

**CONTROLES INFORMAIS E DESEMPENHO DE *STARTUPS*:  
MEDIAÇÃO SEQUENCIAL DA APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO DE PRODUTOS**

Laiza Maria Lemos, Vanderlei dos Santos

## INTRODUÇÃO

As *startups* se caracterizam por operar em ambientes de incerteza, em que a inovação é importante para sua sobrevivência e crescimento (Ries, 2014). Esse contexto exige que os empreendedores conciliem flexibilidade para experimentar novos modelos de negócio com mecanismos de gestão que forneçam estabilidade e direção estratégica. Nesse cenário, a literatura sobre sistemas de controle gerencial (SCG) tem demonstrado que sua adoção é útil às *startups*, ao apoiar a coordenação de recursos, a formalização de processos decisórios e a sustentabilidade do crescimento (Davila et al., 2015; Crespo et al., 2019). Todavia, a literatura ainda apresenta divergências sobre os efeitos de diferentes tipos de controle gerencial no desempenho organizacional (Henri; Wouters, 2019; Müller-Stewens et al., 2020).

Entre os diversos mecanismos de controle, os controles informais (pessoais e culturais) têm recebido crescente atenção no contexto das *startups* (Frare et al., 2022; Meurer; Beuren, 2025; Santos, 2023), pois emergem da socialização, dos valores e das normas compartilhadas, funcionando como alicerces de confiança e alinhamento entre membros da organização (Goebel; Weißenberger, 2017; Strauss et al., 2013). Pesquisas em *startups* brasileiras indicam que os controles informais favorecem o compartilhamento de conhecimento e a inovação de produtos, sobretudo em ambientes de turbulência tecnológica (Santos et al., 2023). Frare et al. (2022) constataram que os controles culturais estão presentes em pacotes de SCG adotados por *startups* de alto desempenho (Frare et al., 2022). Os controles informais também apresentam influência direta na cooperação, que se reflete na resiliência na dependência de papel (Meurer; Beuren, 2025).

De maneira geral, esses achados sugerem que os controles informais podem desempenhar papel estratégico para impulsionar a inovação. Contudo, apesar desse avanço, pouco se conhece sobre os mecanismos intermediários que explicam como os controles informais se conectam ao desempenho das *startups*. Ademais, o potencial dos controles informais ainda não é de domínio completo (Meurer; Beuren, 2025). A literatura de aprendizagem organizacional apresenta a ambidestria, compreendida como a capacidade de explorar novos conhecimentos (exploração) e, simultaneamente, aproveitar os já existentes (explotação) (March, 1991), como uma das principais capacidades dinâmicas associadas à inovação. Evidências mostram que a aprendizagem ambidestra exerce efeito superior sobre a performance inovadora de pequenas e médias empresas em comparação ao uso isolado de estratégias exploratórias ou explotatórias (Tian et al., 2021). Contudo, a relação entre controles informais, aprendizagem ambidestra, inovação e desempenho de *startups* ainda carece de evidências empíricas. Assim, este estudo tem como objetivo examinar a influência dos controles informais (pessoal e culturais) no desempenho de *startups*, mediada sequencialmente pela aprendizagem ambidestra (exploratória e explotatória) e pela inovação de produtos.

## DESENVOLVIMENTO

Uma *survey* foi realizada com 160 fundadores e/ou CEO's de *startups* da região Sul do Brasil, cujos dados foram analisados por meio da modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). As variáveis do modelo teórico foram extraídas de pesquisas anteriores (Goebel; Weißenberger, 2016; Tian et al., 2021; Stock et al., 2013; Crespo et al., 2019), compostas por múltiplos itens e aferidas numa escala do tipo Likert de sete pontos (1 = discordo totalmente, 7 = concordo totalmente).

## RESULTADOS

Os resultados do modelo estrutural confirmaram a maioria das hipóteses formuladas. Os controles culturais apresentaram influência positiva tanto sobre a aprendizagem exploratória ( $\beta = 0,277$ ,  $p < 0,01$ ) quanto sobre a explotatória ( $\beta = 0,285$ ,  $p < 0,01$ ), confirmando H1a. Da mesma forma, os controles pessoais estiveram associados positivamente à aprendizagem exploratória ( $\beta = 0,307$ ,  $p < 0,01$ ) e à explotatória ( $\beta = 0,201$ ,  $p < 0,10$ ), confirmando H1b; contudo, no caso da explotatória, o efeito foi mais fraco.

No que se refere às mediações, observou-se que os controles culturais impactam a inovação de produtos por meio da aprendizagem exploratória ( $\beta = 0,080$ ,  $p < 0,05$ ) e explotatória ( $\beta = 0,143$ ,  $p < 0,05$ ), apoiando H2a. Já os controles pessoais também exerceiram efeitos positivos sobre a inovação mediados pela aprendizagem exploratória ( $\beta = 0,088$ ,  $p < 0,05$ ) e explotatória ( $\beta = 0,101$ ,  $p < 0,10$ ), confirmando H2b, embora novamente com intensidade menor no último caminho. Na mediação serial, os controles culturais afetam positivamente o desempenho por meio da sequência aprendizagem e inovação de produtos (exploratória:  $\beta = 0,051$ ,  $p < 0,05$ ; explotatória:  $\beta = 0,092$ ,  $p < 0,05$ ), confirmando H3a. Para controles pessoais, apenas a relação via aprendizagem exploratória, inovação e desempenho foi significativo ( $\beta = 0,056$ ,  $p < 0,05$ ). Enquanto, a relação sequencial via aprendizagem explotatória não foi ( $\beta = 0,065$ ,  $p = 0,133$ ). Assim, a H3b foi parcialmente confirmada.

Quanto ao poder explicativo do modelo, os coeficientes de determinação ( $R^2$ ) indicam que a aprendizagem exploratória ( $R^2 = 0,277$ ) e a explotatória ( $R^2 = 0,194$ ) foram moderadamente explicadas pelos controles informais. A inovação de produtos apresentou explicação considerável ( $R^2 = 0,501$ ), evidenciando o papel dos controles informais e da aprendizagem organizacional como antecedentes. O desempenho das *startups* foi explicado em 40,9% ( $R^2 = 0,409$ ), valor considerado moderado e adequado segundo os critérios de Hair et al. (2017). Esses resultados evidenciam que os controles informais, embora menos estruturados, exercem um papel significativo na promoção da aprendizagem organizacional e da inovação, explicando parte relevante do desempenho das *startups*. Os controles pessoais parecem operar sobretudo por meio da exploração de novas ideias, enquanto sua contribuição via exploração é menos consistente ao longo da cadeia até o desempenho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa mostraram que os controles culturais e pessoais exercem influência significativa sobre a aprendizagem ambidestra, repercutindo indiretamente na inovação de produtos e no desempenho de *startups*. Constatou-se que os controles culturais sustentam de forma consistente os dois tipos de aprendizagem, enquanto os controles pessoais se mostram mais robustos via aprendizagem exploratória. Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para o avanço da literatura ao demonstrar como mecanismos de controles informais podem por meio da aprendizagem ambidestra promover processos de inovação e, em última instância, explicar variações no desempenho de *startups*. O estudo complementa pesquisas que já destacaram a importância dos controles informais para as *startups* (Frare et al., 2022; Meurer; Beuren, 2025; Santos, 2023), ampliando a compreensão sobre os caminhos pelos quais tais controles influenciam o desempenho organizacional. A pesquisa também é relevante para a prática empresarial, pois, seus resultados sugerem alguns *insights* intervenientes que podem aumentar o desempenho das *startups*.

**Palavras-chave:** controles informais; aprendizagem ambidestra; inovação de produtos; desempenho; *startups*.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CRESPO, Nuno Fernandes et al. 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.

DAVILA, Antonio; FOSTER, George; JIA, Ning. 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.

FRARE, Anderson Betti et al. Packages of management control systems, entrepreneurial orientation and performance in Brazilian startups. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 18, n. 5, p. 643-665, 2022.

GOEBEL, Sebastian; WEIßENBERGER, Barbara E. Effects of management control mechanisms: Towards a more comprehensive analysis. **Journal of Business Economics**, v. 87, n. 2, p. 185-219, 2017.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Advanced issues in partial least squares structural equation modeling**. saGe publications, 2017.

HENRI, Jean-François; WOUTERS, Marc. Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. **Accounting, Organizations and Society**, p. 101073, 2019.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MEURER, S. M.; BEUREN, I. M. Do Informal Controls and Cooperation Trigger Resilience in Role Dependence in Startups?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 29, n. 2, p. 0-0, 2025

MÜLLER-STEWENS; Benedikt, WIDENER, Sally K.; MÖLLER, Klaus; STEINMANN, Jan-Christoph. The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 80, p. 101078, 2020.

RIES, Eric. **Lean Startup**: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. Redline Wirtschaft, 2014.

SANTOS, Vanderlei dos et al. Use of management controls and product innovation in startups: intervention of knowledge sharing and technological turbulence. **Journal of Knowledge Management**, v. 27, n. 2, p. 264-284, 2023.

STOCK, Ruth Maria; SIX, Bjoern; ZACHARIAS, Nicolas A. Linking multiple layers of innovation-oriented corporate culture, product program innovativeness, and business performance: A contingency approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 3, p. 283-299, 2013.

STRAUSS, Erik R.; NEVRIES, Pascal; WEBER, Juergen. The development of MCS packages-

balancing constituents' demands. **Journal of Accounting and Organizational Change**, v. 9, n. 2, p. 155-187, 2013.

TIAN, Hongyun et al. Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. **European journal of innovation management**, v. 24, n. 2, p. 414-438, 2021.

---

#### DADOS CADASTRAIS

---

**BOLSISTA:** Laiza Maria Lemos

**MODALIDADE DE BOLSA:** PIBIC/CNPq

**VIGÊNCIA:** 09/2024 a 08/2025 – Total: 12 meses

**ORIENTADOR(A):** Vanderlei dos Santos

**CENTRO DE ENSINO:** CEAVI

**DEPARTAMENTO:** Ciências Contábeis

**ÁREAS DE CONHECIMENTO:** Administração/Ciências Contábeis/Turismo

**TÍTULO DO PROJETO DE PESQUISA:** INTERDEPENDÊNCIA DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL, INOVAÇÃO E DESEMPENHO DE STARTUPS: IMPLICAÇÕES DO SUPORTE DO ECOSSISTEMA E CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

**Nº PROTOCOLO DO PROJETO DE PESQUISA:** NPP4162-2023