIA, 2015; SAMAGAIO; CRESPO; RODRIGUES, 2018). As variáveis de controle apontaram de forma integral a ausência de significância nas relações, mesmo quando segregado por subgrupos. Tal achado reforça o argumento de Davila (2019), em que o SCG nessas empresas se apresenta de maneira distinta e heterogênea às demais organizações.

A última hipótese (H_{16}) entoa a discussão da OE possuir efeito mediador na associação dos FCE e FCI com o SCG. Essa hipótese foi suportada, de maneira a apresentar mediação total da OE adentre FCE / FCI e o SCG, ou seja, por meio da OE, os Fatores Contingenciais são absorvidos e configurados pela OE dos gestores (LUMPKIN; DESS, 1996), impulsionando a adoção do SCG, o que não ocorreria sem a intermediação da OE. Por mais que na média (toda amostra) ocorra essa mediação, quando segregado por grupos, empresas mais jovens, EPP / EMP e atuantes com comércio e serviços possuem maior sensibilidade nessas relações, não sendo significativas.

No intento de sintetizar os achados evidenciados nos testes de hipóteses, elaborou-se o Quadro 3, disponibilizando as hipóteses, bem como se houve ou não condições para o suporte estatístico das respectivas suposições.

Quadro 3 - Resumo das Hipóteses

O	Hipóteses		Condição
I	H ₁	Fatores Contingenciais Internos (estratégia e estrutura) estão associados com a adoção de diferentes tipos de SCG nas empresas graduadas.	●
	H ₂	Fatores Contingenciais Externos (ambiente) estão associados com a adoção de diferentes tipos de SCG nas empresas graduadas.	●
	H ₃	Fatores Contingenciais Internos (estratégia e estrutura) estão associados com o desempenho de empresas graduadas.	○
	H ₄	Fatores Contingenciais Externos (ambiente) estão associados com o desempenho de empresas graduadas.	●
II	H ₅	Existem posturas da Orientação Empreendedora que estão associadas com a adoção de diferentes tipos de SCG nas empresas graduadas.	●
	H ₆	Existem posturas da Orientação Empreendedora que estão associadas com o desempenho das empresas graduadas.	●
III	H ₇	Os Fatores Contingenciais Internos moderam a relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho das Empresas graduadas.	x
	H ₈	Os Fatores Contingenciais Externos moderam a relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho das Empresas Graduadas.	x
IV	H ₉	Os Fatores Contingenciais Externos moderam a relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho das Empresas Graduadas	●
G	H ₁₀	A OE está associada positivamente com o Desempenho de Empresas Graduadas.	●
	H ₁₁	A OE está associada positivamente com a adoção do SCG de Empresas Graduadas.	●
	H ₁₂	Os FCE e FCI estão associados positivamente com a configuração da OE de Empresas Graduadas.	●
	H ₁₃	Os FCE e FCI estão associados positivamente com o Desempenho de Empresas Graduadas.	○
	H ₁₄	A OE possui efeito mediador na associação dos FCE e FCI com o Desempenho de Empresas Graduadas.	●
	H ₁₅	Os FCE e FCI estão associados positivamente com a adoção do SCG de Empresas Graduadas.	x
	H ₁₆	A OE possui efeito mediador na associação dos FCE e FCI com o SCG de Empresas Graduadas.	●

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: O = Objetivo; I = Objetivo Específico I; II = Objetivo Específico II; III = Objetivo Específico III; IV = Objetivo Específico IV; G = Objetivo Geral.

Nota: Círculos pretos (●) indicam suporte estatístico para total aceitação de tal hipótese; Círculos Brancos (○) indicam suporte estatístico para aceitação parcial de tal hipótese; e (x) indica a ausência de suporte estatístico para aceitação de tal hipótese.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção divide-se em conclusões, implicações teóricas, prática e por fim as limitações e sugestões decorrente do estudo.

6.1 Conclusões

Para analisar a influência dos FCI e FCE no SCG e desempenho, foram testadas quatro hipóteses. Três hipóteses (H₁, H₂ e H₄) foram suportadas de forma plena e uma hipótese (H₃) foi suportada parcialmente. Os achados evidenciam que a Estratégia influencia positivamente a adoção de Controles Culturais e Controles Cibernéticos, a Estrutura não influencia significativamente nenhuma das variáveis pesquisadas, e o ambiente Externo associa-se com a adoção de Controle Cibernéticos e Controles Administrativos. Ademais, a Estratégia e o Ambiente Externo influenciam no Desempenho percebido pelos gestores destas empresas.

Consonante a Estrutura, ao evidenciar que ela não se associa a nenhuma tipologia de SCG, constata-se que este achado contradiz a literatura clássica de SCG baseado em contingências, seja no âmbito de empresas tradicionais (SANTOS et al, 2016), ou até de startups (CRESPO et al, 2019; SAMAGAIO; CRESPO; RODRIGUES, 2018). Possivelmente esse achado destoe da literatura em virtude de especificidades da amostra estudada, haja vista que as empresas que se graduaram em incubadoras e parques de base tecnológica estudadas são majoritariamente micro empresas, ou seja, organizações com estruturas muito enxutas, com poucos funcionários, principalmente em virtude do alto grau de tecnologia, com cunho descentralizado e baixa hierarquia (CHENHALL, 2003), o que pode explicar parcialmente o motivo de não influenciar a adoção do SCG.

Por meio da MGA, foi possível observar que a adoção das tipologias do SCG faz-se mais presente nas empresas que estão há mais de cinco anos no mercado. Desta forma, apesar da capacitação gerencial que as empresas receberam das incubadoras ou parques, nos anos iniciais de graduação, existe dificuldade de manutenção do negócio (SCHWARTZ, 2009), principalmente em relação aos Fatores Contingenciais que possam influenciar no processo de gestão (OTLEY, 2016).

Acerca da OE como antecedente do SCG e do desempenho, os resultados demonstram que: (i) a Autonomia influencia positivamente a adoção do Planejamento, Controles Cibernéticos, Remuneração e Recompensas e Controles administrativos; (ii) a Agressividade Competitiva influencia de forma positiva a adoção do Planejamento, Controles Cibernéticos e Controles Administrativos; (iii) a Assunção de Riscos influencia negativamente a adoção de Controles Administrativos; (iv) o Comportamento Inovador, a Autonomia e a Agressividade Competitiva influenciam positivamente na autopercepção de desempenho dos gestores.

Para cada relação (*path*) analisada, utilizou-se o tempo de graduação e o setor de atuação como variáveis de controle. Essa análise por subgrupos foi condizente com os achados descritos no parágrafo pregresso, porém com algumas particularidades para empresas que se graduaram há mais de cinco anos (Rede de Relações → Controles Culturais), atuantes na indústria (Autonomia → Controles Culturais e a Assunção de Riscos impacta negativamente no Planejamento), bem como as atuantes com serviços ou comércio (Rede de Relações → Controles Cibernéticos).

A partir das duas hipóteses (H₅ e H₆) testadas e suportadas, conclui-se que distintas posturas da OE de gestores de empresas graduadas estão associadas com diferentes tipologias de SCG e do próprio desempenho, tornando-se pontos críticos para a gestão, inserção e sobrevivência no mercado.

Consonante a discussão do desempenho como antecedente do SCG (H₇), dispõe-se a hipótese em que o desempenho organizacional está associado com a adoção de diferentes tipologias do SCG nas empresas graduadas em incubadoras e parques de base tecnológica. A hipótese foi aceita, uma vez que o desempenho impulsionou a adoção das cinco tipologias de controle (Controles Culturais; Planejamento; Controles Cibernéticos; Remuneração e Recompensas; Controles Administrativos).

Por meio da MGA, constatou-se que empresas mais jovens, com cinco ou menos anos de atuação independente no mercado, bem como empresas EPP e EMP possuem maior sensibilidade a utilização de desempenho como antecedente e propulsor da configuração das tipologias de SCG.

No âmbito de possíveis efeitos moderadores dos FCI e FCE na relação da OE com o SCG e desempenho, as hipóteses H₈ e H₉ não foram aceitas estatisticamente. Desta forma, não se pode comprovar que para empresas graduadas, a presença de Fatores Contingenciais influencie na forma como a OE se configura em consonância a adoção do SCG e desempenho organizacional.

A investigação também analisa os efeitos mediadores da OE na relação de Fatores Contingenciais com o SCG e desempenho de empresas graduadas em incubadoras e parques de base tecnológica. Os resultados demonstram que existe essa mediação, em alguns casos de maneira total (FCE / FCI → OE → SCG e FCE → OE → DES) e em outro parcial (FCI → OE → DES). No entanto, essa mediação ocorre exclusivamente para empresas que estão há mais tempo no mercado (a partir de 6 anos), o que demonstra que empresas jovens possuem maior dificuldade para configurar sua postura de OE.

Conclui-se que a postura de OE adotada pelos gestores de empresas graduadas possui um papel fundamental na amortização do impacto de Fatores Contingenciais e na relação indireta destes na adoção de SCG e no desempenho. Apesar da OE ser configurável e ir se maturando adequadamente com a questão temporal, se empresas mais jovens (≤ 5 anos) trabalharem na configuração de sua postura de OE, talvez esse seja um fator chave para sua sobrevivência no mercado, visto que haverá a associação indireta de Fatores Contingenciais com o SCG e desempenho e provocará os devidos reajustes nestes últimos.

6.2 Implicações Teóricas

Este estudo contribui ao explorar a influência de FCI (estratégia e estrutura) e FCE (ambiente) no processo de adoção do SCG, este sob a ótica de *package* (MALMI; BROWN, 2008), além do desempenho. Complementarmente aos demais estudos que tenham analisado o SCG na perspectiva contingencial em empresas tradicionais (AL-MAWALI, 2015; DALLABONA; NARDELLI; FERNANDES, 2019; PLETSCH et al, 2019; SANTOS et al, 2016), e em startups (CRESPO et al, 2019; DAVILA; FOSTER; JIA, 2015; SAMAGAIO; CRESPO; RODRIGUES, 2018), nesta dissertação foram analisadas empresas graduadas, as quais diferentemente de startups, por exemplo, tiveram suporte de gestão durante o processo de incubação (SCHWARTZ, 2009).

A investigação gerou subsídios para melhor compreender as relações entre quatro grandes campos do conhecimento: Teoria da Contingência (FCE; FCI); Empreendedorismo (OE); Controle Gerencial (SCG) e Desempenho Organizacional. Ademais, contribui ao elencar posturas intrínsecas e configuráveis dos gestores e sua relação com a adoção de diferentes tipologias de SCG (HALL, 2016), em empresas que possuem certa semelhança com startups, as quais se encontram como um recente fenômeno de pesquisa (CRESPO et al, 2019).

Os achados estendem a literatura de SCG x desempenho, ao revisitar essa discussão tomando por base a análise da relação inversa (desempenho x SCG) ao que normalmente é explorado. Crespo et al (2019) afirmam que seu estudo foi o primeiro a suportar essa relação, do desempenho influenciar a adoção de algumas formas de controle, isso no âmbito de *startups*. Apesar das diferenças em relação a empresas graduadas, evidencia-se que o desempenho se torna um relevante antecedente do SCG, bem como este último pode ser analisado no viés de pacote.

Assim, esta dissertação contribui adentre a emergente construção da literatura de SCG em *new ventures*, startups e empresas graduadas (DAVILA; FOSTER; JIA, 2019). Visto que na investigação pregressa de Crespo et al (2019) foi constatado que alguns Fatores

Contingenciais não se associavam a adoção do SCG destas companhias, agora vislumbra-se que apesar de não haver o efeito direto, podem existir variáveis que mediem essa relação, como denota-se o caso da OE.

Sob a ótica da OE, o estudo contribui ao propor uma lógica diferente da dominante na maioria das pesquisas, que se concentram principalmente na busca de mediadores e moderadores da relação da OE com o desempenho (COVIN; WALES, 2019). Ademais, constatar que a OE faz mediação entre os Fatores Contingenciais e o desempenho torna-se uma contribuição interessante no contexto destas empresas, as quais possuem métricas e percepções diferentes sobre desempenho comparativamente as demais empresas tradicionais (CRESPO et al, 2019, DAVILA; FOSTER; JIA, 2015).

6.3 Implicações Práticas

Na perspectiva de implicações práticas, destacam-se as contribuições para os gestores de empresas graduadas, bem como para gestores de incubadoras e parques tecnológicos. Primeiramente, no contexto de empresas graduadas, principalmente das empresas jovens (cinco ou menos anos de graduação), torna-se pertinente levar em conta o Ambiente Externo e a Estratégia, pois tanto para empresas mais maduras (seis ou mais anos) como na média (todas 100 empresas da amostra), esses fatores influenciam na adoção de diferentes tipos de SCG e do desempenho.

Para os gestores de incubadoras e parques tecnológicos, faz-se presente a informação que nos anos iniciais de inserção no mercado, essas empresas sentem dificuldades de interligar os Fatores Contingenciais com o processo de gestão, e que essa falta de associação, juntamente com a carência de mecanismos qualificados de gestão, podem ocasionar problemas na sobrevivência, como apontado por Davila, Foster e Jia (2015) e Magdaleno et al (2017). Neste ínterim, além de ajustes nos programas de incubação, o viés de pós-incubação também pode ser repensado e remodelado.

Os programas de incubação poderiam levar em conta que Fatores Contingenciais como a Estratégia (FCI) e o Ambiente Externo (FCE), distintas posturas de OE e o desempenho autopercebido se associam com a adoção do SCG. Por meio deste olhar por gestores de incubadoras e parques tecnológicos, novos fundamentos poderiam ser repassados às empresas graduadas, como por exemplo o desenvolvimento da Autonomia, cuja característica da OE associa-se de forma significativa com quase todas tipologias de SCG.

Sob a ótica de pós-incubação, devido aos achados denotarem que empresas mais jovens possuem maior sensibilidade para adoção do SCG, a reformulação ou criação de programas neste sentido seria conveniente. Assim como no âmbito da incubação, poderia

haver o desenvolvimento de competências da OE, bem como da configuração do uso do desempenho percebido para a adoção do SCG.

A investigação pode subsidiar conhecimento aos gestores de empresas graduadas, sobre posturas e comportamentos que influenciam no processo de gestão. Como evidenciado acerca do tempo de graduação, as empresas mais jovens possuem maior sensibilidade de relacionar suas posturas de OE com a forma de gerenciar, sendo que neste âmbito os presentes achados podem contribuir nesta perspectiva.

Devido a estas empresas normalmente sobreviverem poucos anos no mercado, o desempenho passado denota-se pertinente na configuração do SCG, auxiliando a promover um rápido crescimento da imagem e da empresa (DAVILA; FOSTER; JIA, 2015). Este achado permeia a implicação prática, na qual os gestores das empresas graduadas devem levar em conta o desempenho passado para ajustes e remodelagens nas formas de gestão, o que pode fazer com que essas empresas tenham sucesso na inserção e manutenção no mercado.

De maneira geral, o estudo auxilia principalmente os gestores de empresas jovens, com pouco tempo de atuação no mercado. Estes podem se espelhar no importante papel da postura de OE em empresas mais maduras, que por meio desta promovem a readaptação e realinhamento do SCG e do próprio direcionamento ao desempenho frente a contingências internas e externas as suas empresas. Ainda, doravante a demonstração do papel fundamental da OE nessas empresas, os gestores das incubadoras e dos parques podem tomar algumas medidas, como o desenvolvimento de programas de acompanhamento as empresas após a fase de graduação, principalmente nos anos iniciais da inserção no mercado.

6.4 Limitações e Sugestões

O estudo apresentou algumas limitações estruturais, como as decorrentes do instrumento utilizado na coleta de dados. Justamente por ser um questionário autogerido pelo respondente, talvez possa ter ocorrido alguma distorção, como o não entendimento de alguma assertiva, o que ocasionaria um equívoco na respectiva resposta. No entanto, os testes estatísticos aplicados indicam que o instrumento pode ser considerado consistente. Outro aspecto limitante tange aos Fatores Contingenciais, no qual foram utilizados apenas três, dentre uma diversidade de variáveis que podem influenciar a adoção do SCG e o desempenho (CHENHALL, 2003; OTLEY, 2016).

Em decorrência da limitação de apenas três Fatores Contingenciais serem analisados, surge o alvitre de abordar mais contingências como antecedentes do SCG e desempenho, explorando-se por exemplo a tecnologia, no âmbito de recursos utilizados pela empresa para a promoção de contato com os clientes e de divulgação da marca, que se apresenta pertinente

neste tipo de empresas. Ademais, torna-se interessante averiguar os mesmos construtos e relações desta investigação em empresas que participam ou participaram de programas de pós-incubação ou *hackathons*, no intuito de verificar se este estágio causa mudanças significativas no amadurecimento da gestão frente a contingências.

Algumas limitações tangem a baixa taxa de respondentes em relação à população, bem como a falta de controle quanto a possíveis variáveis culturais (por exemplo, de acordo as regiões do Brasil, características da missão, visão e valores). Nestas perspectivas, para futuros estudos sugere-se a aplicação de novas estratégias para coleta de dados, com foco de ampliação da amostra, assim como o controle por região e/ou estado. Ademais, poderiam ser realizadas análises MGA segregando por empresas graduadas, startups e *new ventures*, a fim de elencar possíveis similaridades e diferenças.

O estudo também se limita pela utilização da percepção dos gestores e a ausência de métricas financeiras para o construto do desempenho, como aspectos relacionados à investidores/financiadores. Além do desempenho auto perceptível, métricas financeiras também poderiam ser levadas em conta, sendo modeladas na mesma perspectiva deste estudo, ou considerando o desempenho como variável latente de segunda ordem, e os construtos financeiro e de percepção como primeira ordem. Ainda, outras variáveis de controle poderiam ser utilizadas, assim como variáveis moderadoras ou mediadoras podem ser inseridas no modelo, como normalmente ocorre com a relação tradicional de SCG x desempenho.

Uma perspectiva de sugestão torna-se decorrente dos estágios do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) em que as empresas perpassam, e que podem apresentar características gerenciais distintas em relação às preocupações de controle inicial e em estágios mais maduros. Conforme a própria evolução da organização, existe a trajetória de alguns CVO em que esta pode se encontrar: (i) Nascimento; (ii) Crescimento; (iii) Maturidade; (iv) Renascimento; e (v) Declínio (MILLER; FRIESEN, 1984). A pertinência de estudar o CVO em empresas graduadas e startups consiste em suas particularidades, como por exemplo normalmente possuem um tempo de sobrevivência limita (DAVILA, 2019).

Por último, sugere-se a inclusão de outras variáveis: (i) Empreendedoras, como o Alerta Empreendedor (TANG; KACMAR; BUSINETZ, 2012); (ii) Comportamentais, como a Inteligência Emocional (SALOVEY et al, 1995); ou Psicológicas, tendo por exemplo o Capital Psicológico (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007), como antecedentes da adoção do SCG neste tipo de empresa. Ainda, estes construtos poderiam ser elencados como variáveis mediadoras ou moderadoras entre os Fatores Contingenciais, a depender da respectiva literatura de base.

REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. **British Accounting Review**, v. 40, n. 1, p. 2–27, 2008.
- AL-MAWALI, H. Contingent factors of Strategic Management Accounting. **Research Journal of Finance and Accounting**, v. 6, n. 11, p. 2222–2847, 2015.
- ALTINAY, L.; WANG, C. L. The influence of an entrepreneur's socio-cultural characteristics on the entrepreneurial orientation of small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 4, p. 673–694, 2011.
- ALVES, A. B. **Desenho e Uso dos Sistemas de Controle Gerencial e sua Contribuição para a Formação e Implementação da Estratégia Organizacional**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2010.
- ANDERSON, B. S.; KREISER, P. M.; KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; ESHIMA, Y. Reconceptualizing entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 10, p. 1579-1596, 2015.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES - ANPROTEC. **Sobre**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/sobre/>>. Acesso em: 20 out. 2018.
- ANTHONY, R. N. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Cambridge: Harvard University Press, 1965.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BARON, R.; KENNY, D. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.
- BEDFORD, D. S. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. **Management Accounting Research**, v. 28, p. 12–30, 2015.
- BERRY, A. J.; COAD, A. F.; HARRIS, E. P.; OTLEY, D. T.; STRINGER, C. Emerging themes in management control: A review of recent literature. **British Accounting Review**, v. 41, n. 1, p. 2–20, 2009.
- BIDO, D. D. S.; SILVA, D. DA. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 488-536, 2019.
- BISBE, J.; MALAGUEÑO, R. How control systems influence product innovation processes: examining the role of entrepreneurial orientation. **Accounting and Business Research**, v. 45, n. 3, p. 356–386, 2015.
- BROADBENT, J.; LAUGHLIN, R. Performance management systems: A conceptual model. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 283–295, 2009.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. 1. ed. London: Tavistock, 1961.

CARRARO, W. B. W. H.; MENESES, R.; BRITO, C. Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de start-ups. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 5, p. 861-878, 2019.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHANG, S. J.; WITTELOOSTUIJN, A. VAN; EDEN, L. From the Editors: Common method variance in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 2, p. 178–184, 2010.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2–3, p. 127–168, 2003.

CHENHALL, R. H. Theorizing contingencies in management control systems research. *In*: CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. (Eds.). . **Handbook of Management Accounting Research**. 1. ed. Amsterdam: Elsevier, 2007. p. 163–206.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.

COLLIER, P. M. Accounting for managers – interpreting accounting information for decision-making. 2. ed. Grã Bretanha: Wiley, 2006. 514 p.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 57–81, 2006.

COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 855–872, 2011.

COVIN, J. G.; MILLER, D. International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 11–44, 2014.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75–87, 1989.

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

COVIN, J. G.; WALES, W. J. Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 1, p. 3–18, 2019.

CRESPO, N. F.; RODRIGUES, R.; SAMAGAI, A.; SILVA, G. M. The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 875-884, 2019.

CRUZ, A. P. C da.; FRARE, A. B.; PEREIRA, T. A.; BUCHWEITZ, M. J. R. Associação entre Uso do Sistema de Controle Gerencial e Desempenho Organizacional. 2019. In: USP International Conference in Accounting. **Anais...** São Paulo, SP, Brasil, 2019.

- CRUZ, A. P. C. da; FREZATTI, F.; BIDO, D. de S. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 772–794, 2015.
- DALLABONA, L. F.; NARDELII, L. T.; FERNANDES, A. R. V. Variáveis Contingenciais e Sistemas de Controle Gerencial predominantes em uma rede de supermercados do Brasil. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 7, n. 1, p. 58–77, 2019.
- DAVILA, A. Emerging Themes in Management Accounting and Control Research. **Spanish Accounting Review**, v. 22, n. 1, p. 1-5, 2019.
- DAVILA, A.; FOSTER, G. Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies. **The Accounting Review**, v. 80, n. 4, p. 1039-1068, 2005.
- DAVILA, A.; FOSTER, G. Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. **The Accounting Review**, v. 82, n. 4, p. 907–937, 2007.
- DAVILA, A.; FOSTER, G.; JIA, N. The valuation of management control systems in start-up companies: International field-based evidence. **European Accounting Review**, v. 24, n. 2, p. 207–239, 2015.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. **Academy of Management Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 147–156, 2005.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; MCGEE, J. E. Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 3, p. 85-102, 1999.
- DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J. Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration. **British Journal of Management**, v. 17, p. 263-282, 2006.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). . **Handbook de Estudos Organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 105–133.
- DONALDSON, L. **The Contingency Theory of Organizations**. 1. ed. United States: SAGE Publication, 2001.
- DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 514–539, 1985.
- EFFERIN, S.; HOPPER, T. Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n. 3, p. 223–262, 2007.
- EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. J. **An introduction to the bootstrap**. Estados Unidos: CRC press, 1994.
- ESPEJO, M. M. dos S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2008.
- FERREIRA, A. **Management accounting and control systems design and use: an exploratory study in Portugal**. PhD Thesis (Doctoral of Accounting and Finance) - Lancaster University, Lancaster, 2002.

- FERREIRA, A.; OTLEY, D. The Design and Use of Management Control Systems : An Extended Framework for Analysis. **AAA Management Accounting Section 2006 Meeting Paper**, n. October, p. 1–54, 2005.
- FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263–282, dez. 2009.
- FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 63–71, 1991.
- FRANCO, M.; HAASE, H. Firm resources and entrepreneurial orientation as determinants for collaborative entrepreneurship. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 680-696, 2013
- FRARE, A. B.; HORZ, V.; BARBOSA, M. A. G.; CRUZ, A. P. C. da. Orientação Empreendedora como antecedente do desempenho de MPes. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 4, p. 67-80, 2019.
- FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R. DO; JUNQUEIRA, E. **Controle Gerencial**. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.
- FRITSCH, M.; WYRWICH, M. Regional knowledge, entrepreneurial culture, and innovative startups over time and space—an empirical investigation. **Small Business Economics**, v. 51, p. 337–353, 2018.
- GALBRAITH, J. R. Designing the innovating organization. **Organizational Dynamics**, v. 10, n. 3, p. 5–25, 1982.
- GARCÍA-VILLAVARDE, P. M.; RUIZ-ORTEGA, M. J.; IGNACIO CANALES, J. Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: The influence of upstream and downstream capabilities. **European Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 263–277, 2013.
- GORDON, L.; NARAYANAN, V. . Management Accounting Systems , Perceived Environmental Uncertainty and Organization structure: an Empirical Investigation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 9, n. 1, p. 33–47, 1984.
- GOTO, E. Y. H.; PARISI, C.; SLOMSKI, V. G. The influence of Contingency Factors in the Area of Divisional Controllorship in Foreign Subsidiaries of a Multinational Organization. **Business Management Review**, v. 4, n. 3, p. 367–382, 2014.
- GREVE, J. et al. The impact of society on management control systems. **Scandinavian Journal of Management**, v. 33, n. 4, p. 253-266, 2017.
- GRAY, B. The enactment of management control systems: A critique of Simons. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 1–2, p. 145–148, 1990.
- GUL, F. A.; CHIA, Y. M. The effects os Management Accounting Systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: a test of three-way interaction. **Accounting, Organizations and Society**, v. 19, n. 4–5, p. 413–426, 1994.
- GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Unit Effectiveness at Strategy Implementation. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 25–41, 1984.
- GUPTA, V. K.; BATRA, S. Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 34, n. 5, p. 660–682, 2016.

- HACKETT, S. M.; DILTS, D. M. A Systematic Review of Business Incubation Research. **The Journal of Technology Transfer**, v. 29, n. 1, p. 55–82, 2004.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**: second edition. Los Angeles: Sage, 2017.
- HAIR, J. F.; RISHER, J. J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, v. 31, n. 1, p. 2–24, 2019.
- HAIR, J. F.; SARSTEDT, M.; HOPKINS, L.; KUPPELWIESER, V. G. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 106–121, 2014.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice hall, 1984.
- HALL, N. Realising the richness of psychology theory in contingency-based management accounting research. **Management Accounting Research**, v. 31, p. 63-74, 2016.
- HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. **Management Accounting Research**, v. 15, n. 4, p. 415–439, 2004.
- HARLEZ, Y.; MALAGUEÑO, R. Examining the joint effects of strategic priorities, use of management control systems, and personal background on hospital performance. **Management Accounting Research**, v. 30, p. 2–17, 2016.
- HENRI, J. F. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 6, p. 529–558, 2006.
- HEWEGE, C. R. A critique of the mainstream management control theory and the way forward. **SAGE Open**, v. 2, n. 4, p. 1–11, 2012.
- HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2008.
- HUGHES, M.; MORGAN, R. E. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 5, p. 651–661, 2007.
- JANKE, R.; MAHLENDORF, M. D.; WEBER, J. An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effect. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 4, p. 251–270, 2014.
- JENSSEN, J. A. N. I.; NYBAKK, E. Inter-Organizational Innovation Promoters in Small, Knowledge-Intensive Firms. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 3, p. 441–466, 2009.
- JERMIAS, J.; GANI, L. Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: A fitness landscape approach. **Management Accounting Research**, v. 15, n. 2, p. 179–200, 2004.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploring corporate strategy: Text & Cases**. 8. ed. Edinburgh Gate, England: Prentice hall, 2008.

- JUNQUEIRA, E.; DUTRA, E. V.; ZANQUETTO FILHO, H.; GONZAGA, R. P. Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 27, n. 72, p. 334–348, 2016.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social nas Organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- KHANDWALLA, P. N. The Effect of Different Types of Competition on the Use of Controls Management. **Journal of Accounting Research**, v. 10, n. 2, p. 275–285, 1972.
- KING, R.; CLARKSON, P. Management control system design, ownership, and performance in professional service organisations. **Accounting, Organizations and Society**, v. 45, p. 24–39, 2015.
- KING, R.; CLARKSON, P. M.; WALLACE, S. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 40–55, 2010.
- KLINE, R. B. Software review: Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS, and LISREL. **Journal of psychoeducational assessment**, v. 16, n. 4, p. 343–364, 1998.
- KOLLMANN, T.; STÖCKMANN, C. Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 1001–1026, 2014.
- KOLLMANN, T.; STÖCKMANN, C.; NIEMAND, T.; HENSELLEK, S.; CRUPPE, K. de. A configurational approach to entrepreneurial orientation and cooperation explaining product/service innovation in digital vs. non-digital startups. **Journal of Business Research**, In Press, 2019.
- KRUIS, A.-M.; SPEKLÉ, R. F.; WIDENER, S. K. The levers of control framework: an exploratory analysis of balance. **Management Accounting Research**, v. 32, p. 27–44, 2016.
- LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n. 2, p. 207–232, 1997.
- LAWRENCE, P. R.; LORSH, J. W. **O desenvolvimento das organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blücher, 1969.
- LAZZAROTTI, F.; SILVEIRA, A. L. T. DA; CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; SYCHOSKI, J. C. Orientação Empreendedora : Um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho em Empresas Graduated. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 673–695, 2015.
- LEBAS, M.; EUSKE, K. A conceptual and Operational Delineation of Performance. In: NEELY, A. (Ed.). **Business Performance Measurement: Theory and Practice**. The United Kingdom: Cambridge University Press, 2010.
- LEE, S. M.; PETERSON, S. J. Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 401–416, 2000.
- LIBBY, T.; LINDSAY, R. M. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 56–75, 2010.
- LIN, Y.-H.; CHEN, C.-J.; LIN, B.-W. The influence of strategic control and operational control on new venture performance. **Management Decision**, v. 55, n. 5, p. 1042–1064, 2017.

- LITTLE, T. D.; LINDENBERGER, U.; NESSELROADE, J. R. On selecting indicators for multivariate measurement and modeling with latent variables: When “good” indicators are bad and “bad” indicators are good. **Psychological Methods**, v. 4, n. 2, p. 192–211, 1999.
- LOMBERG, C.; URBIG, D.; STÖCKMANN, C.; MARINO, L. D.; DICKSON, P. H. Entrepreneurial orientation: The dimensions’ shared effects in explaining firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 6, p. 973–998, 2017.
- LOPES, I. F.; BEUREN, I. M. Reflexos da cultura local nos sistemas de controle de incubadoras de empresas. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, n. 1, p. 14, 2018.
- LÓPEZ, O. L.; HIEBL, M. R. W. Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research. **Journal of Management Accounting Research**, v. 27, n. 1, p. 81-119, 2015.
- LUEG, R.; RADLACH, R. Managing sustainable development with management control systems: a literature review. **European Management Journal**, v. 34, n. 2, p. 158–171, 2016.
- LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D. R. Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 46–69, 2009.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. The Entrepreneurial Clarifying It Construct and Linking Orientation. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1996.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G.. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 429–451, 2001.
- LUMPKIN, G. T.; MOSS, T. W.; GRAS, D. M.; KATO, S.; AMEZCUA, A. S. Entrepreneurial processes in social contexts: How are they different, if at all? **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 761–783, 2013.
- LUNKES, R. J.; BORTOLUZZI, D. A.; ANZILAGO, M.; ROSA, F. S. da. Influence of online hotel reviews on the fit between strategy and use of management control systems. **Journal of Applied Accounting Research**. In Press, 2019.
- LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M.; AVOLIO, B. J. **Psychological Capital: developing the human competitive edge**. New York: Oxford University Press, 2007.
- MAGDALENO, A. M.; ENGIEL, P.; TAVARES, R. L.; PISA, P. S.; ARAUJO, R. M. Bridging the Gap between Brazilian Startups and business processes – Process thinking’s initial exploratory case study. **Revista Brasileira de Sistemas de Informação**, v. 10, n. 1, p. 19–38, 2017.
- MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287–300, 2008.
- MARTINS, G. DE A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica Para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; ÖZSOMER, A. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 3, p. 18–32, 2002.
- MCCLELLAND, D. C. Business drive and national achievement. **Harvard Business**

Review, v. 40, n. 4, p. 99–112, 1962.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCKENNY, A. F.; SHORT, J. C.; KETCHEN, D. J.; PAYNE, G. T.; MOSS, T. W. Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 12, n. 4, p. 504–521, 2018.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S. Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia. *In*: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Eds.). . **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 162–178.

MERCHANT, K. A.; OTLEY, D. 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**. 2. ed. Amsterdam, Netherlands: Elsevier, 2007. p. 785–802.

MERCHANT, K. A.; STEDE, W. A. VAN DER. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. 2. ed. England: Prentice hall, 2007.

MILLER, D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770–791, 1983.

MILLER, D. Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 873–894, 2011.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161–1183, 1984.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, G. **Images of Organization**. Updated ed ed. Toronto: SAGE Publications, 2006.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 283–304, 2016.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

NASCIMENTO, J. C. H. B. do; MACEDO, M. A. da S. Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 10, n. 3, p. 289–313, 2016.

NEELY, A. The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264–1277, 2005.

NEELY, A. **Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice**. 2. ed. New York: Cambridge University Press, 2007.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80–116, 1995.

- NITZL, C. Management accounting and partial least squares-structural equation modelling (PLS-SEM): Some illustrative examples. *In: Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Amsterdã: Springer, 2018. p. 211–229.
- NYAMORI, R. O.; PERERA, M. H. B.; LAWRENCE, S. R. The concept of organisational change and the implications for management accounting research. **Journal of Accounting Literature**, v. 20, p. 62–83, 2001.
- OROZCO, D. B. **Understanding the impact of Management Control Systems over capabilities and organizational performance, under the influence of perceived environmental uncertainty**. PhD Thesis (Doctoral in Entrepreneurship and Management) - Universitat Autònoma de Barcelona - UAB, Barcelona, 2016.
- OTLEY, D. Performance management: A framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363–382, 1999.
- OTLEY, D. Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management. **British Accounting Review**, v. 33, n. 3, p. 243–261, 2001.
- OTLEY, D. The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. **Management Accounting Research**, v. 31, p. 45–62, 2016.
- OTLEY, D. T. Management Control and Uncertainty: Thinking about Uncertainty. *In: OTLEY, D. T.; SOIN, K. (Eds.). Management Control and Uncertainty*. 1. ed. Boston, MA: Palgrave Macmillan, 2014. p. 83–96.
- OTLEY, D. T.; BERRY, A. J. Control, organisation and accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 5, n. 2, p. 231–244, 1980.
- OYADOMARI, J. C. T.; CARDOSO, R. L.; SILVA, B. O. T. DA. Management Control Systems: Comparative Case Study in Brazilian Innovatives Companies. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, p. 21–34, 2010.
- PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Brasília: Universidade de Brasília, 2012.
- PEAKE, W. O.; BARBER, D.; MCMILLAN, A.; BOLTON, D. L.; CODER, L. Do management control systems stifle innovation in small firms? A mediation approach. **Journal of Small Business Strategy**, v. 29, n. 2, p. 1-21, 2019.
- PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1972.
- PLETSCH, C. S.; LAVARDA, C. E. F.; DALLABONA, L. F.; OLIVEIRA, G. R. DE. Influência dos Fatores Contingenciais ambiente e estratégia nos sistemas de controle gerencial de uma cooperativa agropecuária. **Custos e @gronegocio online**, v. 15, n. 1, p. 229–253, 2019.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J. Y.; PODSAKOFF, N. P. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, N. P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. **Annual review of psychology**, v. 63, n. 1, p. 539-569, 2012.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**.

Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PREACHER, K. J.; HAYES, A. F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. **Behavior research methods**, v. 40, n. 3, p. 879–91, 2008.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 761–787, 2009.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, p. 83–107, 2009.

REID, G. C.; SMITH, J. A. The impact of contingencies on management accounting system development. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 4, p. 427–450, 2000.

RINGLE, C. M.; SILVA, D. DA; BIDO, D. D. S. Structural Equation Modeling with the Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 02, p. 56–73, 2014.

RODGERS, W.; GUIRAL, A. Potential model misspecification bias: Formative indicators enhancing theory for accounting researchers. **International Journal of Accounting**, v. 46, n. 1, p. 25–50, 2011.

ROSENBUSCH, N.; RAUCH, A.; BAUSCH, A. The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment – Performance Relationship: A Meta-Analysis. **Journal of Management**, v. 39, n. 3, p. 633-659, 2013.

SALOVEY, P.; MAYER, J.; GOLDMAN, S.; TURVEY, C.; PALFAI, T. Emotional Attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the trait meta-mood scale. In: J. W. PENNEBAKER (Ed.), Washington: **APA Science Volume Series**. p. 125-54, 1995.

SAMAGAIO, A.; CRESPO, N. F.; RODRIGUES, R. Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 351-360, 2018.

SANDELIN, M. Operation of management control practices as a package: a case study on control system variety in a growth firm context. **Management Accounting Research**, v. 19, n.4, p. 324–343, 2008.

SANDINO, T. Introducing the first management control systems: Evidence from the retail sector. **The Accounting Review**, v. 82, n. 1, p. 265–293, 2007.

SANTOS, A. C. DOS; CRUZ ALVES, M.; BITENCOURT, C. Dimensões da Orientação Empreendedora e seus Diferentes Impactos no Desempenho de Empresas Instaladas em Incubadoras Tecnológicas da Região Sul do Brasil. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 3, p. 242–255, 2015.

SANTOS, F. DE O.; JESUS, S. R. P. de; SOUZA, W. A. DA R. DE; CAVALCANTE, T. S. B. Avaliação do Sistema de Controle Gerencial sob a influência de Fatores Contingenciais: Estudo de Caso em um Grupo Econômico. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 8, n. 2, p. 23–48, 2016.

SANTOS, V. DOS; BEUREN, I. M.; CONTE, A. Uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 28, n. 3, p. 103–132, 2017.

SARSTEDT, M.; HAIR Jr, J. F.; CHEAH, J-H.; BECKER, J-M.; RINGLE, C. M. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. **Australasian Marketing Journal**, v. 27, n. 3, p. 197-211, 2019.

SHAN, P.; SONG, M.; JU, X. Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 683-690, 2016.

SCHOONHOVEN, C. B. Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency “Theory”. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 3, p. 349, 1981.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University, 1983.

SCHWARTZ, M. Beyond incubation: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period. **The Journal of Technology Transfer**, v. 34, n. 4, p. 403-421, 2009.

SEBRAE. **As MPes na Economia**. 2013. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/participacao-das-mpes-na-economia-brasileira-relatorios-regionaisdetalhe43,a18951c416e0c410VgnVCM2000003c74010aRCRD. Acesso em: 12 out. 2018.

SEMRAU, T.; AMBOS, T.; KRAUS, S. Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1928–1932, 2016.

SHIROKOVA, G.; BOGATYREVA, K.; BELIAEVA, T.; PUFFER, S. Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: contingency and configurational approaches. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 23, n. 3, p. 703-727, 2016.

SIMONS, R. The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 1–2, p. 127–143, 1990.

SIMONS, R. Strategic orientation and top management attention to control systems. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 49–62, 1991.

SIMONS, R. **Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business Press, 1995.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOININEN, J.; MARTIKAINEN, M.; PUUMALAINEN, K.; KYHÄHEIKO, K. Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 2, p. 614-621, 2012.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Boston, MA: Prentice hall, 1985.

STRAUSS, E.; ZECHER, C. Management control systems: A review. **Journal of Management Control**, v. 23, n. 4, p. 233–268, 2013.

STREUKENS, S.; LEROI-WERELDS, S. Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. **European Management Journal**, v. 34, n. 6, p. 618–632, 2016.

- STRÖHER, A. D.; MEDALL, F. N.; JUAN ANTONIO BERTOLIN; STRÖHER, A. D.; MOURA, J. Modelo para avaliação do nível de maturidade de startups. In: 26^o Conferência ANPROTEC. **Anais...** Fortaleza, ANPROTEC, 2016.
- SU, Z.; WANG, D. Entrepreneurial Orientation, Control Systems, and New Venture Performance: A Dominant Logic Perspective. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 8, n. 3, p. 1-17, 2018.
- TANG, J.; KACMAR, M. M.; BUSINETZ, L. Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 1, p. 77-94, 2012.
- TESSIER, S.; OTLEY, D. A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 3, p. 171–185, 2012.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. 1. ed. New York: McGraw-Hill, 1967.
- TRANJAN, R. A. Qual é o seu mercado? **Revista Empreendedor**, v. 9, n. 107, p. 16–16, 2003.
- TSAMENYI, M.; SAHADEV, S.; QIAO, Z. S. The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China. **Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting**, v. 27, n. 1, p. 193–203, 2011.
- TUOMELA, T.-S. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 16, p. 293–320, 2005.
- VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942–962, 1989.
- WÄHLBERG, A. E. AF; POOM, L. An Empirical Test of Nonresponse Bias in Internet Surveys. **Basic and Applied Social Psychology**, v. 37, n. 6, p. 336–347, 2015.
- WALES, W. J. Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 1, p. 3-15, 2016.
- WANG, C. L. Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 4, p. 635–657, 2008.
- WATERHOUSE, J. H.; TIESSEN, P. A contingency framework for management accounting systems research. **Accounting, Organizations and Society**, v. 3, n. 1, p. 65–76, 1978.
- WENDLAND, J.; LUNARDI, G. L.; DOLCI, D. B. Adoption of health information technology in the mobile emergency care service. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 3, p. 287-304, 2019.
- YADAV, N.; SUSHIL, N. A.; SAGAR, M. Revisiting performance measurement and management: deriving linkages with strategic management theories. **International Journal of Business Performance Management**, v. 15, n. 2, p. 87, 2014.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) respondente!

Você está sendo respeitosamente convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado: “*Impacto de Fatores Contingenciais em Empresas Graduadas em Incubadoras: Um olhar para Orientação Empreendedora, Sistema de Controle Gerencial e Desempenho*” cujo objetivo é analisar o impacto dos Fatores Contingenciais na Orientação Empreendedora, no Sistema de Controle Gerencial e no Desempenho das empresas graduadas em parques ou incubadoras de base tecnológica.

Este projeto está vinculado a pesquisa de dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade com orientação da Profª Drª. Ana Paula Capuano da Cruz (FURG). A pesquisa será conduzida através de preenchimento de questionário eletrônico enviado aos proprietários, gestores ou colaboradores de empresas graduadas.

Ressalta-se que não existe resposta certa ou errada no questionário, mas sim que reflita a realidade de sua empresa. Sua participação é voluntária e o anonimato das respostas é garantido. Os dados coletados serão tratados conjuntamente, com apoio de *softwares* estatísticos.

Caso tenha interesse, você será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar e a qualquer momento por meio de contato direto com um dos pesquisadores responsáveis.

Mestrando Anderson Betti Frare, *e-mail*: anderson_betti_frare@hotmail.com

Profª. Drª. Ana Paula Capuano da Cruz, *e-mail*: anapaulacapuanocruz@hotmail.com

Diante desses esclarecimentos, assinale uma das duas alternativas a seguir: *

() Sim.

() Não.

* No caso de resposta positiva (Sim), o respondente tem acesso ao restante do questionário. Por sua vez, caso a resposta negativa (Não), aplica-se a função de lógica e encaminha-se para a página de agradecimento.

APÊNDICE B – Questionário**Perfil da amostra**

(i) Qual o estado em que sua empresa se situa? (No caso de mais de um endereço, citar o da matriz) _____

(ii) Há quantos anos a empresa graduou-se na incubadora? _____

(iii) Qual o setor da empresa?

Comércio Serviço Indústria

(iv) Quantos funcionários trabalham na sua empresa?

(v) Qual faixa de faturamento a empresa se enquadra? (Receita operacional bruta anual ou renda anual)

Menos de R\$ 360.000,00

R\$ 360.000,00 a R\$ 2,4 milhões

R\$ 2,4 milhões a R\$ 4,8 milhões

R\$ 4,8 milhões a R\$ 50 milhões

R\$ 50 milhões a R\$ 150 milhões

R\$ 150 milhões a R\$ 300 milhões

R\$ 300 milhões ou mais

(vi) Qual o ramo de atividades da empresa? _____

(vii) Você é o(a) proprietário(a) da empresa?

Sim, a empresa é exclusivamente minha.

Sim, sou o(a) proprietário(a) em parceria com outros sócios.

Não, sou colaborador da empresa.

(viii) Qual a sua função atual na empresa?

Proprietário Presidente Diretor Gerente Outro. Qual? _____

(ix) Qual o seu nível de escolaridade (completo) mais alto?

Ensino Médio Superior Especialização Mestrado Doutorado

Bloco 1 – Orientação Empreendedora

Por favor, assinale a alternativa que melhor representa a intensidade com a qual você percebe as seguintes características empreendedoras na sua organização.

Use a numeração abaixo para informar os dados, de acordo com as questões a seguir.

1 = nunca
2 = raramente

3 = às vezes
4 = frequentemente
5 = sempre

Comportamento Inovador

	Grau de Intensidade				
	1	2	3	4	5
1. Investimento em pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	<input type="checkbox"/>				
2. Introdução de novos produtos/serviços nos últimos três anos	<input type="checkbox"/>				
3. Busca de formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas	<input type="checkbox"/>				

Assunção de Riscos

	Grau de Intensidade				
	1	2	3	4	5
4. Atuação em projetos de alto risco	<input type="checkbox"/>				
5. Coloca-se em situações de risco para explorar oportunidades	<input type="checkbox"/>				
6. Realização de empréstimos financeiros	<input type="checkbox"/>				

Proatividade

	Grau de Intensidade				
	1	2	3	4	5
7. Pioneirismo na implementação de produtos/serviços/tecnologias	<input type="checkbox"/>				
8. Iniciativas que causam reações na concorrência	<input type="checkbox"/>				
9. Monitoramento constante das necessidades dos clientes	<input type="checkbox"/>				

Autonomia

	Grau de Intensidade				
	1	2	3	4	5
10. Incentivo à criatividade e às ações independentes nos colaboradores	<input type="checkbox"/>				
11. Possuir equipes autônomas	<input type="checkbox"/>				
12. Disponibilização de informações importantes para colaboradores	<input type="checkbox"/>				

Agressividade Competitiva

	Grau de Intensidade				
	1	2	3	4	5
13. Busca constante pela participação de mercado	<input type="checkbox"/>				
14. Monitoramento e reação à ameaça dos concorrentes	<input type="checkbox"/>				
15. Enfrentar a competição, tirando o concorrente do mercado	<input type="checkbox"/>				

Rede de relações

	Grau de Intensidade				
	1	2	3	4	5
16. Celebração de parcerias/acordos de cooperação	<input type="checkbox"/>				
17. Adoção de estratégias deliberadas para influenciar os outros	<input type="checkbox"/>				
18. Participação regular em reuniões sociais e encontros empresariais	<input type="checkbox"/>				

Bloco 2 – Fatores Contingenciais

Por favor, assinale a alternativa que melhor representa a intensidade com a qual você percebe os seguintes **fatores que influenciam a gestão** da sua organização.

Use a numeração abaixo para informar os dados, de acordo com as questões a seguir.

1 = Muito baixa
2 = Baixa

3 = Média
4 = Alta
5 = Muito Alta

No que diz respeito ao **Ambiente Externo**, assinale a alternativa que melhor representa a intensidade da presença das características de dinamismo e previsão do ambiente da sua organização.

	Grau de Intensidade				
	1	2	3	4	5
19. Atitudes da concorrência	<input type="checkbox"/>				
20. Competição por mão-de-obra especializada	<input type="checkbox"/>				
21. Competição por compra de insumos / componentes	<input type="checkbox"/>				
22. Tecnologia aplicada ao processo produtivo	<input type="checkbox"/>				
23. Restrições legais, políticas e econômicas do setor	<input type="checkbox"/>				
24. Gostos e preferências dos clientes do setor	<input type="checkbox"/>				

No que diz respeito a **Estrutura**, assinale a alternativa que melhor representa a intensidade do nível de delegação de poder para os gerentes de cada uma das seguintes áreas de decisão de sua organização.

	Grau de Intensidade				
	1	2	3	4	5
25. Desenvolvimento de novos produtos	<input type="checkbox"/>				
26. Contratação e demissão de colaboradores	<input type="checkbox"/>				
27. Seleção de investimentos	<input type="checkbox"/>				
28. Alocação orçamentária	<input type="checkbox"/>				
29. Decisões de preços	<input type="checkbox"/>				

No que diz respeito a **Estratégia**, assinale a alternativa que melhor representa a intensidade das prioridades estratégicas de sua unidade de negócios durante os últimos 5 anos.

	Grau de Intensidade				
	1	2	3	4	5
30. Busca pela qualidade do produto/serviço, maior do que os concorrentes	<input type="checkbox"/>				
31. Oferecer suporte ao cliente do produto/serviço	<input type="checkbox"/>				
32. Desenvolvimento de características diferenciadas nos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>				
33. A imagem da marca ser melhor que a da concorrência	<input type="checkbox"/>				
34. Investimento em P&D maior que a concorrência	<input type="checkbox"/>				
35. Preços de venda menores da concorrência	<input type="checkbox"/>				

Bloco 3 – Sistema de Controle Gerencial

Por favor, assinale a alternativa que melhor representa a intensidade com a qual você percebe as características de controle da sua organização.

Use a numeração abaixo para informar os dados, de acordo com as questões a seguir.

- 1 = Discordo totalmente
2 = Discordo parcialmente
3 = Não concordo nem discordo
4 = Concordo parcialmente
5 = Concordo totalmente

Controles Culturais

	Grau de Intensidade				
	1	2	3	4	5
36. As crenças da organização são ressaltadas	<input type="checkbox"/>				
37. Os valores, a missão e a visão da organização são enfatizadas para os subordinados	<input type="checkbox"/>				
38. Por meio de símbolos organizacionais são demonstrados os aspectos culturais predominantes na organização	<input type="checkbox"/>				

Planejamento

	Grau de Intensidade				
	1	2	3	4	5
39. No planejamento de curto prazo são definidos os objetivos das áreas funcionais	<input type="checkbox"/>				
40. No planejamento de curto prazo os objetivos das áreas funcionais são repassados aos funcionários	<input type="checkbox"/>				
41. O planejamento de longo prazo permite a congruência dos padrões e metas, alinhando os objetivos em todas as áreas funcionais da organização	<input type="checkbox"/>				
42. No planejamento de longo prazo controladas as atividades de cada subordinado	<input type="checkbox"/>				
43. No planejamento de longo prazo são controladas as atividades de todos os setores da organização	<input type="checkbox"/>				

Controles Cibernéticos

	Grau de Intensidade				
	1	2	3	4	5
44. São utilizadas medidas de desempenho para quantificar o comportamento dos funcionários	<input type="checkbox"/>				
45. São utilizados padrões de desempenho ou metas na organização	<input type="checkbox"/>				
46. São adotados processos de <i>feedback</i> comparando os resultados atingidos com um padrão previamente estabelecido	<input type="checkbox"/>				
47. São realizadas análises de variações decorrente do <i>feedback</i>	<input type="checkbox"/>				
48. Os subordinados são incentivados a aumentarem o seu desempenho por meio da atribuição de recompensa	<input type="checkbox"/>				

Remuneração e Recompensas

	Grau de Intensidade				
	1	2	3	4	5
49. Existem formas de mensurar o quanto os funcionários estão concentrados nas atividades que desempenham	<input type="checkbox"/>				
50. Existem formas de mensurar o tempo empregado pelos funcionários para a execução das atividades	<input type="checkbox"/>				
51. Existem formas de mensurar a quantidade de indivíduos envolvidos na busca dos objetivos organizacionais	<input type="checkbox"/>				

	Grau de Intensidade				
	1	2	3	4	5
Controles Administrativos					
52. Existe na empresa um monitoramento de atuação, em que os funcionários são obrigados a responder pelo seu comportamento	<input type="checkbox"/>				
53. O monitoramento de comportamento é utilizado, no qual os funcionários são obrigados a responder pelo seu comportamento	<input type="checkbox"/>				
54. Por meio de um organograma dentro da estrutura organizacional identifica-se a alocação dos subordinados	<input type="checkbox"/>				
55. Existem na empresa os processos de especificações de como as tarefas ou comportamentos devem ser realizadas	<input type="checkbox"/>				
56. Os processos de especificações, de como as tarefas ou comportamentos devem ser realizadas, são adotados e repassados aos subordinados	<input type="checkbox"/>				

Bloco 4 – Desempenho

Por favor, assinale a alternativa que melhor representa a intensidade com a qual você percebe as características do desempenho em relação aos 3 últimos anos na sua organização, em comparação com os principais concorrentes.

Use a numeração abaixo para informar os dados, de acordo com as questões a seguir.

- 1 = Discordo totalmente
 2 = Discordo parcialmente
 3 = Não concordo e nem discordo
 4 = Concordo parcialmente
 5 = Concordo totalmente

	Grau de Intensidade				
	1	2	3	4	5
Desempenho atual da empresa em relação aos 3 últimos anos:					
57. É mais competitivo	<input type="checkbox"/>				
58. Está crescendo mais rápido	<input type="checkbox"/>				
59. É mais rentável	<input type="checkbox"/>				
60. É mais inovador	<input type="checkbox"/>				

APÊNDICE C – Teste de Fator Único de Harman

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	11,971	19,952	19,952	11,971	19,952	19,952
2	5,195	8,658	28,611	5,195	8,658	28,611
3	3,225	5,375	33,986	3,225	5,375	33,986
4	3,047	5,078	39,064	3,047	5,078	39,064
5	2,494	4,157	43,221	2,494	4,157	43,221
6	2,305	3,841	47,062	2,305	3,841	47,062
7	2,189	3,649	50,711	2,189	3,649	50,711
8	1,902	3,170	53,881	1,902	3,170	53,881
9	1,824	3,040	56,921	1,824	3,040	56,921
10	1,728	2,880	59,801	1,728	2,880	59,801
11	1,560	2,601	62,401	1,560	2,601	62,401
12	1,442	2,403	64,805	1,442	2,403	64,805
13	1,352	2,253	67,058	1,352	2,253	67,058
14	1,298	2,164	69,221	1,298	2,164	69,221
15	1,258	2,097	71,318	1,258	2,097	71,318
16	1,110	1,850	73,168	1,110	1,850	73,168
17	1,023	1,705	74,873	1,023	1,705	74,873
18	,954	1,591	76,464			
19	,923	1,538	78,002			
20	,848	1,414	79,416			
21	,772	1,287	80,704			
22	,750	1,249	81,953			
23	,694	1,157	83,111			
24	,669	1,116	84,226			
25	,653	1,089	85,315			
26	,644	1,073	86,388			
27	,585	,975	87,363			
28	,562	,936	88,299			
29	,534	,890	89,190			
30	,481	,801	89,991			
31	,452	,754	90,745			
32	,419	,698	91,442			
33	,412	,686	92,128			
34	,389	,648	92,776			
35	,369	,615	93,391			
36	,359	,598	93,989			
37	,331	,552	94,541			
38	,296	,493	95,034			
39	,283	,471	95,506			
40	,276	,460	95,966			
41	,238	,397	96,363			
42	,214	,356	96,719			
43	,205	,342	97,061			
44	,196	,327	97,389			
45	,175	,292	97,681			
46	,170	,283	97,964			
47	,154	,257	98,221			
48	,150	,250	98,471			
49	,143	,238	98,709			
50	,124	,207	98,916			
51	,108	,181	99,096			
52	,103	,172	99,269			
53	,081	,135	99,404			
54	,078	,130	99,534			

55	,062	,103	99,637			
56	,060	,100	99,737			
57	,051	,085	99,823			
58	,045	,075	99,898			
59	,035	,059	99,957			
60	,026	,043	100,000			

APÊNDICE D – Correlação de Pearson entre construtos

	1	2	3	4	5	6	7/1	7/2	7/3	8	9/1	9/2	9/3	10	11	12	13	14/1	14/2	15	
1 C.P	1	,490**	,496**	,243*	,482**	,298**	,301**	,106	-,003	,226*	,275**	,220*	,296**	,239*	,175	,259**	,155	,094	-,068	,464**	
Sig.		,000	,000	,015	,000	,003	,002	,292	,977	,024	,006	,028	,003	,017	,082	,009	,123	,351	,499	,000	
2 C.P		1	,179	,304**	,139	,206*	,163	-,006	,139	,306**	,250*	,086	,281**	,081	,018	,057	,139	-,056	-,011	,266**	
Sig.			,075	,002	,169	,040	,106	,953	,168	,002	,012	,396	,005	,424	,858	,572	,169	,583	,914	,007	
3 C.P			1	,318**	,564**	,213*	,315**	,237*	,088	,093	,471**	-,038	,205*	,359**	,252*	,355**	,298**	,257**	-,054	,437**	
Sig.				,001	,000	,033	,001	,018	,385	,359	,000	,707	,041	,000	,012	,000	,003	,010	,594	,000	
4 C.P				1	,129	,177	,175	,006	,286**	,263**	,390**	,069	,076	,287**	,444**	,343**	,257**	,219*	,018	,302**	
Sig.					,201	,079	,081	,953	,004	,008	,000	,498	,454	,004	,000	,000	,010	,029	,862	,002	
5 C.P					1	,382**	,463**	,242*	-,158	,243*	,281**	,209*	,240*	,289**	,291**	,350**	,096	,273**	-,090	,472**	
Sig.						,000	,000	,015	,116	,015	,005	,037	,016	,004	,003	,000	,341	,006	,376	,000	
6 C.P						1	,383**	,121	,105	,208*	,186	,170	,218*	,266**	,095	,267**	,069	,087	,082	,317**	
Sig.							,000	,231	,298	,038	,064	,090	,029	,007	,345	,007	,494	,392	,417	,001	
7/1 C.P							1	1,000	1,000	,360**	,316**	,087	,182	,211*	,207*	,311**	,078	,145	-,024	,320**	
Sig.								1,000	1,000	,000	,001	,388	,070	,035	,039	,002	,443	,151	,816	,001	
7/2 C.P								1	1,000	-,193	-,096	-,053	,010	,099	,098	,221*	,217*	,135	-,215*	,086	
Sig.									1,000	,054	,344	,600	,922	,328	,332	,027	,030	,180	,032	,393	
7/3 C.P									1	-,144	,183	,095	,036	,105	,103	,031	,075	,029	,066	-,057	
Sig.										,977	,168	,088	,286**	-,158	,105	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
8 C.P										1	,218*	,035	,353**	,117	,135	,174	,048	,025	,084	,299**	
Sig.											,030	,727	,000	,248	,180	,084	,636	,805	,403	,002	
9/1 C.P											1	,000	,000	,326**	,196	,212*	,164	,168	,169	,332**	
Sig.												1,000	1,000	,001	,050	,035	,103	,095	,092	,001	
9/2 C.P												1	,000	,103	,147	,127	,049	,079	-,144	,088	
Sig.													1,000	,309	,144	,208	,628	,433	,154	,385	
9/3 C.P													1	,314**	,145	,183	,104	,086	-,146	,307**	
Sig.														,001	,150	,069	,303	,396	,147	,002	
10 C.P														1	,430**	,471**	,446**	,363**	,051	,270**	
Sig.															,000	,000	,000	,000	,615	,007	
1 C.P															1	,685**	,387**	,654**	,001	,362**	
Sig.																,000	,000	,000	,994	,000	
12 C.P																1	,527**	,658**	-,162	,448**	
Sig.																	,000	,000	,107	,000	
13 C.P																	1	,520**	-,203*	,256*	
Sig.																		,000	,043	,010	
14/1 C.P																		1	,000	,307**	
Sig.																			1,000	,002	
14/2 C.P																			1	,022	
Sig.																				1,000	
15 C.P																				1	
Sig.																					1

Nota 1: A numeração dos construtos está ordenada conforme a própria disposição no questionário.

Nota 2: C.P. = Coeficiente de Correlação de Pearson; Sig. Significância.

Nota 3: **. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral); *. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

APÊNDICE E – Teste t para Amostras Independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias							
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença		
										Inferior	Superior
OE_CI_1	Via	,097	,757	-413	38	,682	-,150	,363	-885	,585	
	ViNa			-413					37,789	,682	-,150
OE_CI_2	Via	2,168	,149	-450	38	,655	-,150	,333	-824	,524	
	ViNa			-450					35,040	,655	-,150
OE_CI_3	Via	7,096	,011	,473	38	,639	,100	,212	-328	,528	
	ViNa			,473					31,947	,640	,100
OE_AR_4	Via	3,111	,086	-437	38	,665	-,150	,343	-845	,545	
	ViNa			-437					35,890	,665	-,150
OE_AR_5	Via	2,823	,101	1,042	38	,304	,300	,288	-283	,883	
	ViNa			1,042					34,771	,305	,300
OE_AR_6	Via	,240	,627	1,099	38	,278	,400	,364	-337	1,137	
	ViNa			1,099					37,318	,279	,400
OE_Pr_7	Via	,090	,766	-400	38	,692	-,100	,250	-607	,407	
	ViNa			-400					37,997	,692	-,100
OE_Pr_8	Via	,137	,713	,779	38	,441	,250	,321	-400	,900	
	ViNa			,779					37,329	,441	,250
OE_Pr_9	Via	,764	,387	1,241	38	,222	,300	,242	-189	,789	
	ViNa			1,241					35,572	,223	,300
OE10_Au_10	Via	1,583	,216	1,086	38	,284	,300	,276	-259	,859	
	ViNa			1,086					34,387	,285	,300
OE10_Au_11	Via	,120	,731	,415	38	,681	,150	,362	-582	,882	
	ViNa			,415					37,188	,681	,150
OE10_Au_12	Via	,082	,776	1,206	38	,235	,300	,249	-203	,803	
	ViNa			1,206					31,776	,237	,300
OE_AC_13	Via	5,311	,027	1,161	38	,253	,350	,302	-260	,960	
	ViNa			1,161					32,276	,254	,350
OE_AC_14	Via	,053	,819	,822	38	,416	,250	,304	-366	,866	
	ViNa			,822					37,952	,416	,250
OE_AC_15	Via	,035	,853	,438	38	,664	,150	,342	-543	,843	
	ViNa			,438					36,966	,664	,150
OE_RR_16	Via	1,479	,231	-575	38	,569	-,200	,348	-904	,504	
	ViNa			-575					36,152	,569	-,200
OE_RR_17	Via	6,913	,012	-936	38	,355	-,300	,320	-949	,349	
	ViNa			-936					32,874	,356	-,300
OE_RR_18	Via	,181	,673	-131	38	,896	-,050	,380	-820	,720	
	ViNa			-131					37,741	,896	-,050
FCE_AE_19	Via	,000	1,000	,000	38	1,000	,000	,307	-622	,622	
	ViNa			,000					37,882	1,000	,000
FCE_AE_20	Via	,074	,788	1,229	38	,227	,450	,366	-291	1,191	
	ViNa			1,229					37,984	,227	,450
FCE_AE_21	Via	,567	,456	,135	38	,893	,050	,369	-697	,797	
	ViNa			,135					37,901	,893	,050
FCE_AE_22	Via	2,940	,095	1,182	38	,244	,400	,338	-285	1,085	
	ViNa			1,182					34,247	,245	,400
FCE_AE_23	Via	1,195	,281	,117	38	,908	,050	,429	-819	,919	
	ViNa			,117					37,170	,908	,050
FCE_AE_24	Via	,013	,911	,620	38	,539	,200	,322	-453	,853	
	ViNa			,620					37,860	,539	,200
FCI_Estru_25	Via	,793	,379	,277	38	,783	,100	,361	-631	,831	
	ViNa			,277					37,125	,783	,100
FCI_Estru_26	Via	,761	,388	,000	38	1,000	,000	,355	-719	,719	
	ViNa			,000					37,413	1,000	,000
FCI_Estru_27	Via	,012	,912	-1,391	38	,172	-,450	,323	-1,105	,205	
	ViNa			-1,391					37,956	,172	-,450
FCI_Estru_28	Via	,662	,421	-936	38	,355	-,300	,320	-949	,349	
	ViNa			-936					37,832	,355	-,300
FCI_Estru_29	Via	1,776	,191	-1,087	38	,284	-,400	,368	-1,145	,345	
	ViNa			-1,087					37,556	,284	-,400

FCI_Estra_30	Via	,114	,737	1,324	38	,193	,350	,264	-,185	,885
	ViNa			1,324	36,464	,194	,350	,264	-,186	,886
FCI_Estra_31	Via	,120	,731	1,543	38	,131	,350	,227	-,109	,809
	ViNa			1,543	35,166	,132	,350	,227	-,110	,810
FCI_Estra_32	Via	,645	,427	-,218	38	,828	-,050	,229	-,514	,414
	ViNa			-,218	36,199	,828	-,050	,229	-,515	,415
FCI_Estra_33	Via	,051	,823	-,149	38	,883	-,050	,336	-,731	,631
	ViNa			-,149	37,994	,883	-,050	,336	-,731	,631
FCI_Estra_34	Via	,025	,874	-,637	38	,528	-,200	,314	-,836	,436
	ViNa			-,637	37,996	,528	-,200	,314	-,836	,436
FCI_Estra_35	Via	1,005	,322	,291	38	,773	,100	,344	-,597	,797
	ViNa			,291	36,411	,773	,100	,344	-,598	,798
SCG_CCul_36	Via	1,001	,324	,327	38	,745	,100	,306	-,519	,719
	ViNa			,327	34,996	,745	,100	,306	-,521	,721
SCG_CCul_37	Via	2,586	,116	,940	38	,353	,300	,319	-,346	,946
	ViNa			,940	37,424	,353	,300	,319	-,346	,946
SCG_CCul_38	Via	6,066	,018	-,1322	38	,194	-,400	,303	-,1013	,213
	ViNa			-,1322	32,180	,196	-,400	,303	-,1016	,216
SCG_Pla_39	Via	,800	,377	-,654	38	,517	-,200	,306	-,819	,419
	ViNa			-,654	32,631	,517	-,200	,306	-,822	,422
SCG_Pla_40	Via	,347	,559	-,437	38	,665	-,150	,343	-,845	,545
	ViNa			-,437	36,475	,665	-,150	,343	-,846	,546
SCG_Pla_41	Via	,449	,507	1,273	38	,211	,300	,236	-,177	,777
	ViNa			1,273	36,682	,211	,300	,236	-,178	,778
SCG_Pla_42	Via	,236	,630	,000	38	1,000	,000	,348	-,704	,704
	ViNa			,000	37,714	1,000	,000	,348	-,704	,704
SCG_Pla_43	Via	,044	,836	,476	38	,637	,150	,315	-,488	,788
	ViNa			,476	37,999	,637	,150	,315	-,488	,788
SCG_COCib_44	Via	,001	,979	-,1385	38	,174	-,550	,397	-,1354	,254
	ViNa			-,1385	37,998	,174	-,550	,397	-,1354	,254
SCG_COCib_45	Via	2,210	,145	-,1569	38	,125	-,500	,319	-,1145	,145
	ViNa			-,1569	35,146	,126	-,500	,319	-,1147	,147
SCG_COCib_46	Via	,124	,726	-,477	38	,636	-,150	,314	-,786	,486
	ViNa			-,477	37,039	,636	-,150	,314	-,787	,487
SCG_COCib_47	Via	,110	,742	-,330	38	,744	-,100	,303	-,714	,514
	ViNa			-,330	37,939	,744	-,100	,303	-,714	,514
SCG_COCib_48	Via	2,057	,160	-,714	38	,479	-,300	,420	-,1150	,550
	ViNa			-,714	36,538	,479	-,300	,420	-,1151	,551
SCG_RR_49	Via	,712	,404	,160	38	,873	,050	,312	-,581	,681
	ViNa			,160	33,554	,874	,050	,312	-,584	,684
SCG_RR_50	Via	2,909	,096	-,616	38	,541	-,200	,324	-,857	,457
	ViNa			-,616	31,836	,542	-,200	,324	-,861	,461
SCG_RR_51	Via	6,117	,018	-,1105	38	,276	-,350	,317	-,991	,291
	ViNa			-,1105	32,466	,277	-,350	,317	-,995	,295
SCG_CAdm_52	Via	,174	,679	,000	38	1,000	,000	,391	-,791	,791
	ViNa			,000	37,955	1,000	,000	,391	-,791	,791
SCG_CAdm_53	Via	,167	,685	,000	38	1,000	,000	,377	-,762	,762
	ViNa			,000	37,792	1,000	,000	,377	-,763	,763
SCG_CAdm_54	Via	1,182	,284	,675	38	,504	,250	,370	-,500	1,000
	ViNa			,675	36,587	,504	,250	,370	-,501	1,001
SCG_CAdm_55	Via	,098	,756	,490	38	,627	,150	,306	-,469	,769
	ViNa			,490	37,513	,627	,150	,306	-,469	,769
SCG_CAdm_56	Via	2,778	,104	1,690	38	,099	,450	,266	-,089	,989
	ViNa			1,690	34,525	,100	,450	,266	-,091	,991
DES57	Via	,625	,434	,484	38	,631	,150	,310	-,478	,778
	ViNa			,484	37,991	,631	,150	,310	-,478	,778
DES58	Via	1,372	,249	-,153	38	,879	-,050	,327	-,713	,613
	ViNa			-,153	36,956	,879	-,050	,327	-,714	,614
DES59	Via	7,625	,009	-,271	38	,788	-,100	,370	-,848	,648
	ViNa			-,271	32,212	,788	-,100	,370	-,853	,653
DES60	Via	2,297	,138	-,972	38	,337	-,300	,309	-,925	,325
	ViNa			-,972	31,919	,338	-,300	,309	-,929	,329

Nota 1: ViNa = Variâncias iguais não assumidas; Via = Variâncias iguais assumidas.

Nota 2: Teste t: sig > 0,05 = Aceito a hipótese nula (As médias dois 2 grupos são iguais).

APÊNDICE F – Normalidade dos Dados (KS e SW)

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
OE_CI_1	,230	100	,000	,866	100	,000
OE_CI_2	,240	100	,000	,857	100	,000
OE_CI_3	,275	100	,000	,789	100	,000
OE_AR_4	,181	100	,000	,914	100	,000
OE_AR_5	,204	100	,000	,901	100	,000
OE_AR_6	,254	100	,000	,826	100	,000
OE_Pr_7	,281	100	,000	,851	100	,000
OE_Pr_8	,215	100	,000	,894	100	,000
OE_Pr_9	,253	100	,000	,831	100	,000
OE10_Au_10	,249	100	,000	,839	100	,000
OE10_Au_11	,234	100	,000	,852	100	,000
OE10_Au_12	,236	100	,000	,824	100	,000
OE_AC_13	,266	100	,000	,861	100	,000
OE_AC_14	,204	100	,000	,900	100	,000
OE_AC_15	,277	100	,000	,812	100	,000
OE_RR_16	,216	100	,000	,866	100	,000
OE_RR_17	,208	100	,000	,910	100	,000
OE_RR_18	,224	100	,000	,895	100	,000
FCE_AE_19	,260	100	,000	,876	100	,000
FCE_AE_20	,187	100	,000	,911	100	,000
FCE_AE_21	,212	100	,000	,859	100	,000
FCE_AE_22	,223	100	,000	,889	100	,000
FCE_AE_23	,170	100	,000	,905	100	,000
FCE_AE_24	,209	100	,000	,886	100	,000
FCI_Estru_25	,223	100	,000	,870	100	,000
FCI_Estru_26	,215	100	,000	,898	100	,000
FCI_Estru_27	,198	100	,000	,901	100	,000
FCI_Estru_28	,190	100	,000	,903	100	,000
FCI_Estru_29	,210	100	,000	,895	100	,000
FCI_Estra_30	,258	100	,000	,801	100	,000
FCI_Estra_31	,242	100	,000	,816	100	,000
FCI_Estra_32	,276	100	,000	,787	100	,000
FCI_Estra_33	,253	100	,000	,854	100	,000
FCI_Estra_34	,208	100	,000	,910	100	,000
FCI_Estra_35	,226	100	,000	,904	100	,000
SCG_CCul_36	,214	100	,000	,842	100	,000
SCG_CCul_37	,253	100	,000	,837	100	,000
SCG_CCul_38	,238	100	,000	,875	100	,000
SCG_Pla_39	,286	100	,000	,789	100	,000
SCG_Pla_40	,296	100	,000	,796	100	,000
SCG_Pla_41	,265	100	,000	,838	100	,000
SCG_Pla_42	,224	100	,000	,903	100	,000
SCG_Pla_43	,215	100	,000	,878	100	,000
SCG_COCib_44	,199	100	,000	,903	100	,000
SCG_COCib_45	,228	100	,000	,876	100	,000
SCG_COCib_46	,297	100	,000	,833	100	,000
SCG_COCib_47	,268	100	,000	,875	100	,000
SCG_COCib_48	,224	100	,000	,872	100	,000
SCG_RR_49	,275	100	,000	,829	100	,000
SCG_RR_50	,267	100	,000	,849	100	,000
SCG_RR_51	,274	100	,000	,855	100	,000
SCG_CAdm_52	,180	100	,000	,905	100	,000
SCG_CAdm_53	,210	100	,000	,896	100	,000
SCG_CAdm_54	,238	100	,000	,872	100	,000
SCG_CAdm_55	,264	100	,000	,859	100	,000
SCG_CAdm_56	,267	100	,000	,841	100	,000
DES57	,292	100	,000	,815	100	,000
DES58	,233	100	,000	,867	100	,000
DES59	,254	100	,000	,872	100	,000
DES60	,254	100	,000	,811	100	,000

Nota 1: a = Correlação de Significância de Lilliefors

Nota 2: Justificativa para uso dos dois testes: $n = 100$, enquanto o KS é indicado para $30 > n > 100$ e o SW para $n > 100$. Dessa forma, como a amostra em questão fica no “meio termo”, optou-se por seguir os dois.

Nota 3: Sig < 0,05 = Ausência de normalidade, ou seja, nenhum indicador possui normalidade.

APÊNDICE H – Poder Amostral para cada Modelagem

		Objetivo Específico I
Input	Effect size $f^2 = 0.15$ α err prob = 0.05 Total sample size = 100 Number of predictors = 3	
Output	Noncentrality parameter $\lambda = 15.00$ Critical F = 2.6993926 Numerator df = 3 Denominator df = 96 Power (1- β err prob) = 0.9049629	
		Objetivo Específico II
Input	Effect size $f^2 = 0.15$ α err prob = 0.05 Total sample size = 100 Number of predictors = 6	
Output	Noncentrality parameter $\lambda = 15.00$ Critical F = 2.1976785 Numerator df = 6 Denominator df = 93 Power (1- β err prob) = 0.813498	
		Objetivo Específico III
Input	Effect size $f^2 = 0.15$ α err prob = 0.05 Total sample size = 100 Number of predictors = 3	
Output	Noncentrality parameter $\lambda = 15.00$ Critical F = 2.6993926 Numerator df = 3 Denominator df = 96 Power (1- β err prob) = 0.9049629	
		Objetivo Específico IV
Input	Effect size $f^2 = 0.15$ α err prob = 0.05 Total sample size = 100 Number of predictors = 1	
Output	Noncentrality parameter $\lambda = 15.00$ Critical F = 3.9381111 Numerator df = 1 Denominator df = 98 Power (1- β err prob) = 0.9695895	
		Objetivo Geral
Input	Effect size $f^2 = 0.15$ α err prob = 0.05 Total sample size = 100 Number of predictors = 3	
Output	Noncentrality parameter $\lambda = 15.00$ Critical F = 2.6993926 Numerator df = 3 Denominator df = 96 Power (1- β err prob) = 0.9049629	

Nota 1: Teste Linear multiple regression: Fixed model, R^2 deviation from zero.

Nota 2: Análise Post hoc: Compute achieved power.

APÊNDICE I – Convite personalizado



CONVITE ÀS EMPRESAS GRADUADAS PARA PESQUISA CIENTÍFICA

Destinado a gestores de empresas graduadas
em incubadoras ou parques tecnológicos

PREZADO (A) RESPONDENTE!

Você está sendo respeitosamente convidado (a) a participar do projeto de pesquisa intitulado: "Impacto de Fatores Contingenciais em Empresas Graduadas em Incubadoras: Um olhar para Orientação Empreendedora, Sistemas de Controle Gerencial e Desempenho".

Este projeto está vinculado a dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande (FURG).



LINK PARA ACESSO À PESQUISA:

<https://empresasgraduadas.questionpro.com>

Caso preferir, acesse a pesquisa pelo QR Code

Mestrando: Anderson Betti Frare, e-mail: anderson_betti_frare@hotmail.com

Orientador(a): Dr^a. Ana Paula Capuano da Cruz, e-mail: anapaulacapuanocruz@hotmail.com