

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DO ALTO VALE DO ITAJAÍ**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANDRESSA LAZARES**

**SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO DE *STARTUPS*:  
PERSPECTIVA DO CICLO DE VIDA E DO SUPORTE DO ECOSSISTEMA**

**IBIRAMA - SC**

**2023**

**ANDRESSA LAZARES**

**SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO DE *STARTUPS*:  
PERSPECTIVA DO CICLO DE VIDA E DO SUPORTE DO ECOSSISTEMA**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Vanderlei dos Santos, Dr.

**IBIRAMA – SC**

**2023**

**ANDRESSA LAZARES**

**SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO DE *STARTUPS*:  
PERSPECTIVA DO CICLO DE VIDA E DO SUPORTE DO ECOSISTEMA**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em ciências contábeis.

**Banca examinadora**

---

Prof. Vanderlei dos Santos, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/CEAVI

---

Prof.  
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/CEAVI

---

Prof.  
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/CEAVI

**Ibirama – SC, 22 de junho de 2023.**

À minha filha, Emanuely Lazares Sabino.

## AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso contou com o apoio de pessoas muito especiais e, a elas, quem agradeço e dedico este. De início, gostaria de agradecer aos meus pais, Ivanir e Ivanor Lazares, que são minhas maiores inspirações e apoiadores. Assim como também agradeço a minha filha, minha pequena Emanuely, por toda compreensão durante o período final da faculdade, da qual me desdobrava para poder dar atenção a ela em meio a formulação do TCC e as aulas presenciais.

Agradeço em especial ao meu namorado, meu parceiro, Rafael Tambani, por todo apoio que me deu para que eu retomasse os estudos. Por todos os finais de semana que ficou ao meu lado estudando e me apoiando e incentivando.

Não posso deixar de lembrar dos professores, que possuíram papel fundamental na minha jornada pela UDESC. Neste momento, quero agradecer em especial ao professor Dr. Vanderlei dos Santos, pela oportunidade de aceitar o convite de ser meu orientador e que, nesse último ano, se doou para fazer esse trabalho acontecer. Obrigada pelo auxílio, pela dedicação, pelas palavras de conforto e incentivo. Também agradeço profundamente ao professor Rodrigo Rengel, que sempre me deu apoio desde o projeto até o final do trabalho de conclusão, obrigada pela atenção e prestatividade em todos os momentos. Agradeço também à professora Caroline Sulzbach Pletsch que me apoiou no período final do projeto e também nos momentos de apuro do período final do TCC, sendo compreensiva e apoiando.

Agradeço aos respondentes do questionário que tiraram um momento de seus dias intensos de trabalho para contribuir com o questionário e fazer a pesquisa virar realidade.

Agradeço à UDESC, instituição que entre idas e vindas me proporcionou adquirir tanto conhecimento nos últimos anos, que me abriu portas para o crescer profissionalmente e me deu forças para ir além, cada dia mais perto de almejar meus sonhos.

Agradeço à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), pelo financiamento do projeto de pesquisa intitulado “Interdependência dos sistemas de controle gerencial, inovação e desempenho de *startups*: implicações do suporte do ecossistema e ciclo de vida organizacional”, do qual se originou esse trabalho.

Meus mais sinceros agradecimentos a todos que contribuíram direta e indiretamente para a formação de mais uma etapa da minha vida!

A persistência é o caminho do êxito”  
(Charles Chaplin)

## RESUMO

LAZARES, Andressa. **Sistema de controle gerencial e desempenho de *startups*: perspectiva do ciclo de vida e do suporte do ecossistema**. 2023, 47f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Ibirama, 2023.

**Objetivo do trabalho:** Analisar os efeitos dos sistemas de controle gerencial (formais e informais) no fomento ao desempenho de *startups*, considerando o papel moderador do ciclo de vida organizacional e do suporte do ecossistema.

**Metodologia:** Os dados foram coletados e analisados a partir de modelagem de equações estruturais. Foram coletadas 88 respostas válidas de CEO'S e fundadores de *startups* da região Sul do Brasil.

**Resultados:** Os resultados fornecem evidências de que o uso do SCG formais tem efeito positivo e significativo no desempenho das *startups*. Além disso, indicam que o suporte do ecossistema modera positivamente a relação entre o uso de sistemas de controle gerencial informal com o desempenho de *startups*. Enquanto o suporte do ecossistema modera negativamente a relação entre o uso de sistemas de controle gerencial formal com o desempenho de *startups*. Não foram encontradas relações diretas entre os controles informais e o desempenho.

**Contribuições:** O estudo contribui para a literatura ao fornecer evidências empíricas de que o tipo de sistema adotado (formal *versus* informal) influencia no desempenho de *startups* de maneira distinta, quando se considera a existência (ausência) do suporte do ecossistema. No caso de baixo suporte do ecossistema, há necessidade do uso de controles formais para fomentar o desempenho. Na presença de alto suporte do ecossistema, a baixa ou alta formalização de controles formais não apresentam diferenças no desempenho das *startups*. No caso de uso de controles informais, é necessário alto suporte do ecossistema para obtenção de um alto desempenho das *startups*.

**Originalidade:** Os resultados do estudo evidenciam a importância do suporte do ecossistema para fomentar o desempenho das *startups*. Na sua ausência, torna-se pertinente a formalização de alguns controles para que o desempenho alcance níveis superiores.

**Palavras-chave:** Sistemas de Controle Gerencial. Ciclo de Vida Organizacional. Suporte do Ecossistema. Desempenho. *Startup*.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Construto da pesquisa.....	23
--------------------------------------	----



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Modelo teórico e hipóteses da pesquisa.....	20
Figura 2: Papel moderador suporte ecossistema X SCG formal.....	30
Figura 3: Papel moderador suporte ecossistema X SCG informal.....	31

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil das startups e dos respondentes.....	22
Tabela 2 - Resultados do modelo de mensuração.....	27
Tabela 3 - Análise discriminante pelo critério Fornell-Larcker.....	27
Tabela 4 - Análise discriminante pelo critério Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT).....	28
Tabela 5 - Resultados do modelo estrutural e teste das hipóteses sem a variável moderadora.....	28

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CC	Confiabilidade Composta
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CMB	<i>Common Method Bias</i>
CVO	Ciclo de Vida Operacional
HTMT	<i>Rácio Heterotrait-Monotrait</i>
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
SCG	Sistema de Controle Gerencial
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
VIF	<i>Variance Inflation Factors</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES.....</b>	<b>16</b>
2.1 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO .....	16
2.2 PAPEL MODERADOR DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL.....	17
2.3 PAPEL MODERADOR SUPORTE DO ECOSSISTEMA .....	19
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>21</b>
3.1 AMOSTRA E COLETA DE DADOS .....	21
3.2 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	23
3.2.1 Viés de não resposta.....	24
3.2.2 Viés do método comum .....	24
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	25
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>26</b>
4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO .....	26
4.2 MODELO ESTRUTURAL E TESTES DE HIPÓTESES.....	28
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	31
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO UTILIZADA PARA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS .....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE B – ASSERTIVAS DO QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As *startups* exigem modelos de negócios inovadores e escaláveis, sendo caracterizadas, principalmente, pelo alto grau de incerteza e dinamismo (SILVA et al., 2022; BHIMANI, 2018; MAGALDI; SALIBI, 2018). O fator que mais diferencia as *startups* das empresas tradicionais é a forte intenção de crescimento (CARRARO; TEIXEIRA; PINHEIRO, 2022). Porém, não são todas as *startups* que possuem a capacidade de crescer, sendo que o índice de mortalidade nos primeiros anos de vida é muito elevado (SILVA et al., 2022; ARRUDA et al., 2015). Segundo Raupp e Beuren (2011), as principais fragilidades que podem causar a mortalidade de *startups* são: baixa intensidade de capital, maior restrição para captação de financiamentos, deficiência da função gerencial, fragilidade na função tecnológica, falta de planejamento de longo prazo e pouco poder de barganha com parceiros comerciais. Um dos mecanismos utilizados para a redução dessas instabilidades é a formalização de Sistemas de Controle Gerenciais (SCG) (RAUPP; BEUREN, 2011).

O termo SCG é bem amplo e engloba diversos tipos de controles (CHENHALL, 2006), compreendidos como um conjunto de controles formais e informais (CHENHALL; MOERS, 2015), que se adaptam à cada empresa de acordo com suas necessidades e o contexto em que estão inseridas, visando a melhor otimização dos recursos disponíveis (CHENHALL, 2006). Caracterizam-se como todos os controles e mecanismos que são utilizados pelas empresas para verificar se as decisões e comportamentos dos seus empregados estão de acordo com os objetivos da organização (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2011) e fornecem informações oportunas e precisas para a tomada de decisões dos gestores (DAVILA; FOSTER; JIA, 2010), além de exercer papel importante na profissionalização das empresas (DAVILA; FOSTER, 2007).

Na literatura atual é possível encontrar diversos estudos que denotam como objetivo analisar a influência do uso do SCG no desempenho das *startups* (SILVA et al., 2022; CARRARO; MENESES; BRITO, 2019; CARRARO; TEIXEIRA; PINHEIRO, 2022; CRESPO et al., 2019; COSTA et al., 2022), fornecendo evidências que o uso de SCG pode influenciar positivamente o desempenho e a consolidação das *startups* (DAVILA; FOSTER; JIA., 2014; SANDINO, 2007; STREHLE; KATZY; DAVILA, 2010).

Costa et al. (2022) verificaram que a utilização de SCG influencia positivamente a percepção de desempenho das *startups*. Braga e Gonzaga (2020) analisaram a adoção e uso de sistema de controle gerencial e a interação com fatores internos (estratégia de negócios e descentralização estrutural) e externos (tipo de investidor e heterogeneidade ambiental) de

*startups*. Beuren, Santos e Theiss (2018) analisaram ainda a formalidade dos sistemas de controle gerencial em *startups* na fase inicial do ciclo de vida, constatando que a adoção de SCG é um meio importante para o crescimento das empresas incubadas.

Esses estudos apresentam evidências importantes para entender como o uso de SCG por *startups* impactam seu desempenho. No entanto, os resultados não são conclusivos, uma vez, que há carências de pesquisas que explorem os fatores organizacionais que influenciam nesta relação. Assim, considera-se pertinente a análise do ciclo de vida organizacional (CVO) das *startups*, que embora tenham sido investigadas por vários autores da literatura atual (ANTUNES et al. 2021, LEITE, 2023, VAN OSPTAL; BORMS, 2023), não fora tratado como uma variável moderadora na relação entre SCG e o desempenho de *startups*. A literatura traz a análise da relação do modelo de atuação da *startup* e seu ciclo de vida com a importância dada aos gestores as medidas de desempenho operacional, que prevê que o ciclo de vida das *startups* e o seu modelo de atuação teriam influência na importância que o empresário daria a determinada medida de desempenho, porém, o resultado do estudo foi contrário ao que se previa (LEITE, 2023).

Ainda se tratando das *startups*, nota-se a necessidade da abordagem quanto ao suporte do ecossistema. O ecossistema de negócios de *startup* possui diversos participantes, como as aceleradoras, incubadoras e parques tecnológicos (FUSTER et al. 2019). A gestão desses participantes interage com outros meios (universidades, empresas, investidores) que, combinado com o suporte gerencial, leva as empresas a reduzir o risco de fracasso e aumentar a probabilidade de melhores desempenhos e até mesmo de sobrevivência (VASCONCELLOS et al., 2022). Torres e Souza (2016) realizaram um *framework* conceitual com os elementos que compõe um ecossistema de *startups* e suas relações.

O ecossistema por si só não influencia a sobrevivência das empresas, estas dependem de combinações com outros elementos para poder garantir a continuidade dos negócios (MAS; RIBEIRO; ROING, 2015). Apesar de ecossistemas como aceleradores serem uma nova geração de incubadoras, Del Sarto, Isabelle e Minin (2020) afirmam que não levam à sobrevivência das *startups*, mas se combinado com outros fatores tornam-se cruciais. Desse modo, não existe um único caminho para as *startups* alcançarem um alto desempenho, mas existem diversas configurações entre os fatores organizacionais, de mercado e de subsídios recebidos (LUO; HUANG; TANG; LI, 2020).

Nesta direção, na busca de aprofundar o conhecimento científico sobre os assuntos já estudados separadamente, delineou-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais são os efeitos dos sistemas de controle gerencial formais e informais no fomento ao desempenho de startups*,

*considerando o papel moderador do ciclo de vida organizacional e do suporte do ecossistema?* Consequentemente, o objetivo geral deste estudo é analisar os efeitos dos sistemas de controle gerencial (formais e informais) no fomento ao desempenho de *startups*, considerando o papel moderador do ciclo de vida organizacional e do suporte do ecossistema. Para tanto, as hipóteses foram testadas em 88 *startups* da região Sul do Brasil, a partir da modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM).

Os resultados do estudo evidenciam a importância do suporte do ecossistema para fomentar o desempenho das *startups*. Na sua ausência, torna-se pertinente a formalização de alguns controles formais para que o desempenho alcance níveis desejados. Esses achados contribuem em duas vias principais. Primeiro, para a literatura quanto à originalidade. Estudos tem investigado sistemas de controle gerencial e desempenho de *startups* (SANTOS et al., 2022; SANTOS; FEY; BERND, 2021; SILVA et al., 2022; CARRARO; MENESES; BRITO, 2019; CARRARO; TEIXEIRA; PINHEIRO, 2022), mas em poucos, ou nenhum, foram examinados simultaneamente com o papel moderador do ciclo de vida organizacional e do suporte do ecossistema, características essenciais no ambiente das *startups*. Este estudo complementa essa literatura, trazendo resultados e discussões importantes tanto para os estudos de SCG, CVO, suporte do ecossistema e desempenho de *startups*.

A segunda contribuição é de ordem prática para a gestão das *startups*, uma vez, que os resultados da pesquisa evidenciam diferentes relações que levam ao desempenho dessas empresas. Esses achados podem gerar reflexões sobre as dimensões do uso dos sistemas de controles gerenciais (formais e informais) adotados pelas *startups*, assim como no desenvolvimento de atividades e informações voltados ao gerenciamento dos recursos e serviços, essenciais à tomada de decisões. No que diz respeito à tomada de decisão, não exclusivamente às *startups*, mas também para seus financiadores, envolvendo assim todo ecossistema das *startups*.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

SCG consiste em um conjunto formalizado de rotinas, controles gerenciais ou mecanismos de coleta de informações, configurado para amparo na tomada de decisões e auxílio às responsabilidades necessárias para cada organização (DAVILA; FOSTER, 2005). Os SCG possibilitam que os gestores atinjam os objetivos organizacionais a partir da inferência de comportamentos aos colaboradores e gestores (MERCHANT; VAR DER STEDE, 2007). Isso ocorre a partir de sistemas de controle gerencial, que perpassam vias formais (controles de ação e resultado) e informais (controles de pessoal e de cultura) (KLEINE; WEINßENBERGER, 2014; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2016, 2017a, 2017b).

O uso de controles formais pela organização pode ser incentivado por programas de treinamento, sistemas baseados em recompensa e equipes de trabalho estruturadas. As interações formais são elaboradas pela empresa para que os indivíduos possam adquirir conhecimento de forma explícita (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002). Enquanto isso, os controles informais baseiam-se nas relações interpessoais com o intuito de compartilhar o conhecimento para facilitar o aprendizado (BROWN; DUGUID, 1991).

Nesta pesquisa, preconiza-se que as *startups* utilizam tanto de controles formais como de controles informais na condução de suas atividades empresariais. Davila, Foster e Jia (2010) defendem que as *startups* sofrem mais com problemas de falta de SCG, do que pelo seu excesso, e que seu crescimento é mais bem sustentado com a implementação de sistemas de informações. O uso de SCG em empresas em estágios iniciais costuma ser simples e com pouco, ou nenhum, sistema de controle formal (DAVILA; FOSTER, 2007).

Taylor, King e Smith (2019) afirmam que as *startups* utilizam controles formais para melhor gerenciar o processo de inovação, desde a sua criação até atingir o seu propósito, enquanto Quinn (1978) afirma que as restrições impostas pelos sistemas formais geram limitação às habilidades de inovação das organizações. Ainda, segundo Merchant e Ferreira (1985), os controles formais são necessários para evitar falhas de inspeção.

### 2.1 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO DE *STARTUPS*

No contexto de *startups*, os sistemas de controles gerenciais visam mitigar os desafios impostos pelas incertezas corporativas (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019). O SCG como um pacote pode contribuir para engrenar controles a fim de apoiar os objetivos da organização e estimular o desempenho de empresas iniciantes (MALMI; BROWN, 2008; THEIS;



BEUREN, 2020; DAVILA; FOSTER, 2005). O SCG colabora com a melhora do processo de avaliação de desempenho, ao auxiliar os gestores na busca de posicionamento para cada empresa e disponibilizar informações significativas para a tomada de decisão por meio de sistemas formais e informais de controle (JORDÃO; MELO; SOUZA, 2016).

Estudos evidenciam que o uso de controle gerencial pode influenciar positivamente o desempenho e a consolidação das *startups* (DAVILA; FOSTER; JIA., 2014; SANDINO, 2007; STREHLE; KATZY; DAVILA, 2010). A literatura sugere que um SCG alinhado à estratégia, gera maior valorização da *startup* (DAVILA; FOSTER; JIA, 2010) e facilita o alcance a um desempenho superior nas organizações (SANDINO, 2007). A falta de adoção de sistemas de gestão é uma explicação para o desempenho insuficiente de empresas iniciantes (BRAGA; GONZAGA, 2020). Desse modo, os sistemas gerenciais são positivamente associados ao rápido crescimento de *startups*, e a infraestrutura de gerenciamento organizada também é associada a um maior crescimento (DAVILA; FOSTER; JIA, 2010, 2014).

Portanto, pressupõe-se que os sistemas de controles gerenciais (formais e informais) influenciam significativamente no desempenho das *startups*. Face ao exposto, formulam-se as seguintes hipóteses:

H<sub>1a</sub> – Níveis mais altos de controles formais influenciam positivamente o desempenho de *startups*.

H<sub>1b</sub> – Níveis mais altos de controles informais influenciam positivamente o desempenho de *startups*.

## 2.2 PAPEL MODERADOR DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Na década de 1950 iniciaram-se os estudos sobre organizações e suas evoluções (BEUREN; PEREIRA, 2013), a partir de uma comparação com a evolução dos seres vivos num processo biológico de nascimento, crescimento e morte (ADIZES, 1990). Denominado como ciclo de vida organizacional em diversas áreas do conhecimento, o CVO busca entender o contexto histórico das empresas, sua evolução e seus processos ao longo do tempo (O'RAND; KRECKER, 1990). Muitos são os modelos que tratam do CVO, sendo que cada um traz alguma especificidade particular (CARLI; VASCONCELOS; LEZANA, 2014).

Os modelos de CVO de Miller e Friesen (1984) e Lester, Parnell e Carraher (2003) apresentam cinco níveis de vida para uma organização, que são: nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento. Silva, Krakauer e Coda (2020) os ciclos de vida das

*startups* são divididos em quatro tipos: ideação, operação, tração e *scaleup*. Antunes et al. (2021) pressupõem quatro estágios de CVO em *startups*: ideação, estruturação, gestão e escalabilidade e estabelecimento. Por fim, Van Opstal e Borms (2023) consideram as seguintes fases de CVO: ideação, validação de construção (*build-validation*), *go-to-market* e negócio maduro.

Girão e Paulo (2016) evidenciam que as empresas na fase de nascimento apresentam limitação de recursos e propensão à aceitação de riscos. Já as empresas em crescimento possuem alto endividamento, limitação e concentração de recursos e diversificação de produtos. Ao passo que as empresas em maturidade possuem fluxo de caixa livre, maior capacidade de administrar seus recursos e controle dos riscos. Enquanto, empresas em declínio possuem risco de litígio, baixos recursos e aceitação dos riscos.

Os estudos da Teoria do Ciclo de Vida mostram que os estágios de CVO de uma empresa podem demonstrar efeitos significativos referente os aspectos mercadológicos, estratégias de investimento e financiamento (LIMA; CARVALHO; PAULO; GIRÃO; PAULO, 2016). Desse modo, Hanks (1990) evidencia que quando as particularidades das empresas nos seus estágios de ciclo de vida são analisadas e entendidas, é possível atuar em estratégias que visem seu crescimento e desenvolvimento.

Neste sentido, a importância dada pelo gestor a determinada medida de desempenho operacional da *startup* pode conter mudança, dependendo do estágio do ciclo de vida em que ela se apresenta. Maurya (2016) evidenciou que as *startups* nos estágios iniciais do ciclo de vida geralmente dependem de duas medidas de progresso: o trabalho que estão gerando e quanto dinheiro estão ganhando. Da mesma forma, Rompho (2018) afirma que a natureza de cada estágio de ciclo de vida é diferente, assim a importância e o desempenho das métricas usadas em cada estágio do ciclo de vida também podem ser distintas.

Portanto, o uso dos sistemas de controle gerencial em *startups* varia à medida em que as elas evoluem em seu CVO, sendo que há uma necessidade maior de controle gerencial mais bem estruturado a partir do momento que as *startups* avançam em seu estágio de CVO acompanhando e direcionando seus objetivos (SIMONS, 2000). Com base no exposto, estabelecem-se as seguintes hipóteses:

H<sub>2a</sub>— O ciclo de vida organizacional modera positivamente a relação dos controles formais com o desempenho das *startups*.

H<sub>2b</sub> – O ciclo de vida organizacional modera positivamente a relação dos controles informais com o desempenho das *startups*.

## 2.3 PAPEL MODERADOR DO SUPORTE DO ECOSISTEMA

A literatura sobre ecossistema empreendedor parte de duas vertentes: a literatura de desenvolvimento regional e a de estratégia (ACS et al., 2017). O desenvolvimento regional enfatiza a discussão de limites territoriais, destacando-se que a prevalência de organizações que apresentam alto crescimento em determinado local está relacionada à qualidade do ecossistema empresarial (STAM; VAN DE VEN, 2021). Na literatura de estratégia, está em evidência o ecossistema de negócios, que enfatiza a importância do alinhamento entre os grupos de atores para que a proposta de valor ganhe espaço no mercado (ADNER, 2017). Ambas as abordagens perpassam a discussão de sistemas ecológicos e interdependência dos atores para criação de valor (ACS et al., 2017).

O ecossistema de negócios conta com fornecedores, clientes, formuladores de políticas e demais interessados. Esses são responsáveis pela influência de relacionamentos para poder assegurar o crescimento de determinado conjunto de organizações (MOORE, 1993; OH et al., 2016). No caso das *startups*, a gestão do participante (aceleradoras, incubadoras e parques tecnológicos) interage com outros gestores, com tomadores de decisão no âmbito: político, universidades, empresas, investidores e afins (KULKOV et al., 2020), o que, combinado com todo suporte gerencial e estratégico, leva as empresas vinculadas a reduzir o risco de fracasso e aumentam a probabilidade de melhores desempenhos e até mesmo de sobrevivência (PAUWELS et al. 2016; VASCONCELLOS et al. 2022).

Todos os componentes de um ecossistema podem interagir entre si e o ecossistema de inovação pode contribuir com a transferência de conhecimento e tecnologia (BACON; WILLIAMS; DAVIES, 2019; SCALIZA et al. 2022). Alguns estudos sugerem que um forte desempenho depende da participação de múltiplas organizações que coexistem e cooperam dentro de um ecossistema afim de criar e manter produtos, serviços e mercados (SCALIZA et al. 2022). Silva, Howells e Meyer (2018) destacam que as melhorias de desempenho geradas dentro desses ecossistemas podem refletir em resultados positivos em termos de inovação, como o desenvolvimento de novos produtos, tecnologias, conhecimento de mercado e propriedade intelectual. Assim, as melhorias de desempenho obtidas por meio de interações dentro de um ecossistema de inovação de *startups* podem intensificar as relações positivas

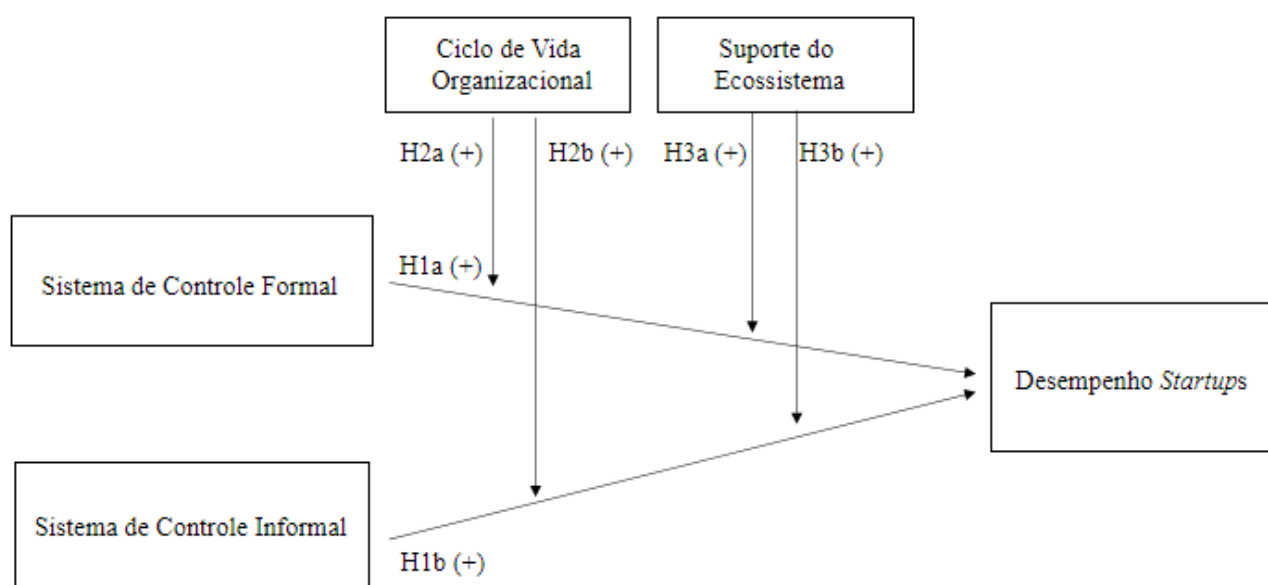
entre o uso de sistemas de controle gerencial com o desempenho. Portanto, estas hipóteses são propostas:

H<sub>3a</sub> – O suporte do ecossistema modera positivamente a relação dos controles formais com o desempenho das *startups*.

H<sub>3b</sub> – O suporte do ecossistema modera positivamente a relação dos controles informais com o desempenho das *startups*.

Nesta perspectiva, este estudo analisa como o uso de sistemas de controle gerencial afetam o desempenho das *startups*. Além de examinar se o ciclo de vida e o suporte do ecossistema moderam a relação entre a SCG e com o desempenho das *startups*. As relações propostas e hipóteses formuladas são apresentadas no modelo teórico desta pesquisa (Figura 1).

**Figura 1: Modelo teórico e hipóteses da pesquisa.**



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa é classificada como quantitativa, descritiva e de levantamento com aplicação de questionário (*survey*). O questionário dessa pesquisa foi desenvolvido com base na estrutura de pesquisa e no embasamento teórico apresentado na seção 2 deste estudo.

Neste estudo busca-se examinar as relações existentes entre o SCG e seu impacto no fomento ao desempenho das *startups*, analisando simultaneamente o papel moderador do ciclo de vida organizacional e o suporte do ecossistema. As relações propostas no modelo conceitual da pesquisa foram realizadas com base na literatura e evidências empíricas prévias, e os dados transversais foram coletados a partir de uma pesquisa de levantamento em uma amostra de fundadores e *Chief Executive Officer* (CEO's) de *startups* da Região Sul do Brasil.

Dessa maneira, no presente capítulo são apresentados os aspectos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa, em que são destacados os procedimentos para seleção da amostra e coleta de dados, a mensuração das variáveis e, por fim, o procedimento de análise dos dados.

#### 3.1 AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A população do estudo consiste em fundadores/co-fundadores e *Chief Executive Officer* (CEO's) das *startups* da Região Sul do Brasil (644), listados no site *StartupBASE* em fevereiro de 2023. Tal critério de escolha dos respondentes justifica-se pela necessidade de investigação dos fatores de desempenho, estruturação e experiência dos tomadores de decisão, para assim, subsidiar as devidas relações analisadas neste estudo.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com pesquisadores da área para aprimoramento do instrumento de pesquisa. A coleta de dados foi realizada no período de maio de 2023 a junho de 2023, a partir da aplicação de um questionário *online*, com o auxílio da plataforma *QuestionPro*.

Para tanto, a rede social profissional *Linkedin* foi utilizada para entrar em contato e solicitar a participação dos respondentes na pesquisa. Nesta etapa, foram enviados 925 convites para comporem a rede social da autora desta pesquisa, dos quais, 438 aceitaram o convite. Para os CEO's/fundadores que aceitaram o convite, enviou-se o *link* do questionário via *QuestionPro*, cuja carta de apresentação encontra-se no Apêndice A. Por fim, totalizou-se uma amostra de 88 respondentes, cujas características são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil das *startups* e dos respondentes

Perfil dos Respondentes	Quantidade (88)	Porcentagem (%)
<b>Painel a</b>		
<b>Tipo de startup</b>		
Produção (produto, <i>hardware</i> , ...)	11	12,50
Serviços	30	34,09
TI/ <i>Software</i>	39	44,32
Comércio e varejo	3	3,41
Outro	5	5,68
<b>Painel b</b>		
<b>TEMPO DA EMPRESA</b>		
≤ 6 meses	2	2,27
> 6 meses e ≤ 1 ano	4	4,55
> 1 ano e ≤ 2 anos	11	12,50
> 2 anos e ≤ 3 anos	18	20,45
> 3 anos	53	60,23
<b>Painel c</b>		
<b>NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS</b>		
≤ 10 funcionários	57	64,77
> 10 funcionários e ≤ 20 funcionários	17	19,32
> 20 funcionários e ≤ 50 funcionários	9	10,22
> 50 funcionários e ≤ 100 funcionários	2	2,27
> 100 funcionários e ≤ 500 funcionários	2	2,27
> 500 funcionários e ≤ 1.000 funcionários	0	0,00
> 1.000 funcionários e ≤ 2.000 funcionários	0	0,00
> 2.000 funcionários	1	1,13
<b>Painel d</b>		
<b>TEMPO NA PROFISSÃO</b>		
≤ 5 anos	33	37,50
> 5 anos e ≤ 10 anos	19	21,59
> 10 anos e ≤ 20 anos	24	27,27
> 20 anos	12	13,64
<b>Painel e</b>		
<b>CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL</b>		
Ideação	0	0,00
<i>Build-validation</i>	21	23,86
<i>Go-to-market</i>	40	45,45
Negócios maduros	24	27,27
Iniciação parou	3	3,41

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Observa-se que o ramo mais representativo da amostra é na área de TI/*Software* e prestação de serviços, o que corresponde a 44,32% e 34,09% dos respondentes, respectivamente. Das empresas em questão, a grande maioria tem um baixo número de funcionários, sendo que 64,77% possuem entre 1 e 10 funcionários apenas, 19,32% possuem entre 10 e 20 e 10,22% possuem entre 20 e 50 empregados. Além disso, 45,45% das *startups* encontram-se na fase *go-to-market* de CVO, o que significa que vendem o suficiente para gerar lucro, e 27,27% possuem um negócio maduro comprovado.

Em relação ao tempo de empresa dos respondentes, destaca-se que 37,50% destes atuam a menos de 5 anos, 27,27% estão entre 10 a 20 anos de operação e 21,59% estão entre 5 e 10 nos. E quanto ao tempo de atividade da *startup*, 60,23% atuam a mais de três anos e 20,45% entre 2 e três anos.

### 3.2 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS

No instrumento de pesquisa (Apêndice B), os construtos foram mensurados a partir do uso de múltiplos itens com a aplicação de assertivas oriundas de estudos anteriores. Cada medida é ancorada em uma escala do tipo *Likert* de sete pontos. No Quadro 1 apresentam-se os construtos adotados na pesquisa, as respectivas variáveis, número de questões e referências.

**Quadro 1 - Construto da pesquisa**

Construtos	Variáveis	Questões	Referências
Sistema de controle Gerencial Formal	Ação	4	Goebel e Weißenberger (2017a).
	Resultado	5	
Sistema de controle Gerencial Informal	Pessoal	4	
	Cultural	5	
Ciclo de vida operacional	Fase de ciclo de vida	1	Van Osptal (2023)
Suporte Ecosystema	Variáveis específicas	4	Scaliza et al. (2022)
Desempenho	Variáveis específicas	2	Crespo et al. (2019)
	Variáveis específicas	4	Costa et al. (2022)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A variável independente sistema de controle gerencial avaliou as percepções dos gestores acerca da extensão de uso de controles formais (ação, 4 itens e resultado, 5 itens) e informais (de pessoal, 4 itens, e cultural, 5 itens), adotados de Goebel e Weißenberger (2017a). Os elementos foram mensurados por uma escala de sete pontos, que variam de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (7).

A variável moderadora do ciclo de vida operacional foi mensurada por uma assertiva de Van Osptal (2023) que abordavam em qual fase de CVO a *startup* se identificava (ideação, *build-validation*, *go-to-market*, negócios maduros e inicialização parou). Já a variável

moderadora do suporte do ecossistema, foi avaliado por meio de 4 itens adaptados de Scaliza et al (2022) que medem as vantagens presentes no vínculo com as incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos. Os elementos foram mensurados em uma escala de sete pontos, que variam de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (7).

A variável dependente desempenho das *startups* foi medido por 2 itens adaptados de Crespo et al. (2019), medidas em escala *Likert* de 1 a 7, sendo 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) e 4 itens adaptados de Costa et al. (2022) medidas em escala de 7 pontos que variam de muito baixo (1) a muito alto (7).

### **3.2.1 Viés de não resposta**

Para verificar o potencial viés de não resposta, foi comparado os respondentes iniciais e tardios em termos das médias dos construtos. Aqueles que responderam ao questionário em maio foram considerados respondentes iniciais, enquanto os tardios foram os que responderam no mês de junho. Uma comparação das médias dos construtos não revelou diferença entre os respondentes iniciais e tardios. A comparação da média das respostas dos 10% de respondentes iniciais, com os outros 10% de respondentes finais também não apresentou diferenças significativas.

Ao aplicar o teste, confirmou-se a falta de diferença entre os respondentes, indicando a ausência do viés de não resposta (BISBE; MALAGUEÑO, 2015). Ainda, de acordo com Wåhlberg e Poom (2015), a premissa é de que os respondentes tardios sejam semelhantes aos não respondentes que optaram por não participar da pesquisa. Portanto, o viés de não resposta não é considerado um problema relevante nesta amostra.

### **3.2.2 Viés do método comum**

Podsakoff et al (2003) recomendam a utilização de métodos processuais e estatísticos para atestar o problema de viés de método comum (*Common Method Bias*), uma vez que as variáveis independentes foram obtidas da mesma amostra de respondentes. Foi garantido o anonimato e a confidencialidade dos respondentes e antecedendo a aplicação da pesquisa, foi realizado pré-teste do questionário, com intuito de evitar ambiguidades. Também houve a combinação da apresentação das questões de variáveis independentes e dependentes, e os respondentes foram orientados de que não havia respostas certas ou erradas.



Por fim, foi usado o teste do fator único de Harman (1976), como procedimento estatístico para determinar se apenas um único coeficiente pode caracterizar mais da metade da variância do modelo. Os resultados da análise fatorial exploratória sem rotação indicam que o primeiro fator possui 27,69% da variância total, o que sugere que o viés do método comum não tem impacto no presente estudo (PODSAKOFF, et al., 2003).

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

As informações coletadas por meio da pesquisa aplicada foram ordenadas e dispostas em planilhas eletrônicas do *Microsoft Excel*, para posterior análise dos dados. Inicialmente, a avaliação consistiu em uma análise do modelo de mensuração, em que se testou a validade e confiabilidade do modelo. Para análise dos dados e teste das hipóteses foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling – SEM*), com o auxílio do *software* SmartPLS 4.0. Conforme Henseler, Hubona e Ray (2015), o SEM é um conjunto de técnicas estatísticas que possui capacidade de modelar e testar as variáveis para um número infinito de questões de pesquisa. Hair, Ringle e Sarstedt (2011) recomendam o uso de PLS-SEM por identificarem como um método robusto com menos problemas de identificação, que é aplicável tanto em pequenas amostras quanto nas mais complexas.

Com a finalidade de determinar se os coeficientes de regressão do modelo estrutural são significantes, o PLS utiliza a técnica *bootstrapping*. Conforme Chin e Newsted (1999) esse procedimento permite diversas análises de amostragem e estima a significância do efeito de cada coeficiente de regressão entre variáveis. Para Gefen, Straub e Boudreau (2000), essa técnica de análise multivariada é utilizada para fornecer conclusões mais completas e sistemáticas, pois analisa de maneira simultânea a ocorrência de relações existentes entre os constructos dependentes e independentes.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.

Nesta seção apresenta-se a descrição e análise dos dados do estudo. Primeiramente, designa-se o modelo de mensuração utilizado e, em seguida, o modelo estrutural e os respectivos testes das hipóteses de pesquisa. Por fim, apresenta-se a discussão dos resultados à luz dos preceitos teóricos e com as implicações da pesquisa.

### 4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO

Neste estudo, avaliou-se o modelo de mensuração em termos de confiabilidade composta e validade convergente e discriminante (HAIR JR et al., 2017). Nesta primeira etapa, foi necessário retirar as assertivas DES3, DES4, SCG10, SCG15, SCG17 do construto de Desempenho da *startup* e sistemas de controle gerencial, respectivamente, por não apresentarem cargas fatoriais adequadas. Está prática é permitida para aumentar a variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE), conforme Hair Jr. et al. (2017). As cargas individuais de cada item das respectivas variáveis estão detalhadas no Apêndice B.

Em um primeiro momento, a Confiabilidade Composta foi o método utilizado para a consistência interna. Como nível recomendado é esperado, conforme os estudos de Hair Jr et al. (2017) e Sekaran e Bougie (2016), um valor acima de 0,70, o que foi confirmado em todas as variáveis latentes da pesquisa: ciclo de vida (1,000), desempenho (0,872), SCG formal (0,901), SCG informal (0,905) e Suporte do ecossistema (0,876), o que indica consistência interna do modelo proposto.

Acerca da validade convergente, utilizou os valores da AVE, que precisam exceder a 0,50 (HAIR JR et al., 2017). Conforme ilustrado na Tabela 3 todas as variáveis excedem esse valor: ciclo de vida (1,000), desempenho (0,537), SCG formal (0,506), SCG informal (0,517) e suporte do ecossistema (0,640), o que confirma a validade convergente do modelo. Para avaliar a confiabilidade interna foi utilizado as medidas de alfa de *Cronbach* e a confiabilidade composta (CC), na qual as cargas padronizadas devem ter ao menos 0,70 (HAIR et al., 2017). Os resultados indicaram que todos os itens apresentaram carga fatorial acima do mínimo recomendado, o que indica a consistência interna do modelo proposto.

**Tabela 2 - Resultados do modelo de mensuração**

Variáveis Latentes	AVE	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
Ciclo de Vida Organizacional	1,000	1,000	1,000
Desempenho	0,537	0,825	0,872
SCG Formal	0,506	0,874	0,901
SCG Informal	0,517	0,881	0,905
Suporte do Ecossistema	0,640	0,837	0,876

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na última etapa do modelo de mensuração, realizou-se a avaliação da validade discriminante, a fim de certificar que as eventuais variáveis são independentes entre si (HAIR et al., 2017). Dessa forma, em primeiro lugar, averiguou-se a validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981). Nesse processo são comparadas as raízes quadradas dos valores encontrados na AVE de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os construtos (ou variáveis latentes), em que tais raízes quadradas dos AVE's devem ser maiores que as correlações dos construtos.

Sendo assim, verificou-se a validade discriminante sob este critério entre todas as dimensões (Tabela 4), visto que a raiz quadrada da variância média extraída (destacada na diagonal em negrito) é maior do que as correlações entre todas as variáveis latentes (tanto na vertical, quanto na horizontal).

**Tabela 3 - Análise discriminante pelo critério Fornell-Larcker**

Variáveis latentes	1	2	3	4	5
1. Ciclo de Vida Organizacional	<b>1,000</b>				
2. Desempenho	0,375	<b>0,733</b>			
3. SCG Formal	0,159	0,322	<b>0,712</b>		
4. SCG Informal	0,036	0,129	0,589	<b>0,719</b>	
5. Suporte do Ecossistema	0,027	0,368	0,195	0,248	<b>0,800</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) recomendam confirmar a validade discriminante também pelo critério de *Rácio Heterotrait-Monotrait* (HTMT). Os autores definem o HTMT como um critério robusto e recente de avaliação. Os resultados apresentados na Tabela 5 indicam que os valores ficaram abaixo do valor de corte de 0,90, o que confirma a diversidade dos construtos utilizados no estudo (HAIR JR et al., 2017).

**Tabela 4 - Análise discriminante pelo critério Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT)**

Variáveis latentes	1	2	3	4	5
1. Ciclo de Vida Organizacional					
2. Desempenho	0,392				
3. SCG Formal	0,174	0,385			
4. SCG Informal	0,067	0,203	0,670		
5. Suporte do Ecossistema	0,113	0,362	0,216	0,288	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Portanto, no que diz respeito ao modelo de mensuração, pode-se afirmar que as variáveis latentes foram adequadamente mensuradas. Verificou-se ainda a possibilidade de multicolinearidade por meio do *Variance Inflation Factors* (VIF), que atestou sua ausência, por todos os valores serem menores que 10 (todos os VIF internos e externos foram menores que 4,147) (HAIR JR et al., 2017). Deste modo, atesta-se a confiabilidade e validade para proceder o teste de hipóteses pelo modelo estrutural.

#### 4.2 MODELO ESTRUTURAL E TESTES DE HIPÓTESES

O modelo estrutural demonstra os coeficientes de caminho para examinar o teste de hipóteses referente às relações do modelo teórico. Apresenta-se na Tabela 6 os coeficientes de caminhos ( $\beta$ ), o tamanho do efeito ( $f^2$ ), o desvio padrão, o *t-value* ( $|\beta/\text{desvio padrão}|$ ) e o *p-value* de cada relação.

**Tabela 5 - Resultados do modelo estrutural e teste das hipóteses sem a variável moderadora**

Hipóteses		$\beta$	Desvio Padrão	$f^2$	<i>T-Value</i>	<i>P-Value</i>
H <sub>1a</sub>	Formal -> Desempenho	0,355	0,131	0,118	2,700	<b>0,007</b>
H <sub>1b</sub>	Informal -> Desempenho	-0,206	0,137	0,040	1,498	0,134
H <sub>2a</sub>	Ciclo x Formal -> Desempenho	0,075	0,169	0,091	0,441	0,659
H <sub>2b</sub>	Ciclo x Informal -> Desempenho	-0,039	0,171	0,001	0,23	0,818
H <sub>3a</sub>	Suporte x Formal -> Desempenho	-0,359	0,169	0,062	2,122	<b>0,034</b>
H <sub>3b</sub>	Suporte x Informal -> Desempenho	0,265	0,141	0,005	1,881	<b>0,060</b>

Nota:  $R^2$ : *desempenho* = 0,384. Classificação do tamanho do efeito ( $f^2$ ) de acordo com Cohen (1988): efeito pequeno ( $f^2$ = 0,02); efeito médio ( $f^2$ = 0,15); e efeito grande ( $f^2$ = 0,35).

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A H<sub>1a</sub> prevê uma relação positiva entre uso do SCG formal e o desempenho de *startups*. Constatou-se uma relação positiva e significativa dos SCG formal com o desempenho de

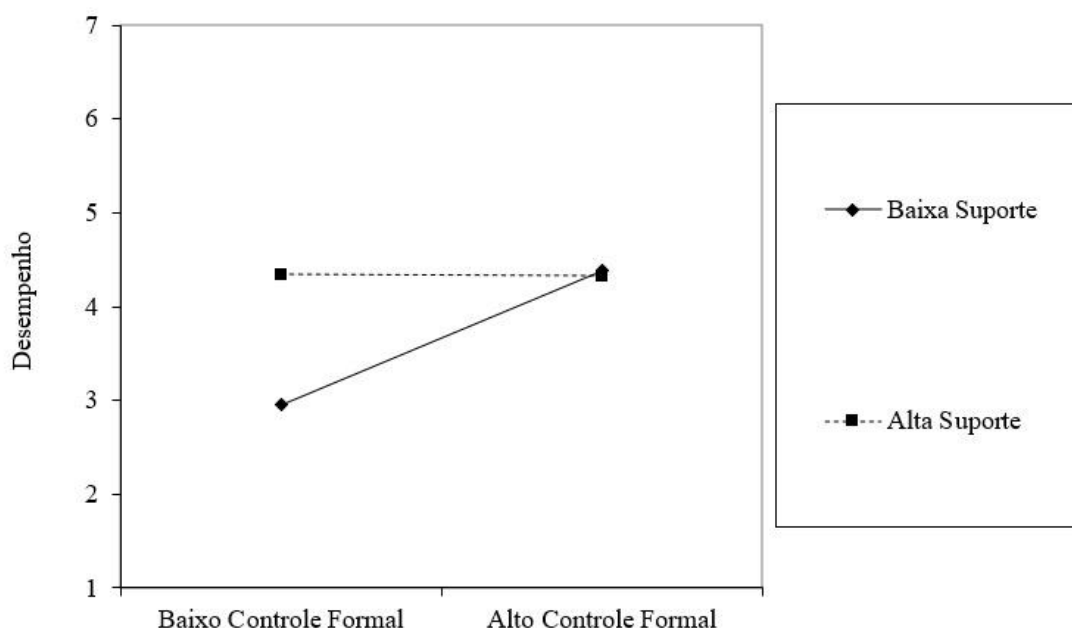
*startups* (0,355,  $p < 0,01$ ), o que permite confirmar tal hipótese. Essa relação possui efeito médio, de acordo com a classificação de Cohen (1988). Compreende-se, a partir desses achados, de que níveis mais altos de controles formais levam a um aumento do desempenho de *startups*.

O SCG informal, por sua vez, não apresentou associações significativas com o desempenho de *startups* (-0,206,  $p > 0,1$ ), esse resultado invalida a  $H_{1b}$ , que prevê que níveis mais altos de controles informais levam a um aumento do desempenho de *startups*. Esses resultados retratam que o uso do SCG informais não possuem relação direta com o alto desempenho das *startups*.

Da mesma forma, não foram observados efeitos significativos do ciclo de vida organizacional como moderador da relação dos controles formais e informais com o desempenho das *startups*. Deste modo, rejeita-se a  $H_{2a}$  (0,075  $p > 0,1$ ), que previa que o ciclo de vida organizacional modera positivamente a relação dos controles formais com o desempenho das *startups*, e a  $H_{2b}$  (-0,039  $p > 0,1$ ) que previa o ciclo de vida organizacional como moderador da relação dos controles informais com o desempenho das *startups*.

Analizou-se ainda a  $H_{3a}$ , que prevê que o suporte do ecossistema modera positivamente a relação de sistemas formais com o desempenho de *startups*. Contatou-se uma relação negativa e significativa do suporte do ecossistema como um moderador da relação entre uso de SCG formal com o desempenho das *startups* (-0,359,  $p < 0,05$ ). O que rejeita a  $H_{3a}$ , que segundo Cohen (1988), possui efeito médio. A Figura 2 apresenta o efeito moderador exposto na  $H_{3a}$  para melhor compreensão.

**Figura 2: Papel moderador suporte ecossistema x SCG formal.**



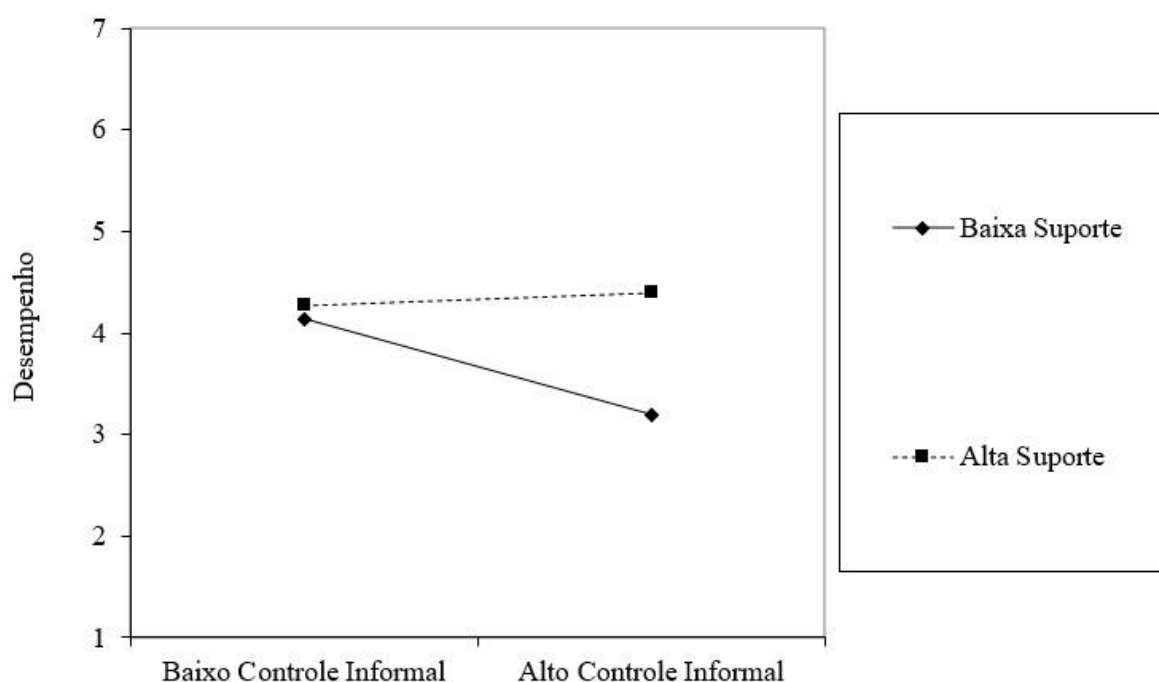
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Como apresentado na Figura 2, tem-se quatro cenários para analisar a hipótese firmada. Divide-se o Controle Formal e Informal em dois níveis: alto e baixo. O mesmo é realizado para o Suporte: alto nível e baixo nível. Ao verificar a combinação destas variáveis, observa-se que o baixo controle formal, alinhado a um baixo suporte do ecossistema, prejudica o desempenho da *startup*. Ainda em cenário com baixo suporte (variável moderadora), mas com alto nível de controle formal, observa-se que há uma evolução significativa no desempenho da *startup*. Deste modo, é possível constatar que a melhora no desempenho não foi devido à variável moderadora, mas devido ao controle formal empregado na *startup*. Para confirmar este cenário, observa-se os cenários com alto suporte do ecossistema, os quais, independentemente da *startup* ter baixo ou alto controle formal, não indicam variações no desempenho de forma significativa. Portanto, rejeita-se a H3a, haja vista que a variável moderadora apresentou significância apenas em cenário negativo, o que contraria a hipótese firmada.

A H<sub>3b</sub> prevê que o suporte do ecossistema modera positivamente a relação de sistemas informais com o desempenho de *startups*. Contatou-se uma relação positiva e significativa do suporte do ecossistema como um moderador do uso de SCG e desempenho das *startups* (0,265,  $p < 0,1$ ), o que confirma a H<sub>3b</sub>. Esta relação possui efeito pequeno, conforme a classificação de Cohen (1988). A Figura 3 denota que níveis altos de suporte do ecossistema de *startups* (incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos) alinhados com alto ou baixo nível de

controle gerencial informal, refletem positivamente no desempenho da *startup*, havendo pouca variância entre alto e baixo controle informal. Enquanto níveis baixos de suporte do ecossistema, alinhado a baixo controle informal geram alto desempenho, porém se alinhado a um alto controle informal refletem negativamente na relação de SCG informal com o desempenho das *startups*. Isso indica que é necessário alto suporte do ecossistema para obtenção de um melhor desempenho das *startups*.

**Figura 3: Papel moderador suporte ecossistema x SCG informal.**



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Analisou-se ainda o quanto a variável dependente é explicada pelas variáveis independentes, por meio do coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$  ajustado). O modelo estrutural apresenta sua validade preditiva quanto à variável dependente: desempenho (38,40%), o que indica que o desempenho das *startups* pode ser explicado em 38,40%.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A premissa deste estudo foi analisar o papel dos sistemas de controle gerencial (formais e informais) no fomento ao desempenho de *startups*, considerando o papel moderador do ciclo de vida e do suporte do ecossistema. Os achados revelam que o SCG formal configurado sob essa lógica cumpre estas expectativas, de modo que influencia positivamente o desempenho

das *startups*, bem como o papel moderador do ecossistema que modera positivamente a relação entre uso controles informais e o desempenho de *startups*, enquanto essa moderação com controles formais possui reflexo negativo.

A primeira hipótese (H<sub>1a</sub>) previa que o SCG formal influenciasse positivamente o desempenho de *startups*. Por meio das análises realizadas neste estudo, concluiu-se que a hipótese é confirmada, fortalecendo as evidências de Davila e Foster (2005), que o SCG se caracteriza como um facilitador para o desempenho e crescimento de empresas iniciantes. Denota-se que ter sistemas de controles formais se torna um diferencial para as empresas que almejam superar os desafios expostos pelas incertezas corporativas (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019).

A segunda hipótese (H<sub>1b</sub>) presumia que o SCG informal influenciasse positivamente o desempenho de *startups*. Esta relação era esperada devido aos resultados de Goebel e Weißenberger (2017a). Ao contrário da proposta, os resultados encontrados foram incapazes de suportar tal hipótese, portanto, na amostra analisada, rejeitou-se o pressuposto que existe ligação positiva entre os fatores. Ressalta-se que a amostra de estudos precedentes foram os fundadores e CEO's das *startups*, deste modo, infere-se que os mesmos não agiriam de forma contrária aos interesses da organização. Uma explicação para estes achados é que os sistemas de controle gerencial informais de baseiam em seleção, treinamento e aspectos voltados aos indivíduos (controle de pessoal) e aos valores, crenças e normatizações (controle cultural) (KLEINE; WEIßENBERGER, 2014; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2016, 2017a, 2017b), com o intuito de compartilhar o conhecimento para facilitar o aprendizado (BROWN; DUGUID, 1991), não demonstrando desse modo influência direta no desempenho da *startup*.

A terceira e quarta hipóteses (H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub>) presumem que o ciclo de vida organizacional possui papel moderador na relação entre SCG formal e informal com o desempenho de *startups*. Esta relação era esperada devido ao *framework* proposto por Antunes et al. (2021). Ao contrário da proposta, os resultados encontrados foram incapazes de confirmar tal hipótese, portanto, na amostra analisada, rejeitou-se o pressuposto que existe ligação positiva entre os fatores, não sendo encontrado um papel moderador positivo do CVO na relação entre SCG e desempenho da *startup*. Deste modo, as duas hipóteses foram rejeitadas, bem como no estudo de Leite (2023), no qual constatou-se que o ciclo de vida não possui impacto na relevância dada pelos gestores na medida de desempenho da organização.

O presente estudo ainda investigou se havia uma moderação positiva do suporte do ecossistema com o uso de SCG formais e desempenho da *startup* (H<sub>3a</sub>, quinta hipótese). Este resultado era esperado conforme estudos de Pauwells et al. (2016) e Vasconcelos et al. (2022)



que presumem que o suporte do ecossistema, combinado com todo suporte gerencial e estratégico, leva as empresas vinculadas a aumentar a probabilidade de melhores no seu desempenho. Por meio das análises realizadas, concluiu-se que a hipótese foi rejeitada. A combinação destas variáveis, demonstra que o baixo controle formal, alinhado a um baixo suporte do ecossistema, prejudica o desempenho da *startup*. Ainda em cenário com baixo suporte (variável moderadora), mas com alto nível de controle formal, observa-se que há uma evolução significativa no desempenho da *startup*. Deste modo, é possível constatar que a melhora no desempenho não foi devido à variável moderadora, mas devido ao controle formal empregado na *startup*. Para confirmar este cenário, observa-se os cenários com alto suporte do ecossistema, os quais, independentemente da *startup* ter baixo ou alto controle formal, não indicam variações no desempenho de forma significativa. Portanto, rejeita-se a H3a, haja vista que a variável moderadora apresentou significância apenas em cenário negativo, o que contraria a hipótese firmada.

A última hipótese (H3b) analisada no estudo, investigou se havia uma moderação positiva do suporte do ecossistema na relação entre o uso de SCG informais e desempenho da *startup*. Os resultados indicaram uma relação positiva e significativa do suporte do ecossistema como um moderador do uso de SCG e desempenho das *startups*, o que valida a H3b. Observou-se que níveis altos de suporte do ecossistema de *startups* alinhados com alto ou baixo nível de controle gerencial informal, refletem positivamente no desempenho da *startup*, havendo pouca variância entre alto e baixo controle informal. Enquanto níveis baixos de suporte do ecossistema, alinhado a baixo controle informal geram alto desempenho, porém se alinhado a um alto controle informal refletem negativamente na relação de SCG informal com o desempenho das *startups*. Isso indica que é necessário alto suporte do ecossistema para obtenção de um alto desempenho das *startups*. Este resultado confirma os achados de Pauwells et al. (2016) e Vasconcelos et al. (2022) que presumem que o suporte do ecossistema, combinado com o suporte gerencial e estratégico, leva as *startups* a um melhor desempenho.

De modo geral, os resultados da presente pesquisa sinalizam que o uso de SCG formal é capaz de influenciar positivamente o desempenho de *startups*, bem como suporte do ecossistema de *startups* possui papel moderador na relação dos SCG informais e desempenho. Pode-se até mesmo ressaltar que a falta de um alto suporte do ecossistema influencia negativamente o desempenho das *startups*.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo analisou os efeitos dos sistemas de controle gerencial (formais e informais) no fomento ao desempenho de *startups*, considerando o papel moderador do ciclo de vida e do suporte do ecossistema. Para tanto, foi realizada uma *survey* com fundadores e CEO'S de 88 *startups* localizadas na Região Sul do Brasil. De modo geral, os resultados do estudo indicam que o SCG formal possui uma relação positiva com o desempenho de *startups*, bem como o papel moderador do suporte do ecossistema com SCG informal. Tal resultado apresenta contribuições para a literatura: primeiro, preenche-se uma lacuna na literatura, que já investigou essas variáveis, porém, de forma individual, sendo que no presente estudo analisamos todas as variáveis simultaneamente.

Esses resultados também têm implicações para prática das organizações. uma vez, que os resultados da pesquisa evidenciam diferentes combinações que levam ao alto desempenho dessas empresas. Este estudo gera reflexões sobre as dimensões do uso dos sistemas de controles gerenciais (formais e informais) adotados pelas *startups*, analisadas juntamente com o suporte do ecossistema, essenciais à tomada de decisões. No que diz respeito à tomada de decisão, não exclusivamente às *startups*, mas também para seus financiadores, envolvendo assim todo ecossistema das *startups*, pois os resultados mostram que o vínculo entre as *startups* com incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos trazem efeito positivo no desempenho destas empresas.

Por conseguinte, o estudo respondeu à questão de pesquisa, concluindo que o sistema de controle gerencial formal possui influência positiva no fomento ao desempenho de *startups*, assim como o papel moderador do suporte do ecossistema, que alinhado ao sistema de controle gerencial informal, promovem um alto desempenho das *startups*. Sendo assim, a aplicação de um sistema como este, pode diminuir problemas frequentes e provocar nas *startups* iniciais uma maior motivação.

Com base neste estudo, é possível ainda que se iniciem pesquisas futuras em decorrência das suas limitações. Inicialmente, destaca-se que os resultados deste estudo demonstram as percepções da amostra estudada, de modo que não devem ser generalizados. Propõe-se analisar com maior afinco o estudo da relação entre o SCG informais no desempenho de *startup*, que na literatura demonstrou sua existência, mas foi rejeitada na presente pesquisa. Outra indicação de pesquisa é associar além das variáveis propostas, a inovação e aprendizagem, para determinar se essas variáveis atuam de forma positiva no fomento ao desempenho das *startups*.

## REFERÊNCIAS

ACS, Z. J.; STAM, E.; AUDRETSCH, D. B.; O'CONNOR, A. The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. **Small Business Economics**, v. 49, n. 1, p. 1-10, 2017.

ADIZES, I. *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. 1990. São Paulo: Pioneira.

ADNER, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 39-58, 2017.

ANDERSEN, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 03, p. 411-423, 1988.

ANTUNES, L. G. R., et al., Dynamic framework of performance assessment for *startups*, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2021.

ARRUDA, C. et al. Causas da mortalidade de *startups* brasileiras. **Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, Fundação Dom Cabral**, p. 33, 2014.

BACON, E.; WILLIAMS, MD.; DAVIES, GH. Receitas para o sucesso: condições para transferência de conhecimento em ecossistemas de inovação aberta, **Jornal Internacional de Gerenciamento de Informações**, v. 49, p. 377–387, 2019.

BARTOL, K. M; SRIVASTAVA, A. Encorajando o compartilhamento de conhecimento: o papel dos sistemas de recompensa organizacional”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9 n. 1, p. 64-76, 2022.

BEUREN, I. M.; PEREIRA, A. M. Análise de artigos que relacionam ciclo de vida organizacional com controles de gestão. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, p. 123-143, 2013.

BEUREN, I. M.; SANTOS, V.D.; THEISS, V. Análise da formalidade dos sistemas de controle gerencial em empresas incubadas, **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 19, n. 2, art. 2, p. 19-30, maio/agosto 2018.

BHIMANI, A., As empresas de tecnologia exigem que a contabilidade seja diferente? **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 29, n. 77, p. 189-193, mai./ago. 2018.

BISBE, J.; MALAGUENO, 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.

BRAGA, L. D.; GONZAGA, R. P. Sistemas de Controle Gerencial em *Startups*: um Estudo de Caso. In: XX USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 2020, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo.

BROWN, J. S; DUGUID, P. Aprendizagem organizacional e comunidades de prática: em direção a uma visão unificada de trabalho, aprendizagem e inovação, **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

CARLI, E.; VASCONCELOS, A. M.; LEZANA, A. G. R. Conhecimentos e habilidades de comunicação para empreendedores nas fases iniciais do ciclo de vida organizacional de Adizes. **Revista de Negócios**, v. 19, n 2, p. 21–35, 2014.

CARRARO, W. B. W. H.; MENESES, R., BRITO, C., Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de *Startups*, **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21 n. 4. p. 861-878, out-dez. 2019.

CARRARO, W. B. W. H.; TEIXEIRA, I. S. N.; PINHEIRO, A. B, Ferramenta de Planejamento e Controle: Aplicação em uma *Startup*, **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 23 n. 01 p.26-42, Jan/Mar 2022.

CHENHALL, R. H. Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. **Handbook of Management Accounting Research**, v. 1, p. 163-205, 2006.

CHENHALL, R. H.; MOERS, F. The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 47, p. 1-13, nov. 2015.

CHIN, W. W.; NEWSTED, P. R. Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *In*: HOYLE, R. H. (org.). **Statistical Strategies for Small Sample Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 307-342, 1999.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, 2ª edição. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

COSTA, M. A. S. et al. Exploring performance measurement practices in Brazilian *startups*. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 33, n. 5-6, p. 637-663, 2022.

CRESPO, N. F. et al. The adoption of management control systems by *startups*: Internal factors and context as determinants. **Journal of Business Research**, v.101, p. 875-884, ago. 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, out. 2005.

DAVILA, A.; FOSTER, G., Sistemas de controle de gestão em empresas iniciantes em estágio inicial, **The Accounting Review**, v. 82 n. 4, pp. 907-937, 2007

DAVILA, A.; FOSTER, G.; JIA, N. Building Sustainable High-Growth *Startup* Companies: Management Systems as an Accelerator. **California Management Review**, v. 52, p. 79–105, 2010.

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, p. 207-239, 2014.

DEL SARTO, N.; ISABELLE, D. A.; DI MININ, A. The role of accelerators in firm survival: An fsQCA analysis of Italian *startups*. **Technovation**, v. 90-91, p. 1-13, 2020.

FERREIRA, M. P.; ABREU, A. F.; ABREU, P. F.; TRZECIAK, D. S.; APOLINÁRIO, L. G.; CUNHA, A. A. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Produção**, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 03, p. 382-388, 1981.

FREZATTI, F.; SOUZA BILDO, D.; MUCCI, D. M.; BECK, F. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017

FUSTER, E.; PADILHA, M. A.; LOCKETT, N.; DEL-ÁGUILA-OBRA, A. R. The emerging role of university spin-off companies in developing regional entrepreneurial university ecosystems: The case of Andalusia. **Technological Forecasting and Social Change**, n. 141, p. 219-231, 2019

GEFEN, D.; STRAUB, D.; BOUDREAU, M. C. Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 04, n. 1, p. 1-77, 2000.

GIRÃO, L. F. A. P.; PAULO, E. Quando a competição por informações de empresas não maduras reduz seu custo do capital. In: **Anais do Congresso ANPCONT**. 2016. p. 2016-05.

GOEBEL, S.; WEIßENBERGER, B.E. The dark side of tight financial control: Causes and remedies of dysfunctional employee behaviors. **Schmalenbach Business Review**, v. 17, p. 69-101, 2016.

GOEBEL, S.; WEIßENBERGER, B.E. Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. **Journal of Business Economics**, v. 87, p. 185–219, 2017a.

GOEBEL, S.; WEIßENBERGER, B.E. The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. **Journal of Business Ethics**, v. 141, p. 505-528, 2017b.

HAIR JR, J. F. et al., **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2ª edição. Los Angeles: Sage, 2017.

HAIR, JR. J.F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, [s. l.], v. 19, n. 2, p 139-152, 2011.

HANKS, S. H. The organization life cycle: Integrating content and process. **Journal of Small Business Strategy**, v. 1, n 1, p. 1-12, 1990.

HARMAN, H. H. **Modern Factor Analysis** (3ª ed). Chicago: The University of Chicago Press. 1976.

HENSELER, J.; HUBONA, G.; RAY, P. A. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 1, p. 2–20, 2016.

HENSELER, J; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the academy of marketing science**, v. 43, p. 115-135, 2015.

JORDÃO, R.V.D.; MELO, E.A.; SOUZA, J.A.N. Estratégia e desenho do sistema de controle gerencial. **Revista Espacios**, v. 37 n. 4. p. 1-25, 2016.

KLEINE, C.; WEIßENBERGER, B.E. Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. **Journal of Management Control**, , v. 24, p. 241-266, 2014.

KULKOV, I.; HELLSTROM, M.; WIKSTROM, K. Identifying the role of business accelerators in the developing business ecosystem: the life science sector. **European Journal of Innovation Management**. 2020.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, v. 11, n 4, p. 339-354, 2003.

LEITE, Í. F. Medidas de Desempenho Operacional em *Startups*: Uma Survey das *Startups* Cadastradas na Associação Brasileira de *Startups*. **Revista de Contabilidade da UFBA**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. e2131, 2023.

LIMA, A. S.; CARVALHO, E. V. A.; PAULO, E.; GIRÃO, L. F. D. A. P. (2015). Estágios do ciclo de vida e qualidade das informações contábeis no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 398-418, 2015.

LUO, X.; HUANG, F.; TANG, X.; LI, J. Government subsidies and firm performance: Evidence from high-tech start-ups in China. **Emerging Markets Review**. In press, 2020.

MAGALDI, S.; SALIBI, J. N. **Gestão do amanhã**: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4a Revolução Industrial. São Paulo, 2018, Editora Gente.

MALMI, T.; BROWN, D. Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, 2008, v. 19 n.4. p. 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.

MAURYA, A. **Scaling lean: Mastering the key metrics for startup growth**. Penguin. 2016

MAS, V. F.; RIBEIRO, S. D.; ROIG, T. N. Firm survival: The role of incubators and business characteristics. **Journal of Business Research**, v. 68, n 4, p. 793- 796, 2015.

MERCHANT, K.A; FERREIRA, L. **Performance Measurement and Control in Small Businesses**, Division of Research, Harvard Business School, 1985.

MERCHANT, K. A; VAN DER STEDE, W. A. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. 2 ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2007.



MERCHANT, K.A; VAN DER STEDE, W.A. *Management control systems: Performance Measurement, Evaluation and incentives*. 3 ed. Londres: Editora Pearson. 2011.

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

MOORE, J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 3, p. 75-86, 1993.

OH, D. S.; PHILLIPS, F.; PARK, S.; LEE, E. Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, v. 54, p. 1-6, 2016.

O'RAND, A. M.; KRECKER, M. L. Concepts of the life cycle: Their history, meanings, and uses in the social sciences. *Annual review of sociology*, v. 16, n. 1, p. 241-262, 1990.

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievements and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, v. 5, p. 413-428, 1980.

PAUWELS, C. et al. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, v. 50, p. 13-24, 2016.

PODSAKOFF, Philip M., MACKENZIE, Scott B., PODSAKOFF, Nathan P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, v. 63, n.1, 539-569, 2012.

QUINN, J. B. Mudança estratégica: "Incrementalismo lógico". *Sloan Management Review*, v. 20, n. 1. p. 7-21, 1978.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, v. 17, p. 330-359, 2011.

ROMPHO, N. Operational performance measures for *startups*. *Measuring Business Excellence*, v. 22, n. 1, p. 31-41, 2018.

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, V. D. et al. Use of management controls and product innovation in *startups*: intervention of knowledge sharing and technological turbulence. *Journal of Knowledge Management*, v. 1, fev. 2022.

SANTOS, V. D.; FEY, N; BERND, D. C.. Sistemas de Controle Gerencial e Inovação de Produtos em Empresas *Startups*. In: 21 USP INTERNACIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 2021, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo.

SCALIZA, J. A. A. et al. Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. *Journal of Business Research*, v. 140. p. 264-279, 2022.

SEKARAN, U.; BOUGIE, R. **Research methods for business**: a skill building approach. 7<sup>a</sup> edição. Reino Unido: John Wiley & Sons, 2016.

SILVA, E.; KRAKAUER, P.; CODA, R. Empresas *startups*: análise do ciclo de vida a partir do modelo de Lester, Parnell e Carraher. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**. v. 19, n. 1, p. 81-103, jan./marc. 2020.

SILVA, R. H.O. et al. Influência de configurações Organizacionais no desempenho de *Startups*, **Revista Contabilidade e finanças – USP**, v. 33, n. 90, e1415, 2022.

SILVA, D. M.; HOWELLS, J.; MEYER, M. Innovation intermediaries and collaboration: Knowledge-based practices and internal value creation. **Research Policy**, v. 47, n. 1, p. 70-87, 2018.

SIMONS, R. Alavancas de controle: como os gerentes usam sistemas de controle inovadores para impulsionar a renovação estratégica . Boston, MA: **Harvard Business School Press R.** 2000.

STAM, E.; VAN DE VEN, A. Entrepreneurial ecosystem elements. **Small Business Economics**, v. 56, p. 809-832, 2021.

STREHLE, F.; KATZY, B. R.; DAVILA, T. Learning capabilities and the growth of technology - based new ventures. **International Journal of Technology Management**, 2010, v. 52, n. ½, p. 26 - 45. Disponível em: <http://doi.org/10.1504/IJTM.2010.035854>. Acesso em 04 nov. 2022.

TAYLOR, D.; KING, R.; SMITH, D. Management controls, heterarchy and innovation: a case study of a start-up company. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. v.32, n.6, p.1636–1661, 2019.

THEISS, V.; BEUREN, I.M. Reflexos da aplicação de funding no desenho e uso do sistema de controle gerencial. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 23 n. 2, p. 2-17, 2020.

THEISS, V; THIESEN, L. G. R. D. S. Influência do pacote de sistema de controle gerencial no desempenho de tarefas, moderado pela presença de recursos financeiros em *startups*. **Contabilidad y Negocios**, v. 18, n. 35, 2023.

TORRES, N. N. J; SOUZA, C. R. B. Uma Revisão da Literatura sobre Ecossistemas de *Startups* de Tecnologia. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SBSI), 12., 2016, Florianópolis. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2016. p. 385-392. DOI: <https://doi.org/10.5753/sbsi.2016.5986>.

VAN OPSTAL, W; BORMS, L. *Startups* and circular economy strategies: Profile differences, barriers and enablers. **Journal of Cleaner Production**, v. 396, p. 136510, 2023.

VASCONCELOS, S. M. L. et al. Sistema de mensuração de desempenho, estratégias genéricas e suporte do ecossistema de negócios: efeitos no desempenho de *startups*. **Revista Universo Contábil**, v. 18, p. e 2022101, dez. 2022 ISSN 1809-3337, 2022.

WAHLBERG, A. E. POOM, Leo. An empirical test of nonresponse bias in internet surveys.  
**Basic and Applied Social Psychology**, v. 37, n. 6, p. 336-347, 2015.

## **APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO UTILIZADA PARA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS**

Olá,

Muito obrigado pelo seu interesse nesta pesquisa, que objetiva examinar como o uso de sistemas de controle gerencial, ciclo de vida e o suporte do ecossistema afetam o desempenho das *Startups*. A pesquisa tem cunho meramente acadêmico e está associada ao trabalho de conclusão de curso da acadêmica Andressa Lazares, orientada pelo professor Vanderlei dos Santos, da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). A sua organização foi escolhida devido ao perfil e sua resposta é muito importante para o conjunto da amostra.

A equipe de pesquisa se compromete em zelar pela privacidade e pelo sigilo absoluto sobre suas respostas, portanto, você não será identificado e nem exposto. Os dados fornecidos serão tratados de forma agregada com tratamento estatístico, sem identificação e vinculação dos seus respondentes com as respectivas respostas.

Enfatizamos ainda que não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa no ambiente da organização. Após a conclusão do estudo, previsto para ocorrer no final deste ano, os pesquisadores comprometem-se a oferecer para a empresa e aos respondentes interessados um relatório executivo com os principais resultados da pesquisa.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou coação. Sua participação é voluntária!

Em caso de dúvidas ou necessidade de esclarecimentos sobre questões do instrumento de pesquisa, entre em contato com os seguintes pesquisadores: Andressa Lazares ([deessa.lazaress@hotmail.com](mailto:deessa.lazaress@hotmail.com)) e Vanderlei dos Santos ([vanderlei.santos@udesc.br](mailto:vanderlei.santos@udesc.br)).

Por favor, caso se sinta esclarecido e concorde em dar sequência e participar da pesquisa, basta optar pela alternativa SIM no item abaixo. Caso contrário, acione a tecla NÃO e entenderemos que você não deseja continuar.

Muito obrigado pelo seu tempo e oportunidade de contribuir para a geração do conhecimento.

Atenciosamente,

Andressa Lazares

Graduanda do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Estado de Santa Catarina

Telefone: (47) 99922-5284

Vanderlei dos Santos

Professor do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Estado de Santa Catarina

Telefone: (47)3357-8457

## APÊNDICE B – ASSERTIVAS DO QUESTIONÁRIO

Assertivas	Cargas Fatoriais
<b>Sistema de Controle Gerencial</b>	
SCG1 - Metas de desempenho específicas são estabelecidas para os funcionários.	0,747
SCG2 - O cumprimento de metas de desempenho dos funcionários é controlado pelos respectivos superiores.	0,812
SCG3 - Desvios potenciais de metas de desempenho devem ser explicados pelos funcionários responsáveis	0,710
SCG4 - Os funcionários recebem feedback de seus superiores sobre em que medida alcançam suas metas de desempenho.	0,815
SCG5 - Os componentes da remuneração variável estão atrelados às metas de desempenho atribuídas.	0,513
SCG6 - Os superiores monitoram as medidas necessárias para o cumprimento das metas de desempenho de seus funcionários.	0,776
SCG7 - Os superiores avaliam a forma como os funcionários realizam uma tarefa atribuída.	0,714
SCG8 - Superiores definem as etapas de trabalho mais importantes para as tarefas rotineiras.	0,562
SCG9 - Superiores fornecem aos funcionários informações sobre as etapas mais importantes em relação ao cumprimento de metas de desempenho.	0,693
SCG11 - Nossos funcionários são cuidadosamente selecionados para ver se eles se enquadram nos valores e normas da nossa empresa.	0,587
SCG12 - Foi colocado muito esforço para estabelecer o processo de recrutamento mais adequado para a nossa empresa.	0,688
SCG13 - A ênfase é dada em contratar os candidatos mais adequados para um cargo específico.	0,660
SCG14 - As atividades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários são consideradas muito importantes.	0,645
SCG16 - Tradições, valores e normas desempenham um papel importante na nossa empresa.	0,717
SCG18 - Nossa missão transmite os principais valores da empresa para os funcionários.	0,831
SCG19 - Os principais gerentes comunicam os valores fundamentais da empresa aos funcionários.	0,719
SCG20 - Nossos funcionários estão cientes dos principais valores da empresa.	0,837
SCG21 - Nossos funcionários percebem que os valores constantes na declaração da missão da empresa são motivadores.	0,751
<b>Ciclo de Vida</b>	
CVO1 - Em que fase está a <i>startup</i> ?	1,000
<b>Suporte do Ecossistema</b>	
SEC1 - A minha empresa obteve novos e melhores conhecimentos na minha área de negócio e/ou noutras áreas.	0,719
SEC2 - Minha empresa obteve novos equipamentos, tecnologias, produtos e serviços.	0,794
SEC3 - Minha empresa obteve nova propriedade intelectual, como patentes, marcas ou designs de produtos.	0,904
SEC4 - Minha empresa aumentou sua compreensão das necessidades do mercado.	0,771
<b>Desempenho</b>	
DES1 - ...É mais competitiva.	0,685
DES2 - ...Está crescendo mais rápido.	0,842
DES5 - Em relação ao retorno esperado, como você percebe o retorno sobre o investimento atual?	0,669
DES6 - Em relação aos seus concorrentes, como você percebe o desempenho atual da sua <i>startup</i> ?	0,856
DES7 - Em relação aos seus concorrentes, qual a perspectiva de desempenho futuro da sua <i>startup</i> ?	0,605

DES8 - Em relação às suas expectativas, como você percebe o desempenho geral da <i>startup</i> no último período?	0,703
---	-------