

EFEITOS DOS MECANISMOS DE CONTROLE GERENCIAL E O PAPEL MODERADOR DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E DO SUPORTE DO ECOSISTEMA NO DESEMPENHO DE *STARTUPS*¹

Jardel Lemke Neitzke², Vanderlei dos Santos³, Andressa Lazares, Rodrigo Rengel⁴

¹ Vinculado ao projeto “Interdependência dos sistemas de controle gerencial, inovação e desempenho de *startups*: implicações do suporte do ecossistema e ciclo de vida organizacional”

² Acadêmico do Curso de Engenharia de *Software* – CEAVI – Bolsista PROIP/UDESC

³ Orientador, Departamento de Ciências Contábeis – CEAVI – vanderlei.santos@udesc.br

⁴ Participantes do projeto, Departamento de Ciências Contábeis – CEAVI

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os efeitos dos mecanismos de controle gerencial (SCG), tanto formais quanto informais, no desempenho de *startups* da região Sul do Brasil, considerando o papel moderador do ciclo de vida organizacional (CVO) e do suporte do ecossistema. Com uma abordagem quantitativa descritiva e uma amostra de 88 respondentes, entre fundadores e CEOs de *startups* listadas na StartupBASE, o estudo apresenta uma análise do impacto desses fatores no desempenho das *startups*.

Contextualização e Justificativa

As *startups* são empresas caracterizadas por elevado grau de incerteza e dinamismo, com modelos de negócios inovadores e escaláveis (Bhimani, 2018). Devido a essas particularidades, o gerenciamento eficiente e estruturado dos recursos é essencial para o sucesso. O uso de mecanismos de controle gerencial permite às *startups* gerenciarem melhor seus recursos e decisões, alinhando ações e resultados para maximizar o desempenho (Davila, Foster e Jia, 2010).

Na literatura é possível encontrar diversos estudos que examinaram a influência do uso de sistemas de controle gerencial no desempenho das *startups* (Silva et al., 2022; Carraro, Meneses e Brito, 2019; Carraro, Teixeira e Pinheiro, 2022; Crespo et al., 2019; Costa et al., 2022). Estas pesquisas sugerem que um SCG alinhado à estratégia, gera maior valorização da *startup* (Davila, Foster e Jia, 2010) e facilita o alcance a um desempenho superior nas organizações (Sandino, 2007). Costa et al. (2022) verificaram ainda que o uso de indicadores de desempenho financeiros influencia positivamente a percepção de desempenho das *startups*.

No entanto, o impacto do ciclo de vida organizacional e do suporte do ecossistema tem sido um aspecto pouco explorado no contexto das *startups*. Estudos anteriores (ex: Antunes et al., Mancebo et al., 2024) apontam que a sobrevivência e o sucesso dessas empresas dependem de múltiplos fatores, como o desenvolvimento organizacional, o apoio de aceleradoras, incubadoras, e outros atores do ecossistema. Dessa forma, este estudo busca preencher essa lacuna na literatura, ao investigar a influência combinada do uso de SCG (formais e informais), o ciclo de vida organizacional e o suporte do ecossistema no desempenho das *startups*.

Mecanismos de Controle Gerencial e Ciclo de Vida Organizacional

Os SCG são classificados em formais e informais. Os formais englobam controles de ação e resultados, enquanto os informais incluem controles de pessoal e culturais (Goebel e Weißenberger, 2016; Kleine e Weinßenberger, 2014; Merchant e Var der Stede, 2007). O uso desses mecanismos varia ao longo do ciclo de vida da organização. Nas fases iniciais do CVO,

como a ideação e a validação, os controles formais tendem a ser menos complexos, enquanto controles informais, como a seleção e treinamento de pessoal, desempenham um papel fundamental (Rompho, 2018). A literatura sugere que o ciclo de vida organizacional modera as relações entre o uso de SCG e o desempenho organizacional. À medida que as *startups* evoluem, passando das fases de validação para a maturidade, há uma crescente necessidade de controles mais estruturados e formalizados (Antunes et al., 2022). Este estudo adota o modelo de Van Ospital e Borms (2023), que classifica o ciclo de vida organizacional em quatro estágios: *build-validation*, *go-to-market*, negócios maduros e inicialização interrompida.

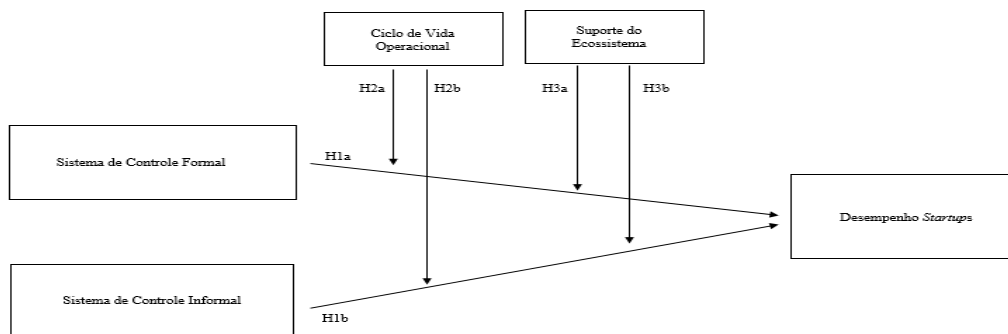
Suporte do Ecosistema e Startups

O suporte do ecossistema é um fator crítico no desenvolvimento das *startups*. Ele envolve a interação com aceleradoras, incubadoras, universidades, investidores e outros atores que fornecem suporte gerencial e estratégico (Scaliza et al., 2022). O papel do ecossistema é facilitar a troca de conhecimento, tecnologias e recursos, contribuindo para a inovação e o crescimento dessas empresas (Mancebo et al., 2024). Entretanto, o suporte do ecossistema, por si só, não garante a sobrevivência ou o sucesso de uma *startup*. O impacto positivo ocorre quando o suporte é combinado com outros fatores, como os SCG (Frare e Akroyd, 2023). Este estudo busca testar a hipótese de que o suporte do ecossistema modera a relação entre SCG (formais e informais) e o desempenho.

Modelo Teórico e Hipóteses

As relações propostas e hipóteses formuladas são apresentadas no modelo teórico desta pesquisa (Figura 1).

Figura 1. Modelo teórico e hipóteses da pesquisa.



Fonte: Elaboração própria.

As hipóteses formuladas são enunciadas da seguinte maneira:

H1a: Níveis mais altos de controles formais influenciam positivamente o desempenho de *startups*.

H1b: Níveis mais altos de controles informais influenciam positivamente o desempenho de *startups*.

H2a: O ciclo de vida organizacional modera positivamente a relação dos controles formais com o desempenho das *startups*.

H2b: O ciclo de vida organizacional modera positivamente a relação dos controles informais com o desempenho das *startups*.

H3a: O suporte do ecossistema modera positivamente a relação dos controles formais com o desempenho das *startups*.

H3b: O suporte do ecossistema modera positivamente a relação dos controles informais com o desempenho das *startups*.

Metodologia e Amostra

A pesquisa foi conduzida utilizando um questionário aplicado a 88 fundadores e CEOs de *startups* da região Sul do Brasil. A coleta de dados foi realizada entre maio e junho de 2023, com o auxílio da plataforma QuestionPro e redes sociais como o *LinkedIn* para alcançar os respondentes. O questionário foi estruturado para avaliar as percepções dos gestores em relação ao uso de SCG, o estágio do ciclo de vida organizacional em que suas *startups* se encontravam, o nível de suporte do ecossistema e o desempenho das empresas.

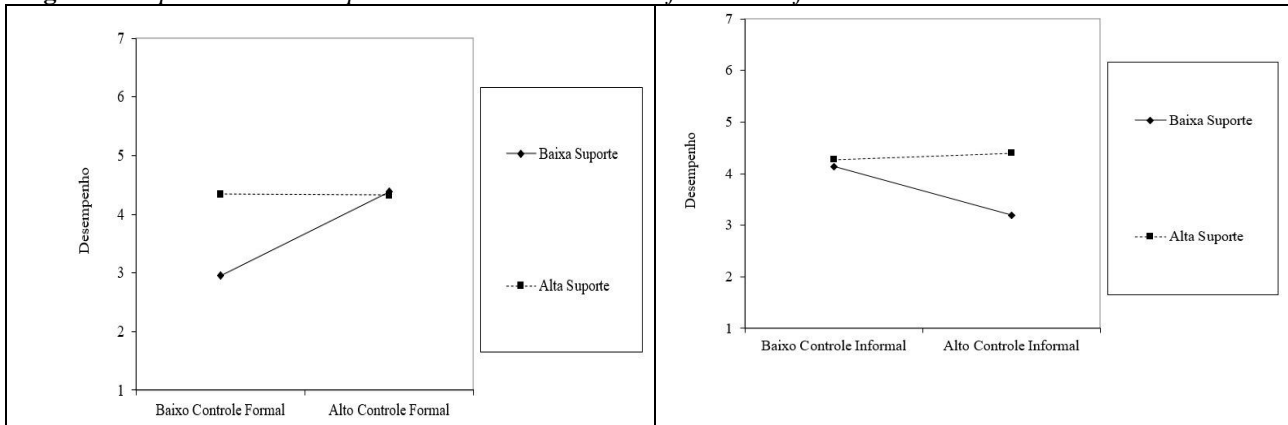
A variável independente mecanismos de controle gerencial avaliou as percepções dos gestores acerca da extensão de uso de controles formais (ação, 4 itens e resultado, 5 itens) e informais (de pessoal, 4 itens, e cultural, 5 itens), adotados de Goebel e Weißenberger (2017). Os elementos foram mensurados por uma escala de sete pontos, que variam de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (7). O CVO foi classificado de acordo com os estágios de ideação, *build-validation*, *go-to-market*, negócios maduros e inicialização interrompida (Van Osptal, 2023). Já o suporte do ecossistema foi avaliado com base em quatro itens que mensuravam as vantagens do vínculo com incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos (Scaliza et al, 2022). A variável dependente desempenho 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) medidos em escala de 7 pontos que variam de muito baixo (1) a muito alto (7).

Resultados da Pesquisa

Os resultados indicam que o uso de SCG formais tem um impacto positivo significativo no desempenho das *startups*. O SCG formal mostrou-se eficaz para alinhar as atividades e responsabilidades organizacionais, resultando em um melhor desempenho nas *startups* em estágio mais avançado de ciclo de vida organizacional. Por outro lado, os controles informais não demonstraram a mesma relevância no desempenho. Essa descoberta contraria a literatura anterior, que sugeria uma correlação positiva entre SCG informais e o desempenho de *startups*, indicando que, ao menos na amostra estudada, os controles informais têm um papel menos relevante.

O estudo também confirmou que o suporte do ecossistema atua como um moderador positivo na relação entre os SCG informais e o desempenho. O vínculo com aceleradoras, incubadoras e outros atores do ecossistema influencia positivamente o desempenho das *startups*, principalmente quando o nível de suporte é elevado. Isso corrobora a literatura existente, que enfatiza a importância da combinação de suporte estratégico e gerencial para o sucesso das *startups*. A Figura 2 apresenta o efeito moderador dos controles formais e informais para melhor compreensão.

Figura 2. Papel moderador suporte ecossistema x controles formais e informais.



Fonte: Elaboração própria.

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 de a *startup* ter baixo ou alto controle formal, não há variações no desempenho de forma significativa.

Por outro lado, observa-se 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 níveis baixos 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*. Por fim, destaca-se que 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%.

Implicações

Este estudo adiciona a literatura existente ao averiguar os efeitos do uso dos sistemas de controle gerencial no desempenho de *startups*, considerando o papel moderador do ciclo de vida organizacional e suporte do ecossistema. De modo geral, os resultados da presente pesquisa sinalizam que o uso de SCG formal é capaz de influenciar positivamente o desempenho das *startups*, bem como suporte do ecossistema possui papel moderador na relação com SCG informais. Pode-se até mesmo ressaltar que a falta de um alto suporte do ecossistema influencia negativamente o desempenho das *startups*. Do ponto de vista prático, os resultados podem auxiliar gestores e tomadores de decisão a entender melhor a importância de combinar suporte do ecossistema e SCG para otimizar o desempenho. As *startups*, seus investidores e parceiros do ecossistema podem utilizar essas descobertas para desenvolver estratégias mais eficazes, ajustadas a cada estágio do ciclo de vida da organização.

Palavras-chave: Controles gerenciais. Desempenho de *startups*. Suporte do ecossistema.