

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTROLADORIA

BRUNA MANTOVANNI DE MATTOS

O CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE OS CONTROLES  
GERENCIAIS E O DESEMPENHO EM PEQUENOS NEGÓCIOS

Maringá

2023

BRUNA MANTOVANNI DE MATTOS

O CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE OS CONTROLES  
GERENCIAIS E O DESEMPENHO EM PEQUENOS NEGÓCIOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Ciências Contábeis, área de  
concentração Controladoria, da Universidade  
Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Dr. Valter da Silva Faia

Maringá

2023

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

M444c

Mattos, Bruna Mantovanni de

O ciclo de vida organizacional na relação entre controles gerenciais e o desempenho em pequenos negócios / Bruna Mantovanni de Mattos. -- Maringá, PR, 2023.  
128 f.: il., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Valter da Silva Faia.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2023.

1. Controle gerencial. 2. Ciclo de vida organizacional. 3. Desempenho organizacional. 4. Pequenos negócios. 5. Pequenas empresas. I. Faia, Valter da Silva, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

CDD 23.ed. 657.36

Ademir Henrique dos Santos - CRB-9/1065

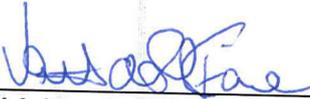
## ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos trinta dias do mês de agosto do ano de dois mil e vinte e três, às 14h00min., no Bloco B-12, sala 015, realizou-se, no *Campus* Sede da Universidade Estadual de Maringá, a Defesa Pública da Dissertação de Mestrado, sob o título: “O Ciclo de Vida Organizacional na Relação entre os Controles Gerenciais e o Desempenho em Pequenos Negócios”, de autoria de **Bruna Mantovanni de Mattos**, aluna do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria - Linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial. A Banca Examinadora foi composta pelos professores:

Membros da Banca	Função	IES
Prof. Dr. Valter da Silva Faia	Presidente	PCO/UEM
Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Cristina Hillen Ferreira	Membro examinador	PCO/UEM
Prof. Dr. Daniel Magalhães Mucci	Membro examinador	IES/USP

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição, a aluna foi **APROVADA** pela Banca Examinadora. A validação da aprovação na Defesa Pública está condicionada à aluna apresentar a versão definitiva da Dissertação, no prazo de 60 (sessenta) dias, de acordo com Art. 72 da Resolução nº 095/2018-CI/CSA, para a expedição do Diploma de Mestre. Para constar, a presente Ata foi lavrada e assinada pelo Coordenador do Programa e pelos membros da Banca Examinadora.

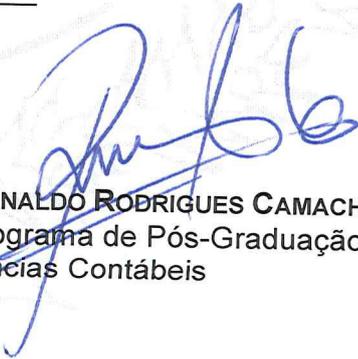
Maringá Pr., 30 de agosto de 2023.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Valter da Silva Faia  
(Presidente)

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cristina Hillen Ferreira  
(Examinador)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** DANIEL MAGALHAES MUCCI  
Data: 01/09/2023 10:27:06-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Daniel Magalhães Mucci  
(Membro examinador externo – IES/USP)

  
\_\_\_\_\_  
PROF. DR. REINALDO RODRIGUES CAMACHO  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em  
Ciências Contábeis

## DEDICATÓRIA

Sempre rezei pra que Jesus me guiasse, pra que eu não fizesse nada que não fosse do agrado Dele. E, um dia, um conhecido me mandou um “textinho” (eu não sei o autor) que dizia assim:

[O Senhor responde tuas orações? Sim. Mesmo que nem sempre seja com um "sim". A resposta às vezes pode ser "não". Ou então: "agora não". Mas saiba que o amor de Deus por você é tão grande que Ele sempre estará cuidando de você.]

Na minha graduação, minha aprovação no vestibular da UEM foi uma graça alcançada por Santo Expedito, minha graduação foi dedicada a Jesus como graça de Santo Expedito.

Para o mestrado também rezei pra Santo Expedito, porque eu duvidei da minha capacidade. Não fui aprovada. Porque naquele momento era o meu momento do “agora não”.

Muitas coisas aconteceram, eu não estava feliz no meu trabalho, então rezei para São José (padroeiro dos trabalhadores) e o “sim” de São José foi tão rápido que meu chefe me mandou embora.

Depois de algum tempo fui aprovada no processo seletivo do mestrado. Meu mestrado também dedico a Jesus, mas desta vez como graça alcançada pela Virgem Maria, por Santo José, Santo Expedito, São Miguel Arcanjo, Santa Terezinha do Menino Jesus, e a todos os santos que em algum momento do meu mestrado eu pedi que rogassem a Jesus por mim, porque em vários momentos precisei de força, de paciência e sabedoria.

## AGRADECIMENTOS

Primeiro agradeço a Jesus, meu Senhor e meu Deus, Quem me tem permitido viver coisas incríveis como o mestrado, a realização de um dos meus sonhos.

Agradeço também:

Aos meus pais, João Batista Nascimento de Mattos e Clenir Fátima Mantovanni de Mattos, cada um a seu modo, pelo amor e apoio direcionados a mim. Muito obrigada.

À minha irmã, Débora Mantovanni de Mattos, e ao meu cunhado, Anderson Barizon Ivo, por me motivarem sempre que possível. Débora, mesmo tu sendo mais nova que eu, tu me destes alguns conselhos, muito obrigada também por isso. Anderson, obrigada também pelo auxílio quando ficamos sem energia na casa dos meus pais e tu, generosamente, permitiu que eu utilizasse a internet e energia de sua casa, para eu poder assistir as aulas (que eram online) e entregar as atividades que tinham um curto prazo.

Aos meus avós paternos, vô Manuel de Mattos e vó Rosa Nascimento de Mattos, e meu avô materno Paulo Mantovani, sei que aí pertinho de Jesus vocês devem ter pedido bênçãos para minha vida, muito obrigada. Assim como a vó Linda (Arminda Françousa Mantovani - minha avó materna) que reza todos os dias por todos os netos dela (faço parte do total de netos, ou seja, estou nas orações). Quando eu tenho algo importante, alguma prova, alguma apresentação, eu ligo para ela: “vó reza por mim... por esse motivo em especial...”. E ela reza e dá tudo certo. Muito obrigada Lindinha do meu coração.

Aos demais da minha família, tios e tias, primos e primas. A todos que torceram pra que eu conseguisse concluir mais esta etapa, muito obrigada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Valter da Silva Faia, meu professor queridinho, obrigada por tu ser o meu orientador. Gratidão por todos os direcionamentos, orientações, conversas, ensinamentos, atenções, perdões. Obrigada por eu poder realizar o estágio docência contigo, na disciplina de Contabilidade Gerencial. Obrigada professor, pela sua amizade... muito obrigada por TUDO.

Aos meus colegas de mestrado, todos que de alguma maneira me ajudaram:

Primeiro, agradeço à Eduarda Plantes de Souza e ao Marcelo Orth, que fizeram parte do grupo 5, o grupo em que fomos sorteados no primeiro semestre do mestrado. E eu brincava o “grupinho do BEM” (**B**runa, **E**duarda e **M**arcelo), ou então o grupo VERDE.. porque na “ORTHA tem PLANTAS e MATTOS”.

Continuando com o pessoal do mestrado.. agradeço à Érica Dias Valério e à Marya Carolline Santos Modaelli, minhas amigas para quem eu ligava para falar que eu estava com medo, medo do quê? Não sei, só estava com medo e precisava de alguém para conversar de maneira breve ou longa e pedia para elas rezarem para mim/por mim. Muito obrigada pela amizade de vocês, mesmo, muito obrigada.

Ao Guilherme Barros Chaves, meu amigo com quem eu “debatia”, principalmente, as questões da disciplina do prof. Braz e que me ajudou também com conversas que diminuíram minha ansiedade. Nós vamos/fomos nos apoiando.

Ao Vinícius Bareia Benvenuto, (“meu tio/sobrinho”.. rrsrrs) uma amizade que não se limitou às disciplinas. Conversamos muito sobre muitas coisas, muitas mesmo por exemplo: o possível doutorado. Obrigada por tudo.

Aos Giovani Lauretti Bernado, Roberto Toshio Irikura e Marcelo Marques, que de várias formas me ajudaram, tanto com assuntos acadêmicos das disciplinas, quanto com assuntos técnicos como a instalação de alguns aplicativos necessários para o desenvolvimento de algumas atividades.

À Elisabete Camilo, obrigada pela sua amizade, pela sua ajuda, me passando telefone de empresários para que fosse possível a participação deles em algumas pesquisas que realizei. Obrigada pela carona, na nossa viagem pra Foz. Obrigada por tudo.

Aos meus colegas: Ariane Sanção Vequiato Cacheffo, Victorya Maria dos Santos Gomes, Hugo Bianchi Bossolani, Eliane Camilo, obrigada pelas dicas de apresentação, pelas conversas sobre coisas aleatórias. Em alguns momentos elas foram necessárias.

À Suzane Natércio Sampaio, minha amiga, aluna do PIBIC, com quem eu dividi o orientador. Obrigada por coletar dados comigo, obrigada pela torcida, obrigada por escutar meu choro e me fazer respirar, obrigada por termos trabalhado juntas. Fico feliz de ter te conhecido e te ajudado de alguma forma.

À Jeanne Brizzi Dal Lago, minha amiga de mestrado (fomos alunas não regulares na disciplina da profa. Joyce). Gratidão pela sua amizade. Muito obrigada por tu estar aí. Obrigada pelas conversas e perdão por eu estar ausente e só falar contigo para “pedir socorro”.

Aos meus amigos e “testadores oficiais” dos meus questionários (ordem alfabética): Érica Dias Valério, Janaína Palharini Montilha Marcuz, e Vinícius Bareia Benvenuto. Muito obrigada por estarem dispostos a me ajudar, respondendo e medindo o tempo utilizado nos meus questionários nos pré-testes. Muito obrigada e gratidão por vocês estarem aí.

À Anne Crystina Guedes Miguel, minha amiga que em alguns momentos dispôs do seu tempo para revisar algumas atividades que eu devia entregar. Amiga, sua ajuda foi muito valorosa. Gratidão por tudo.

Às minhas amigas da graduação que me ajudaram na coleta de dados (ordem alfabética): Amanda Kelen Lopes, Ana Carolina Estolarique Conde, Bárbara Helena Estolarique Conde, Bruna Pelegrini Tozzo, Larissa Bardelin dos Santos, Queren Luana Rodrigues Faustino, Vanessa Carolina Henrique de Souza Suniga. Muito obrigada..

A todos meus amigos e amigas, obrigada pela torcida, paciência e por entenderem a minha ausência, foi por uma boa causa.

A todos os professores das disciplinas que cursei, todos que contribuíram para meu desenvolvimento acadêmico (por ordem de acontecimento das disciplinas): Profa. Joyce (Didática no Ensino Superior, cursei como aluna não regular), Prof. Edwin (Avaliação de Desempenho Financeiro e Organizacional), Prof. Reinaldo (Metodologia da Pesquisa em Contabilidade), Prof. Romildo (Teoria da Contabilidade), Prof. Braz (Métodos Quantitativos Aplicados à Contabilidade), Profas. Evelini e Marguit (Contabilidade Societária), o meu orientador maravilhoso Prof. Valter (Estágio de Docência) e o Prof. Vanderly da Bioestatística (Modelos de Regressão Lineares e Não Lineares). A todos vocês muito obrigada por todo o conhecimento compartilhado.

Aos professores das bancas de qualificação e defesa, Profa. Dra. Juliane Andressa Pavão, Prof. Dr. Edwin Vladimir Cardoza Galdamez, Profa. Dra. Cristina Hillen e Prof. Dr. Daniel Magalhães Mucci, muito obrigada por aceitarem participar das bancas de avaliação e pelas contribuições feitas por vocês ao meu trabalho.

Às professoras Deisy Cristina Corrêa Igarashi, Joyce Menezes da Fonseca Tonin e Cristina Hillen, por alguns momentos de conversa, eles foram importantes pra mim. Muito obrigada.

Tatiane Amâncio Alberton, colega de turma (aluna não regular) que depois tornou-se minha “caloura”, muito obrigada pela sua amizade.

Aos meus “calouros”: Beatriz Amaral Tufureti, Samuel Renan Borges Belinato, Leonardo Gonçalves Rossini, Rafaela Amâncio Armacollo, Eloisa Aparecida Cecílio dos Santos e Bruna Lovato de Carvalho. Conhecer vocês foi algo agregador para minha vida.

E agora agradeço ao pessoal dos “bastidores”, maravilhosos todos sem exceção. Vamos pelo grau de “conhecimento”, pela ordem que entraram na minha vida: Aninha - secretária do DCC (Ana Paula Alves Sá), Claudete - zeladora do Bloco C23 (Claudete Rinsi da Silva), Leoni - secretária do PCO (Leoni de Cássia da Costa), Jéssica - zeladora do Bloco B12 (Jéssica Daiane Cabral de Oliveira), Sr. Airton - vigia da manhã do Bloco B12, que eu aprendi o nome errado e ele nunca me corrigiu... (Ailton Oliveira Corsi), Sr. Amaurídio - vigia da tarde e noite do Bloco B12 (Amaurídio Santana), Ana Paula - também zeladora do Bloco B12 (Ana Paula Tavares da Silva) e Juliana - secretária do RESTEC (Juliana Kimura). Obrigada a todos vocês pelo suporte, pelo auxílio, pelas conversas e por me aturarem durante o período em que eu fiquei diariamente na UEM.

Aos respondentes dos meus dois estudos, tanto os micro e pequenos empresários, quanto os *founders* das *startups*, muito obrigada por terem aceitado participar de maneira voluntária, respondendo os questionários que foram entregues/enviados a vocês. Graças a participação de vocês, eu pude realizar minhas pesquisas.

À CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil), pela concessão da bolsa de mestrado, o que possibilitou a realização deste trabalho.

E mais uma vez.. “*Dai graças ao Senhor porque ele é bom, eterna é sua misericórdia.*” (Salmo 117, 29). Muito obrigada ao Deus Pai, Filho e Espírito Santo, por estarem presentes em minha vida, me iluminando, protegendo e guiando pelos melhores caminhos.

## **EPIGRAFE**

Nada temas, porque estou contigo, não lances olhares desesperados, pois eu sou teu Deus, eu te fortaleço e venho em teu socorro, eu te amparo com minha destra vitoriosa.

Isaías 41, 10

MATTOS, B. M. *O ciclo de vida organizacional na relação entre os controles gerenciais e o desempenho em pequenas negócios*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

## RESUMO

Este trabalho, um estudo de abordagem quantitativa e descritiva, verificou o papel ciclo de vida na relação entre os controles gerenciais e o desempenho de pequenas empresas tradicionais (estudo 1) e voltadas à inovação – *startups* (estudo 2). Os dados foram coletados por meio de levantamentos com representantes de 159 pequenas empresas e *founders* de 223 *startups*. Os resultados indicaram que os controles gerenciais (formais e informais) possuem influência positiva no desempenho organizacional das pequenas empresas. Para as pequenas empresas, os achados indicaram que os efeitos dos controles gerenciais formais e informais no desempenho foram mais fortes quando as empresas estão nos estágios avançados do ciclo de vida. Para as *startups*, os resultados revelaram que os efeitos dos controles formais têm mais força sobre o desempenho em estágios iniciais e, em sentido contrário, os controles informais têm efeitos mais fortes nas fases mais avançadas. Como contribuição teórica, primeiro, este trabalho corrobora com outras pesquisas que afirmam que os controles gerenciais influenciam de maneira positiva no desempenho de pequenas empresas e adiciona o estágio do ciclo de vida como moderador desta relação. Segundo, o trabalho contribui ao demonstrar que nas pequenas empresas tradicionais os controles gerenciais formais e informais são mais importantes ao desempenho nos estágios mais avançados do ciclo de vida. Nas *startups*, devido ao cenário de incerteza e risco enfrentado pelas empresas inovadoras, os controles formais são mais efetivos ao desempenho nos estágios iniciais, enquanto os controles informais são mais efetivos nos estágios avançados. Como contribuição prática, os resultados indicaram que ambos os controles são essenciais ao desempenho e que a substituição dos controles informais pelos formais ao evoluir no ciclo de vida deve ser evitada. Estes resultados possibilitam aos gestores das pequenas empresas um maior entendimento dos efeitos dos controles gerenciais e analisar quais os modelos mais adequados para cada grupo de empresa com seu contexto característico e para cada estágio do ciclo de vida.

**Palavras-chave:** Controle gerencial, Ciclo de vida organizacional, Desempenho organizacional, Pequenas empresas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo teórico .....	34
Figura 2 - Desempenho, controle informal e ciclo de vida MPEs.....	53
Figura 3 - Desempenho, controle formal e ciclo de vida MPEs.....	54
Figura 4 - Teste Adicional 2: Controles informais, ciclo de vida e desempenho das MPEs....	55
Figura 5 - Desempenho, controle informal e ciclo de vida <i>Startups</i> .....	72
Figura 6 - Desempenho, controle formal e ciclo de vida <i>Startups</i> .....	73
Figura 7 - Desempenho, controles informais e formais das <i>Startups</i> .....	77
Figura 8 - Desempenho, controle formal, controle informal e estágios das <i>Startups</i> .....	78
Figura 9 - Desempenho, controle informal, controle formal e estágios das <i>Startups</i> .....	79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorias do Controle Formal .....	23
Tabela 2 - Categorias do Controle Informal.....	25
Tabela 3 - Exemplos de modelos de ciclo de vida organizacional.....	30
Tabela 4 - Caracterização da amostra (n = 159).....	40
Tabela 5 - Construtos e variáveis - Estudo 1 .....	41
Tabela 6 - Variáveis retiradas .....	47
Tabela 7 - Matriz de Correlação .....	48
Tabela 8 - Controle formal e desempenho.....	50
Tabela 9 - Controle informal e desempenho .....	50
Tabela 10 - Controle formal-informal e ciclo de vida.....	51
Tabela 11 - Controle informal, ciclo de vida e desempenho .....	52
Tabela 12 - Controle formal, ciclo de vida e desempenho .....	53
Tabela 13 – Testes adicionais MPEs .....	55
Tabela 14 - Caracterização da amostra (n = 223).....	61
Tabela 15 - Construtos e variáveis - Estudo 2 .....	63
Tabela 16 - Variáveis retiradas do modelo.....	68
Tabela 17 - Matriz de Correlação .....	69
Tabela 18 - Controle formal e desempenho.....	70
Tabela 19 - Controle informal e desempenho .....	71
Tabela 20 - Controle formal-informal e ciclo de vida.....	71
Tabela 21 - Interação do controle informal, ciclo de vida no desempenho.....	72
Tabela 22 - Interação do controle formal, ciclo de vida no desempenho.....	73
Tabela 23 - Controle informal, ciclo de vida e desempenho <i>Startup</i> .....	74
Tabela 24 - Controle formal, ciclo de vida e desempenho <i>Startup</i> .....	75
Tabela 25 - Controles formais, informais, ciclo de vida e desempenho das <i>Startups</i> .....	76
Tabela 26 - Controles formais, informais, estágio e desempenho das <i>Startups</i> .....	78

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA .....	16
1.2 CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO.....	18
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>20</b>
2.1 CONTROLES GERENCIAIS.....	20
<b>2.1.1 Controles formais.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2 Controles informais .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.3 Controles gerenciais nas pequenas empresas.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.4 Controles gerenciais e o desempenho organizacional.....</b>	<b>27</b>
2.2 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL.....	28
<b>2.2.1 Teoria do ciclo de vida.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.2 Ciclo de vida nas pequenas empresas .....</b>	<b>32</b>
<b>3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES .....</b>	<b>34</b>
3.1 EFEITO DIRETO DO CONTROLE GERENCIAL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	34
3.2 EFEITO DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL NA ADOÇÃO DOS CONTROLES .....	35
3.3 EFEITO MODERADOR DO CICLO DE VIDA NA RELAÇÃO ENTRE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO.....	36
<b>4 ESTUDO 1 – PEQUENAS EMPRESAS .....</b>	<b>38</b>
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
<b>4.1.1 Mensuração das variáveis .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.2 Processo de validação da escala de ciclo de vida.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1.3 Análise dos dados .....</b>	<b>45</b>
4.2 RESULTADOS E TESTE DAS HIPÓTESES .....	49
4.3 ANÁLISE ADICIONAL.....	54
<b>5 ESTUDO 2 - <i>STARTUPS</i>.....</b>	<b>57</b>
5.1 <i>STARTUPS</i> .....	57
<b>5.1.1 Controle gerencial nas <i>startups</i>.....</b>	<b>57</b>
<b>5.1.2 Ciclo de vida nas <i>startups</i> .....</b>	<b>58</b>
5.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59

5.2.1	Mensuração das variáveis .....	62
5.2.2	Processo de validação das escalas.....	66
5.2.3	Análise dos dados .....	67
5.3	RESULTADOS E TESTE DAS HIPÓTESES .....	70
5.4	ANÁLISE ADICIONAL.....	74
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	80
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	84
7.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	84
7.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS .....	85
7.3	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	86
	REFERÊNCIAS .....	88
	APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA MPES .....	99
	APÊNDICE B - CARTA AOS PROFESSORES ESPECIALISTAS .....	101
	APÊNDICE C - RELATÓRIO FINAL DA VALIDAÇÃO DA ESCALA DE CICLO DE VIDA .....	106
	APÊNDICE D - INSTRUMENTO DE PESQUISA <i>STARTUPS</i> .....	118
	APÊNDICE E - CARTA AOS MEMBROS DE <i>STARTUPS</i> .....	122

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas, denominadas a partir de agora neste trabalho como pequenas empresas ou empresas de pequeno porte, são consideradas importantes para a evolução das sociedades, pois contribuem com o desenvolvimento econômico, político e social dos países (Moreira, Encarnação, Bispo, Angotti & Colauto, 2013). Visto que representam 30% do Produto Interno Bruto (PIB), têm um faturamento de R\$ 3 trilhões por ano e são responsáveis pela criação de 78% dos empregos no Brasil (EBC, 2022).

Presentes nos vários setores econômicos (Oliveira & Escrivão, 2009), como Comércio, Serviços, Construção Civil e Indústria (EBC, 2022), as pequenas empresas são uma alternativa de ofício para pessoas com pouca qualificação, que geralmente não encontram oportunidades em grandes empresas, ou uma ocupação para aqueles que decidem por empreender com o próprio negócio (Oliveira, Miranda & Takamatsu, 2021).

As pequenas empresas podem ser classificadas conforme algumas características específicas: (a) empresas direcionadas à inovação com expectativa de crescimento; (b) empresas jovens com modelos de negócios tradicionais, dirigidas para a expansão das atividades; e (c) empresas de pequeno porte sem pretensão de crescimento (Rastrollo-Horrillo, 2021). Nesta pesquisa foram realizados dois estudos, um abordando as pequenas empresas tradicionais e outro analisando as empresas de pequeno porte voltadas à inovação (*startups*).

As características das pequenas empresas são facilmente percebidas: trabalho próprio ou familiar; inexistência de produção em escala; relação direta entre proprietário, empregado, clientes e fornecedores; administração com predominância da informalidade; investimentos de curto prazo (em busca de retornos rápidos) (Lavelli et al., 2021). Com estrutura pequena, essas empresas são mais flexíveis e possuem maior agilidade no processo decisório (Almeida & Wernke, 2018).

Grande parte das pequenas empresas possuem restrições em sua estrutura, recursos, estratégias e tecnologia; o que resulta em riscos para a entidade (Garcia, Caten, Campos, Callegaro & Pacheco, 2022). Quando a organização não consegue se manter ativa no mercado, isso resulta na morte antecipada da empresa (Santini, Favarin, Nogueira, Oliveira & Ruppenthal, 2015).

A mortalidade empresarial compreende a extinção das atividades da empresa (Garcia et al., 2022), isso decorre de vários fatores (Santini et al., 2015), os que o empreendedor tem controle – fatores internos, e os que não são possíveis de controlar, mas precisam de uma reação – fatores externos (A. Santos, Neto & Serrano, 2016). São exemplos de fatores que podem

provocar o fechamento de empresas de pequeno porte: opressão de grandes concorrentes, restrições no mercado, dificuldade para obter recursos financeiros, descontrole do capital e alta carga tributária (Santini et al., 2015).

Além disso, outro item que contribui para falência prematura de uma empresa é a capacidade debilitada de gerir o negócio (Garcia et al., 2022; Pinheiro & Neto, 2019; Santini et al., 2015). A falta de conhecimento técnico (Garcia et al., 2022), de experiência em gestão (Garcia et al., 2022; Pinheiro & Neto, 2019), e de planejamento podem justificar as causas do encerramento de atividades das pequenas empresas (Pinheiro & Neto, 2019).

Os fatores que podem auxiliar na sobrevivência e manutenção das empresas de pequeno porte são: o planejamento do negócio, a qualidade da gestão e a capacitação dos donos (Oliveira et al., 2021). A qualificação do empreendedor contribui para o processo decisório, uma vez que suas ações estarão alinhadas ao conhecimento técnico e não em sua intuição (Garcia et al., 2022). A falta de preparo dos gestores e de conhecimento sobre mecanismos gerenciais tem colaborado com a inibição do crescimento das empresas (V. Santos, Dorow & Beuren, 2016) ou então resultam na ruína da organização (Davila, 2005). Um item que é atribuído ao processo de crescimento das empresas jovens é a adesão dos sistemas de controle gerencial (Davila, 2005).

O sistema de controle gerencial (SCG) é uma das partes importantes no processo de gestão (Jordão & Souza, 2013), pois é usado para assegurar que os indivíduos estão agindo de acordo com as estratégias da organização (Frare, Barboza, Cruz & Barbosa, 2021a; Frare, Horz, Barbosa & Cruz, 2021b) em detrimento dos objetivos próprios (Cardinal, Kreutzer & Miller, 2017). O SCG é composto por sistemas, regras, valores e práticas que são usados pelos gerentes para direcionar/influenciar o comportamento dos funcionários de maneira que a conduta dos indivíduos seja compatível com os objetivos e estratégias da empresa (Malmi & Brown, 2008), ou seja, servem para controlar as atividades e auxiliar no alcance das metas/resultados (Frare et al., 2021a; Junqueira, Dutra, Zanquetto & Gonzaga, 2016).

Com o passar dos anos o controle gerencial evoluiu para acompanhar as mudanças dos ambientes profissional e organizacional (Cardinal et al., 2017; Chenhall, 2003). A literatura também avançou na tipificação das práticas controle, enquadrando-as nas seguintes dimensões: formalidade de controle (divididos entre controles formais e informais), coercitividade de controle (que podem ser coercitivos ou habilitantes) e singularidade de controle (segmentados em: holístico forte, holístico fraco e singular) (Cardinal et al., 2017).

Por serem conhecidas pela informalidade, uma vez que os controles informais são menos burocráticos e mais flexíveis (Monteiro & Lunkes, 2021), as pequenas empresas foram

estudadas neste trabalho considerando a dimensão de formalidade dos controles (controles formais e informais). Pois, enquanto alguns autores consideram a informalidade um fator prejudicial ao ciclo de vida da empresa (Feil, Quevedo & Schreiber, 2015), outros autores entendem que os controles informais são complementares aos controles formais (Akroyd & Kober, 2020), o que permite que limitações referentes à submissão de apenas um tipo de controle diminua (Kreutzer, Cardinal, Walter & Lechner, 2016). Isso porque o controle pode realizar sua função de maneira adequada para uma operação, mas ser restrito na execução de outra atividade, o que reforça a ideia de complementariedade dos controles (Gerdin, Johansson & Wennblom, 2019).

Os controles formais são regras, procedimentos e sistemas que buscam certificar que os resultados serão alcançados, e incluem monitoramento e ações corretivas quando necessárias (Boff, Savariz & Beuren, 2021). A finalidade do controle formal é garantir a viabilidade financeira e manter os processos de trabalho eficientes e eficazes (Goebel & Weißenberger, 2016). Os controles formais podem dividir-se em controles de resultado, que medem e acompanham o desempenho dos funcionários de acordo com os objetivos pré-estabelecidos, e em controles de comportamento, que buscam assegurar que os funcionários terão condutas condizentes com as esperadas pela empresa (Schulze & Heidenreich, 2017).

Os controles informais se referem às políticas não escritas, em geral se originam da cultura organizacional (Boff et al., 2021) e das interações entre profissionais que propiciam condições de autorregulamentação de decisões e comportamento baseados em normas, objetivos e valores (Sáez, Ortiz-Rendón & Alemán, 2021). Os controles informais são itens do sistema de gestão que influenciam o entendimento e as atitudes dos funcionários (Goebel & Weißenberger, 2016). Os controles informais se dividem em: controles culturais, usados para estabelecer valores e normas esperados pela entidade, e o controle de pessoal, aplicado para motivar o indivíduo por meio de processos seletivos e de treinamentos (Hausmann, Beuren & Klann, 2021).

Estudos já realizados, trazem que: os mecanismos de controle impactam de maneira significativa no desempenho da empresa (Sáez et al., 2021); os controles formais podem ser usados para acompanhar projetos e os controles informais aplicados na interação com a equipe (Fagerlin & Löfstål, 2020); o modelo de liderança causa mudanças nos controles formais e informais (Alarcon, Vautier, Hernandez & Guarnieri, 2019); a qualidade da informação pode variar devido a combinação dos controles formais, informais e operações contábeis (Gackstatter, Müller-Stewens & Möller, 2019). Ou seja, esses estudos mostram que o contexto organizacional influencia no tipo e uso dos SCG (Martin, 2020).

Em se tratando de pequenas empresas, há divergência na literatura quanto a utilidade das práticas formais de controle (Pelz, 2019). Em alguns casos, os gestores de empresas jovens e pequenas decidem por práticas de controle informais devido aos custos para a aplicação dos controles formais (Pelz, 2019; Davila, 2005). Em outras palavras, os SCG demandam tempo e são caros, comprometendo os recursos escassos das empresas (Carraro, Meneses & Brito, 2020). Dessa forma, elas devem apresentar controles formais e/ou informais que sejam adequados aos seus recursos e necessidades (Carraro et al., 2020).

Conforme a empresa se desenvolve e avança pelos estágios do ciclo de vida, ela se depara com ameaças e oportunidades que exigem das organizações adaptações aos novos cenários, como alteração dos objetivos, estratégias, controles, entre outros (Santana & Callado, 2020). O SCG é um dos itens que sofre variações conforme as modificações nas diferentes fases do ciclo de vida da empresa e além de auxiliar os gestores na tomada de decisão, o SCG também pode contribuir na mudança de um estágio do ciclo de vida para outro (Carvalho, Saraiva, Frezatti, & Costa, 2010). Certos acontecimentos na vida da empresa podem servir de estímulos para a adesão ou então para rejeição dos SCG (Martin, 2020).

Estudos sobre ciclo de vida revelam que: há relação entre o ciclo de vida e o desempenho de pequenas empresas (Gripa & Carvalho, 2020), os estágios do ciclo de vida exercem influencias significativas no uso de medidas de desempenho nas empresas de pequeno porte (Santana & Callado, 2020), o uso de instrumentos modernos ou tradicionais aumenta conforme a empresa percorre os estágios do ciclo de vida (Santos, Corrêa, Beuren & Gomes, 2019), e diferentes características da vida organizacional das empresas familiares podem ser usadas para planejar a migração para outros estágios do ciclo de vida (Frezatti, Bido, Mucci & Beck, 2017). Esses estudos mostram que o ciclo de vida operacional pode contribuir no entendimento do comportamento das organizações.

## 1.1 PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA

Na literatura de controle gerencial, há estudos que: examinaram de que maneira o uso dos controles pode resultar em uma melhoria no desempenho da empresa (Osma, Gomez-Conde & Lopez-Valeiras, 2022), investigaram a influência do ciclo de vida das empresas no design do sistema de gestão de desempenho (Baiochi, Guerino, Leal, Balancieri, Cotrim & Galdamez, 2022), abordaram o ciclo de vida e o desempenho das empresas (Santana & Callado, 2020), analisaram o desempenho nos níveis do ciclo de vida das pequenas empresas (Gripa & Carvalho, 2020), avaliaram como os controles formais e informais são usados pela alta

administração direcionados a inovação (Fagerlin & Löfstål, 2020), verificaram a relação entre os controles gerenciais e as etapas do ciclo de vida de pequenas empresas comerciais (Kovalski, Ribeiro & Lepchak, 2018). No entanto, uma área ainda pouco estudada trata dos efeitos do SCG no desempenho de empresas no estágio inicial ou avançado no ciclo de vida (Akroyd & Kober, 2020). O estudo de Su, Baird e Schoch (2015) analisa o efeito moderador dos estágios do ciclo de vida na relação entre os controles (interativo e diagnóstico) com o desempenho organizacional, mas trabalhos com o enfoque nos tipos de controle formal e informal somados, ao ciclo de vida e desempenho nas pequenas empresas são mais difíceis de encontrar.

Nota-se que estes temas estão interligados, uma vez que, os controles são meios usados para acompanhar/controlar as atividades realizadas na empresa (Frare et al., 2021a). O ciclo de vida pode influenciar na escolha do tipo de controle, pois mesmo o controle sendo necessário para continuidade da empresa (Souza, Mariani, Arruda & Santos, 2021), algumas organizações, como as em estágio inicial e pequenas, optam por não usá-lo devido aos custos serem superiores aos benefícios esperados (Pelz, 2019). Em outras palavras, no início de suas operações a entidade se utiliza de controles informais e, à medida que amplia suas atividades, passa a usar sistemas formais de controle (Lopes, Beuren & Theiss, 2021). Além disso, tem-se que o controle gerencial influencia o desempenho das pequenas empresas (Fonseca, Espejo & Queiroz, 2020). Dessa forma, a lacuna encontrada refere-se a como o estágio do ciclo de vida das empresas de pequeno porte pode influenciar a relação entre os controles formais e informais e o desempenho organizacional.

Nesta pesquisa, o foco está nos seguintes fatores: *(i)* controles formais e informais, *(ii)* ciclo de vida organizacional e *(iii)* desempenho organizacional. Pretende-se analisar e responder a seguinte questão: **qual o efeito do estágio do ciclo de vida na relação entre os controles formais e informais e o desempenho organizacional nas pequenas empresas?**

Por objetivo geral, pretende-se analisar a influência do ciclo de vida organizacional na relação entre os tipos de controle formal e informal e o desempenho nas pequenas empresas. Os objetivos específicos são:

(a) Avaliar o efeito dos controles formais e informais no desempenho das pequenas empresas,

(b) Avaliar o efeito dos estágios do ciclo de vida na relação entre os controles formais e informais no desempenho das pequenas empresas.

## 1.2 CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO

Como justificativa teórica, este estudo contribui com a literatura que aborda controles formais e informais e medidas de desempenho no contexto de pequenas empresas e *startups*. Os meios de controle gerencial influenciam o desempenho das empresas de pequeno porte (Fonseca et al., 2020). Mas a literatura também evidencia que não há concordância se as práticas de controle são úteis ou não (Pelz, 2019), uma vez que os SCG são caros e demandam tempo (Carraro et al., 2020), o que acaba contribuindo para que os gestores optem por práticas de controle informais em relação aos controles formais (Pelz, 2019; Davila, 2005).

Além disso, identificar o estágio do ciclo de vida que a empresa se encontra pode facilitar a análise da estrutura gerencial, o que permite avaliar mudanças nos sistemas de controle da organização (Martin, 2020). Dessa forma, as empresas podem optar pelos controles formais e/ou informais que são adequados aos seus recursos e necessidades (Carraro et al., 2020), visto que a idade da empresa pode interferir no desempenho (Yazdanfar & Öhman, 2014). Assim, este estudo contribui no aspecto teórico identificando e analisando de que forma o ciclo de vida pode influenciar na relação que há entre os controles (formais e informais) e o desempenho das pequenas empresas, uma vez que, não foram encontrados na literatura trabalhos que tragam a resposta para essa questão.

Adicionalmente, tem-se que o pouco conhecimento, a falta de preparo e do uso de instrumentos gerenciais, por parte dos gestores, tornam mais difícil o processo de crescimento das empresas (V. Santos et al., 2016). Por esse motivo, como justificativas práticas, este estudo tem em vista auxiliar os gestores-empresendedores no conhecimento a respeito dos controles formais e informais que são utilizados nas empresas, e ainda explicar de que maneira a relação entre os controles e o desempenho pode ser influenciada pelos estágios do ciclo de vida organizacional nas pequenas empresas. Por exemplo, a pesquisa de Santana e Callado (2020) revelou que o ciclo de vida organizacional influi nas medidas de desempenho em pequenas empresas; e a pesquisa de Gripa e Carvalho (2020), entre outros achados, mostra que há relação entre ciclo de vida e o desempenho das empresas de pequeno porte. Esses estudos atestam que há relação entre o desempenho e o ciclo de vida das empresas, por isso nesta pesquisa buscou-se analisar como a relação entre os controles (formais e informais) e o desempenho pode ser influenciada pelo ciclo de vida das pequenas empresas.

A perda de controle por parte da gestão pode resultar em dificuldades financeiras, falhas organizacionais e danos à reputação da empresa (Goebel & Weißenberger, 2016). Assim os achados desta pesquisa contribuem com as pequenas empresas, pois, uma vez que o gestor tenha

conhecimento do estágio de vida organizacional que se enquadra sua organização, será mais fácil identificar o tipo de controle que permitirá a empresa alcançar o desempenho compatível com sua maturidade. Isso porque a adoção de controles gerenciais pode reduzir problemas com o desempenho (Gackstatter et al., 2019) e a organização pode se utilizar de meios controles formais e informais adequados aos seus recursos e necessidades (Carraro et al., 2020).

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta dissertação é composta de sete capítulos. O primeiro capítulo refere-se a esta introdução. No capítulo dois está a fundamentação teórica que serve de base para entendimento da pesquisa. O terceiro capítulo descreve o modelo teórico e as hipóteses que serão testadas. O capítulo quatro tem o detalhamento dos procedimentos metodológicos que serão realizados no estudo 1. O quinto capítulo detalha os procedimentos metodológicos do estudo 2. No capítulo seis, tem-se a discussão dos resultados. Por fim, o capítulo sete apresenta as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica, a qual aborda de forma conceitual os itens que compõem esta dissertação. Primeiramente são explicados os conceitos de controles gerenciais, formais, informais, os controles gerenciais nas pequenas empresas e os controles gerenciais e o desempenho organizacional. Na sequência, tem-se a definição do ciclo de vida organizacional e o ciclo de vida nas pequenas empresas.

### 2.1 CONTROLES GERENCIAIS

O controle gerencial se refere ao processo utilizado pela gestão da empresa para influenciar, motivar e encorajar (Cardinal et al., 2017) o comportamento individual ou coletivo dos membros da organização na implantação das estratégias (Frare et al., 2021a; Alarcon et al., 2019; Schulze & Heidenreich, 2017) com o intuito de atingir metas e resultados (Frare et al., 2021a; Schulze & Heidenreich, 2017). Diante da necessidade de sistemas que permitissem aos gerentes o acompanhamento das atitudes dos funcionários, surgiu o Sistema de Controle Gerencial (SCG) (Frare et al., 2021a).

Considerado como uma coleção de dispositivos de controle (Alarcon et al., 2019; Malmi & Brown, 2008), o SCG é composto por valores, regras, práticas e sistemas que são usados pelos gestores para orientar as ações dos funcionários de maneira que o sujeito tenha uma conduta compatível com as estratégias e objetivos da empresa (Malmi & Brown, 2008). Assim, os SCG fornecem as informações necessárias para manter ou alterar padrões organizacionais (Lopes, Beuren & Gomes, 2019). Em outras palavras, os SCG são essenciais para a gestão das empresas, pois são usados para garantir que a utilização dos recursos esteja alinhada aos objetivos e estratégias da entidade (Frare et al., 2021b), possibilitando assim o alcance das metas (Cruz, Frare, Accadrolli & Horz, 2022).

Os controles gerenciais evoluíram, com o passar dos anos, para que fosse possível acompanhar as mudanças ocorridas nos ambientes profissional e organizacional (Cardinal et al., 2017; Chenhall, 2003). Assim, a literatura sobre controle gerencial traz diferentes conceitos e tipos de controle, tais como (Fagerlin & Löfstål, 2020): controle de comportamento e de resultado; controle de crenças, de limites, diagnóstico e interativo; controles formais e informais; entre outras formas (Fagerlin & Löfstål, 2020; Cardinal et al., 2017).

No trabalho de Cardinal et al. (2017), os pesquisadores organizaram a literatura de controle em diferentes dimensões. As dimensões de controle se referem a três aspectos relativos

ao tipo/opção de controle que será usado pela entidade: formalidade de controle, coercitividade de controle e singularidade de controle (Cardinal et al., 2017). A formalidade explica que o mecanismo de controle é formal (regra escrita) ou informal (não escrito/subentendido). A coercitividade classifica os controles em coercitivo (controle que restringe/limita) ou habilitante (controle que incentiva/capacita). A singularidade evidencia que os controles podem ser divididos em holístico forte (vários tipos de controle aplicados simultaneamente e há interação entre eles), holístico fraco (vários tipos de controle são usados, mas apenas um se destaca) e singular (apenas um tipo de controle é usado) (Cardinal et al., 2017). Cardinal et al. (2017) trazem alguns exemplos de tipos de controle e os classificam conforme as dimensões de controle, por exemplo:

(a) *Gráfico de controle de Tannenbaum (1956; 1962) e Tannenbaum e Kahn (1957)*: o controle é realizado por níveis hierárquicos, registra-se a quantidade e a distribuição de controle da entidade e tem o foco nas relações humanas que poderiam ser prejudicadas devido ao controle estar no topo da empresa; quanto às dimensões de controle esse é um tipo de controle que se enquadra como formal, habilitante e singular;

(b) *Comportamento-resultado de Ouchi (Ouchi & Maguire, 1975; Ouchi, 1977)*: avalia o comportamento (quando há alto conhecimento do processo de trabalho), o resultado (quando o alcance de metas puder ser medido) e pode aplicar qualquer uma das abordagens quando ambos requisitos forem atendidos; neste caso sobre as dimensões são as de controles formais, coercitivos e holístico fraco;

(c) *Sistema de controle, também de Ouchi (1979; 1980)*: tem como base o tipo de controle anterior comportamento-resultado, o pesquisador dividiu em três os sistemas de controle: burocracia (controle formal - monitora o cumprimento de regras), mercado (controle formal - avalia os resultados) e clã (controle informal - depende da entrada, acompanha as habilidades e valores); entre as dimensões de controle compreendem controles formais e informais, coercitivos e holístico fraco;

(d) *Macrocontroles de Hoskisson, Hitt e Hill's (1993)*: são os controles que acontecem por avaliações e recompensas, e é dividido em dois tipos: o estratégico (a análise acontece antes e depois das decisões de implementação das estratégias) e o financeiro (a avaliação e recompensa acontecem após a implantação das estratégias quando bem-sucedidas e atendam aos padrões de desempenho); nas dimensões de controle são formais, coercitivos e holístico fraco;

(e) *Alavancas de controle de Simons (1991)*: é o tipo de controle formal que está dividido em quatro sistemas: de crenças (controle habilitante - são crenças/valores básicos), de

limites (controle coercitivo - são limites/regras a serem seguidas), diagnóstico (controle coercitivo - analisa os resultados e repara possíveis desvios), interativo (controle habilitante - atenção dos gestores nos demais sistemas). Sobre as dimensões de controle abrangem os tipos formais, coercitivos e habilitantes e holístico forte;

(f) *Alvos de controle formais de Cardinal (2001)*: são três alvos de controle formal: *input* (controla as entradas e/ou reinicialização de uma unidade ou projeto), comportamento (verifica as atividades durante a execução) e *ouput* (confere as saídas se as metas foram alcançadas), e podem ser aplicados em conjunto ou isolados. Entre as dimensões de controle estão como formais, coercitivos e habilitantes e holístico fraco;

(g) *Alvos controle formal e informal de Cardinal, Sitkin e Long (2004)*: baseado nos alvos de controles formais com o acréscimo dos aspectos informais nos três alvos de controle, acompanha as atividades e o desempenho dos indivíduos em relação as metas da empresa. Além disso, a interação dos controles formal e informal permite resultados mais relevantes no aprendizado e desempenho. Quanto às dimensões esses tipos de controles se classificam como formais e informais, coercitivos e habilitantes e holístico forte.

Os SCG devem ser planejados/projetados de maneira que seja possível gerenciar e medir o desempenho organizacional (Beuren & Teixeira, 2014), uma vez que os SCG objetivam alcançar o desempenho pré-estabelecido (Frare et al., 2021b). O uso de práticas gerenciais pode afetar o desempenho organizacional e a geração de valor da empresa (Costa & Lucena, 2021).

### **2.1.1 Controles formais**

Os controles formais são controles mecanicistas, regras detalhadas, processos de avaliação de desempenho, baseados em padrões expressos e mensuráveis (Goebel & Weißenberger, 2016), ou seja, são rotinas e procedimentos usados pela gestão da empresa para comparar as habilidades e os resultados esperados com os que foram alcançados (Hausmann et al., 2021; Sáez et al., 2021). Os controles formais são elaborados para garantir a viabilidade financeira e manter processos de trabalho eficientes e eficazes (Goebel & Weißenberger, 2016). Esses controles estão associados à destinação de recompensas, por exemplo, maiores níveis de desempenho e/ou aumento do salário base (Goebel & Weißenberger, 2016). Os controles formais podem ser subdivididos em categorias (Sáez et al., 2021; Schulze & Heidenreich, 2017) conforme for o foco de aplicabilidade (Goebel & Weißenberger, 2016): controles de resultados/saídas e controles de comportamento/ação (Hausmann et al., 2021; Alarcon et al.,

2019; Schulze & Heidenreich, 2017). A Tabela 1 apresenta os principais conceitos do controle formal.

Tabela 1

**Categorias do Controle Formal**

<b>Categoria</b>	<b>Conceito</b>	<b>Exemplo</b>
Controle Formal	São regras, padrões escritos, processos de avaliação mecanicista direcionados ao alcance das metas objetivos da empresa (Kaveski & Beuren, 2022; Monteiro, Lunkes & Schnorrenberger, 2021; Giustina, Gasparetto & Lunkes, 2020)	Sistemas de remuneração e recompensa; orçamentos; regras detalhadas; e procedimentos operacionais (Monteiro et al., 2021)
Controle de Resultado/Saída	Usados para estipular os resultados pretendidos, avaliar e motivar o processo em direção aos resultados (Giustina et al., 2020).	Sistemas de gestão de desempenho, orçamentos, instrumentos baseados em indicadores financeiros e não financeiros (Monteiro et al., 2021; Kleine & Weißenberger, 2013)
Controle de Comportamento/Ação	São procedimentos a serem seguidos e restrições de comportamento que servirão para conduzir as operações conforme os interesses da empresa (Giustina et al., 2020).	Listas de verificação detalhadas, procedimentos operacionais, restrições comportamentais (Hausmann et al., 2021; Goebel & Weißenberger, 2016)

Os controles de resultados indicam as metas e são usados para se estabelecer os resultados/objetivos esperados, acompanhar e fornecer feedback a respeito do desempenho do funcionário (Goebel & Weißenberger, 2016). Em outras palavras, os controles de resultados buscam monitorar, avaliar e medir o desempenho dos membros da organização com relação as metas já definidas (Hausmann et al., 2021; Alarcon et al., 2019; Schulze & Heidenreich, 2017) de maneira objetiva (Schulze & Heidenreich, 2017). Os controles de resultado conseguem amenizar problemas provocados pela falta de motivação ou de direção, visto que podem ser a base para recompensas ao desempenho, afetando a motivação dos funcionários (Goebel & Weißenberger, 2016).

Os controles de comportamento são procedimentos operacionais que especificam os comportamentos desejados, direcionando os funcionários a realizar apenas as atividades benéficas para a entidade (Goebel & Weißenberger, 2016). Ou seja, os controles de comportamento consistem em medidas de restrições comportamentais que servem para assegurar que os indivíduos se comportem conforme especificações pré-estabelecidas e de acordo com o interesse da empresa (Hausmann et al., 2021; Alarcon et al., 2019; Schulze & Heidenreich, 2017). Os controles de comportamento podem reduzir efeitos negativos causados por limitações pessoais ou pela falta de motivação com interações regulares dos superiores.

Exemplos de controles de comportamento são os procedimentos padrões de operação e lista de verificação detalhada (Goebel & Weißenberger, 2016).

### **2.1.2 Controles informais**

Os controles informais são meios usados pelas organizações para promover uma comunicação mais flexível e informal com os funcionários (Cruz et al., 2022). Ou seja, os controles informais são aqueles não estabelecidos pela administração, constituídos pela interação dos indivíduos na realização de suas atividades, criando valores e normas subentendidas que autorregulam suas condutas (Sáez et al., 2021). Esses controles são menos esclarecidos, em geral difíceis de planejar, pois dependem do comportamento e não de obrigações oficiais (Fagerlin & Löfstål, 2020; Gackstatter et al., 2019).

Os controles informais estão relacionados a menos desvantagens por serem menos intrusivos, isso significa que os comportamentos são influenciados de maneira indireta (Goebel & Weißenberger, 2016). Os controles informais influenciam o entendimento e as ações dos funcionários, pois podem causar motivação neles devido as recompensas como desenvolvimento pessoal ou aumento dos níveis de autonomia. Exemplos de controles informais são as atividades de treinamento, seleção e relativos à cultura corporativa baseada em valores e crenças (Goebel & Weißenberger, 2016). Os controles informais também podem se dividir em outras categorias (Sáez et al., 2021; Schulze & Heidenreich, 2017) que se denominam em controles de pessoal e controles culturais (Hausmann et al., 2021; Alarcon et al., 2019; Schulze & Heidenreich, 2017). Na Tabela 2 estão os principais conceitos do controle informal.

Tabela 2

**Categorias do Controle Informal**

<b>Categoria</b>	<b>Conceito</b>	<b>Exemplo</b>
Controle Informal	São as políticas não escritas, meios implícitos usados para influenciar as atitudes dos indivíduos (Kaveski & Beuren, 2022; Monteiro et al., 2021; Kleine & Weißenberger, 2013)	Seleções e treinamentos dos indivíduos; cultura organizacional; normas (não escritas); crenças e valores da empresa (Boff et al., 2021; Goebel & Weißenberger, 2016).
Controle de Pessoal	Meios de selecionar, treinar e desenvolver o funcionário, com intuito que isso resulte na conduta esperada (Monteiro, Silva & Lunkes, 2022).	Seleções, treinamentos, e avaliações dos funcionários (Boff et al., 2021; Goebel & Weißenberger, 2016).
Controle Cultural	Usados pela empresa para definir e transmitir os valores e as normas esperados (Monteiro et al., 2022; Goebel & Weißenberger, 2016).	Normas (não escritas), crenças e valores da empresa que permitem uma cultura organizacional e resultam em uma maior cooperação e disposição para o trabalho (Monteiro et al., 2022; Boff et al., 2021)

Os controles de pessoal se referem ao planejamento de controle e motivação do funcionário, que pode ocorrer no processo de seleção ou então por meio de treinamentos (Hausmann et al., 2021; Schulze & Heidenreich, 2017), para assim garantir que as responsabilidades e os papéis estarão bem definidos (Monteiro et al., 2022). Resumindo, promovem a motivação dos funcionários para que realizem suas atividades de acordo com os valores da empresa (Cruz et al., 2022).

Os controles culturais podem ser considerados como valores e normas esperados pela empresa (Cruz et al., 2022; Hausmann et al., 2021) que servirão para delinear a mentalidade dos indivíduos e o clima interno (Cruz et al., 2022). Ou seja, os controles culturais compreendem o grupo de crenças, valores e padrões que orientam e devem ser compartilhados pelos membros da entidade causando assim um monitoramento mútuo (Schulze & Heidenreich, 2017), maior disposição e cooperação para o trabalho (Monteiro et al., 2022).

### 2.1.3 Controles gerenciais nas pequenas empresas

As pequenas empresas têm um papel importante na sociedade por serem fontes de desenvolvimento econômico (J. A. R. Santos, Lunelli, Teles & Cherobim, 2021; Moreira et al., 2013), político e social das nações (Moreira et al., 2013). Além disso, essas empresas representam oportunidades de emprego (Moreira et al., 2013) e de empreendedorismo (Oliveira et al., 2021; Moreira et al., 2013). Empresas desse porte possuem certas características como trabalho próprio ou familiar, inexistência de administração externa, relações diretas com o

proprietário (empregados, clientes e fornecedores), administração com predomínio da informalidade e investimentos de curto prazo (Lavelli et al., 2021). A estrutura informal das pequenas empresas tem como vantagem a flexibilidade para se adaptar aos diferentes cenários, mas como desvantagem a inexistência do planejamento estratégico, decisões baseadas na intuição (Silva, Dornelas, Silveira & Lucena, 2019). Além disso, a falta de experiência para gerir o negócio (Garcia et al., 2022; Pinheiro & Neto, 2019; V. Santos et al., 2016; Santini et al., 2015) e de conhecimento técnico (Garcia et al., 2022) podem resultar em falhas na gestão (Goebel & Weißenberger, 2016).

Estudos revelaram que existe diferença no uso dos dispositivos de contabilidade gerencial de acordo com o porte da empresa e que empresas menores usam em pequenas quantidades e com pouca frequência as ferramentas gerenciais (Ruiz & Collazzo, 2020). Ou seja, as empresas optam por controles informais no início de suas atividades e conforme se desenvolvem passam a adotar sistemas formais de controle (Lopes et al., 2021).

No entanto, sabe-se que a adoção de controles formais nos estágios iniciais das empresas colaboram com o desenvolvimento e crescimento da entidade (Beuren, Santos & Theiss, 2018). Os SCG são projetados para identificar um padrão e facilitar o alcance dos objetivos/metodologias da empresa; também são importantes na abordagem da incerteza ambiental nas pequenas empresas, pois contêm, entre outros meios de controle, os sistemas de informação contábil que auxiliam no processo decisório dos gestores (Latifah, Setiawan, Aryani & Rahmawati, 2021). A falta dos SCG é considerada como um item que limita o crescimento da empresa e que pode até resultar na ruína da entidade (Davila, 2005).

Entre os fatores que se destacam quanto à manutenção e continuidade das pequenas empresas estão o planejamento, uma gestão de qualidade e responsáveis capacitados para gerir a empresa (Oliveira et al., 2021). Isso porque, os sistemas de gestão acompanham as características da empresa conforme o estágio no ciclo de vida que a organização se encontra (Lavarda & Pereira, 2012).

Mesmo que alguns trabalhos tragam que o planejamento e os controles sejam importantes para o desenvolvimento da empresa, foram encontrados trabalhos que afirmam o contrário. Por exemplo, trabalhos sobre empresas de pequeno porte afirmam que o planejamento formal do negócio não se relaciona com a sobrevivência da empresa (Honig & Samuelsson, 2014) e que práticas de controle e planejamento podem não ser relevantes devido aos custos excederem os benefícios esperados (Pelz, 2019; Davila, 2005), fazendo parecer que os controles dificultam o desenvolvimento organizacional das empresas jovens e pequenas (Pelz, 2019).

Dessa forma, não há um consenso sobre a relação entre o uso dos controles gerenciais, especialmente os formais, e as medidas de desempenho nas pequenas empresas, pois enquanto alguns autores explicam que a não aplicação dos controles pode contribuir com o fracasso da empresa (Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018), outros revelam que existe a resistência na adoção de controles burocráticos, visto que eles poderiam interferir de maneira negativa na cultura organizacional (Akroyd & Kober, 2020). Ou seja, as empresas podem escolher os meios de controle conforme o cenário em que estão inseridas (Veroneze & Kruger, 2021) podendo o efeito variar em função do contexto.

Assim sendo, existem duas linhas de raciocínio considerando empresas jovens e de pequeno porte: (a) a que diz que meios de controle e planejamento são úteis e contribuem para o crescimento da empresa; e (b) a que argumenta que o planejamento e os controles dificultam o desenvolvimento da empresa, pois estes desviam a atenção e o tempo das atividades mais importantes (Pelz, 2019). Neste trabalho, argumenta-se que os tipos de controle podem influenciar o desempenho da empresa conforme o estágio do ciclo de vida em que a empresa esteja classificada, pois sabe-se que uso dos controles e das medidas de desempenho é desigual/variável entre as etapas da vida da empresa (Santana & Callado, 2020) e que as empresas iniciam suas atividades fazendo uso de controles informais e conforme se desenvolvem passam a adotar sistemas formais de controle (Lopes et al., 2021). Assim, este estudo contribui para a linha de raciocínio que afirma que os controles são úteis e auxiliam no desenvolvimento da empresa (Pelz, 2019).

#### **2.1.4 Controles gerenciais e o desempenho organizacional**

O desempenho pode ter muitos conceitos conforme forem os campos de análise, por exemplo: desempenho individual, de equipe de trabalho, em projetos, e/ou organizacional (Chacón-Henao, López-Zapata & Arias-Pérez, 2022). O desempenho organizacional mostra o quão bem a empresa tem realizado suas atividades em direção às suas metas (Cahyono et al., 2023; Chacón-Henao et al., 2022) e servindo como um meio de avaliação quanto aos objetivos pré-estabelecidos e permitindo a identificação dos pontos fortes e fracos da entidade (Wijaya, 2023).

O desempenho organizacional é definido como a forma hábil com que a empresa executa as estratégias, como observa os concorrentes, lida com os custos, se relaciona com os clientes e busca por inovações (Cassol, Meneghatti, Freitas & Gubert, 2020), ou seja, o desempenho organizacional pode ser entendido como os resultados reais obtidos após a adoção

de estratégias eficazes para o alcance das metas (Costa & Lucena, 2021). Resumindo, o desempenho é fundamental em qualquer atividade (Moretto & Silveira, 2021).

Controlar o desempenho de uma organização pode auxiliar a empresa em: prever ameaças, identificar oportunidades e possibilitar o melhor uso dos recursos disponíveis (Cassol et al., 2020). O desempenho pode ser medido de duas maneiras: objetiva, que é baseada em medidas totais do desempenho, e subjetiva que se relaciona ao desempenho conforme a expectativa dos gestores (Lizote, Teston, Aguirre, Gaiato & Kolassa, 2021). Várias são as formas de medir o desempenho, algumas combinações entre indicadores e autoavaliações, valores monetários e não monetários, valores de mercado, informações contábeis, são exemplos (Junqueira et al., 2016).

Cardinal et al. (2017), além organizarem a literatura dos controles em dimensões, eles listam os tipos de resultado/desempenho organizacionais que estão relacionados à adoção dos controles. Os tipos de resultado são de adaptabilidade, de relações humanas, de processos e de objetivos racionais (Cardinal et al., 2017). Nos resultados de adaptabilidade, tem-se como foco a capacidade da organização de continuar suas atividades e progredir a longo prazo (Cardinal et al., 2017) e envolve medidas relacionadas a inovação, a melhoria dos serviços e produtos e também a elaboração de novos produtos (ex., Sousa, Reyes, & Lora, 2021; Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019). Os resultados de relações humanas estão voltados ao desenvolvimento e bem-estar dos funcionários (Cardinal et al., 2017), como a retenção e a satisfação dos empregados (ex., Ojochona, Nna, Agbaeze & Isichei, 2022; Moretto & Silveira, 2021).

Os resultados de processos se referem à ordem, aos processos propriamente ditos, que podem ser tanto internos quanto externos (relativos aos parceiros) (Cardinal et al., 2017). Medidas de desempenho em processos podem estar relacionados a realização de tarefas e redução de custos (ex., V. Santos, Beuren, Theiss & Gomes, 2021; Nisiyama, Oyadomari, Yen-Tsang, & Aguiar, 2016). Por fim, os resultados de objetivos racionais visam a produtividade, eficiência e qualidade do produto/serviço e o cumprimento de metas no curto prazo (Cardinal et al., 2017), ou seja, correspondem ao desempenho organizacional e desempenho no trabalho (ex., Giustina et al., 2020; Kaveski & Beuren, 2020).

## 2.2 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

A abordagem do ciclo de vida foi elaborada com o intuito de descrever e explicar as mudanças que ocorrem nas empresas tendo como base os estágios do ciclo de vida., Entende-se que o crescimento e o desenvolvimento das organizações podem ser explicados por

comportamentos padrões ao longo da evolução da entidade (Couto et al., 2022), visto que a mudança é um traço característico do desenvolvimento organizacional (Couto et al., 2022).

### **2.2.1 Teoria do ciclo de vida**

O ciclo de vida ou teoria do ciclo de vida organizacional busca entender as fases de desenvolvimento das empresas (Moreira & Frezatti, 2019). Uma empresa se desenvolve conforme passa pelas pressões recebidas do ambiente, assim se adapta, transforma e cresce (Pereira, Silva & Araújo, 2013), avançando para a fase seguinte do ciclo de vida organizacional (Santana & Callado, 2020). Em outras palavras, o ciclo de vida organizacional analisa os acontecimentos referentes às mudanças de características da empresa, à capacidade de adaptar-se ao ambiente (Santos et al., 2019; Almeida & Wernke, 2018, Oliveira, Escrivão, Nagano & Ferraudo, 2015) e a como a empresa amplia suas operações com o passar do tempo (Almeida & Wernke, 2018).

Enquanto as organizações evoluem acontecem mudanças não apenas no ambiente, mas também nas atividades administrativas (Carvalho et al., 2010). Por isso, a teoria do ciclo de vida pode ser usada para investigar o desenvolvimento das atividades de gestão nas organizações (M. Z. Silva, Marques & Cecon, 2020), uma vez que o sistema de gestão se molda às características da empresa no decorrer de cada etapa do ciclo de vida (Beuren, Rengel & Rodrigues, 2015). Ou seja, conforme a empresa avança entre os estágios do ciclo de vida são necessários controles mais formalizados (Moreira & Frezatti, 2019).

A teoria do ciclo de vida traz que as mudanças organizacionais alcançam os controles gerenciais e por consequência as medidas de desempenho. Por isso, o uso de controles gerenciais e de medidas de desempenho são diferentes entre as várias fases da vida organizacional (Santana & Callado, 2020). Em cada estágio do ciclo de vida, a empresa possui uma estratégia, um estilo de tomada de decisão, uma estrutura e uma forma de liderança que, quando ajustados de maneira consistente, poderão resultar em uma melhoria no desempenho da organização (Carvalho et al., 2010).

A literatura sobre o ciclo de vida apresenta modelos que divergem entre si (Oliveira et al., 2015; Beuren & Pereira, 2013) quanto ao número de estágios, podendo variar de três a dez (Correia, Gomes, Bruni & Albuquerque, 2015; Oliveira et al., 2015). Na Tabela 3 estão listados exemplos dos modelos de ciclo de vida organizacional existentes na literatura.

Tabela 3

**Exemplos de modelos de ciclo de vida organizacional**

<b>Modelo</b>	<b>Estágios</b>	<b>Autor</b>
Preocupações gerenciais críticas	Nascimento; Juventude; e Maturidade.	Lippit & Schimidt (1967)
Controle social interno, estrutura de trabalho e relações ambientais	Primeiro estágio; Segundo estágio; Terceiro estágio; e Quarto estágio.	Kimberly (1980)
Principais problemas para a evolução e revolução	Criatividade; Direção; Delegação; Coordenação; e Colaboração.	Greiner (1972)
Fase específica do ciclo de vida de qualquer organização	Existência; Sobrevivência; Sucesso; Renovação; e Declínio.	Lester, Parnell & Carraher (2003)
Principais atividade organizacionais	Namoro; Infância; Toca-toca; Adolescência; Plenitude; Estabilidade; Aristocracia; Burocracia incipiente; Burocracia; e Morte.	Adizes (1990)

Nota. Fonte: Adaptado de Correia et al. (2015)

Como demonstrado na Tabela 3, o modelo de Lippit e Schimidt (1967) é um exemplo entre os modelos que possuem três estágios para a classificação do ciclo de vida organizacional. Este modelo está voltado às preocupações gerenciais críticas. O modelo de Kimberly (1980) é um exemplo que possui quatro etapas para a categorização do ciclo de vida da entidade, direcionado ao controle social interno, estrutura de trabalho e relações ambientais.

Os modelos de Greiner (1972) e de Lester et al. (2003) são exemplos em que são cinco as fases do ciclo de vida organizacional. No modelo de Greiner (1972) o foco está nos principais problemas para a evolução e revolução da empresa; enquanto que o modelo de Lester et al. (2003) busca identificar a fase específica do ciclo de vida de qualquer empresa. Por fim, o modelo de Adizes (1990) é um exemplo que traz 10 estágios do ciclo de vida e que está orientado às principais atividades organizacionais.

Para este estudo procurou-se por um modelo de ciclo de vida que abordasse as pequenas empresas de maneira específica. A pesquisa de Oliveira e Escrivão (2009) analisou as pequenas empresas, mas as análises estavam direcionadas para quatro dimensões: dirigente, organização, estratégia e contexto organizacional. Devido ao estudo de Oliveira e Escrivão (2009) estar dividido nessas quatro dimensões e não apresentar uma classificação direta de estágios do ciclo de vida, optou-se por buscar outro modelo entre os existentes e realizar a adaptação para o contexto das pequenas empresas.

Entre os modelos possíveis, o modelo de Lester et al. (2003) foi escolhido como base teórica para este estudo. Entendeu-se que este modelo é o mais compatível para esta pesquisa,

pois o foco do modelo de Lester et al. (2003) está em avaliar o estágio específico do ciclo de vida de qualquer empresa (Santana & Callado, 2020; Correia et al., 2015), inclusive empresas de médio e pequeno porte (Frezatti et al., 2017). Além disso, o número de estágios e a definição de cada um deles possibilita uma melhor caracterização das etapas do ciclo de vida (Frezatti, Relvas, Nascimento, Junqueira & Bido, 2010), o que permite mais clareza para o público de pequenas empresas.

O modelo de Lester et al. (2003) divide o ciclo de vida organizacional em cinco estágios: existência, sobrevivência, sucesso, renovação e declínio; descritos da seguinte forma pelos pesquisadores:

(a) Existência: este estágio é marcado pelo nascimento da empresa, quando inicia suas operações. Tem como foco verificar a viabilidade do empreendimento. A propriedade e a tomada de decisão são responsabilidades de uma ou algumas pessoas.

(b) Sobrevivência: nesta fase a empresa procura sobreviver e crescer, desenvolvendo alguma formalização em sua estrutura, estabelecendo as próprias competências. Nesta etapa algumas empresas não conseguem gerar receita suficiente para sobreviver, enquanto que outras crescem e se desenvolvem atingindo o estágio seguinte.

(c) Sucesso: neste ponto a empresa possui estrutura organizacional mais ampla, maior formalização e controles burocráticos. A alta administração planeja as ações e os gerentes de nível médio acompanham as atividades diárias.

(d) Renovação: neste estágio a empresa deseja inovação e criatividade, a criatividade pode ser alcançada por meio de uma estrutura matricial. A empresa ainda é grande e possui burocracia, e o processo decisório acontece de forma descentralizada.

(e) Declínio: essa fase pode significar a morte da empresa, pois a organização pode não estar conseguindo atender as demandas, o que causa falta de lucro e perda da participação do mercado. A tomada de decisões e o controle retornam para a responsabilidade de poucas pessoas.

### 2.2.2 Ciclo de vida nas pequenas empresas

As empresas, em geral, são pequenas na etapa inicial de suas atividades tendo pouca participação de mercado e um número pequeno de funcionários (Yazdanfar & Öhman, 2014). Assim, conforme se desenvolvem, elas avançam entre as etapas do ciclo de vida organizacional e aumentam de tamanho (Yazdanfar & Öhman, 2014). Ao percorrer os estágios do ciclo de vida, a empresa vivencia desafios e oportunidades e isso faz com que suas estratégias e meios de gestão sejam adaptados ao estágio em que a organização se encontra (Santana & Callado, 2020; Tam & Gray, 2016; Yazdanfar & Öhman, 2014).

Identificar a fase do ciclo de vida da empresa pode indicar padrões de variáveis que criarão uma estrutura gerencial e permitirá analisar as mudanças ocorridas nos sistemas de controle da empresa (Martin, 2020), podendo assim, aumentar as chances de sobrevivência da entidade (Lavarda & Pereira, 2012). Ou seja, as organizações são dinâmicas e suas características são alteradas na proporção que avançam entre os estágios do ciclo de vida (Oliveira & Escrivão, 2011).

As empresas mais jovens apresentam atividades pouco especializadas quando comparadas com empresas mais experientes (Tam & Gray, 2016). Ou seja, quando jovens, as empresas têm pouco controle e maior flexibilidade e, conforme se desenvolvem, a flexibilidade diminui e há um aumento no controle (Lavarda & Pereira, 2012). Isso porque a idade e o tamanho da organização afetam o SCG, que é considerado um item importante na transição das etapas do ciclo de vidas das entidades (Davila, 2005).

As pequenas empresas são caracterizadas pela falta de profissionalismo (Ruiz & Collazzo, 2020). Muitas dessas empresas possuem uma gestão intuitiva realizada de acordo com o bom senso do gestor-proprietário, o que, devido a concorrência, resulta na mortalidade das empresas de pequeno porte nos três primeiros anos (Ruiz & Collazzo, 2020). Assim entende-se que saber o estágio do ciclo de vida organizacional que a empresa se encontra pode auxiliar no planejamento de para onde ir (Oliveira & Girão, 2018).

Sabe-se que as empresas ampliam seus tamanhos conforme progredem entre as fases do ciclo de vida (Yazdanfar & Öhman, 2014). Além disso, tem-se que nem todas as empresas passarão pelas mesmas etapas do ciclo de vida numa sequência linear (Tam & Gray, 2016). Isso porque não existe uma idade certa para cada estágio, a empresa apresentará padrões previsíveis e característicos conforme cresce, se torna mais complexa e envelhece (M. Z. Silva et al., 2020; Santos et al., 2019).

O desempenho auxilia no monitoramento da existência da empresa, pois indica o nível de sucesso da organização no alcance dos objetivos (Cahyono et al., 2023). Esse sucesso pode estar relacionado a um crescimento no número de funcionários, a um aumento nas vendas, maior lucratividade, maior participação de mercado e um bom desempenho geral da empresa (Adomako & Ahsan, 2022).

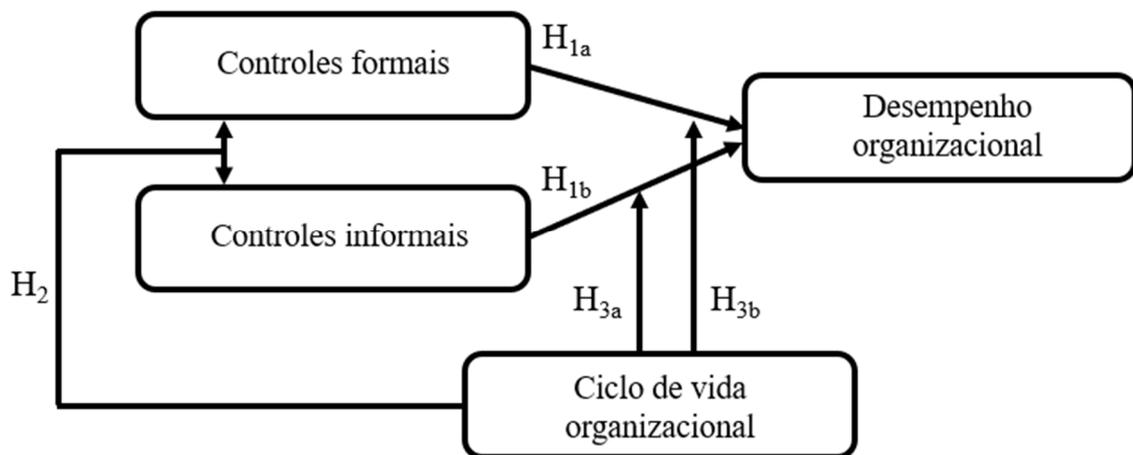
O modelo de ciclo de vida de Lester et al. (2003) tem o intuito de identificar e avaliar o estágio específico em que se encontra a empresa (Santana & Callado, 2020; Correia et al., 2015). Essa teoria explica o porquê algumas empresas iniciam suas atividades e conseguem avançar entre todas as etapas do ciclo de vida organizacional e outras empresas não.

### 3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

Neste estudo, verificou-se como o ciclo de vida organizacional pode influenciar a relação entre os controles formais e informais e o desempenho organizacional das pequenas empresas. O modelo teórico apresentado na Figura 1 evidencia o ciclo de vida como variável moderadora que foi testada nas relações entre os controles formal e informal e o desempenho. Também foi verificada a influência do ciclo de vida na adoção dos tipos de controle.

**Figura 1**

*Modelo teórico*



#### 3.1 EFEITO DIRETO DO CONTROLE GERENCIAL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Longe de ser uma estrutura ordenada e lógica (Pereira, Grapeggia, Emmendoerfer & Tres, 2009), as pequenas empresas, no geral, apresentam características específicas, por exemplo: trabalho próprio ou familiar; relação direta entre proprietário, empregado, clientes e fornecedores; administração com predominância da informalidade (Lavelli et al., 2021); pouca ou nenhuma estrutura organizacional; atividades centralizadas; e pouca hierarquia (Almeida & Wernke, 2018).

O fato de as empresas de pequeno porte conterem um número menor de pessoas na administração pode significar menos burocracia e mais clareza na comunicação (Squizato & Girardi, 2021). Isso as tornam mais flexíveis com maior capacidade de adaptar-se às situações (Squizato & Girardi, 2021; Silva et al., 2019; Almeida & Wernke, 2018) que ocorrerem, o que é considerado como uma vantagem das estruturas mais informais (Silva et al., 2019). Pontos

desfavoráveis das estruturas informais são a inexistência de planejamento estratégico, decisões com base na intuição do gestor (Silva et al., 2019), falta de conhecimento técnico (Garcia et al., 2022) e de experiência em gestão de empresas (Garcia et al., 2022; Pinheiro & Neto, 2019; V. Santos et al., 2016; Santini et al., 2015), que podem ter como resultados as falhas organizacionais (Goebel & Weißenberger, 2016).

Os controles, tanto formais quanto informais, são necessários para que a implementação das estratégias seja bem-sucedida (Liang & Frösén, 2020). Assim, para a empresa alcançar um desempenho maior deve nivelar suas estratégias com sua estrutura organizacional (Liang & Frösén, 2020). Em empresas de pequeno porte, o controle e a comunicação que acontecem de maneira informal podem ser mais eficazes que os controles formais (Davila, 2005), pois os custos para a utilização de controles formais acabam sendo maiores que os benefícios esperados (Pelz, 2019; Davila, 2005). Conforme a empresa amplia suas operações passa adotar controles mais formais (Lopes et al., 2021).

Por fim, sabe-se que os SCG têm como base o monitoramento do desempenho das empresas (Beuren & Teixeira, 2014), por isso os controles gerenciais são importantes também para as pequenas empresas (Fonseca et al., 2020), tanto os controles formais quanto os informais. Diante disso, a hipótese 1 ( $H_1$ ) deste trabalho analisou se os controles gerenciais influenciam de maneira positiva o desempenho das pequenas empresas. Esta hipótese foi segmentada em duas, a  $H_{1a}$  testou os controles formais e a  $H_{1b}$  verificou os controles informais. A seguir estão as hipóteses:

**$H_{1a}$ :** Os controles gerenciais formais influenciam positivamente o desempenho organizacional das pequenas empresas.

**$H_{1b}$ :** Os controles gerenciais informais influenciam positivamente o desempenho organizacional das pequenas empresas.

### 3.2 EFEITO DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL NA ADOÇÃO DOS CONTROLES

A falta de preparo, conhecimento e uso dos instrumentos gerenciais por parte dos gestores dificulta o processo de crescimento das empresas (V. Santos et al., 2016). Os gestores, de empresas em início de suas operações e pequenas, optam por práticas de controle informais devido ao custo necessário para a aplicação dos controles formais (Pelz, 2019; Davila, 2005), pois os SGC demandam tempo e são caros (Carraro et al., 2020). Sabe-se que conforme as

empresas aumentam seus tamanhos, elas avançam entre as fases do ciclo de vida (Yazdanfar & Öhman, 2014), o que resulta na transição dos meios de controle, passando de controles informais para controles formais (Lopes et al., 2021).

A empresa pode apresentar controles formais e/ou informais que sejam adequados aos seus recursos e necessidades (Carraro et al., 2020). Contudo, ao evoluir de estágio no ciclo de vida organizacional é necessário que a empresa comece a utilizar controles formais (Moreira & Frezatti, 2019), pois ela passará a apresentar padrões característicos e estará maior e mais complexa (M. Z. Silva et al., 2020; Santos et al., 2019).

Não existe uma idade exata para cada um dos estágios do ciclo de vida (Santos et al., 2019) e nem todas as organizações irão passar pelas mesmas fases do ciclo de vida de uma maneira linear (Tam & Gray, 2016). Isso porque a mudança de etapa não é automática, pode ser necessário um período de transição que vai depender do gestor realizar ações que permitam a passagem de estágio (Moreira & Frezatti, 2019). Outro fator que é marcado pelas alterações é o SCG, este será adaptado de maneira a contribuir para que a empresa apresente características básicas para a fase seguinte (Moreira & Frezatti, 2019). Desta forma, a hipótese 2 (H<sub>2</sub>) testou como o ciclo de vida influencia na adoção dos controles. Na sequência tem-se a hipótese:

**H<sub>2</sub>:** O ciclo de vida influencia na adoção dos controles, ou seja, existe a transição no uso dos controles informais para os controles formais conforme a empresa avança nos estágios do ciclo de vida

### 3.3 EFEITO MODERADOR DO CICLO DE VIDA NA RELAÇÃO ENTRE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO

Sabe-se que os controles gerenciais influenciam também o desempenho das pequenas empresas (Fonseca et al., 2020) e que o uso dos controles e das medidas de desempenho são diferentes entre as etapas do ciclo de vida organizacional (Santana & Callado, 2020). Conforme a empresa cresce, ela não aumenta apenas seu tamanho, mas também a complexidade de suas operações (M. Z. Silva et al., 2020; Santos et al., 2019), sendo necessária a adaptação dos SCG de acordo com a nova fase alcançada (Correia et al., 2015). Isso porque o ciclo de vida pode influenciar no delineamento das estratégias da empresa (Gripa & Carvalho, 2020) e, somado aos SCG que buscam atingir as estratégias planejadas (Oro & Lavarda, 2019), acabam impactando o desempenho organizacional (Gripa & Carvalho, 2020; Oro & Lavarda, 2019).

A práticas de controle gerencial são meios que auxiliam a gestão em questões de previsibilidade e controle propriamente dito, o que é essencial para a continuidade de qualquer empresa (Ribeiro & Espejo, 2022). A adoção de SCG apropriados à etapa do crescimento e às características da empresa possibilita um rápido crescimento da organização (Samagaio et al., 2018). E a inexistência de SCG contribui para o fracasso das organizações devido as limitações para a expansão da entidade (Samagaio et al., 2018).

Sendo assim, a hipótese 3 (H<sub>3</sub>) conferiu como estágio do ciclo de vida que a empresa se encontra pode influenciar a relação entre os controles gerenciais e o desempenho organizacional das pequenas empresas. Esta hipótese também foi separada em duas outras hipóteses. A H<sub>3a</sub> analisou se o ciclo de vida (estágios iniciais) influencia a relação entre os controles informais e o desempenho; e a H<sub>3b</sub> testou se o ciclo de vida (estágios avançados) influencia a relação entre os controles formais e o desempenho. A seguir estão as hipóteses:

**H<sub>3a</sub>:** O ciclo de vida influencia na relação entre os controles informais e o desempenho organizacional das pequenas empresas; sendo que o efeito dos controles informais é mais forte nos estágios iniciais do ciclo de vida.

**H<sub>3b</sub>:** O ciclo de vida influencia na relação entre os controles formais e o desempenho organizacional das pequenas empresas; sendo que o efeito dos controles formais é mais forte nos estágios avançados do ciclo de vida

Para testar as hipóteses do modelo teórico, foram realizados dois estudos com dois públicos diferentes. O estudo 1 foi realizado com pequenas empresas, e o estudo 2 foi efetuado com *startups*.

## 4 ESTUDO 1 – PEQUENAS EMPRESAS

Este capítulo detalha os procedimentos metodológicos realizados no estudo 1, a mensuração das variáveis, o processo de validação da escala de ciclo de vida e as técnicas de análise dos dados. Além desses itens, no capítulo estão descritos os resultados e os testes das hipóteses do estudo realizado com as pequenas empresas.

### 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para testar o modelo teórico da pesquisa, realizou-se um estudo quantitativo e descritivo por meio de um levantamento com pequenas empresas de diferentes setores econômicos. As pequenas empresas contribuem com as sociedades favorecendo a economia com a fabricação de produtos, comércio de bens e prestação de serviços (Moreira et al., 2013) e são um ambiente propício para o estudo dos controles gerenciais, uma vez que falhas e/ou a falta de conhecimentos gerenciais podem resultar no encerramento das atividades das empresas de pequeno porte (Souza et al., 2021). Em geral, as empresas iniciam suas operações utilizando-se de meios informais de controle e estes dão lugar aos controles formais à medida que a empresa amplia suas atividades (Lopes et al., 2021).

Os dados foram coletados por meio de um questionário disponibilizado de maneira online e física (Apêndice A). No primeiro momento foi feito contato com os empresários (de Maringá e região), de forma presencial, por telefone ou ainda por e-mail. Eles foram apresentados ao objetivo da pesquisa e questionados se aceitariam participar. Aos que aceitaram colaborar com esta pesquisa, apresentou-se as duas formas de participação, questionário físico ou online. Para os que optaram pelo questionário físico, foi entregue o documento a fim de que o responsável pudesse responder e acordado um dia para o retorno e recolhimento do questionário respondido. Àqueles que escolheram participar da pesquisa de maneira online, o link foi enviado por e-mail ou por aplicativo de mensagem (*WhatsApp*) conforme a preferência do respondente.

A coleta de dados ocorreu entre os dias de 31/07/2022 até 06/08/2022. Um total de 416 questionários foram enviados/entregues, sendo 292 de maneira online e 124 de forma física. Com a coleta de dados encerrada, o número de respostas obtidas foi de 78 virtuais e 98 impressos, o que resultou no total de 176 respostas. A taxa de resposta/retorno dos questionários que foram entregues/enviados foi de 42,3%. Do total das respostas recebidas, algumas exclusões foram necessárias, restando 159 respostas válidas. Primeiramente, foram

excluídos sete questionários da amostra por não estarem respondidos de maneira completa. Na sequência, mais 10 questionários foram retirados da base de dados pois as empresas não se enquadravam como micro e pequenas empresas. A classificação para a exclusão foi feita de acordo com o disposto no Portal da Indústria (s.d.), que explica que para ser classificada como uma microempresa a empresa deve possuir até nove funcionários quando for comércio ou serviço e até 19 sendo indústria. A empresa é considerada uma pequena empresa se empregar de 10 a 49 pessoas no caso do comércio ou serviço e de 20 a 99 para indústria. Dos 10 questionários que foram excluídos da base de dados por não estarem classificados como micro ou pequenas empresas, três se tratavam de empresas de médio porte e sete por serem referentes a empresas de grande porte.

Entre as empresas respondentes com os números mais expressivos nesta amostra estão: comércios (de vários tipos: roupas, calçados, ferragens etc), empresas voltadas à alimentação, escritórios de contabilidade, auto peças, empresas da construção civil e oficinas mecânicas que juntas são 51,1% da amostra. Os demais participantes desta pesquisa juntos são 36,9% (academias, advocacias, confecções, pet shop, posto de combustível, entre outros) e 11,9% dos respondentes optaram por não responder a esta pergunta.

Devido a coleta ter ocorrido com questionários online e físicos, um teste t para amostras independentes foi realizado, pois são duas condições de experimento e participantes diferentes em cada uma das condições (Field, 2009). O teste demonstrou que mesmo sendo dois meios de coleta diferentes e dois grupos distintos, não há diferença significativa entre eles. A Tabela 04 traz a caracterização da amostra, apresentando de maneira descritiva os dados sobre a empresa e os dados a respeito do respondente.

Os dados da tabela mostram que quando se trata dos questionários 55% (n = 87) do total representam os questionários que foram respondidos de maneira física e 45% (n = 72) virtual. No setor de atuação, aquele que se destacou foi o setor de Serviços com 52% (n = 83). O setor de comércio também possui uma participação expressiva com 43% (n = 68), enquanto que a indústria representou apenas 5% (n = 8) da amostra. A média de idade das empresas ficou em aproximadamente 16 anos (15,7) com um desvio padrão de 13 anos (13,1) (aproximadamente), sendo a menor resposta obtida de 1 trimestre de funcionamento e a maior de 60 anos de atividade. Sobre a quantidade de funcionários, a média foi de aproximadamente 8 pessoas (8,35), com desvio padrão no valor aproximado de 9 pessoas (8,75), sendo o valor mínimo de 1 funcionário na empresa e o valor máximo de 45 funcionários.

Tabela 4

**Caracterização da amostra (n = 159)**

<b>Quanto à empresa</b>		<b>Quanto ao respondente</b>	
<i>Questionários</i>	%	<i>É o dono?</i>	%
Online	45	Não	32
Físico	55	Sim	68
<i>Setor de atuação</i>	%	<i>Sexo</i>	%
Indústria	5	Feminino	46
Serviço	52	Masculino	52
Comércio	43	Prefiro não dizer	3
<i>Idade da empresa</i>		<i>Idade respondente</i>	
Média (desvio padrão)	15.7 (13.1)	Média (desvio padrão)	40.1 (10.9)
<i>Quantidade de funcionários</i>		<i>Escolaridade</i>	%
Média (desvio padrão)	8.35 (8.75)	Ensino Fundamental	3
		Ensino Médio	34
		Ensino Superior	47
		Pós-graduação	17

A Tabela 4 aponta que entre os participantes, 68% (n = 108) eram os donos da empresa e 32% (n = 51) os “não donos”. Os “não donos” são representados na maior parte por gerentes (n = 23) e os demais eram pessoas de outros cargos (n = 28; atendentes, contadores, pessoas do RH, pessoas do financeiro, secretárias, vendedores e outros). Quanto ao gênero dos respondentes, 52% (n = 82) das pessoas que participaram da pesquisa eram do sexo masculino, 46% (n = 73) do sexo feminino e 3% (n = 4) preferiram não dizer qual o gênero pertencem. A média da idade dos participantes ficou em aproximadamente 40 anos (40,1), com o desvio padrão aproximado de 11 anos (10,9), sendo a menor idade de 19 anos e a maior de 68 anos. A escolaridade revela que 47% (n = 74) da amostra são pessoas que possuem ensino superior, 34% (n = 54) têm ensino médio, 17% (n = 27) têm pós-graduação e apenas 3% (n = 4) têm ensino fundamental.

#### 4.1.1 Mensuração das variáveis

Os construtos desta pesquisa são os controles formais e informais, o ciclo de vida e o desempenho organizacional. Os controles formais estão divididos entre controles de resultado e controles de comportamento, e os controles informais divididos entre controle de pessoal e controle cultural. Para ambos os controles (formais e informais) foram apresentadas 10

afirmações (cinco para cada grupo - controle formal de resultado, controle formal de comportamento, controle informal de pessoal e controle informal cultural), as quais o respondente devia responder em uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos ancorados em discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5). As afirmações foram baseadas na pesquisa de Boff et al. (2021) e Goebel e Weißenberger (2016).

Para o ciclo de vida, foi realizada uma adaptação da escala da teoria do ciclo de vida de Lester et al. (2003). Este processo de adaptação contou com a participação de 5 professores e pesquisadores da área de contabilidade gerencial que foram convidados para avaliar e validar as adaptações realizadas na escala da teoria do ciclo de vida de Lester et al. (2003). O teste de escala está detalhado no tópico seguinte deste trabalho.

As afirmações para o ciclo de vida organizacional estavam dispostas de maneira diferente dos tipos de controle, pois as assertivas foram separadas por questões relacionadas ao: porte, tomada de decisão, estrutura e informações. Para cada grupo de assertivas, o respondente devia escolher apenas uma das cinco opções (aquela que mais representasse a empresa). Cada opção representava um dos cinco estágios da teoria do ciclo de vida de Lester et al. (2003).

Para mensurar o desempenho organizacional foi usada uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos ancorados em discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5). Sabe-se que as medidas de desempenho são diferentes entre os estágios do ciclo de vida da empresa (Santana & Callado, 2020), por isso as assertivas sobre o desempenho organizacional tiveram como base a pesquisa de Adomako e Ahsan (2022), as quais têm o foco no desempenho relacionado ao crescimento da empresa conforme a percepção do gestor. Estas escalas estão expostas na Tabela 5.

Tabela 5

### Construtos e variáveis - Estudo 1

CONTROLES FORMAIS			
Controles de Resultado	CFR1	Para todos os funcionários são definidas (de forma clara) metas e objetivos de desempenho.	Boff et al., (2021).
	CFR2	Fazemos o acompanhamento das metas e objetivos de nossos funcionários.	
	CFR3	Solicitamos explicações aos funcionários responsáveis quando o objetivo não foi alcançado.	
	CFR4	Nossos funcionários recebem feedback quanto ao seu desempenho e o atingimento das metas.	
	CFR5	A parte variável da remuneração de nossos funcionários está ligada ao alcance das metas e objetivos estabelecidos.	
Controles de Comportamento	CFC1	Nossos funcionários são monitorados para sabermos se estão realizando as atividades necessárias para o alcance das metas.	Boff et al., (2021).
	CFC2	Avaliamos a maneira como nossos funcionários realizam suas atividades.	
	CFC3	Nossos funcionários são informados sobre quais são as atividades mais importantes entre as tarefas rotineiras.	

	CFC4	Nossos funcionários são orientados a respeito de como devem conduzir suas ações para o alcance dos objetivos e metas.	
	CFC5	Em nossa empresa existem manuais e políticas de procedimentos que servem para instruir nossos funcionários sobre seus comportamentos e a realização das tarefas.	
<b>CONTROLES INFORMAIS</b>			
Controles de Pessoal	CIP1	No momento da seleção dos nossos funcionários, verificamos se eles têm valores compatíveis aos da nossa empresa.	Boff et al., (2021).
	CIP2	Na fase de contratação, empenhamos muito esforço para que o funcionário seja o mais adequado para nossa empresa.	
	CIP3	Damos muita importância para a escolha do perfil do candidato para que seja condizente com o cargo que será exercido.	
	CIP4	Consideramos importantes os treinamentos e as atividades de desenvolvimento dos funcionários.	
	CIP5	Oferecemos aos nossos funcionários muitas oportunidades para que consigam desenvolver novas habilidades.	
Controles Cultural	CIC1	Tradições, valores e normas são fatores importantes na nossa empresa.	Boff et al., (2021).
	CIC2	Na nossa empresa, mesmo não havendo normas escritas, as pessoas sabem como devem se comportar.	
	CIC3	Nossos funcionários conhecem nossos valores e sabem qual nosso propósito como empresa.	
	CIC4	Reforçamos de maneira constante, aos nossos funcionários, quais são nossos principais valores.	
	CIC5	Nossos funcionários sabem quais são os principais valores de nossa empresa.	
<b>CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL</b>			
Porte	CVOP1	Ao nos compararmos com nossos concorrentes, posso dizer que nossa empresa é pequena em sua participação de mercado.	Lester et al. (2003).
	CVOP2	Ampliamos nossas operações, por isso nosso quadro de funcionários agora possui diferentes especialidades (administradores, contadores, engenheiros etc).	
	CVOP3	Nossa empresa está próxima de atingir o sucesso que gostaríamos.	
	CVOP4	Sentimos que a nossa empresa possui mais sucesso do que nossos principais concorrentes (de mesmo porte), porque estamos nos reinventando constantemente.	
	CVOP5	Retornamos à um processo decisório simples, que é centrado nos principais sócios.	
Tomada de decisão	CVOD1	O dono/empresário é o principal responsável pelas decisões tomadas na empresa.	Lester et al. (2003).
	CVOD2	As principais decisões tomadas em nossa empresa são divididas entre os sócios.	
	CVOD3	Muitas pessoas participam das principais decisões da empresa por exemplo: sócios que trabalham na empresa, sócios que não trabalham (investidores) e gerentes.	
	CVOD4	As decisões na nossa empresa são tomadas rapidamente e delegadas aos nossos funcionários.	
	CVOD5	A maioria das decisões são realizadas pelos gerentes de abordagem mais conservadora.	
Estrutura	CVOE1	A estrutura de cargos em nossa empresa pode ser considerada simples e informal (várias funções para poucas pessoas).	Lester et al. (2003).
	CVOE2	Algumas das decisões na nossa empresa são tomadas por funcionários que se responsabilizam informalmente por algumas funções ou departamentos.	

	CVOE3	Na estrutura organizacional da empresa, há funcionários que são responsáveis formais por determinadas funções ou departamentos.	
	CVOE4	Nossa estrutura organizacional é formada por setores com sistemas de controle sofisticados.	
	CVOE5	Mesmo possuindo uma estrutura organizacional centralizada, são poucos os sistemas de controle usados.	
Informação	CVOI1	As informações em nossa empresa são repassadas de forma simples, no estilo "boca-a-boca".	Lester et al. (2003).
	CVOI2	As informações que são processadas na empresa visam monitorar o desempenho da empresa e facilitar a comunicação entre os setores.	
	CVOI3	Em nosso processo de informações, emitimos relatórios periódicos/frequentes para que nossas atividades (ex. vendas e produção) alcancem as metas estabelecidas.	
	CVOI4	Estamos aprimorando as informações disponíveis em nossa empresa para atender as demandas do nosso mercado de atuação.	
	CVOI5	Apesar de as informações serem importantes para nossa empresa, sinto que o processamento das informações não está atendendo a demanda.	
<b>DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>			
	DES1	Nossa empresa cresceu e aumentamos a quantidade de funcionários.	
	DES2	Conseguimos ampliar nossas atividades (vendas e/ou prestação de serviços).	
Desempenho	DES3	Com nosso crescimento conseguimos uma maior participação de mercado.	Adomako & Ahsan (2022).
	DES4	Obtivemos mais lucratividade em nossas operações.	
	DES5	Nosso desempenho geral está de acordo com nossas metas/estratégias/objetivos.	

Além das variáveis já citadas, para a caracterização das empresas e dos respondentes foram apresentadas questões a respeito da idade da empresa; do setor de atuação; a quantidade de funcionários; município onde está localizada; o sexo; a idade; escolaridade do respondente; e se o participante é o dono da empresa, caso não seja qual função ocupa. Se o respondente desejasse receber o resultado deste estudo, havia um campo disponível para inserir o e-mail, o que possibilitará o envio dos resultados alcançados.

#### 4.1.2 Processo de validação da escala de ciclo de vida

A adaptação e validação aconteceu em três etapas. O primeiro passo foi a escolha do modelo do ciclo de vida, o modelo de Lester et al. (2003) foi o escolhido como base teórica para este estudo. Entendeu-se que este modelo é o mais compatível com esta pesquisa, pois o modelo de Lester et al. (2003) busca verificar e classificar o estágio do ciclo de vida específico em que a empresa está (Santana & Callado, 2020; Correia et al., 2015). Ademais, outro fator que contribuiu para escolha deste modelo foi o número de estágios e a definição de cada um

deles, o que permite uma caracterização mais clara das etapas do ciclo de vida (Frezatti et al., 2010), resultando numa maior clareza para o público-alvo desta pesquisa.

A segunda fase se refere aos estudos que igualmente se basearam em Lester et al. (2003). Foram encontrados na literatura pesquisas que também tomaram o modelo de Lester et al. (2003) como base teórica (Santana & Callado, 2020; Santos et al., 2019; Frezatti et al., 2017; Beuren, Rengel & Hein, 2012; Frezatti et al., 2010). Entre os estudos encontrados, utilizou-se a escala da teoria do ciclo de vida de Lester et al. (2003) já traduzida dos trabalhos de Santana e Callado (2020) e de Santos et al. (2019) para a adaptação/elaboração das afirmações sobre o estágio do ciclo de vida para pequenas empresas.

Na terceira etapa, cinco professores foram convidados a participarem como especialistas para avaliarem e validarem a adaptação feita nas afirmações em cada um dos estágios do ciclo de vida no modelo de Lester et al. (2003). A avaliação e validação aconteceu pela apresentação de um quadro aos professores (Apêndice B), o qual continha os seguintes campos para serem preenchidos:

(a) Estágios - nesta coluna estavam listados os cinco estágios do ciclo de vida e para cada estágio estavam ordenadas quatro afirmações que representam as variáveis (porte da empresa, centralização do processo decisório, estrutura organizacional e processamento das informações);

(b) Adequação ao estágio - nesta coluna o professor especialista deveria analisar se as afirmações listadas na coluna estágios estavam adequadas e se eram compatíveis com o estágio em que foram agrupadas e então responder SIM ou NÃO;

(c) Clareza - nesta coluna o especialista precisava verificar se a afirmação da coluna estágios estava escrita de maneira clara e assim responder SIM ou NÃO; e

(d) Comentários, observações ou sugestões - aqui o especialista poderia, se necessário, fazer comentários, observações ou sugestões.

Assim, os professores especialistas analisaram e devolveram o arquivo com suas contribuições. Após recebidos os arquivos com as análises de cada um dos especialistas, as respostas foram tabuladas em uma planilha eletrônica para que fosse possível a comparação entre as respostas.

Para o cálculo de adequação e clareza das afirmações, considerou-se as respostas “médio” e “sugiro ajuste” como “NÃO”. Na sequência verificou-se as contribuições e sugestões indicadas pelos especialistas e realizou-se os ajustes necessários nas afirmações para que se adequassem as indicações feitas.

Prosseguindo, após todos esses procedimentos foi apresentado o relatório final da validação da escala de ciclo de vida aos professores especialistas (Apêndice C). O relatório explicou as etapas realizadas, os resultados das análises e trouxe uma tabela, na qual estavam listadas as afirmações da forma como eram antes e como ficaram após as sugestões e contribuições. No total dos 25 campos possíveis para sugestões, 18 receberam indicações de melhoria e 15 foram alterados, os outros 3 tiveram a explicação do porquê não foram modificados, e em 1 caso mesmo sem a sugestão de adequação por parte dos professores especialistas foi feita a alteração e indicado (na tabela) o motivo da mudança. Além disso, caso algum professor ainda julgasse necessário outro ajuste na escala bastava fazer a nova indicação, mas todos concordaram que após a adaptação e validação da escala as afirmações ficaram adequadas para o contexto das pequenas empresas.

#### **4.1.3 Análise dos dados**

A escala utilizada para mensurar os controles e o desempenho foi a escala do tipo *Likert* de 5 pontos. A escala *Likert* é um meio de coleta de dados quantitativos (Luna, 2012) e é um dos modelos mais adotados em pesquisas devido a facilidade de aplicação e entendimento (Feijó, Vicente & Petri, 2020). A escala *Likert* refere-se ao grau de concordância do respondente frente à assertivas a respeito de certo construto (Silva & Costa, 2014). Essa escala é composta por “x” opções/pontos de respostas para cada afirmação podendo apresentar: 3, 5, 7, 10 ou mais pontos (Dalmoro & Vieira, 2013). Para este estudo optou-se por uma escala de 5 pontos, pois em média a escala de 5 pontos apresenta a mesma precisão de uma escala de 7 pontos, além de ser mais rápida e fácil para os participantes (Dalmoro & Vieira, 2013).

Após a coleta dos dados, as escalas dos controles e do desempenho foram submetidas a técnica de análise fatorial. A análise fatorial analisa as inter-relações entre variáveis e explica as variáveis em termos comuns (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). A análise fatorial é útil para a criação de novas variáveis que contenham o comportamento conjunto das variáveis originais (Fávero & Belfiore, 2017). No caso deste estudo, as novas variáveis são o grau de adoção dos controles formais (de resultado e de comportamento), dos controles informais (de pessoal e de cultura) e o desempenho organizacional.

A técnica empregada foi a análise fatorial confirmatória. A análise fatorial confirmatória é uma técnica multivariada de interdependência que contempla apenas as variáveis presentes na amostra (Fávero & Belfiore, 2017). A análise fatorial confirmatória permite testar o quanto as variáveis representam os construtos e, dessa forma, revela se a

especificação dos fatores condiz com os dados verdadeiros (Hair et al., 2009). A partir das cargas fatoriais foram calculados os índices de variância extraída média (AVE) e o índice de confiabilidade indicado pelo alpha de *cronbach* para atestar a validade e a confiabilidade das escalas (Marôco, 2010). Baseado nas cargas fatoriais, também foram estimados os escores das medidas de controle e de desempenho para cada empresa respondente.

Alguns procedimentos foram realizados para empregar a técnica de análise fatorial confirmatória: as cargas fatoriais das variáveis foram analisadas, as covariâncias foram relacionadas, a variância extraída média (AVE) foi verificada e aquelas variáveis/itens que apresentaram valores em suas cargas fatoriais menores do que 0,5 foram retiradas do modelo. A Tabela 6 indica quais foram os itens/variáveis que foram retiradas. Dos 25 itens disponíveis, um total de 10 itens foram excluídos. Nas variáveis de controle formal houve o maior número de exclusões. Foram retirados dois itens de controle formal de resultado (CFR3 e CFR5) e mais quatro itens de controle formal de comportamento (CFC2, CFC3, CFC4 e CFC5), ou seja, seis itens de controle formal excluídos no total. As variáveis de controle informal totalizaram quatro exclusões. No controle informal de pessoal um item foi retirado (CIP5) e no controle informal cultural três itens foram excluídos (CIC1, CIC2 e CIC3).

Tabela 6

**Variáveis retiradas**

Variável	Itens	Estimativa	SE	95% Intervalo de Confiança		$\beta$	z	p
				Limite Inferior	Limite Superior			
CF	CFR1	1	0	1	1	0.729		
	CFR2	1.214	0.1259	0.967	1.461	0.821	9.64	<.001
	CFR3	0.818	0.1196	0.583	1.052	*	6.84	<.001
	CFR4	1.06	0.1289	0.807	1.313	0.694	8.23	<.001
	CFR5	1.026	0.1568	0.718	1.333	*	6.54	<.001
	CFC1	0.9	0.1271	0.651	1.149	0.597	7.08	<.001
	CFC2	0.534	0.1002	0.338	0.731	*	5.33	<.001
	CFC3	0.495	0.0881	0.322	0.667	*	5.62	<.001
	CFC4	0.56	0.0965	0.371	0.749	*	5.8	<.001
	CFC5	0.879	0.1508	0.584	1.175	*	5.83	<.001
CI	CIP1	1	0	1	1	0.716		
	CIP2	0.784	0.1117	0.565	1.003	0.638	7.02	<.001
	CIP3	0.824	0.1192	0.59	1.057	0.627	6.91	<.001
	CIP4	0.842	0.1165	0.614	1.07	0.656	7.23	<.001
	CIP5	0.798	0.133	0.537	1.058	*	5.99	<.001
	CIC1	0.841	0.1371	0.573	1.11	*	6.14	<.001
	CIC2	0.439	0.1079	0.227	0.65	*	4.07	<.001
	CIC3	0.531	0.0977	0.34	0.723	*	5.44	<.001
	CIC4	0.801	0.1293	0.548	1.055	0.557	6.2	<.001
	CIC5	0.838	0.1234	0.597	1.08	0.611	6.79	<.001
DES	DES1	1	0	1	1	0.64		
	DES2	1.086	0.1194	0.852	1.32	0.909	9.1	<.001
	DES3	1.123	0.1255	0.877	1.369	0.877	8.95	<.001
	DES4	0.886	0.1126	0.665	1.106	0.735	7.87	<.001
	DES5	0.786	0.1136	0.564	1.009	0.629	6.92	<.001

Nota. \* Itens com a carga fatorial baixa, retiradas do modelo.

A Tabela 7 apresenta a matriz de correlação e mostra e as medidas para verificação das validades convergentes e discriminantes das escalas. Para a validade convergente, o valor da AVE deve ser maior ou igual a 0,5. Para os construtos CF (controle formal) e DES (desempenho organizacional) os valores foram de 0,516 e 0,588 respectivamente, ou seja, as variáveis representam o construto em que estão inseridas (Marôco, 2010). No caso de CI (controle informal), a variância extraída média foi de 0,406. Apesar de o valor ser menor que o padrão, optou-se por manter a variável desta forma por não apresentar problemas com a validade discriminante.

Tabela 7

**Matriz de Correlação**

	CF	CI	DES	CVO
CF	—			
CI	0.521 ***	—		
DES	0.293 ***	0.251 **	—	
CVO	0.091	-0.048	0.333 ***	—
Média	3.88	4.2	3.81	2.23
Desvio Padrão	0.963	0.771	0.994	0.711
Alpha	0.798	0.82	0.866	-
AVE	0.516	0.406	0.588	-
RAIZ AVE	0.718	0.637	0.767	-

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

A validade discriminante verifica se as variáveis se relacionam com construtos diferentes daquele em que estão inseridas (Marôco, 2010). Para calcular a validade discriminante utiliza-se o valor da correlação entre os construtos, o qual deve ser menor que a raiz da AVE. A Tabela 7 mostra que em todos os casos, o resultado foi o esperado (valor da correlação menor que a raiz da AVE), não apresentando problemas com a validade discriminante das escalas.

Para mensuração do ciclo de vida, o modelo de Lester et al. (2003) apresenta cinco estágios/etapas que a empresa percorre desde seu “nascimento” até a sua “morte” (Correia et al., 2015). A escala é composta por 20 itens divididos entre os 5 estágios (existência, sobrevivência, sucesso, renovação e declínio) e 4 categorias (porte, tomada de decisões, estrutura organizacional e fluxo de informações) (Correia et al., 2015). Nesta pesquisa, os itens foram apresentados aos respondentes organizados pelas categorias, o que significa que cada categoria foi composta por 5 afirmações que se referem aos estágios do ciclo de vida. Em cada categoria, o respondente devia escolher, entre as 5 afirmações, aquela que melhor representasse a situação vivenciada na empresa que ele representa. Para cada resposta foi atribuído um peso segundo o estágio de ciclo de vida que a afirmação escolhida representa (1 = existência, 2 = sobrevivência, 3 = sucesso, 4 = renovação e 5 = declínio). Ao final, o escore de ciclo de vida de cada empresa foi formado pela média dos pesos.

Calculado os escores dos controles gerenciais, do ciclo de vida e do desempenho, o modelo teórico e as hipóteses foram testadas. O teste de hipóteses se refere a análise de uma amostra para avaliar fatores de uma população (Sampaio & Leoni, 2015). As hipóteses foram testadas e podem ser consideradas suportadas ou não (Lopes, Leinioski & Ceccon, 2015). O

teste de hipóteses é constituído por duas hipóteses: H0 - hipótese nula; e H1 - hipótese alternativa (Sampaio & Leoni, 2015). A hipótese nula é a hipótese que se refere a ausência do que se está testando, a hipótese alternativa é a hipótese que trata do que se está investigando, e o nível de significância é a probabilidade de se rejeitar a hipótese nula (Sampaio & Leoni, 2015).

O método para o teste das hipóteses empregado neste trabalho foi a análise de regressão linear múltipla. A regressão é uma técnica utilizada para verificar a relação entre variáveis (Montgomery, Peck & Vining, 2012) explicativas (uma variável – regressão linear simples; mais de uma – regressão linear múltipla) e uma variável dependente (Fávero & Belfiore, 2017). Esta técnica estima uma equação para que a relação entre as variáveis seja representada por uma função (Ferreira & Oliveira, 2020). Para a análise estatística utilizou-se o software Jamovi, uma plataforma estatística aberta e gratuita (Jamovi, s.d.).

## 4.2 RESULTADOS E TESTE DAS HIPÓTESES

As hipóteses foram testadas por meio de regressões lineares múltiplas. As variáveis de controle que foram inseridas na regressão para testar as hipóteses são: (i) idade da empresa, (ii) quantidade de funcionários e (iii) setor de atuação tendo como base a indústria. A H<sub>1</sub> tinha como intuito verificar se os controles influenciam de maneira positiva o desempenho organizacional das pequenas empresas. Assim essa hipótese foi dividida em duas: H<sub>1a</sub> para testar os controles formais e H<sub>1b</sub> para os controles informais.

A Tabela 8 apresenta os resultados do modelo regressão para a H<sub>1a</sub>. O efeito do controle formal sobre o desempenho foi positivo e significativo ( $\beta = 0,254$ ;  $p < 0,001$ ), demonstrando que a adoção dos controles formais aumenta o desempenho das pequenas empresas e suportando a hipótese H<sub>1a</sub>. Entre as variáveis de controle, apenas a idade da empresa não foi significativa e, portanto, não possui influência no desempenho. A quantidade de funcionários apresentou uma estimativa positiva e significativa ( $\beta = 0,033$ ;  $p < 0,001$ ). Para os setores de atuação, no modelo de regressão comparou-se os setores serviço ( $\beta = 0,962$ ;  $p < 0,006$ ) e o comércio ( $\beta = 0,689$ ;  $p < 0,048$ ) em relação ao setor de indústria. Ambos apresentaram médias de desempenho ( $M = 3,93$  e  $M = 3,75$ , respectivamente) superiores à média da indústria ( $M = 3,05$ ), conforme reportado também pelos resultados do teste ANOVA ( $F = 3,09$ ;  $p < 0,049$ ).

Tabela 8

**Controle formal e desempenho**

<b>Variáveis independentes</b>	<b>Estimativa</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Intercepto	1.82363	4.213	< .001
Controle formal (CF)	0.2547	3.28	0.001
Idade da empresa	-0.00507	-0.853	0.395
Quantidade de funcionários	0.03333	3.761	< .001
Setor de atuação:			
Serviço – Indústria	0.96245	2.795	0.006
Comércio – Indústria	0.68922	1.996	0.048
R <sup>2</sup>	0.192		
F (modelo)	7.25		< .001

Os resultados apresentados na Tabela 9 oferecem suporte a hipótese H<sub>1b</sub>. O controle informal apresentou uma estimativa positiva e significativa no desempenho organizacional ( $\beta = 0,290$ ;  $p < 0,003$ ). As variáveis de controle apresentaram o mesmo comportamento de quando o controle formal foi testado. Ou seja, a idade da empresa não influenciou neste modelo ( $p = \text{N.S.}$ ), enquanto a quantidade de funcionários ( $\beta = 0,035$ ;  $p < 0,001$ ) e os setores de atuação tiveram resultados positivos e significativos ( $\beta_{\text{serviços}} = 1,091$ ,  $p < 0,002$ ;  $\beta_{\text{comércio}} = 0,839$ ,  $p < 0,015$ ). O teste ANOVA ( $F = 3,09$ ;  $p < 0,049$ ) mostra que as médias desempenho dos setores têm o maior valor para serviços ( $M = 3,93$ ), seguido do comércio ( $M = 3,75$ ) e por fim, o menor valor para a indústria ( $M = 3,05$ ).

Tabela 9

**Controle informal e desempenho**

<b>Variáveis independentes</b>	<b>Estimativa</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Intercepto	1.49169	2.87	0.005
Controle informal (CI)	0.29026	3.07	0.003
Idade da empresa	-0.00807	-1.38	0.17
Quantidade de funcionários	0.0353	3.99	< .001
Setor de atuação:			
Serviço – Indústria	1.09105	3.18	0.002
Comércio – Indústria	0.83998	2.45	0.015
R <sup>2</sup>	0.185		
F (modelo)	6.95		< .001

A hipótese H<sub>2</sub> trata da transição entre os controles (informais e formais) usados pelas empresas à medida que ampliam suas atividades, ou seja, se as empresas iniciam suas

atividades utilizando controles informais e, de acordo com a expansão das operações (ciclo de vida), elas deixam de controlar suas atividades de maneira informal e passam a adotar meios de controles formais. Para esta análise foi criado um escore com a diferença entre os controles formais e informais que serviu como variável dependente para o modelo de regressão, cuja a variável independente de interesse foi o ciclo de vida. Assim, quando o coeficiente de regressão da variável independente for positivo significa que variações positivas na variável estão associadas à uma maior diferença entre os níveis de controle em favor do controle formal. Contrariamente, quando o coeficiente de regressão for negativo, significa que variações positivas na variável estão associadas à uma maior diferença entre os níveis de controle em favor do controle informal. A Tabela 10 traz os resultados para H<sub>2</sub>.

Tabela 10

**Controle formal-informal e ciclo de vida**

<b>Variáveis independentes</b>	<b>Estimativa</b>	<b>T</b>	<b>p</b>
Intercepto	-1.01343	-2.809	0.006
Ciclo de vida organizacional (CVO)	0.17582	1.719	0.088
Idade da empresa	-0.01247	-2.296	0.023
Quantidade de funcionários	0.0036	0.414	0.68
Setor de atuação:			
Serviço – Indústria	0.45759	1.43	0.155
Comércio – Indústria	0.53098	1.655	0.1
R <sup>2</sup>	0.071		
F (modelo)	2.34		0.044

Os resultados encontrados para esta hipótese revelam que o ciclo de vida influencia na escolha do tipo de controle a ser aplicado na empresa. A estimativa encontrada para o ciclo de vida organizacional em relação à diferença no uso dos controles formais e informais foi positiva e a significativa a um nível de confiança de 90% ( $\beta = 0,175$ ;  $p < 0,088$ ). Portanto, o ciclo de vida influencia na adoção dos tipos de controle, pois conforme existe uma evolução no estágio do ciclo de vida da empresa, isso representa uma transição dos controles informais para os formais, suportando a H<sub>2</sub> no nível de 90% de confiança. A variável idade da empresa apresentou uma estimativa negativa e significativa ( $\beta = - 0,012$ ;  $p < 0,023$ ). Este resultado revela que a idade da empresa influencia na adoção dos controles em favor de um maior uso dos controles informais.

No teste da H<sub>3</sub> se buscou analisar se o ciclo de vida influencia na relação entre os controles e o desempenho organizacional. Na H<sub>3a</sub> argumenta-se que a relação entre os controles

informais e o desempenho é mais forte nos estágios iniciais do ciclo de vida da empresa. Enquanto que na  $H_{3b}$  se defende que o efeito entre os controles formais e o desempenho é mais forte nas fases mais avançadas do ciclo de vida. Os resultados para estas duas hipóteses estão apresentados nas Tabelas 11 e 12.

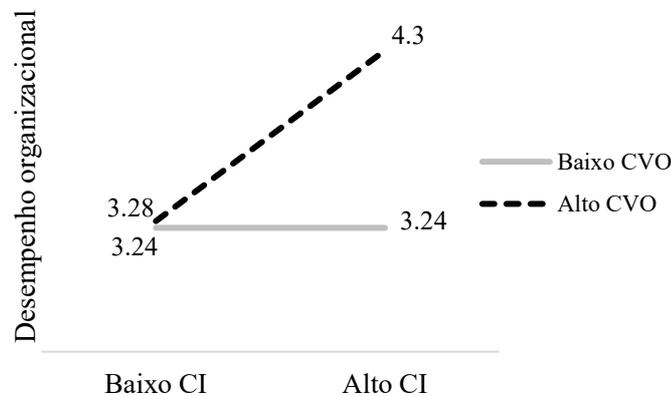
Tabela 11

**Controle informal, ciclo de vida e desempenho**

<b>Variáveis independentes</b>	<b>Estimativa</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Intercepto	4.86067	3.85	< .001
Controle informal (CI)	-0.70623	-2.36	0.02
Ciclo de vida organizacional (CVO)	-1.55757	-2.8	0.006
Idade da empresa	-0.00763	-1.41	0.162
Quantidade de funcionários	0.02064	2.36	0.02
Setor de atuação:			
Serviço – Indústria	1.16891	3.6	< .001
Comércio – Indústria	0.9102	2.79	0.006
CI * CVO	0.46394	3.57	< .001
R <sup>2</sup>	0.311		
F (modelo)	9.74		< .001

Como destacado na Tabela 11, a interação entre as variáveis CI e CVO foi significativa e positiva ( $\beta = 0,463$ ;  $p < 0,001$ ). Este resultado evidencia que ciclo de vida da empresa modera a relação entre o controle informal e o desempenho, sendo que o efeito do controle informal se torna mais forte na medida que a empresa avança entre os estágios do ciclo de vida. Este resultado é contrário ao previsto na hipótese  $H_{3a}$ , pois se esperava que o resultado da interação fosse negativo, representando que nos estágios iniciais o efeito do controle informal no desempenho fosse mais forte.

A Figura 2 ajuda a ilustrar o resultado encontrado com a  $H_{3a}$ . Quando o ciclo de vida é baixo, o efeito dos controles informais sobre o desempenho da empresa é nulo, ou seja, não há variação no desempenho em relação ao menor ou maior grau dos controles informais (linha cinza e contínua). Quando o ciclo de vida é alto, nota-se que a relação entre controles informais e desempenho apresenta uma inclinação positiva (linha preta e tracejada). Portanto, quando o estágio do ciclo de vida é alto, o efeito dos controles informais alto é positivo, e o nível de desempenho aumenta na medida em que o grau dos controles informais for maior ( $M_{alto\ CI} = 4,3$  vs.  $M_{baixo\ CI} = 3,28$ ).

**Figura 2***Desempenho, controle informal e ciclo de vida MPEs*

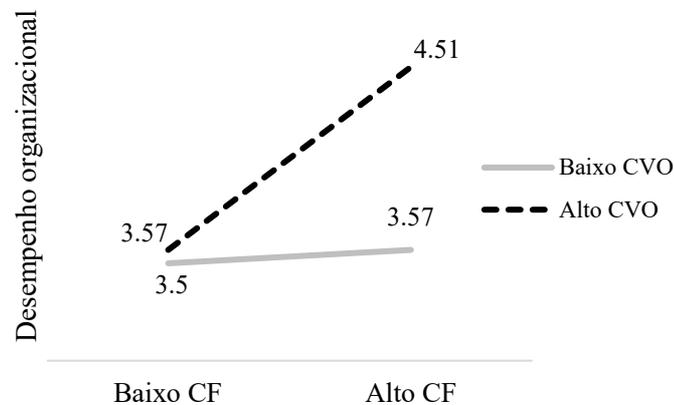
Na tabela 12, tem-se os achados referentes à  $H_{3b}$ , que analisou os controles formais e o desempenho de acordo com estágios do ciclo de vida da empresa. A interação entre os controles formais e o ciclo de vida apresentou resultados positivos e significativos ( $\beta = 0,313$ ;  $p < 0,003$ ) como o esperado. Isso demonstra que o efeito dos controles formais no desempenho é fortalecido pelo ciclo de vida, suportando  $H_{3b}$ .

Tabela 12

**Controle formal, ciclo de vida e desempenho**

Variáveis independentes	Estimativa	t	p
Intercepto	3.73918	4.145	<.001
Controle formal (CF)	-0.43783	-1.883	0.062
Ciclo de vida organizacional (CVO)	-0.86071	-2.119	0.036
Idade da empresa	-0.00489	-0.868	0.387
Quantidade de funcionários	0.02226	2.504	0.013
Setor de atuação:			
Serviço – Indústria	1.01028	3.054	0.003
Comércio – Indústria	0.73549	2.209	0.029
CF * CVO	0.31375	3.072	0.003
R <sup>2</sup>	0.288		
F (modelo)	8.73		<.001

A Figura 3 demonstra os resultados para a  $H_{3b}$ . Quando o estágio do CVO é baixo, é possível perceber uma suave inclinação positiva referente ao efeito dos controles formais, porém praticamente nula (linha cinza e contínua). Ou seja, quando a empresa está nas fases iniciais do CVO o efeito dos controles formais apresenta um resultado nulo para o desempenho.

**Figura 3***Desempenho, controle formal e ciclo de vida MPEs*

Quando o estágio do CVO é alto, há uma inclinação positiva para essa reta (linha preta e tracejada). Quando o efeito dos controles formais é baixo, a média de desempenho é de 3,57 e, quando o efeito desses controles é alto, a média de desempenho aumenta para 4,51.

#### 4.3 ANÁLISE ADICIONAL

Após os testes de hipóteses com o estudo das pequenas empresas, realizou-se novos testes com o objetivo de oferecer maior robustez ao modelo teórico. Nos primeiros testes realizados de acordo com o modelo teórico, os efeitos dos controles foram testados de maneira “individual/isolados”, eram o único tipo de controle inserido como variável independente no modelo testado. Para a análise adicional, decidiu-se testar simultaneamente os dois tipos de controles (formal e informal) no mesmo modelo.

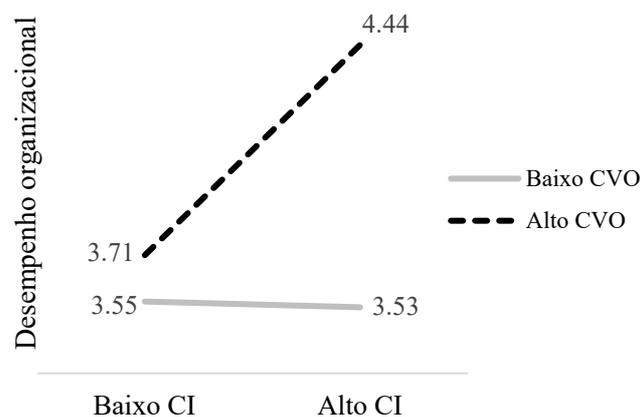
A Tabela 13 traz os resultados obtidos e indica que quando os dois controles estão no mesmo modelo, o controle formal perde seu efeito ( $\beta = 0,141$ ;  $p < 0,111$ ), enquanto que o controle informal ( $\beta = 0,225$ ;  $p < 0,037$ ) e o ciclo de vida ( $\beta = 0,373$ ;  $p < 0,001$ ) apresentam resultados significativos.

Tabela 13

**Testes adicionais MPEs**

Variáveis independentes	DESEMPENHO		DESEMPENHO	
	Teste Adicional 1		Teste Adicional 2	
	Estimativa	p	Estimativa	p
Intercepto	0.67417	0.212	4.89646	< .001
Controle formal (CF)	0.14111	0.111	-0.18518	0.484
Controle informal (CI)	0.22531	0.037	-0.53462	0.124
Ciclo de vida organizacional (CVO)	0.37396	< .001	-1.62449	0.005
Idade da empresa	-0.00663	0.249	-0.00577	0.299
Quantidade de funcionários	0.02255	0.014	0.02007	0.023
Setor de atuação:				
Serviço – Indústria	0.8842	0.009	1.12351	< .001
Comércio – Indústria	0.60494	0.072	0.86046	0.01
CF * CVO			0.14417	0.236
CI * CVO			0.34354	0.03
R <sup>2</sup>	0.265		0.325	
F (modelo)	7.79	< .001	7.98	< .001

A segunda parte da Tabela 13 mostra os resultados do segundo teste adicional, em que se optou por testar as interações entre os controles e o ciclo de vida também em um único modelo. A interação do controle formal com o ciclo de vida não obteve significância estatística ( $\beta = 0,144$ ;  $p < 0,236$ ). Enquanto que a interação do controle informal com o ciclo de vida apresentou um resultado significativo ( $\beta = 0,343$ ;  $p < 0,03$ ) positivo. Isto indica que o efeito dos controles informais no desempenho é maior nos estágios mais avançados do ciclo de vida organizacional. Por fim, testou-se ainda a interação entre os controles formais e informais, mas devido essa interação não apresentar resultados significativos, este teste não foi tabulado.

**Figura 4***Teste Adicional 2: Controles informais, ciclo de vida e desempenho das MPEs*

A Figura 4 ilustra esses achados e contribui com os resultados da Tabela 13, pois é possível notar que a inclinação da reta do alto CVO (linha preta e tracejada) é maior do que a reta do baixo CVO que mostra uma inclinação praticamente nula (linha cinza e contínua). Esses resultados sinalizam que os controles informais tem maior efeito no desempenho organizacional nos maiores estágios do ciclo de vida.

## 5 ESTUDO 2 - *STARTUPS*

Classificadas por categorias, as pequenas empresas podem ser empresas do tipo: (i) *startups*, empresas que lidam com inovação e tecnologias e têm expectativa de crescimento; (ii) empresas jovens de modelos de negócios mais clássicos, direcionadas ao crescimento; e (iii) empresas de pequeno porte com menos de 10 funcionários sem perspectiva de crescimento (Rastrollo-Horrillo, 2021). Neste trabalho, inicialmente foram estudadas as pequenas empresas tradicionais/ clássicas (estudo 1). Em seguida, decidiu-se por realizar um segundo estudo nas *startups* (estudo 2) com intuito de expandir o modelo teórico além das empresas convencionais. O estudo 2, assim como o estudo 1, trata-se de uma pesquisa quantitativa e descritiva.

### 5.1 *STARTUPS*

As *startups* são empresas jovens com baixos custos iniciais, lucrativas, que buscam por inovações em uma área ou ramo de atividade e estão direcionadas a um modelo de negócios escalável (Ribeiro & Espejo, 2022; Veroneze & Kruger, 2021). Apesar desses aspectos positivos, as *startups* apresentam alto risco para o negócio devido ao cenário de incerteza em que são criadas (Veroneze & Kruger, 2021), pois um dos fatores que dificultam a sobrevivência dessas empresas é a inexistência de mecanismos de gestão (Carraro et al., 2020).

Durante a fase de nascimento, a empresa se esforça para se tornar sustentável (Pavlatos, 2021), pois normalmente empresas pequenas ou em estágios iniciais têm recursos limitados (Lee & Lévesque, 2023). Essa escassez de recursos faz com que os empreendedores tenham que decidir se devem investir ou não em SCG, o que pode influenciar no progresso da *startup* (Samagaio et al., 2018), visto que os SCG são considerados a solução dos conflitos impostos pelo crescimento às empresas jovens (Akroyd & Kober, 2020).

As práticas de controle gerencial são consideradas ferramentas que auxiliam a gestão e são fundamentais para a continuidade de qualquer empresa (Ribeiro & Espejo, 2022). Conforme forem as necessidades das empresas, elas podem lidar com meios de controles tanto informais quanto formais (Veroneze & Kruger, 2021).

#### 5.1.1 Controle gerencial nas *startups*

As *startups*, em seus estágios iniciais, usam comumente meios de controles simples com poucos ou nenhum sistema de controle formal (Samagaio et al., 2018), pois em estruturas organizacionais simples os controles informais são suficientes, e para a aplicação dos controles

formais são necessários maiores recursos (Gomez-Conde, Lopez-Valeiras, Malagueño, & Gonzalez-Castro, 2021). Com o progresso da empresa sem a adoção de sistemas formais a capacidade de levar informações aos tomadores de decisões é afetada (Davila & Foster, 2007) e a falta de preparo por parte dos gestores pode refletir na ausência parcial ou total de competências gerenciais e contábeis (Gomez-Conde et al., 2021).

A adoção dos sistemas de controle gerencial pelas *startups* é considerada uma etapa importante para o crescimento da empresa (Beuren et al., 2018; Samagaio et al., 2018; Davila & Foster, 2007), pois se forem projetados de maneira adequada, os SCG auxiliam a evolução da organização (Akroyd & Kober, 2020) e contribuem com as empresas jovens no que se refere a como lidar com a demanda crescente de informações (Samagaio et al., 2018). À medida que a empresa cresce, a estrutura informal deve dar lugar a um conjunto de práticas apropriadas ao gerenciamento da empresa (Picken, 2017).

A falta de SCG pode favorecer o fracasso das empresas (Samagaio et al., 2018) e as incertezas que existem nos modelos de gestão das *startups* permitem que a utilização de controles gerenciais seja considerada um diferencial no planejamento dessas empresas (Veroneze & Kruger, 2021). Os SCG auxiliam os gestores de *startups* a ampliar a atenção, liberando-os de certas atividades que podem ser delegadas (Davila & Foster, 2007).

### 5.1.2 Ciclo de vida nas *startups*

As *startups* são criadas com intuito de que novos negócios tragam novas tecnologias e ideias ao mercado, mas muitas empresas não sobrevivem por se depararem com dificuldades organizacionais e gerenciais (Frare, Cruz, Lavarda & Akroyd, 2022). O desenvolvimento organizacional é demonstrado pela continuidade das fases que integram o ciclo de vida da empresa (Couto et al., 2022).

Independente da área de atuação, as empresas passam por alguns estágios de desenvolvimento em seu percurso, que compõem o ciclo de vida organizacional (Ramos & Pedroso, 2022). Nas *startups*, entender as etapas do ciclo de vida e as métricas que iniciam e finalizam cada fase contribui para o ganho de eficiência operacional (Ramos & Pedroso, 2022).

As fases do ciclo de vida das *startups* variam de autor para autor. O consenso está em que o primeiro estágio é ideação e o último é *scale-up* (Ramos & Pedroso, 2022). A Associação Brasileira de *Startups* (2022) define que são quatro as etapas do ciclo de vida da *startup*: (i) ideação - fase das ideias criativas; (ii) operação - estágio em que a ideia já está definida, é o momento de expandir a operação, buscar clientes; (iii) tração - é a etapa em que a empresa já

está estabelecida e busca pelo crescimento, investimentos são desejados; e (iv) *scale-up* - é a última fase, na qual a empresa possui escalabilidade, apresentando um crescimento de 20% em três anos seguidos (esse crescimento pode ser tanto em funcionários quanto em receita). Esses estágios se assemelham aos estágios da escala de Lester et al. (2003) (existência=ideação; sobrevivência=operação; sucesso=tração; renovação=scale-up), sendo que a diferença está em as *startups* não apresentarem o estágio de declínio que é a quinta etapa do ciclo de vida da escala de Lester et al. (2003).

A sobrevivência da empresa depende das transições entre os estágios (Islam, Fremeth & Marcus, 2018). Conforme a *startup* cresce, o ambiente que era flexível e fluído se torna mais estruturado e disciplinado para que dessa forma seja possível atender as exigências que são necessárias para transformar essas empresas em organizações maduras (Couto et al., 2022). Avançar entre os estágios do ciclo de vida organizacional é uma atividade de alta incerteza para as *startups* (Ramos & Pedroso, 2022). Empresas que possuem crescimento rápido estão vulneráveis as diversas fontes de risco, por isso *startups* têm maior inclinação para assumir riscos e por consequência maior teor de falhas (Couto et al., 2022). No entanto, os riscos que as *startups* enfrentam podem ser medidos e gerenciados por ferramentas de gestão (Couto et al., 2022).

## 5.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O modelo teórico deste trabalho foi testado também neste estudo 2, que abordou as *startups*. Na coleta de dados, alguns procedimentos foram realizados. Para contatar os respondentes, utilizou-se a base de dados do site *Startupbase* disponibilizada por Assis (2022). A base é composta por empresas classificadas de acordo com a etapa do ciclo de vida das *startups* (ideação, operação, tração e *scaleup*). Para cada uma das empresas as seguintes informações foram anotadas: nome da empresa, nome do CEO ou responsável, cidade, estado, site, e-mail, facebook, linkedin, fase do ciclo de vida e telefone.

O questionário foi estruturado na plataforma do Google formulários (Apêndice D), sendo disponibilizado de maneira *online*. Para saber se o questionário estava escrito de forma compreensível e também o tempo médio que seria utilizado na participação da pesquisa, um pré-teste foi realizado com três pessoas do ambiente de *startups*. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário online, no período de 07/11/2022 a 30/01/2023. Com os dados das empresas (nome, e-mail, telefone, etc), o primeiro procedimento realizado na tentativa de obter respondentes foi o envio de um e-mail explicando sobre a pesquisa por meio de um texto de

apresentação, o qual já continha o link que direcionava o participante à plataforma do Google Formulários (local onde foi estruturado o questionário). Entre os dias de 07 a 10 de novembro foram enviados 2.083 e-mails. Houve grande quantidade de e-mails não existentes, falhas nas entregas e pouco retorno, por esse motivo optou-se por contato via telefone.

No dia 08/11/2022 foram iniciadas as tentativas de contato via telefone, e o último dia em que ocorreram chamadas foi dia 26/01/2023. Por telefone, também foi explicado sobre a pesquisa e perguntado se a pessoa gostaria de colaborar respondendo o questionário. Um total de 1.831 ligações foram realizadas. Porém houve muitos números inexistentes, ligações que caíram na caixa de mensagem, chamadas não atendidas, chamadas não completadas, linhas ocupadas, gravações, aqueles que não possuem mais a *startup* e os que não aceitaram participar da pesquisa. Para os que aceitaram, o link do questionário foi enviado por aplicativo de mensagem ou por e-mail.

Alguns indivíduos se dispuseram a ajudar enviando o link com o texto explicativo da pesquisa em seus grupos de *WhatsApp*. Oito respondentes compartilharam o link com um total de 13 grupos, o que resultou em um montante de (pelo menos) 1.338 pessoas que foram alcançadas para a realização desta pesquisa, sem contar com os contatos já realizados por e-mail e telefone.

Em todos os meses, foram enviados e-mails ou mensagens para lembrar as pessoas de participarem da pesquisa. Nos meses de novembro e dezembro, o envio das mensagens/e-mails ocorreram com um intervalo de 15 dias do primeiro contato com a pessoa. No mês de janeiro o intervalo para o envio, desses e-mails/mensagens de lembrança, era de 8 dias contados do primeiro contato. Essas mensagens ou e-mails foram sendo reenviados a todos os respondentes que não avisavam que já tinham contribuído com o estudo, pois devido a pesquisa ser anônima não era possível saber quem já havia participado.

As empresas participantes com maior representatividade nesta amostra foram empresas do tipo: agrotech; edutech; fintech; healthtech; hrtech; serviços profissionais, científicos e técnicos; tic e telecom; varejo e atacado; vendas e marketing; que juntas representaram 53,4% da amostra. Os outros 46,6% ficaram com tipos de atuação com pouca participação nesta pesquisa (advertising; comunicação e mídia; e-commerce; entretenimento; insurtech, entre outros).

Ao final, obteve-se um total de 226 respostas. Três respostas foram excluídas porque (i) o questionário estava incompleto, (ii) a *startup* estava localizada fora do Brasil e (iii) devido a *startup* não possuir funcionários e contratar terceiros para a realização de suas atividades. Isso resultou num número total de 223 respostas válidas para esta pesquisa. A Tabela 14 apresenta

a caracterização da amostra deste estudo e revela que a média de idade das *startups* é de 5,85 anos com um desvio padrão de 4,24 anos. A quantidade média de funcionários das *startups* participantes deste estudo é de aproximadamente 15 indivíduos com desvio padrão aproximado de 24 pessoas.

Tabela 14

**Caracterização da amostra (n = 223)**

<b>Quanto à empresa</b>			
<i>Idade da Startup</i>		<i>Recebe investimentos</i>	
Média (desvio padrão)	5.85 (4.24)	Não	27
		Sim	73
<i>Quantidade de funcionários</i>		<i>Aceleração ou incubação</i>	
Média (desvio padrão)	15.1 (23.9)	Não	43
		Sim	57
<i>Estágios - ciclo de vida</i>		<i>Recebeu prêmios</i>	
Ideação	3	Não	51
Operação	23	Sim	49
Tração	61		
Scaleup	13		
<i>Regiões - local da startup</i>		<i>Quantos prêmios</i>	
Centro-oeste	4	Média (desvio padrão)	1.49 (2.51)
Nordeste	8		
Norte	4		
Sudeste	52		
Sul	31		
Não informado	1		
<b>Quanto ao respondente</b>			
<i>Sexo</i>		<i>Escolaridade</i>	
Feminino	18	Ensino Médio	3
Masculino	82	Ensino Superior	34
		Pós-graduação	63
<i>Idade</i>		<i>Tempo na função</i>	
Média (desvio padrão)	39.1 (8.81)	Média (desvio padrão)	5.2 (4.13)

Quanto aos estágios do ciclo de vida, na tabela pode-se notar que 61% (n=136) das empresas participantes são *startups* que se enquadram na fase “tração”; seguidas das que se classificaram no estágio “operação” e que representam 23% (n=52); na sequência estão as *startups* da etapa do ciclo de vida chamada de *scaleup*, essas empresas representam 13% (n=28)

da amostra; e por fim as *startups* que estão no estágio “ideação”, essas somam apenas 3% (n=7) das empresas que participaram da pesquisa.

A localização das empresas mostra que todas as 5 regiões do Brasil foram alcançadas durante a coleta de dados. *Startups* de 23 estados dos 27 estados brasileiros (contando com o DF) contribuíram com esta pesquisa. Três respondentes decidiram por não informar em qual estado do Brasil estão localizadas suas *startups*, o que representou 1% da amostra. As regiões que mais colaboraram com a pesquisa foram as regiões sudeste com 52% (n=116) e sul com 31% (n=69), enquanto que as regiões norte, nordeste e centro-oeste juntas simbolizaram 16% (n=35) da amostra.

Das *startups* que fizeram parte desta pesquisa, 73% (n=163) recebe investimentos, e 27% (n=60) não recebe. Quanto ao processo de aceleração ou incubação, os dados deste estudo apontam que 57% (n=126) já passaram por pelo menos um desses processos e que em contrapartida 43% (n=97) não participaram de nenhum desses processos. Quando questionados sobre premiações, 49% (n=109) das *startups* deste estudo já foram premiadas, o que significa que 51% (n=114) ainda não possuem prêmios. Em média a quantidade de prêmios recebidos é de 1,49 sendo o desvio padrão de 2,51. A menor quantidade de prêmios foi de 1 prêmio e a maior foi de 15 prêmios.

A Tabela 14 também traz dados que tratam da caracterização dos respondentes. O que se destaca é que 82% (n=182) dos participantes deste estudo são pessoas do sexo masculino e apenas 18% (n=41) são pessoas do sexo feminino. A idade média dos respondentes é de 39,1 anos sendo o desvio padrão de 8,81. A menor idade foi de 23 anos e a maior é de 68 anos. Sobre a escolaridade dos indivíduos, 63% (n=141) possui pós-graduação, 34% (n=75) tem ensino superior e apenas 3% (n=7) com ensino médio. Por fim, o tempo médio na função dos respondentes foi de 5,2 anos com o desvio padrão de 4,13, o menor tempo na função foi de 4 meses e o maior de 30 anos.

### 5.2.1 Mensuração das variáveis

Os construtos neste estudo 2 foram, em grande parte, os mesmos do estudo 1: controles formais e informais, ciclo de vida organizacional e desempenho organizacional. A diferença é que para o estudo 2 foi analisado/testado também um tipo de desempenho relativo.

Os controles formais estavam divididos em controles de comportamento e controles de resultados; e os controles informais classificados como controles culturais e controles de pessoal. Para cada um dos tipos de controle foram apresentadas cinco assertivas, as quais o

respondente deveria responder, por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos ancorados em discorda totalmente (1) e concorda totalmente (5). As afirmações foram baseadas no trabalho de Boff et al. (2021) e Goebel e Weißenberger (2016).

Para mensuração do ciclo de vida, a disposição das afirmações no questionário foi diferente da forma que estavam para os tipos de controle, pois as declarações neste caso estavam segregadas por questões sobre: o porte, a tomada de decisão, a estrutura organizacional e o fluxo de informações. No ciclo de vida cada uma das quatro categorias trouxe cinco frases entre as quais o respondente deveria optar por apenas uma, aquela que mais se aproximasse da realidade de sua *startup*. Cada uma das afirmações referia-se a um dos os estágios do ciclo de vida Lester et al. (2003). As respostas tinham pesos de acordo com o estágio representado pela opção, da seguinte forma: para o primeiro estágio o peso foi 1, o segundo estágio teve o peso 2, o terceiro estágio o peso 3, o quarto estágio peso 4, e o quinto estágio peso 5. Por fim o escore referente ao ciclo de vida das *startups* é o valor resultante da média dos pesos das respostas obtidas.

Para o desempenho organizacional repetiu-se a forma usada na mensuração dos controles, ou seja, foram apresentadas cinco afirmações em que, em cada uma delas, o participante deveria responder por meio da escala tipo *likert* de cinco pontos segundo seu grau de concordância. Neste estudo foi inserido mais um construto, o desempenho relativo que foi baseado nos trabalhos de R. H. O. Silva (2020) e Crespo, Rodrigues, Samagaio e Silva (2019), os quais analisaram o desempenho das *startups* em comparação com os concorrentes (Silva, Marques, Faia & Lavarda, 2022). A Tabela 15 apresenta os construtos e variáveis do estudo 2.

Tabela 15

### Construtos e variáveis - Estudo 2

CONTROLES FORMAIS			
Controles de Resultado	CFR1	Para todos os funcionários são definidas (de forma clara) metas e objetivos de desempenho.	Boff et al., (2021).
	CFR2	Fazemos o acompanhamento das metas e objetivos de nossos funcionários.	
	CFR3	Solicitamos explicações aos funcionários responsáveis quando o objetivo não foi alcançado.	
	CFR4	Nossos funcionários recebem feedback quanto ao seu desempenho e o atingimento das metas.	
	CFR5	A parte variável da remuneração de nossos funcionários está ligada ao alcance das metas e objetivos estabelecidos.	

Controles de Comportamento	CFC1	Nossos funcionários são monitorados para sabermos se estão realizando as atividades necessárias para o alcance das metas.	Boff et al., (2021).
	CFC2	Avaliamos a maneira como nossos funcionários realizam suas atividades.	
	CFC3	Nossos funcionários são informados sobre quais são as atividades mais importantes entre as tarefas rotineiras.	
	CFC4	Nossos funcionários são orientados a respeito de como devem conduzir suas ações para o alcance dos objetivos e metas.	
	CFC5	Em nossa empresa existem manuais e políticas de procedimentos que servem para instruir nossos funcionários sobre seus comportamentos e a realização das tarefas.	

### CONTROLES INFORMAIS

Controles de Pessoal	CIP1	No momento da seleção dos nossos funcionários, verificamos se eles têm valores compatíveis aos da nossa empresa.	Boff et al., (2021).
	CIP2	Na fase de contratação, empenhamos muito esforço para que o funcionário seja o mais adequado para nossa empresa.	
	CIP3	Damos muita importância para a escolha do perfil do candidato para que seja condizente com o cargo que será exercido.	
	CIP4	Consideramos importantes os treinamentos e as atividades de desenvolvimento dos funcionários.	
	CIP5	Oferecemos aos nossos funcionários muitas oportunidades para que consigam desenvolver novas habilidades.	
Controles Cultural	CIC1	Tradições, valores e normas são fatores importantes na nossa empresa.	Boff et al., (2021).
	CIC2	Na nossa empresa, mesmo não havendo normas escritas, as pessoas sabem como devem se comportar.	
	CIC3	Nossos funcionários conhecem bem os valores da nossa empresa.	
	CIC4	Reforçamos de maneira constante, aos nossos funcionários, quais são nossos principais valores.	
	CIC5	Nossos funcionários internalizaram bem a cultura que queremos para a nossa empresa.	

### CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Porte	CVOP1	Ao nos compararmos com nossos concorrentes, posso dizer que nossa <i>startup</i> é pequena em sua participação de mercado.	Lester et al. (2003).
	CVOP2	Ampliamos nossas operações, por isso nosso quadro de funcionários agora possui diferentes especialidades (administradores, contadores, engenheiros etc).	
	CVOP3	Nossa <i>startup</i> está próxima de atingir os resultados que gostaríamos.	
	CVOP4	Sentimos que a nossa <i>startup</i> possui mais sucesso do que nossos principais concorrentes porque estamos nos reinventando constantemente.	
	CVOP5	Retornamos à um processo decisório simples, que é centrado nos principais <i>founders</i> .	

Tomada de decisão	CVOD1	O <i>founder</i> é o principal responsável pelas decisões tomadas na <i>startup</i> .	Lester et al. (2003).
	CVOD2	As principais decisões tomadas em nossa <i>startup</i> são divididas entre os <i>founders</i> .	
	CVOD3	Muitas pessoas participam das principais decisões da <i>startup</i> , por exemplo: <i>founders</i> , investidores e gerentes.	
	CVOD4	As decisões na nossa <i>startup</i> são tomadas rapidamente e delegadas aos nossos colaboradores.	
	CVOD5	A maioria das decisões são realizadas pelos gerentes que agem de forma mais conservadora.	
Estrutura	CVOE1	A estrutura de cargos em nossa <i>startup</i> pode ser considerada simples e informal (várias funções para poucas pessoas).	Lester et al. (2003).
	CVOE2	Algumas das decisões na nossa <i>startup</i> são tomadas por funcionários que se responsabilizam informalmente por algumas funções ou departamentos.	
	CVOE3	Na estrutura organizacional da <i>startup</i> , há funcionários que são responsáveis formais por determinadas funções, departamentos ou setores.	
	CVOE4	Nossa estrutura organizacional é formada por setores com sistemas de controle sofisticados.	
	CVOE5	Mesmo possuindo uma estrutura organizacional centralizada, são poucos os sistemas de controle usados.	
Informação	CVOI1	As informações em nossa <i>startup</i> são repassadas de forma simples, no estilo "boca-a-boca".	Lester et al. (2003).
	CVOI2	As informações que são processadas na <i>startup</i> visam monitorar o desempenho da <i>startup</i> e facilitar a comunicação entre os setores.	
	CVOI3	Em nosso processo de informações, emitimos relatórios periódicos/frequentes para que nossas atividades (ex. vendas e produção) alcancem as metas estabelecidas.	
	CVOI4	Estamos aprimorando as informações disponíveis em nossa <i>startup</i> para atender as demandas do nosso mercado de atuação.	
	CVOI5	Apesar de as informações serem importantes para nossa <i>startup</i> , sinto que elas não são suficientes para suportar as nossas atividades.	
<b>DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>			
Desempenho Organizacional	DES1	Nossa <i>startup</i> cresceu e aumentamos a quantidade de funcionários.	Adomako & Ahsan (2022).
	DES2	Conseguimos ampliar nossas atividades (vendas e/ou prestação de serviços).	
	DES3	Com nosso crescimento conseguimos uma maior participação de mercado.	
	DES4	Obtivemos mais lucratividade em nossas operações.	
	DES5	Nosso desempenho geral está de acordo com nossas metas/estratégias/objetivos.	
Desempenho Relativo	DES1	É mais competitiva	R. H. O. Silva (2020)
	DES2	Está crescendo mais rapidamente	

---

DES3	É mais rentável
DES4	É mais inovadora

---

Para as variáveis de controle, o questionário ainda apresentou outros questionamentos que permitiram caracterizar as empresas. Por exemplo, perguntas sobre: o tempo de atuação no mercado, o estado brasileiro de sua localização, quantidade de funcionários, estágio do ciclo de vida, se recebe ou não investimentos e quais tipos (caso receba), em qual mercado atua, se já recebeu prêmios e quantos (caso tenha recebido), e se já participou de algum processo de incubação ou aceleração. Para a caracterização dos respondentes as questões foram sobre: o sexo, a idade, o cargo/função, tempo que está no cargo, e o grau de escolaridade do participante da pesquisa.

### 5.2.2 Processo de validação das escalas

Assim como no estudo 1, para este estudo também foi realizada a validação de escalas, mas neste caso não foi apenas para a escala do ciclo de vida, realizou-se também a validação para os tipos de controle. O processo foi semelhante ao do primeiro estudo, em que primeiro foi escolhido o modelo do ciclo de vida: o de Lester et al. (2003). Na sequência, como a escala do ciclo de vida já estava validada para micro e pequenas empresas, utilizou-se dessa escala para a adaptação necessária às *startups*. Além da adaptação para a escala do ciclo de vida, viu-se necessário realizar também a adequação na escala dos controles usados pelas *startups*.

Cinco membros de *startups* foram contatados e convidados a participar como especialistas no processo de validação das escalas. Esses membros deviam avaliar as afirmações e validá-las caso estivessem adequadas ao contexto das *startups* e além disso podiam sugerir alterações nas afirmativas caso achassem preciso.

Na carta com o convite e explicação breve do processo de validação das escalas (Apêndice E), estavam incluídos dois quadros que continham afirmações sobre os tipos de controle e os estágios do ciclo de vida das organizações e na frente das afirmações estavam os campos: “Adequado ao contexto”, “Clareza”, e “Comentários, observações ou sugestões”. Nos campos “Adequado ao contexto” e “Clareza” os participantes deviam responder apenas com SIM ou NÃO, se as frases apresentadas estavam adequadas e eram compatíveis ao contexto das *startups*. No campo “Comentários, observações ou sugestões” os convidados podiam escrever possíveis alterações, sugestões, algo que contribuísse para que a assertiva estivesse mais clara, adequada e compatível ao contexto das *startups*.

Dos cinco membros de *startup* convidados a participar como especialistas, três deles devolveram a carta com os quadros preenchidos nas questões sobre a adequação e clareza, mas apenas um participante (dos três) forneceu observações e contribuições para ajustes na escrita das assertivas. Por esse motivo não se achou necessária a elaboração da carta com o relatório final da validação das escalas, pois apenas um dos arquivos possuía as sugestões e contribuições.

### 5.2.3 Análise dos dados

Na análise dos dados, a escala usada para determinar os controles e os desempenhos (organizacional e relativo) foi uma escala tipo *likert* de cinco pontos. Os respondentes da pesquisa deviam marcar sua resposta de acordo com o grau de concordância com a afirmação que lhe foi apresentada (1- discordo totalmente; 2- discordo parcialmente; 3- nem concordo nem discordo; 4- concordo parcialmente; e 5- concordo totalmente).

Os dados foram submetidos ao teste de análise fatorial confirmatória, o que permitiu a junção dos controles formais de resultado com os controles formais de comportamento, restando assim um somente um grupo para os controles formais. Os controles informais de pessoal e informais culturais também foram unidos compreendendo assim o grupo de controles informais. Na sequência, a variância extraída média (AVE) e o índice de confiabilidade alpha de cronbach foram calculados para verificar a validade e a confiabilidade das escalas. De acordo com as cargas fatoriais foram estabelecidos os escores para as medidas de controle e de desempenho para cada um dos participantes desta pesquisa.

Após o cálculo dos escores das variáveis (controles gerenciais e desempenhos) as hipóteses do modelo teórico foram testadas. O teste de hipóteses, assim como no estudo 1, também foi a análise de regressão linear múltipla. O software utilizado para a análise estatística, assim como no primeiro estudo, foi o Jamovi.

Para o início da análise dos dados, alguns procedimentos foram realizados da mesma forma que no estudo 1. Analisou-se as cargas fatoriais das variáveis, relacionou-se as covariâncias, verificou-se a variância extraída média (AVE) e as variáveis/itens que possuíam cargas fatoriais com valores menores que 0,5 foram tiradas do modelo. A Tabela 16 indica quais foram os itens/variáveis que foram excluídas do modelo. Para o estudo 2 são 29 itens disponíveis e deste total oito foram retirados do modelo. O controle formal de resultado teve uma exclusão (CFR5) e no controle formal de comportamento houve três exclusões (CFC1,

CFC2 e CFC4). Para o controle informal foram retirados apenas itens do controle de pessoal (CIP2, CIP3, CIP4 e CIP5).

Tabela 16

**Variáveis retiradas do modelo**

Variável	Itens	Estimativa	SE	95% Intervalo de Confiança		$\beta$	z	p
				Limite Inferior	Limite Superior			
CF	CFR1	1	0	1	1	0.82		
	CFR2	1.033	0.057	0.921	1.145	0.82	18.13	<.001
	CFR3	0.869	0.0716	0.729	1.01	0.76	12.14	<.001
	CFR4	0.828	0.0681	0.694	0.961	0.77	12.15	<.001
	CFR5	0.731	0.1118	0.512	0.95	*	6.54	<.001
	CFC1	0.69	0.0939	0.506	0.874	*	7.35	<.001
	CFC2	0.524	0.0829	0.362	0.687	*	6.32	<.001
	CFC3	0.65	0.0714	0.51	0.79	0.60	9.1	<.001
	CFC4	0.499	0.0702	0.361	0.636	*	7.11	<.001
	CFC5	0.792	0.1053	0.586	0.999	0.51	7.52	<.001
CI	CIP1	1	0	1	1	0.56		
	CIP2	1.06	0.1105	0.843	1.276	*	9.59	<.001
	CIP3	0.812	0.1112	0.594	1.03	*	7.3	<.001
	CIP4	0.772	0.129	0.519	1.025	*	5.98	<.001
	CIP5	1.033	0.1589	0.721	1.344	*	6.5	<.001
	CIC1	1.068	0.1639	0.747	1.39	0.543	6.52	<.001
	CIC2	1.092	0.1599	0.779	1.406	0.58	6.83	<.001
	CIC3	1.528	0.1809	1.173	1.883	0.83	8.45	<.001
	CIC4	1.721	0.2112	1.307	2.135	0.78	8.15	<.001
	CIC5	1.653	0.1955	1.27	2.036	0.82	8.45	<.001
DES	DES1	1	0	1	1	0.839		
	DES2	0.956	0.0542	0.85	1.062	0.903	17.62	<.001
	DES3	1.001	0.0564	0.89	1.111	0.907	17.75	<.001
	DES4	0.855	0.0591	0.739	0.971	0.802	14.46	<.001
	DES5	0.798	0.0588	0.683	0.914	0.769	13.57	<.001
DREL	DREL1	1	0	1	1	0.738		
	DREL2	1.305	0.1059	1.098	1.513	0.873	12.32	<.001
	DREL3	0.965	0.0954	0.777	1.152	0.705	10.11	<.001
	DREL4	0.774	0.0847	0.608	0.94	0.639	9.14	<.001

Nota. \* Itens com a carga fatorial baixa, retiradas do modelo.

A Tabela 17 apresenta a matriz de correlação para a análise das validades convergentes e discriminantes. Na validade convergente, a variância extraída média (AVE) deve ser maior ou igual a 0,5. No caso dos controles formais (0,522), do desempenho (0,715) e do desempenho

relativo (0,553) os valores foram superiores a 0,5, o que significa que as variáveis retratam o construto em que estão agrupadas (Marôco, 2010). A AVE dos controles informais (CI) foi de 0,493. Por ser um valor próximo ao padrão e por não serem identificados problemas com a validade discriminante, decidiu-se por manter esta variável.

Tabela 17

**Matriz de Correlação**

	CF	CI	DES	DREL	CVO
CF	—				
CI	0.542 ***	—			
DES	0.343 ***	0.369 ***	—		
DREL	0.399 ***	0.31 ***	0.688 ***	—	
CVO	0.34 ***	0.252 ***	0.405 ***	0.398 ***	—
Média	3.8	4.09	3.56	3.57	2.31
Desvio Padrão	0.83	0.702	1.1	0.911	0.759
Alpha	0.852	0.847	0.927	0.831	-
AVE	0.522	0.493	0.715	0.553	-
RAIZ AVE	0.722	0.702	0.846	0.744	

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Para a validade discriminante o foco está em destacar se as variáveis se relacionam com construtos distintos dos que elas estão classificadas (Marôco, 2010). No cálculo da validade discriminante o valor da raiz da AVE deve ser maior que o valor da correlação entre os construtos. Os resultados encontrados mostraram que em todas as raízes da AVE os valores foram superiores aos das correlações entre construtos, o que significa que não houve problemas com a validade discriminante destas escalas.

Após essas análises, iniciou-se os testes das hipóteses, que ocorreu mediante o uso de regressões lineares múltiplas. As hipóteses são as mesmas do primeiro estudo. As variáveis de controle utilizadas nos modelos de regressão para o teste das hipóteses foram: (i) idade da *startup*, (ii) quantidade de funcionários, (iii) investimento tradicional, (iv) investimento empreendedor, e (v) aceleração ou incubação. As hipóteses foram testadas com os dois tipos de desempenho (organizacional e relativo), mas devido aos resultados serem semelhantes e considerando ao alto grau de correlação das variáveis ( $r = 0,688$ ), optou-se por apresentar apenas os resultados referentes ao desempenho organizacional.

### 5.3 RESULTADOS E TESTE DAS HIPÓTESES

A  $H_1$  testou se os controles influenciam de maneira positiva o desempenho organizacional das *startups*. Essa hipótese foi separada em outras duas hipóteses:  $H_{1a}$  testou a influência dos controles formais no desempenho das *startups*; e a  $H_{1b}$  a influência dos controles informais no desempenho dessas empresas.

A Tabela 18 apresenta os resultados encontrados para o teste da  $H_{1a}$ , os quais permitem suportar a hipótese de que os controles formais tem um impacto positivo no desempenho organizacional, uma vez que o resultado encontrado foi positivo e significativo ( $\beta = 0,366$ ;  $p < 0,001$ ). Algumas das variáveis de controle também apresentaram resultados significativos, por exemplo: a quantidade de funcionários ( $\beta = 0,007$ ;  $p < 0,011$ ) e o investimento tradicional ( $\beta = -0,254$ ;  $p < 0,008$ ). As outras variáveis de controle não foram significativas.

Tabela 18

#### Controle formal e desempenho

Variáveis independentes	Estimativa	t	p
Intercepto	2.11861	5.719	< .001
Controle formal (CF)	0.36681	4.366	< .001
Idade da <i>startup</i>	0.00795	0.491	0.624
Quantidade de funcionários	0.00776	2.564	0.011
Investimento tradicional	-0.25422	-2.681	0.008
Investimento empreendedor	0.10045	0.858	0.392
Aceleração ou incubação: Não – Sim	0.07216	0.484	0.629
$R^2$	0.193		
F (modelo)	8.61		< .001

A Tabela 19 traz os resultados referentes a  $H_{1b}$ . Aqui os achados também permitem suportar esta hipótese, pois o resultado encontrado para o controle informal foi positivo e significativo ( $\beta = 0,484$ ;  $p < 0,001$ ). Para esta hipótese, as variáveis de controle que foram significativas são: quantidade de funcionários ( $\beta = 0,007$ ;  $p < 0,01$ ), e investimento tradicional ( $\beta = -0,258$ ;  $p < 0,006$ ). Não foram significativas as demais variáveis de controle.

Tabela 19

**Controle informal e desempenho**

<b>Variáveis independentes</b>	<b>Estimativa</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Intercepto	1.5664	3.6104	< .001
Controle informal (CI)	0.48428	4.9725	< .001
Idade da <i>startup</i>	0.01385	0.8639	0.389
Quantidade de funcionários	0.00777	2.6094	0.01
Investimento tradicional	-0.25871	-2.7712	0.006
Investimento empreendedor	0.0184	0.1597	0.873
Aceleração ou incubação: Não – Sim	-0.00522	-0.0355	0.972
R <sup>2</sup>	0.212		
F (modelo)	9.69		< .001

A segunda hipótese, H<sub>2</sub>, buscou verificar se existe a transição de controles conforme as *startups* ampliam suas operações. Assim como no estudo 1, foi elaborado um escore da diferença entre os tipos de controle formal e informal para a realização deste teste de hipótese. A Tabela 20 evidencia os resultados da H<sub>2</sub>. Considerando um nível de confiança de 90%, o resultado foi significativo e positivo ( $\beta = 0,133$ ;  $p < 0,059$ ), o que contribui para que a H<sub>2</sub> seja suportada. Portanto, as empresas iniciam suas operações com meios de controle informais e, assim que ampliam suas atividades, passam a adotar meios mais formais de controle.

Tabela 20

**Controle formal-informal e ciclo de vida**

<b>Variáveis independentes</b>	<b>Estimativa</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Intercepto	-0.4819	-2.435	0.016
Ciclo de vida organizacional (CVO)	0.1337	1.896	0.059
Idade da <i>startup</i>	0.0101	0.847	0.398
Quantidade de funcionários	4.46e-04	0.197	0.844
Investimento tradicional	-0.0283	-0.407	0.684
Investimento empreendedor	-0.2125	-2.491	0.013
Aceleração ou incubação: Não – Sim	-0.1785	-1.641	0.102
R <sup>2</sup>	0.055		
F (modelo)	2.12		0.052

O teste da hipótese H<sub>3</sub> verificou se o ciclo de vida influencia na relação dos controles e o desempenho. Esta hipótese foi dividida em duas: a H<sub>3a</sub> defende que a relação entre os controles informais e o desempenho é mais forte nas fases iniciais do ciclo de vida da *startup*;

e a H<sub>3b</sub> defende que os controles formais tem um maior efeito no desempenho das *startups* nos estágios mais avançados do ciclo de vida organizacional.

Tabela 21

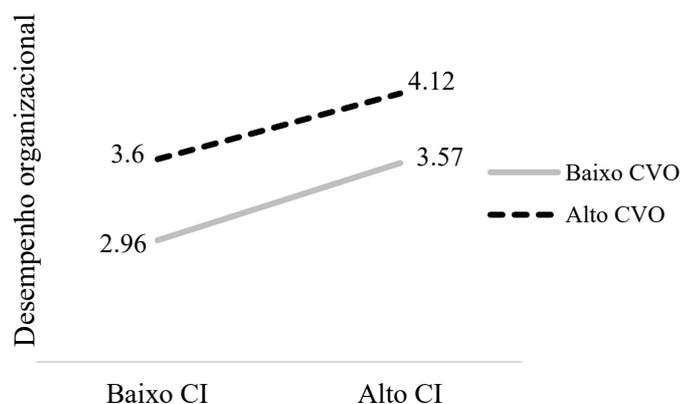
**Interação do controle informal, ciclo de vida no desempenho**

Variáveis independentes	Estimativa	t	p
Intercepto	0.69725	0.6016	0.548
Controle informal (CI)	0.48939	1.7173	0.087
Ciclo de vida organizacional (CVO)	0.55092	1.0703	0.286
Idade da <i>startup</i>	0.0046	0.2925	0.77
Quantidade de funcionários	0.0047	1.5608	0.12
Investimento tradicional	-0.20536	-2.2549	0.025
Investimento empreendedor	-0.00343	-0.0307	0.976
Aceleração ou incubação: Não – Sim	0.02606	0.183	0.855
CI * CVO	-0.03861	-0.3099	0.757
R <sup>2</sup>	0.272		
F (modelo)	10.0		< .001

A Tabela 21 apresenta os achados obtidos no teste da H<sub>3a</sub>. Pode-se notar que o controle informal possui uma estimativa positiva e significativa ( $\beta = 0,489$ ;  $p < 0,087$ ), se considerada significância de 10%, mas o ciclo de vida não apresentou resultados significativos. A interação entre essas duas variáveis (CI e CVO) não foi significativa ( $\beta = -0,038$ ;  $p < 0,757$ ) o que faz com que esta hipótese não seja suportada.

**Figura 5**

*Desempenho, controle informal e ciclo de vida Startups*



A Figura 5 mostra que em ambas as retas a inclinação é positiva. É possível notar que o efeito dos controles informais no desempenho não varia em função do ciclo de vida da *startup*,

uma vez que o grau de inclinação das retas tanto no alto (linha preta e tracejada) quanto no baixo CVO (linha cinza e contínua) é semelhante. Portanto, o CVO (alto ou baixo) não influencia no efeito dos controles informais (altos ou baixos) sobre o desempenho das *startups*.

Tabela 22

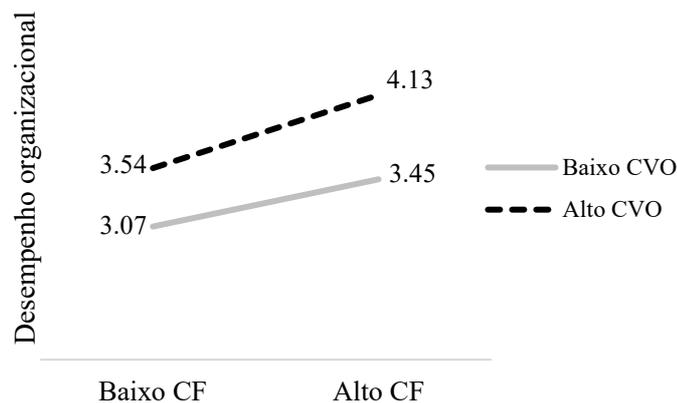
**Interação do controle formal, ciclo de vida no desempenho**

Variáveis independentes	Estimativa	t	p
Intercepto	2.29362	2.4937	0.013
Controle formal (CF)	0.09998	0.4135	0.68
Ciclo de vida organizacional (CVO)	0.0688	0.1628	0.871
Idade da <i>startup</i>	3.21E-04	0.0203	0.984
Quantidade de funcionários	0.0046	1.5127	0.132
Investimento tradicional	-0.20525	-2.2143	0.028
Investimento empreendedor	0.06815	0.5955	0.552
Aceleração ou incubação: Não – Sim	0.0869	0.6016	0.548
CF * CVO	0.0824	0.7641	0.446
R <sup>2</sup>	0.249		
F (modelo)	8.89		< .001

Continuando com o teste de hipóteses, testou-se a H<sub>3b</sub> que pretendeu verificar se a relação dos controles formais com o desempenho é maior nas etapas mais avançadas do ciclo de vida. A Tabela 22 tem os resultados que mostram que esta hipótese também não foi suportada, uma vez que os valores não foram significativos para a interação entre os controles formais e o ciclo de vida ( $\beta = 0,082$ ;  $p < 0,446$ ), tampouco para os efeitos diretos das variáveis: controle formal ( $\beta = 0,099$ ;  $p < 0,68$ ) e ciclo de vida ( $\beta = 0,068$ ;  $p < 0,871$ ).

**Figura 6**

*Desempenho, controle formal e ciclo de vida Startups*



A Figura 6 ilustra os resultados obtidos no teste da H<sub>3b</sub>. Ambas as retas para a relação entre controle formal e desempenho são positivas e possuem o grau de inclinação semelhante. O que se pode concluir é que os estágios do ciclo de vida não influenciam na relação entre tipos de controle formal e o desempenho não oferecendo suporte para a H<sub>3b</sub>.

#### 5.4 ANÁLISE ADICIONAL

Assim como no estudo 1, decidiu-se por também realizar testes que não estavam no modelo teórico para contribuir/para tornar este trabalho mais robusto. Neste estudo com as *startups*, as hipóteses H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>2</sub> foram suportadas, mas as H<sub>3a</sub> e H<sub>3b</sub> não. Por esse motivo algumas das análises adicionais foram realizadas para verificar o efeito direto dos controles (formais e informais) e do ciclo de vida no desempenho das *startups*. O primeiro teste adicional testou os controles informais e o ciclo de vida em relação ao desempenho, sem a interação dessas variáveis.

Tabela 23

#### Controle informal, ciclo de vida e desempenho *Startup*

Variáveis independentes	DESEMPENHO		DESEMPENHO	
	Teste Adicional 1		H3a	
	Estimativa	p	Estimativa	p
Intercepto	1.02974	0.019	0.69725	0.548
Controle informal (CI)	0.40624	<.001	0.48939	0.087
Ciclo de vida organizacional (CVO)	0.3941	<.001	0.55092	0.286
Idade da <i>startup</i>	0.00517	0.74	0.0046	0.77
Quantidade de funcionários	0.00456	0.126	0.0047	0.12
Investimento tradicional	-0.20459	0.025	-0.20536	0.025
Investimento empreendedor	-0.00551	0.961	-0.00343	0.976
Aceleração ou incubação: Não – Sim	0.02374	0.867	0.02606	0.855
CI * CVO			-0.03861	0.757
R <sup>2</sup>	0.272		0.272	
F (modelo)	11.5 <.001		10.0 <.001	

A Tabela 23 traz os resultados do Teste Adicional 1 – *Startups*, que mostra que quando não há a interação entre os controles e o ciclo de vida, essas variáveis possuem estimativas positivas e significativas, tanto para o controle informal ( $\beta = 0,406$ ;  $p < 0,001$ ) quanto para o ciclo de vida organizacional ( $\beta = 0,394$ ;  $p < 0,001$ ). Isso significa que os controles informais e

o ciclo de vida organizacional possuem efeito direto no desempenho e influenciam de maneira positiva a empresa. Diferente do que aconteceu na H<sub>3a</sub> demonstrada de maneira conjunta também na Tabela 23, que indica que não houve significância nem na interação do CI com o CVO ( $\beta = -0,038$ ;  $p < 0,757$ ) nem no efeito direto dessas variáveis considerando uma significância de 5%, sendo os seguintes valores para cada uma delas: CI ( $\beta = 0,489$ ;  $p < 0,087$ ) e CVO ( $\beta = 0,550$ ;  $p < 0,286$ ).

Tabela 24

**Controle formal, ciclo de vida e desempenho *Startup***

Variáveis independentes	DESEMPENHO		DESEMPENHO	
	Teste Adicional 2		H3b	
	Estimativa	p	Estimativa	p
Intercepto	1.65289	<.001	2.29362	0.013
Controle formal (CF)	0.27297	0.001	0.09998	0.68
Ciclo de vida organizacional (CVO)	0.383	<.001	0.0688	0.871
Idade da <i>startup</i>	5.36E-04	0.973	3.21E-04	0.984
Quantidade de funcionários	0.00488	0.107	0.0046	0.132
Investimento tradicional	-0.20839	0.025	-0.20525	0.028
Investimento empreendedor	0.0594	0.602	0.06815	0.552
Aceleração ou incubação: Não – Sim	0.0842	0.56	0.0869	0.548
CF * CVO			0.0824	0.446
R <sup>2</sup>	0.247		0.249	
F (modelo)	10.1	<.001	8.89	<.001

A Tabela 24 também compara o Teste Adicional 2 - *Startups* com a hipótese H<sub>3b</sub>. Como a H<sub>3b</sub> não apresentou resultados significativos no efeito direto, tampouco na interação entre os controles formais e o ciclo de vida organizacional, para este teste adicional optou-se por retirar a interação das variáveis para verificar como ficaria o modelo. A Tabela 24 mostra que quando não há a interação entre os controles e o ciclo de vida, essas variáveis apresentam resultados positivos e significativos (CF:  $\beta = 0,272$ ;  $p < 0,001$ ; CVO:  $\beta = 0,383$ ;  $p < 0,001$ ), ou seja, existe efeito direto dos controles formais e do ciclo de vida organizacional no desempenho das *startups*.

Mais um teste adicional foi realizado. Assim como testado com as pequenas empresas, um modelo que incluía todas as variáveis foi testado também com as *startups*. Esse modelo tinha a interação entre os controles formais e informais, a interação entre os controles formais e o ciclo de vida, controles informais e o ciclo de vida (Teste Adicional 3 - *Startups*). A Tabela 25 tem os resultados deste teste e mostra que no modelo completo, o controle formal ( $\beta = 0,690$ ;

$p < 0,101$ ) e o ciclo de vida ( $\beta = -0,311$ ;  $p < 0,589$ ) não possuem efeitos diretos no desempenho, enquanto que o controle informal ( $\beta = 1,261$ ;  $p < 0,002$ ) apresentou resultado positivo e significativo.

Tabela 25

**Controles formais, informais, ciclo de vida e desempenho das *Startups***

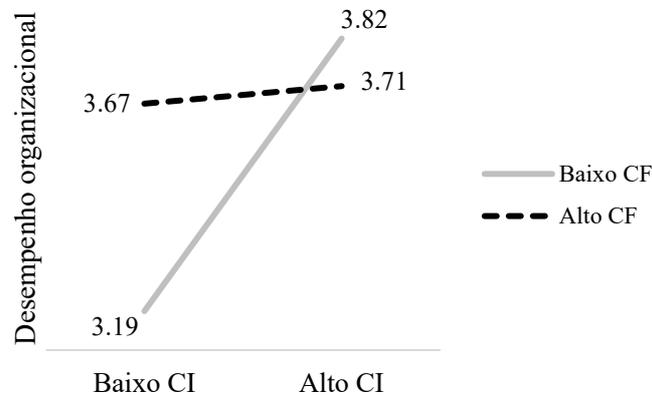
Variáveis independentes	Teste Adicional 3		
	Estimativa	t	p
Intercepto	-1.0882	-0.781	0.436
Controle formal (CF)	0.69003	1.647	0.101
Controle informal (CI)	1.26124	3.066	0.002
Ciclo de vida organizacional (CVO)	-0.31146	-0.54	0.589
Idade da <i>startup</i>	0.00462	0.298	0.766
Quantidade de funcionários	0.0048	1.614	0.108
Investimento tradicional	-0.15783	-1.741	0.083
Investimento empreendedor	0.04131	0.368	0.713
Aceleração ou incubação: Não – Sim	0.07018	0.498	0.619
CF * CI	-0.25661	-2.777	0.006
CF * CVO	0.20264	1.627	0.105
CI * CVO	-0.02072	-0.14	0.889
R <sup>2</sup>	0.308		
F (modelo)	8.54		< .001

Sobre as interações, apenas a interação entre os controles formais e informais ( $\beta = -0,256$ ;  $p < 0,006$ ) apresentou resultado significativo, mas o beta foi negativo. As interações entre os controles formais e o ciclo de vida ( $\beta = 0,202$ ;  $p < 0,105$ ) e os controles informais e o ciclo de vida ( $\beta = -0,020$ ;  $p < 0,889$ ) não apresentaram resultados significativos.

A Figura 7 colabora com a interpretação do efeito da interação entre os controles formais e informais no desempenho. É possível notar que quando o controle formal possui níveis baixos, o efeito do controle informal é positivo e a inclinação da reta é alta (linha cinza e contínua). Quando o nível de controle formal é alto, o efeito do controle informal é praticamente nulo ((linha preta e tracejada).

**Figura 7**

*Desempenho, controles informais e formais das Startups*



Além desses testes, testou-se também as hipóteses do modelo teórico com a mensuração do ciclo de vida a partir dos estágios propostos pela *ABStartups* (2022). Criou-se uma variável *dummy* considerando os estágios (ideação, operação, tração e *scale-up*) que os respondentes disseram que suas empresas pertencem. Para os estágios ideação e operação, classificou-se com o zero (0 = estágios iniciais). Os estágios tração e *scale-up* foram classificados com o número 1 (1 = estágios avançados).

Testou-se um modelo parecido com o que foi testado e demonstrado na Tabela 25, com a diferença que em vez de se utilizar o ciclo de vida organizacional como uma das variáveis independentes, utilizou-se a variável *dummy* estágio. O modelo tinha a interação entre os controles formais e informais, a interação entre o controle formal e o estágio, e a interação entre o controle informal e o estágio. Os resultados obtidos estão na Tabela 26, e demonstram que o controle formal possui uma estimativa positiva e significativa ( $\beta = 1,023$ ;  $p < 0,004$ ), ou seja, tem efeito direto no desempenho da *startup* e que o controle informal ( $\beta = 0,400$ ;  $p < 0,268$ ) e o estágio ( $\beta = 0,508$ ;  $p < 0,547$ ) não apresentaram resultados significativos.

Tabela 26

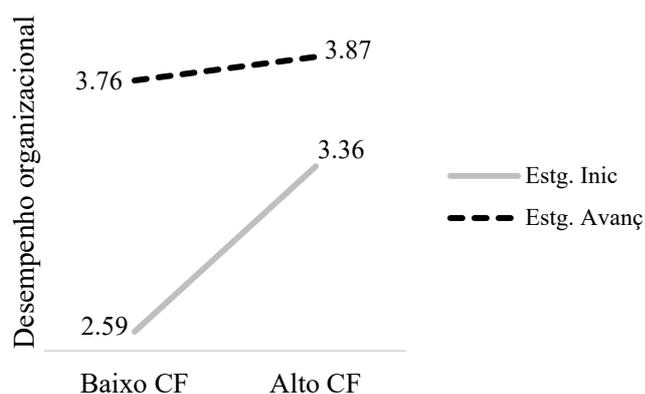
**Controles formais, informais, estágio e desempenho das *Startups***

Variáveis independentes	Teste Adicional 4		
	Estimativa	t	p
Intercepto	-0.39334	-0.3331	0.739
Controle formal (CF)	1.02362	2.92352	0.004
Controle informal (CI)	0.40086	1.10978	0.268
Estágio (Avançado – Inicial)	0.50831	0.60397	0.547
Idade da <i>startup</i>	-1.28e-4	-0.00849	0.993
Quantidade de funcionários	0.00585	2.08393	0.038
Investimento tradicional	-0.15607	-1.77462	0.077
Investimento empreendedor	-0.01316	-0.12084	0.904
Aceleração ou incubação (Não – Sim)	0.00784	0.0574	0.954
CF * CI	-0.13683	-1.51634	0.131
CF * Estágio (Avançado – Inicial)	-0.39858	-1.90721	0.058
CI * Estágio (Avançado – Inicial)	0.4499	1.89656	0.059
R <sup>2</sup>	0.351		
F (modelo)	10.4		<.001

Quanto às interações, os controles formais e informais não obtiveram resultados significativos ( $\beta = -0,136$ ;  $p < 0,131$ ). Considerando um nível de confiança de 90%, tanto os controles formais ( $\beta = -0,398$ ;  $p < 0,058$ ) quanto os informais ( $\beta = 0,449$ ;  $p < 0,059$ ) apresentaram resultados significativos nas interações com o estágio. Essas interações indicam que os controles formais tem mais efeito no desempenho quando aplicado em estágios iniciais; e que os controles informais tem maior influência nos resultados das *startups* nos estágios mais avançados.

**Figura 8**

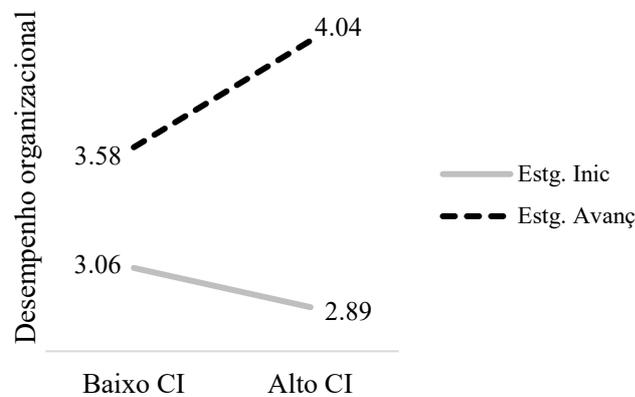
*Desempenho, controle formal, controle informal e estágios das Startups*



As Figuras 8 e 9 permitem elucidar os resultados da Tabela 26. Percebe-se na Figura 8 que nos estágios iniciais (linha cinza e contínua) o efeito do controle formal possui uma maior inclinação da reta, o que representa um maior efeito dos controles formais no desempenho nestes estágios. Nos estágios avançados (linha preta e tracejada) a inclinação da reta é pequena e praticamente nula, o que sugere um pequeno efeito dos controles formais no desempenho em estágios avançados.

**Figura 9**

*Desempenho, controle informal, controle formal e estágios das Startups*



A Figura 9 ilustra os resultados também da Tabela 26, mas desta vez referentes aos controles informais. Os resultados mostram que nos estágios avançados (linha preta e tracejada) das *startups*, os controles informais resultam em uma influência positiva no desempenho. Nos estágios iniciais (linha cinza e contínua), o efeito dos controles informais é negativo em relação ao desempenho.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O modelo teórico deste trabalho foi testado com os dois públicos. Nesta seção, tem-se as discussões dos resultados obtidos, tanto no estudo 1 que foi realizado com as pequenas empresas, quanto no estudo 2 que testou as hipóteses com as *startups*.

A hipótese 1 testou se os controles influenciam de maneira positiva o desempenho organizacional dos pequenos negócios (pequenas empresas e *startups*). Como são dois os tipos de controles estudados nesta pesquisa, a hipótese 1 foi dividida em duas, uma para testar os controles formais ( $H_{1a}$ ) e outra para testar os controles informais ( $H_{1b}$ ). Os resultados encontrados nas hipóteses  $H_{1a}$  e  $H_{1b}$  mostraram que as hipóteses foram suportadas nos dois estudos, para os dois tipos de controle. Ou seja, para os públicos estudados (pequenas empresas e *startups*), os achados indicaram que os controles formais e informais influenciam de maneira positiva o desempenho.

Os controles formais de resultado e comportamento indicam/instruem os funcionários sobre de que maneira ele deve proceder para buscar/alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa, por exemplo: manual de regras, instruções, metas e etc (Kaveski & Beuren, 2022; Monteiro et al., 2021; Giustina et al., 2020). Enquanto que os controles informais cultural e de pessoal são os controles indiretos, são regras não escritas, subentendidas, que contribuem com a interação dos indivíduos que se autorregulam e são usados para influenciar as ações uns dos outros, por exemplo, treinamentos e a cultura organizacional (Kaveski & Beuren, 2022; Monteiro et al., 2022; Boff et al., 2021). Os resultados encontrados no teste da hipótese 1 reforçam os resultados obtidos em estudos anteriores (Osma et al., 2022; Felício, Samagaio & Rodrigues, 2021; Defaveri, Dal Vesco, Diehl & Toigo, 2019; Van der Kolk, Veen-Dirks & Bogt, 2019) que afirmam que os sistemas de controle gerencial contribuem para um melhor desempenho das empresas.

O teste da  $H_3$  analisou se o ciclo de vida influencia a relação entre os controles informais e formais e o desempenho organizacional dos pequenos negócios. No estudo 1 com as pequenas empresas tradicionais, o resultado da  $H_{3a}$  apresentou achados diferentes do esperado (esperava-se que o efeito dos controles informais fosse mais forte nos estágios iniciais da empresa, quando as restrições e escassez de recursos são maiores). Os resultados da  $H_{3a}$ , para essas empresas, revelou que os controles informais foram fortalecidos quando as organizações avançam nos estágios do ciclo de vida. Isso pode ter acontecido, pois os controles informais são mais flexíveis (Monteiro & Lunkes, 2021) e conseguem influenciar de maneira indireta o comportamento dos indivíduos (Cruz et al., 2022). As empresas que motivam o

comprometimento dos empregados possuem vantagem quando comparados aos concorrentes (Monteiro & Lunkes, 2021).

A  $H_{3b}$  (no estudo 1), por sua vez, foi suportada, isso indica que os controles formais também possuem efeitos mais fortes nos estágios mais avançados do ciclo de vida organizacional. Este resultado evidencia que, conforme as empresas evoluem nas etapas do ciclo de vida, meios formais e informais de controle ganham em importância e são modificados para melhor atender as necessidades de desenvolvimento da empresa (Kovalski et al., 2018). Essa adaptação das práticas gerenciais colabora para que a empresa apresente um maior desempenho organizacional (Pasch, 2019).

No estudo 2 com as *startups*, os testes do efeito moderador do ciclo de vida na relação entre os controles (informais -  $H_{3a}$  e formais -  $H_{3b}$ ) e desempenho não apresentaram resultados significativos, logo não ofereceu suporte inicial para  $H_3$ . No entanto, ao mensurar o ciclo de vida com os estágios propostos pela *ABStartups* (2022) (teste adicional), os resultados indicaram que o efeito dos controles informais no desempenho é mais forte nos estágios avançados e que o efeito dos controles formais tem mais força nas fases iniciais do ciclo de vida da *startup*. Estas associações são contrárias ao previsto no modelo teórico e revelam um padrão diferente entre as pequenas empresas tradicionais e as *startups*.

A literatura revela que as *startups* são expostas de maneira significativa aos riscos ambientais, que as taxas de mortalidade são ainda mais altas que as pequenas empresas tradicionais e que os maiores desafios estão nas fases iniciais do negócio (Couto et al., 2022; Frare et al., 2022). Logo, os controles formais, por suas características (instruções, regras e limites), tendem a ser mais importantes nas fases iniciais do ciclo de vida, nas quais o negócio é formatado. A aplicação dos controles formais em uma *startup* coopera com o desenvolvimento e sobrevivência da empresa (Frare et al., 2022). No entanto, a sustentação das *startups* se dá pela inovação e flexibilidade, a qual é favorecida pelos controles informais, o que pode explicar o efeito maior dos controles informais nos estágios mais avançados.

Estes resultados denotam que o equilíbrio entre os controles formais e informais nas pequenas empresas inovadoras se dá pelo estágio do ciclo de vida, pois para que a empresa consiga expandir suas operações nos estágios iniciais é preciso a aplicação de controles formais, e para gerar inovações é essencial que os controles sejam flexíveis (Beuren et al., 2018). Para as *startups*, o uso dos controles de maneira complementar pode contribuir com o desenvolvimento da empresa porque permite que as limitações existentes em um tipo de controle sejam sanadas pelo outro controle (Kreutzer et al., 2016).

A H<sub>2</sub> verificou se o ciclo de vida influencia na adoção dos controles pelos pequenos negócios, mais precisamente, se existe a transição na aplicação dos controles informais para controles formais conforme a empresa avança os estágios do ciclo de vida organizacional. Para os dois estudos, tanto com as pequenas empresas quanto com as *startups*, os resultados permitem que a H<sub>2</sub> seja suportada e contribuem com os estudos que dizem que as organizações em etapas iniciais de seu ciclo de vida se utilizam de meios mais flexíveis (informais) de controle e, conforme progredem para as fases mais avançadas do ciclo de vida, passam a adotar meios mais formais de controle (Lopes et al., 2021; Su et al., 2015).

As *startups*, assim como as pequenas empresas tradicionais, quando iniciam suas atividades geralmente se utilizam de meios de controles mais simples e menos sofisticados como os controles informais (Samagaio et al., 2018). Para a adoção de controles formais é fundamental a aplicação de mais recursos (Gomez-Conde et al., 2021), mas empresas nas fases iniciais têm recursos limitados (Lee & Lévesque, 2023). No entanto, os resultados desta pesquisa também demonstraram tanto para as pequenas empresas tradicionais, quanto para *startups*, a importância dos controles informais para o desempenho especialmente nos estágios mais avançados do ciclo de vida.

Por exemplo, nos dois estudos os efeitos dos controles informais no desempenho foram mais fortes nos estágios mais avançados do ciclo de vida e, ao testar os efeitos dos dois tipos de controle no desempenho simultaneamente, os efeitos dos controles informais foram mais fortes. Além disso, a interação entre controles formais e informais foi negativa no estudo com *startups*, revelando um efeito mais forte dos controles informais quando o nível de controle formal é menor. Portanto, a troca de controles informais por formais no decorrer do ciclo de vida, pode ser prejudicial ao desempenho dos pequenos negócios. Além disto, como demonstrado no estudo com *startups*, contrário a este movimento, os controles formais foram mais importantes nos estágios iniciais, sendo essenciais para o desenvolvimento da empresa (Beuren et al., 2018; Samagaio et al., 2018; Davila & Foster, 2007) que se empenha em se manter ativa/viável (Pavlatos, 2021) e crescer em escala e rapidamente em um ambiente altamente competitivo (Frare et al., 2022; Akroyd & Kober, 2020).

Em suma, para os pequenos negócios (estudo 1 e estudo 2) o teste do modelo teórico revelou, primeiro, que os controles, tanto formais quanto informais, contribuem para um desempenho melhor (H<sub>1a</sub> e H<sub>1b</sub>), no entanto o efeito é mais forte para os controles informais (análise adicional). Segundo, conforme as empresas expandem suas operações e avançam nos estágios do ciclo de vida, há uma transição dos controles informais para formais (H<sub>2</sub>), apesar desta troca não ser vantajosa para o desempenho. Terceiro, o efeito dos controles informais

(H<sub>3a</sub>) e formais (H<sub>3b</sub>) é mais forte nos estágios avançados das pequenas empresas tradicionais, enquanto que nas *startups*, contexto que demanda rápido crescimento e inovação e de grande exposição aos riscos ambientais, os controles formais são mais fortes para o desempenho nos estágios iniciais e, contrariamente, os controles informais são mais fortes nos estágios mais avançados.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais estão divididas em três tópicos. O primeiro apresenta as contribuições teóricas desta dissertação e o segundo as contribuições gerenciais. Por último são apresentadas as limitações deste trabalho, além de sugestões para pesquisas futuras.

### 7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Este trabalho possui algumas contribuições teóricas pertinentes aos estudos realizados. Os resultados contribuem com a literatura que aborda os controles gerenciais, o ciclo de vida organizacional e o desempenho dos pequenos negócios. Primeiro, enquanto algumas pesquisas apontam que os controles (especialmente os formais) podem atrapalhar o desenvolvimento da empresa, pois demandam recursos (tempo e dinheiro) que são escassos nas pequenas empresas (Carraro et al., 2020; Pelz, 2019; Davila, 2005), outras pesquisas demonstram que os controles gerenciais colaboram com as operações das organizações (Latifah et al., 2021) e a sua inexistência pode ser um fator limitante para o crescimento da empresa ou até mesmo contribuir para o fracasso da entidade (Beuren et al., 2018; Samagaio et al., 2018; Davila, 2005). Este trabalho realizado em dois públicos (pequenas empresas tradicionais e *startups*) evidencia que ambos os controles (formais e informais) são fatores importantes para o desempenho dos pequenos negócios. Todavia os controles informais se destacaram apresentando maior efeito sobre o desempenho organizacional.

A segunda contribuição colabora com estudos que investigaram os efeitos (moderadores ou não) dos controles gerenciais no desempenho das empresas, conforme as fases iniciais ou avançadas do ciclo de vida organizacional (Akroyd & Kober, 2020; Su et al., 2015), com a diferença de que para esta pesquisa os controles foram analisados de acordo com a formalidade dos controles (formais e informais). Esta contribuição teórica é válida para os dois estudos e sugere que o ciclo de vida modera a relação entre os controles formais e informais e o desempenho dos pequenos negócios. Para os dois grupos, os resultados encontrados indicaram que os controles informais têm maior efeito e são mais fortes nos estágios mais avançados do ciclo de vida, pois controles mais flexíveis possibilitam inovações (Beuren et al., 2018).

A terceira contribuição é específica em/para cada um dos grupos de empresas analisadas neste trabalho, pois cada tipo de empresa está inserida em um contexto diferente que influencia no efeito dos controles. Para as empresas de pequeno porte tradicionais, os achados corroboram com pesquisas que afirmam que as organizações iniciam as operações com meios informais de

controle e, de acordo com sua evolução nas fases do ciclo de vida, passam a adotar controles mais formais (Lopes et al., 2021; Su et al., 2015). Os resultados demonstraram que o efeito do controle formal tem mais força nas fases mais avançadas do ciclo de vida. Enquanto que para as pequenas empresas inovadoras, devido estarem em ambiente competitivo e que demanda crescimento rápido (Frare et al., 2022), os controles formais são importantes nos estágios iniciais, uma vez que cooperam com o desenvolvimento das atividades das empresas nas etapas iniciais (Frare et al., 2022; Beuren et al., 2018).

De acordo com os resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se perceber que para as empresas tradicionais de pequeno porte os controles podem ser aplicados de modo complementar e, de maneira especial, nas fases mais avançadas do ciclo de vida. Ao passo que nas *startups*, os achados indicam que o ciclo de vida permite o equilíbrio entre os tipos de controle sendo os controles mais formais mais efetivos ao desempenho nas fases iniciais e os controles informais nas fases avançadas.

## 7.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Como contribuições gerenciais deste trabalho, primeiro, se destaca que ambos os controles são importantes para pequenas empresas, tanto as tradicionais (estudo 1) quanto as inovadoras (estudo 2). Quando adaptados às necessidades de ampliação da empresa (Kovalski et al., 2018), os controles favorecem o desempenho da entidade (Pasch, 2019), pois, sabe-se que a falta conhecimento especializado (Garcia et al., 2022) e de competências em gerenciamento (Garcia et al., 2022; Pinheiro & Neto, 2019) podem indicar as razões da mortalidade das empresas de pequeno porte (Pinheiro & Neto, 2019). Alguns exemplos de atitudes que podem auxiliar na sobrevivência das pequenas empresas são: capacitação dos donos, planejamento do negócio, e qualidade da gestão (Oliveira et al., 2021).

As pequenas empresas tradicionais e as inovadoras iniciam suas atividades com estruturas simples, o que faz com que os controles aplicados sejam controles informais devido ao ambiente organizacional mais simplificado (Gomez-Conde et al., 2021). Com a evolução da empresa, a não utilização de controles formais pode afetar a capacidade de entregar informações aos tomadores de decisão (Davila & Foster, 2007).

Para as empresas de pequeno porte o uso dos controles formais acontece conforme a empresa amplia suas operações e são necessários maiores níveis de controle em virtude da complexidade de suas atividades (Lopes et al., 2021). Mas para as *startups*, em decorrência dos riscos, da vulnerabilidade da empresa (Couto et al., 2022), por serem empresas voltadas às

inovações, e guiadas aos negócios escaláveis (Ribeiro & Espejo, 2022; Veroneze & Kruger, 2021), os controles formais são necessários, principalmente, nos estágios iniciais pois podem colaborar com a expansão das operações (Beuren et al., 2018), uma vez que a adesão de SCG pode promover rápido desenvolvimento e sobrevivência em um cenário competitivo (Frare et al., 2022).

Segundo, entre os resultados obtidos neste trabalho, tem-se que os controles informais são aplicados nas fases iniciais do ciclo de vida das pequenas empresas e que, conforme essas empresas se desenvolvem, passam a adotar controles mais formais. Mas os resultados também revelaram que para as empresas do estudo 1 (pequenas empresas tradicionais) tanto os controles formais como informais possuem um efeito mais forte no desempenho nos estágios mais avançados do ciclo de vida. Enquanto que as empresas do estudo 2 (*startups*) mostraram que no início das atividades para que a empresa consiga se manter viável, os controles formais, de comportamento e de resultado, são essenciais. Por serem empresas direcionadas à inovação, utilizar-se de meios de controle informais e mais flexíveis (de pessoal e cultural) possibilita inovações/novas abordagens para o fortalecimento da empresa.

Controles informais podem ser treinamentos, cultura organizacional, comunicação informal, etc. Esses meios de controle conseguem influenciar o comportamento dos indivíduos (Cruz et al., 2022), provocando motivação e empenho dos funcionários, o que é considerada uma vantagem competitiva (Monteiro & Lunkes, 2021). Além disso, os controles informais são menos custosos para as pequenas empresas, o que as auxilia na adoção de práticas de gestão com maior custo-benefício.

### 7.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Algumas limitações abordam os dois estudos realizados, enquanto que outras limitações são específicas para cada um dos grupos de empresas estudadas. As limitações gerais deste trabalho se referem à abordagem dos controles. A literatura demonstra que são vários os enfoques possíveis, por exemplo: controles de crenças, limites, diagnóstico, interativo, de entrada, comportamento, saída. Para esta pesquisa os controles foram analisados de acordo com o aspecto da formalidade de Cardinal et al. (2017), ou seja, se são controles formais (regras escritas) ou se são informais (não escrito/subentendido). Além disso, as análises foram feitas com os controles agrupados em formais (comportamento e resultado) e informais (de pessoal e cultural).

Outras limitações presentes nos dois estudos, são referentes a teoria do ciclo de vida adotada, que para esta análise foi escolhida da teoria do ciclo de vida de Lester et al. (2003). Os dois estudos foram pesquisas quantitativas, com um corte transversal. Como limitações específicas para cada um dos estudos, tem-se a coleta de dados. Para o estudo com as pequenas empresas (estudo 1), a coleta ocorreu na cidade de Maringá e região. No estudo com as *startups* (estudo 2), a coleta restringiu-se às *startups* localizadas no Brasil.

Como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se que os controles sejam estudados com outro enfoque, por exemplo: alvos de controle formais (entrada, comportamento, saída) (Cardinal, 2001), alavancas de Simon (crenças, limites, diagnóstico, interativo) (Simons, 1991). Caso seja mantido os tipos de controle como formais e informais, sugere-se que a análise seja feita de maneira individual, por exemplo, testando os efeitos diretos dos controles formais de resultado e de comportamento e dos controles informais de pessoal e culturais. Também se sugere que a análise com as outras dimensões dos controles, coercitividade e singularidade (Cardinal et al., 2017). Notou-se inclusive que algumas das variáveis de controle deste estudo apresentaram relações com as medidas de desempenho. Estudos futuros podem examinar se elas interagem com os estágios de ciclo de vida e com a prática de controle para explicar o desempenho das pequenas empresas. Finalmente, pesquisas com uma abordagem qualitativa podem auxiliar a interpretar os efeitos dos controles no desempenho, enquanto estudos longitudinais podem elucidar o efeito do ciclo de vida nesta relação.

## REFERÊNCIAS

- Adizes, I. (1990). Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira.
- Adomako, S., & Ahsan, M. (2022). Entrepreneurial passion and SMEs' performance: Moderating effects of financial resource availability and resource flexibility. *Journal of Business Research*, 144, 122-135.
- Akroyd, C., & Kober, R. (2020). Imprinting founders' blueprints on management control systems. *Management Accounting Research*, 46, 100645.
- Alarcon, D. P. M., Vautier, J. F., Hernandez, G., & Guarnieri, F. (2019). Applying Safety Leadership and Systems Thinking to the Formal and Informal Controls Approach Used in Safety and Risk Management Within the French Nuclear Sector. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 481-492). Springer, Cham.
- Almeida, I. X., & Wernke, R. (2018). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 110-140.
- Assis, J. P. (2022). *Alavancas de Controle, Criatividade e Inovação em Startups: Mapeamento das Relações*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Maringá, PR, Brasil. Recuperado em 26 de setembro de 2022.
- Associação Brasileira de *Startups* (ABStartup) (2022). Fases de uma *startup*: conheça o que caracteriza cada fase. *ABSTARTUP*. Recuperado em 30 de março de 2023, em <https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/>
- Baiocchi, S. V. F., Guerino, G. C., Leal, G. C. L., Balancieri, R., Cotrim, S. L., & Galdamez, E. V. C. (2022). Influence of organizational life cycle on performance management design in the software industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3466-3487.
- Beuren, I. M., & Pereira, A. M. (2013). Análise de artigos que relacionam ciclo de vida organizacional com controles de gestão. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(2), 123-143.
- Beuren, I. M., & Teixeira, S. A. (2014). Avaliação dos sistemas de controle gerencial em instituição de ensino superior com o performance management and control. *JISTEM- Journal of Information Systems and Technology Management*, 11, 169-192.
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2018). Análise da formalidade dos sistemas de controle gerencial em empresas incubadas. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(2), 19-30.
- Beuren, I. M., Rengel, S., & Hein, N. (2012). Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na lógica fuzzy: classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. *Revista de Administração*, 47(2), 197-216.

- Beuren, I. M., Rengel, S., & Rodrigues Junior, M. M. (2015). Relação dos atributos da contabilidade gerencial com os estágios do ciclo de vida organizacional. *Innovar*, 25(57), 63-78.
- Boff, M. L., Savariz, C. R., & Beuren, I. M. (2021). Influência dos controles formais e informais e da confiança no comprometimento organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 15(1).
- Cahyono, Y., Purwoko, D., Koho, I. R., Setiani, A., Supendi, S., Setyoko, P. I., Sosiady, M. & Wijoyo, H. (2023). The role of supply chain management practices on competitive advantage and performance of halal agroindustry SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 153-160.
- Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organization Science*, 12: 19–36.
- Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559-592.
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*, 15: 411–431.
- Carraro, W. B. W. H., Meneses, R., & Brito, C. (2020). Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de start-ups. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 861-878.
- Carvalho, K. L., Saraiva Júnior, A. F., Frezatti, F., & Costa, R. P. (2010). A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(4), 98-130.
- Cassol, A., Meneghatti, M. R., Freitas, A. D. G., & Gubert, L. (2020). Análise da relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e desempenho de empresas de pequeno porte (EPP). *Revista Ciências Administrativas*, 26(1), 1-12.
- Chacón-Henao, J., López-Zapata, E., & Arias-Pérez, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 32-44.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Correia, R. B., Gomes, S. M. S., Bruni, A. L., & Albuquerque, K. S. L. S. (2015). Ciclo de Vida organizacional: análise dos modelos aplicados nas recentes pesquisas empíricas. *Revista Formadores*, 8(1), 37-37.
- Costa, I. L. D. S., & Lucena, W. G. L. (2021). Princípios globais de contabilidade gerencial: a relação entre as práticas gerenciais e o desempenho de empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23, 503-518.

- Couto, M. H. G., Oliva, F. L., Del Giudice, M., Kotabe, M., Chin, T., & Kelle, P. (2022). Life cycle analysis of Brazilian *startups*: characteristics, intellectual capital, agents and associated risks. *Journal of Intellectual Capital*, 23(6), 1348-1378.
- Crespo, N. F., Rodrigues, R., Samagaio, A., & Silva, G. M. (2019). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. *Journal of Business Research*, 101, 875-884.
- Cruz, A. P. C. D., Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2022). Efeitos dos controles informais e empowerment psicológico na satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 29-45.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. *Revista gestão organizacional*, 6(3).
- Davila, A., & Foster, G. (2007). *Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies*. *The Accounting Review*, 82(4), 907–937. doi:10.2308/accr.2007.82.4.907
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223-248.
- Defaveri, I. R., Dal Vesco, D. G., Diehl, C. A., & Toigo, L. A. (2019). A influência da estruturação social entre as tensões dinâmicas e o desempenho estratégico. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 12(2), 81-103. DOI: <https://doi.org/10.14392/ASAA.2019120205>.
- Empresa Brasil de Comunicação (EBC) (2022, outubro, 24). Micro e pequenas empresas aumentam participação na economia brasileira. O segmento se destaca no setor de Serviços. *Agência Brasil*. Recuperado em 02 de janeiro de 2023, em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-10/micro-e-pequenas-empresas-aumentam-participacao-na-economia-brasileira>.
- Fagerlin, W. P., & Löfvstål, E. (2020). Top managers' formal and informal control practices in product innovation processes. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Fávero, L. P. & Belfiore P. (2017). *Manual de análise de dados* (1. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Feijó, A. M., Vicente, E. F. R., & Petri, S. M. (2020). O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. *Revista Gestão Organizacional*, 13(1), 27-41.
- Feil, A. A., de Quevedo, D. M., & Schreiber, D. (2015). Selection and identification of the indicators for quickly measuring sustainability in micro and small furniture industries. *Sustainable Production and Consumption*, 3, 34-44.
- Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593-602.
- Ferreira, E. B. & Oliveira, M. S. (2020). *Introdução à Estatística com R*. Alfenas - MG: Editora Universidade Federal de Alfenas.

- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS* [recurso eletrônico]. Tradução Lorí Viali. 2. ed. Dados eletrônicos. Artmed, 2009.
- Fonseca, R. F. M. S., Espejo, M. M. D. S. B., & Queiroz, A. F. (2020). O efeito mediador das proxies de controle gerencial na relação características do empreendedor e desempenho organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 14(3).
- Frare, A. B., Barboza, J. R., Cruz, A. P. C., & Barbosa, M. A. G. (2021a). Características das publicações científicas sobre sistema de controle gerencial. *Revista Gestão Organizacional*, 14(3), 31-51.
- Frare, A. B., Cruz, A. P. C. D., Lavarda, C. E. F., & Akroyd, C. (2022). Packages of management control systems, entrepreneurial orientation and performance in Brazilian startups. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(5), 643-665.
- Frare, A. B., Horz, V., Barbosa, M. A. G., & Cruz, A. P. C. (2021b). Empresa familiar versus empresa não familiar: características das ferramentas e sistemas de controle gerencial. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 12(1).
- Frezatti, F., Bido, D. D. S., Mucci, D., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 57, 601-619.
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Nascimento, A. R., Junqueira, E. R., & Bido, D. S. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 45(4), 383-399.
- Gackstatter, T., Müller-Stewens, B., & Möller, K. (2019). Effective accounting processes: the role of formal and informal controls. *Journal of Management Control*, 30(2), 131-152.
- Garcia, F. T., Caten, C. S. T., Campos, E. A. R., Callegaro, A. M., & Pacheco, D. A. J. (2022). Mortality risk factors in micro and small businesses: Systematic literature review and research agenda. *Sustainability (Switzerland)*, 14(5) doi:10.3390/su14052725
- Gerdin, J., Johansson, T., & Wennblom, G. (2019). The contingent nature of complementarity between results and value-based controls for managing company-level profitability: A situational strength perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 79, 101058.
- Giustina, K. A. D., Gasparetto, V., & Lunkes, R. J. (2020). Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. *Capital Científico*, 18(1).
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2016). *Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis*. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185–219. doi:10.1007/s11573-016-0816-6.
- Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., Malagueño, R., & Gonzalez-Castro, R. (2021) Management control systems and innovation strategies in business-incubated start-ups, *Accounting and Business Research*, 53:2, 210-236, DOI: 10.1080/00014788.2021.1986365
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July- August.

- Gripa, S., & Carvalho, L. C. (2020). Foco estratégico e desempenho operacional das MPE: Uma análise em diferentes estágios do ciclo de vida organizacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(3), 143-167.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (recurso eletrônico; tradução Adonai Schlup Sant'Anna. 6. ed. Dados eletrônicos). Porto Alegre: Bookman.
- Hausmann, D. C. S., Beuren, I. M., & Klann, R. C. (2021). Reflexos dos controles formais e informais e da aprendizagem na inovação em empresas do porto digital. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 40(3), 1-20.
- Honig, B., & Samuelsson, M. (2014). Data replication and extension: A study of business planning and venture-level performance. *Journal of Business Venturing Insights*, 1, 18-25.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., & Hill, C. W. L. (1993). Managerial incentives and investment in research and development in large multiproduct firms. *Organization Science*, 4: 325-341.
- Islam, M., Fremeth, A., & Marcus, A. (2018). Signaling by early stage startups: US government research grants and venture capital funding. *Journal of Business Venturing*, 33(1), 35-51.
- Jamovi (s.d.). Sobre. *Jamovi*. Recuperado em 02 de janeiro de 2023, em <https://www.jamovi.org/about.html>
- Jordão, R. V. D., & Souza, A. A. (2013). Aquisição de Empresas como fator de mudança no sistema de controle gerencial: uma análise estratégica sob a perspectiva da Teoria Contingencial. *Revista Universo Contábil*, 9(3), 75-103.
- Junqueira, E., Dutra, E. V., Zanquetto Filho, H., & Gonzaga, R. P. (2016). Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27, 334-348.
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2020). Influência dos sistemas de controle gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho. *Cadernos EBAPE. BR*, 18, 543-556.
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2022). Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores. *innovar*, 32(84), 97-110.
- Kimberly, J. R. (1980). The life cycle analogy and the study of organization: Introduction. In: J. R. Kimberly, & R. H. Miles, *The Organizational life cycle: Issues in the creation, transformation, and decline of organizations*, pp. 1-17. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2013). Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241–266. doi:10.1007/s00187-013-0181-3.
- Kovalski, A., Ribeiro, F., & Lepchak, A. (2018). Controles gerenciais e os ciclos de vida organizacional. *REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 4(2), 296-317.

- Kreutzer, M., Cardinal, L. B., Walter, J., & Lechner, C. (2016). Formal and informal control as complement or substitute? The role of the task environment. *Strategy Science*, 1(4), 235-255.
- Latifah, L., Setiawan, D., Aryani, Y. A., & Rahmawati, R. (2021). Business strategy–MSMEs' performance relationship: innovation and accounting information system as mediators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Lavarda, C. E. F., & Pereira, A. M. (2012). Uso dos sistemas de controles de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional. *Revista Alcance*, 19(4), 497-518.
- Lavelli, A. F., Lima, P. F., Piratelli, C. L., Escrivão Filho, E., Mazzali, L., & Costa, V. M. H. M. (2021). A utilização de tecnologia da informação por micro e pequenas empresas: estudo do setor de cerâmica artística e de decoração de município do Estado de São Paulo. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 7(3), 104-122.
- Lee, I. H., & Lévesque, M. (2023). Do resource-constrained early-stage firms balance their internal resources across business activities? If so, should they?. *Journal of Business Research*, 159, 113410.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The international journal of organizational analysis*. Vol. 11 Issue: 4, pp.339-354, <https://doi.org/10.1108/eb028979>.
- Liang, X., & Frösén, J. (2020). Examining the link between marketing controls and firm performance: The mediating effect of market-focused learning capability. *Journal of Business Research*, 109, 545-556.
- Lippit, G.L. & Schimidt, W. H. (1967). Crises in a Developing Organization. *Harvard Business Rev.*, Vol. 45, pp. 102-112.
- Lizote, S. A., Teston, S. F., Aguirre, D. S. F. A., Gaiato, G., & Kolassa, S. M. (2021). Controles internos e sua relação com o desempenho organizacional. *Revista Mineira de Contabilidade*, 22(2), 80-90.
- Lopes, A. C. B., Leinioski, A. D. C., & Cecon, L. (2015). Testes t para comparação de médias de dois grupos independentes. *Universidade Federal do Paraná–UFPR–Departamento de Zootecnia*.
- Lopes, I. F., Beuren, I. M., & Gomes, T. (2019). Influência do uso do sistema de controle gerencial e da estratégia organizacional no desempenho da inovação. *Revista Universo Contábil*, 15(1), 85-105.
- Lopes, I. F., Beuren, I. M., & Theiss, V. (2021). Percepção de Gestores de Fundos de Investimentos sobre o Sistema de Controle Gerencial de Empresas *Startups* Investidas. *Revista Alcance*, 28(1), 33-51.
- Luna, S. M. M. (2012). Manual Práctico Para El Diseño De La Escala Likert. *Xihmai*, 2(4). <https://doi.org/10.37646/xihmai.v2i4.101>
- Malmi, T., & Brown, D.A. (2008). *Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions*. 19(4), 287-300.

- Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas-Marín, J. C. (2019). Relación entre la innovación y el desempeño: Impacto de la intensidad competitiva y el slack organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 59, 95-107.
- Marôco, J. (2010). Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Martin, M. A. (2020). An evolutionary approach to management control systems research: A prescription for future research. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101186.
- Monteiro, J. J., & Lunkes, R. J. (2021). Efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 15(2).
- Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2021). Relação entre controles formais e informais, identificação organizacional e desempenho dos gerentes de empresas familiares. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(2), 29-44.
- Monteiro, J. J., Silva, G. F. da, & Lunkes, R. J. (2022). Influência dos controles informais na confiança organizacional: a diferença entre os gêneros persiste?. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 41(2), 143-156. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v41i2.56268>.
- Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2012). Introduction to linear regression analysis. 5th. ed. New Jersey. John Wiley & Sons.
- Moreira, L. V. M., & Frezatti, F. (2019). O papel do sistema de controle gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar. *Revista Universo Contábil*, 15(1), 65-84.
- Moreira, R. L., Encarnação, L. V., Bispo, O. N. A., Colauto, R. D., & Angotti, M. (2013). A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 119-140.
- Moretto, S. P., & Silveira, A. (2021). Competências empreendedoras e satisfação no trabalho se refletem no desempenho organizacional em empresas de micro e pequeno porte?. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(1).
- Nisiyama, E. K., Oyadomari, J. C. T., Yen-Tsang, C., & de Aguiar, A. B. (2016). The use of management control systems and operations management techniques. *Brazilian Business Review*, 13(2), 56-81.
- Ojochona, R. A., Nna, I. M., Agbaeze, K. E., & Isichei, E. (2022). Práticas de GRH e desempenho organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 1-22.
- Oliveira, A. S. & Girão, L. F. A. P. (2018). Acurácia na Previsão de Lucros e os Estágios do Ciclo de Vida Organizacional: Evidências no Mercado Brasileiro de Capitais. *Revista De Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 12(1). <https://doi.org/10.17524/repec.v12i1.1530>.
- Oliveira, J. & Escrivão Filho, E. (2009). Ciclo de vida organizacional: Alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. *Gestão Industrial*, 5(1), 155-176.

- Oliveira, J. & Escrivão Filho, E. (2011). Ciclo de vida organizacional: Descrição de três estágios de desenvolvimento das pequenas empresas em quatro especificidades. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 16(1), 81-104.
- Oliveira, J., Escrivão Filho, E., Nagano, M. S., & Ferraudó, A. S. (2015). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17, 1279-1299.
- Oliveira, L. C. D. S., Miranda, R. D., & Takamatsu, R. T. (2021). Sustentabilidade em Micro e Pequenas Empresas: A Visão do Contador. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 11(1), 0-0.
- Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2019). Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 14-27.
- Osma, B. G., Gomez-Conde, J., & Lopez-Valeiras, E. (2022). Management control systems and real earnings management: Effects on firm performance. *Management Accounting Research*, 55, 100781.
- Ouchi, W. G. (1977). Relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22: 95-113.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9): 833-848.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1): 129-141.
- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, 20: 559-569.
- Pasch, T. (2019). Organizational lifecycle and strategic management accounting. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 15(4), 580-604. doi:10.1108/JAOC-10-2018-0108
- Pavlatos, O. (2021). Drivers of management control systems in tourism start-ups firms. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102746.
- Pelz, M. (2019). Can Management Accounting Be Helpful for Young and Small Companies? Systematic Review of a Paradox. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 256-274.
- Pereira, F. S., Silva, W. A. C., & Araújo, E. A. T. (2013). Ciclo de vida organizacional e longevidade de MPEs do Vale do Aço. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, 12(1), 71-98.
- Pereira, M. F., Grapeggia, M., Emmendoerfer, M. L., & Três, D. L. (2009). Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 6(1), 50-65.

- Picken, J. C. (2017). From founder to CEO: An entrepreneur's roadmap. *Business Horizons*, 60(1), 7-14.
- Pinheiro, J. F. D., & Neto, M. N. F. (2019). Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. *Brazilian Journal of Development*, 5(7), 11107-11122.
- Portal da Indústria (s.d.). Qual a definição de micro e pequena empresa? *Portal da Indústria*. Recuperado em 04 de janeiro de 2023, em <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/#:~:text=Micro%20empresa%3A%20empresa%20que%20t%C3%A0a,a%209%20pessoas%20na%20ind%C3%BAstria>.
- Ramos, P. H. B., & Pedroso, M. C. (2022). Main elements involved in the *startup* scalability process: a study on Brazilian agtechs. *Revista de Gestão*, 29(3), 220-237.
- Rastrollo-Horrillo, M. A. (2021). Dismantling the myths about managerial (in) capabilities in micro-firms. SEAM intervention-research to develop management practices. *Scandinavian Journal of Management*, 37(3), 101158.
- Ribeiro, A. C., & Espejo, M. M. D. S. B. (2022). Controle Gerencial em *Startups*: Uma Revisão Sistemática. *Desafio Online*, 10(1).
- Ruiz, T. N., & Collazzo, P. (2020). *Management accounting use in micro and small enterprises. Qualitative Research in Accounting & Management, ahead-of-print(ahead-of-print)*. Vol. 18 No. 1, pp. 84-101. doi:10.1108/qram-02-2020-0014 <https://doi-org.ez79.periodicos.capes.gov.br/10.1108/GRAM-02-2020-0014>.
- Sáez, D. E., Ortiz-Rendón, P. A., & Alemán, J. L. M. (2021). The influence of formal and informal control on market and financial results. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*.
- Samagaio, A., Crespo, N. F., & Rodrigues, R. (2018). Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 89, 351-360.
- Sampaio, N. D. S., & Leoni, R. C. (2015). Utilização dos testes de hipóteses para a média na tomada de decisão. *Associação Educacional Dom Bosco*, 53(9), 1-8.
- Santana Junior, G. M., & Callado, A. L. C. (2020). A Influência dos Estágios do Ciclo de Vida Organizacional no Uso de Medidas de Desempenho em Empresas Industriais. *GESTÃO. Org*, 18(1), 64-81.
- Santini, S., Favarin, E. V., Nogueira, M. A., Oliveira, M. L., & Ruppenthal, J. E. (2015). Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(1), 145-169.
- Santos, A., Neto, P., & Serrano, M. M. (2016). A long-term mortality analysis of subsidized firms in rural areas: An empirical study in the portuguese alentejo region. *Eurasian Economic Review*, 6(1), 125-151. doi:10.1007/s40822-015-0035-4
- Santos, J. A. R., Lunelli, M., Teles, N. E. B., & Cherobim, A. P. M. S. (2021). Projetos Sustentáveis em Micro e Pequenas Empresas (MPEs): Características e Financiamento. *Teoria e Prática em Administração*, 11(2), 103-114.

- Santos, V., Beuren, I. M., Theiss, V., & Gomes, T. (2021). Influência do desenho dos sistemas de controle gerencial no desempenho de tarefas mediado pela aprendizagem organizacional. *Contabilidade Vista & Revista*, 32(1), 132-159.
- Santos, V., Corrêa, N. L., Beuren, I. M., & Gomes, T. (2019). Relação entre ciclo de vida organizacional e uso de instrumentos de contabilidade gerencial. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 38(2), 67-85.
- Santos, V., Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, 8(1), 153-186.
- Schulze, M., & Heidenreich, S. (2017). Linking energy-related strategic flexibility and energy efficiency—The mediating role of management control systems choice. *Journal of cleaner production*, 140, 1504-1513.
- Silva Júnior, S. D. D., & Costa, F. J. (2014). Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT—Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15(1-16), 61.
- Silva, H. C. C., Dornelas, J. S., Silveira, D. S., & Lucena, R. B. (2019). A Governança da Tecnologia da Informação e Seus Mecanismos Formais e Informais: Proposição de Um Framework Para o Contexto de Empresas de Pequeno e Médio Porte. *Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas*, 8(3), 200–230. <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i3.1347>.
- Silva, M. Z., Marques, L., & Cecon, B. (2020a). Relação entre os artefatos de contabilidade gerencial e o ciclo de vida organizacional de empresas do setor de consumo cíclico. *Innovar*, 30(76), 105-118.
- Silva, R. H. D. O., Marques, K. C. M., Faia, V. D. S., & Lavarda, C. E. F. (2022). Influência de configurações organizacionais no desempenho de *startups*. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33.
- Silva, R. H. O. (2020b). *Influência de Configurações Organizacionais no Desempenho de Startups do Sul do Brasil*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Maringá, PR, Brasil. Recuperado em 26 de setembro de 2022, em [http://www.pco.uem.br/0-arquivos/dissertacoes/2020\\_rafael-henrique-de-oliveira-silva.pdf](http://www.pco.uem.br/0-arquivos/dissertacoes/2020_rafael-henrique-de-oliveira-silva.pdf)
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12: 49-62.
- Sousa, P. H. R., Reyes Junior, E., & Lora, V. D. C. (2021). Influences of Intermediation of Support Institutions on Innovativeness and Organizational Performance. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 13(1), 1-27.
- Souza, E. R. F., Mariani, M. A. P., Arruda, D. O., & Santos, L. M. R. (2021). Efeitos da Cultura Organizacional no Controle Gerencial de uma Agência de Turismo de Campo Grande - MS sob a Ótica do Gestor. *Desafio Online*, 9(1).

- Squizato, M., & Girardi, L. R. (2021). Caracterização da Gestão de Indicadores de Inovação em Micro e Pequenas Empresas. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 9(1), 10-10.
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2015). The moderating effect of organisational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organisational performance. *Management Accounting Research*, 26, 40-53.
- Tam, S., & Gray, D. E. (2016). What can we learn from the organizational life cycle theory? A conceptualization for the practice of workplace learning. *Journal of Management Research*, 8(2), 18-29.
- Tannenbaum, A. S. (1956). The concept of organizational control. *Journal of Social Issues*, 12: 50-60.
- Tannenbaum, A. S. (1962). Control in organizations: Individual adjustment and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 7(2): 236-257.
- Tannenbaum, A. S., & Kahn, R. L. (1957). Organizational control structure: A general descriptive technique as applied to 4 local unions. *Human Relations*, 10: 127-140.
- Van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M. G., & ter Bogt, H. J. (2019). *The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. European Accounting Review*, 28:5, 901-928. doi:10.1080/09638180.2018.1553728
- Veroneze, S., & Kruger, S. D. (2021). Uso de controles e informações gerenciais por empresas startups incubadas. *ABCustos*, 16(1), 144-173.
- Wijaya, O. (2023). The role of strategic entrepreneurship and social capital on sustainable supply chain management and organizational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 53-60.
- Yazdanfar, D., & Öhman, P. (2014). Life cycle and performance among SMEs: Swedish empirical evidence. *The Journal of Risk Finance*. Vol. 15 No. 5. pp. 555-571.

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA MPES

	Olá! Este questionário faz parte de uma pesquisa realizada pela acadêmica Suzane Natércio Sampaio e mestranda Bruna Mantovanni de Mattos e orientada pelo prof. Valter Faia do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá.
Este estudo busca verificar o uso dos controles formais e informais em micro e pequenas empresas de acordo com os estágios do ciclo vida organizacional. A participação nesta pesquisa é <b>voluntária</b> , você pode optar por não participar, ou desistir de continuar a qualquer momento. As respostas são <b>confidenciais</b> e apenas <b>para uso acadêmico</b> . Nenhuma resposta será analisada individualmente, mas sim os resultados consolidados.	
A participação na pesquisa é rápida e levará no máximo 15 minutos. Caso surjam dúvidas, entre em contato por e-mail: <a href="mailto:ra124127@uem.br">ra124127@uem.br</a> / <a href="mailto:pg403244@uem.br">pg403244@uem.br</a> .	
Muito obrigada pela sua colaboração, ela é muito importante para esta pesquisa	

<b>ATIVIDADES DE CONTROLE:</b> As frases abaixo dizem respeito às atividades de controle e a forma como sua empresa direciona e avalia os indivíduos para atingir os resultados. Como gestor da sua empresa, avalie se você discorda ou concorda com as frases abaixo. Depois marque um "X" no grau de sua concordância ou discordância. A escala varia de discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), nem concordo e nem discordo (3), concordo parcialmente (4) e concordo totalmente (5). Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.							
Avalie as afirmações abaixo a respeito do tipo de <b>CONTROLE DE RESULTADO</b> da empresa.			Discordo Totalmente	↔	Concordo Totalmente		
			1	2	3	4	5
1		Para todos os funcionários são definidas (de forma clara) metas e objetivos de desempenho.					
2		Fazemos o acompanhamento das metas e objetivos de nossos funcionários.					
3		Solicitamos explicações aos funcionários responsáveis quando o objetivo não foi alcançado.					
4		Nossos funcionários recebem <i>feedback</i> quanto ao seu desempenho e o atingimento das metas.					
5		A parte variável da remuneração de nossos funcionários está ligada ao alcance das metas e objetivos estabelecidos.					
Avalie as afirmações abaixo a respeito do tipo de <b>CONTROLE DE COMPORTAMENTO</b> da empresa.			Discordo Totalmente	↔	Concordo Totalmente		
			1	2	3	4	5
1		Nossos funcionários são monitorados para sabermos se estão realizando as atividades necessárias para o alcance das metas.					
2		Avaliamos a maneira como nossos funcionários realizam suas atividades.					
3		Nossos funcionários são informados sobre quais são as atividades mais importantes entre as tarefas rotineiras.					
4		Nossos funcionários são orientados a respeito de como devem conduzir suas ações para o alcance dos objetivos e metas.					
5		Em nossa empresa existem manuais e políticas de procedimentos que servem para instruir nossos funcionários sobre seus comportamentos e a realização das tarefas.					
Avalie as afirmações abaixo a respeito do tipo de <b>CONTROLE DE PESSOAL</b> da empresa.			Discordo Totalmente	↔	Concordo Totalmente		
			1	2	3	4	5
1		No momento da seleção dos nossos funcionários, verificamos se eles têm valores compatíveis aos da nossa empresa.					
2		Na fase de contratação, empenhamos muito esforço para que o funcionário seja o mais adequado para nossa empresa.					
3		Damos muito importância para a escolha do perfil do candidato para que seja condizente com o cargo que será exercido.					
4		Consideramos importantes os treinamentos e as atividades de desenvolvimento dos funcionários.					
5		Oferecemos aos nossos funcionários muitas oportunidades para que consigam desenvolver novas habilidades.					
Avalie as afirmações abaixo a respeito do tipo de <b>CONTROLE CULTURAL</b> da empresa.			Discordo Totalmente	↔	Concordo Totalmente		
			1	2	3	4	5
1		Tradições, valores e normas são fatores importantes na nossa empresa.					
2		Na nossa empresa, mesmo não havendo normas escritas, as pessoas sabem como devem se comportar.					
3		Nossos funcionários conhecem nossos valores e sabem qual nosso propósito como empresa.					
4		Reforçamos de maneira constante, aos nossos funcionários, quais são nossos principais valores.					
5		Nossos funcionários sabem quais são os principais valores de nossa empresa.					

**CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL:** As frases abaixo dizem respeito ao ciclo de vida das empresas. Como gestor da sua empresa, avalie as frases e escolha **apenas uma opção**, aquela que melhor representa o estágio atual da sua empresa. Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.

Avalie as afirmações abaixo a respeito do <b>PORTE</b> e assinale com um "X" aquela que melhor representa a sua empresa atualmente.	
<input type="checkbox"/>	Ao nos compararmos com nossos concorrentes, posso dizer que nossa empresa é pequena em sua participação de mercado.
<input type="checkbox"/>	Ampliamos nossas operações, por isso nosso quadro de funcionários agora possui diferentes especialidades (administradores, contadores, engenheiros etc).

	Nossa empresa está próxima de atingir o sucesso que gostaríamos.
	Sentimos que a nossa empresa possui mais sucesso do que nossos principais concorrentes (de mesmo porte), porque estamos nos reinventando constantemente.
	Retornamos a um processo decisório simples, que é centrado nos principais sócios.
Avalie as afirmações abaixo a respeito da <b>TOMADA DE DECISÃO</b> e assinale com um "X" aquela que melhor representa a sua empresa atualmente.	
	O dono/empresário é o principal responsável pelas decisões tomadas na empresa.
	As principais decisões tomadas em nossa empresa são divididas entre os sócios.
	Muitas pessoas participam das principais decisões da empresa por exemplo: sócios que trabalham na empresa, sócios que não trabalham (investidores) e gerentes.
	As decisões na nossa empresa são tomadas rapidamente e delegadas aos nossos funcionários.
	A maioria das decisões são realizadas pelos gerentes de abordagem mais conservadora.
Avalie as afirmações abaixo a respeito da <b>ESTRUTURA</b> e assinale com um "X" aquela que melhor representa a sua empresa atualmente.	
	A estrutura de cargos em nossa empresa pode ser considerada simples e informal (várias funções para poucas pessoas).
	Algumas das decisões na nossa empresa são tomadas por funcionários que se responsabilizam informalmente por algumas funções ou departamentos.
	Na estrutura organizacional da empresa, há funcionários que são responsáveis formais por determinadas funções ou departamentos.
	Nossa estrutura organizacional é formada por setores com sistemas de controle sofisticados.
	Mesmo possuindo uma estrutura organizacional centralizada, são poucos os sistemas de controle usados.
Avalie as afirmações abaixo a respeito das <b>INFORMAÇÕES</b> e assinale com um "X" aquela que melhor representa a sua empresa atualmente.	
	As informações em nossa empresa são repassadas de forma simples, no estilo "boca-a-boca".
	As informações que são processadas na empresa visam monitorar o desempenho da empresa e facilitar a comunicação entre os setores.
	Em nosso processo de informações, emitimos relatórios periódicos/frequentes para que nossas atividades (ex. vendas e produção) alcancem as metas estabelecidas.
	Estamos aprimorando as informações disponíveis em nossa empresa para atender as demandas do nosso mercado de atuação.
	Apesar de as informações serem importantes para nossa empresa, sinto que o processamento das informações não está atendendo a demanda.

**DESEMPENHO DA EMPRESA:** As frases abaixo dizem respeito à sua percepção em relação ao desempenho da sua empresa. Como gestor da sua empresa, avalie se você discorda ou concorda com as frases abaixo. Depois marque um "X" no grau de sua concordância ou discordância. A escala varia de discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), nem concordo e nem discordo (3), concordo parcialmente (4) e concordo totalmente (5). Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.

Avalie as afirmações abaixo a respeito do tipo de <b>DESEMPENHO/RESULTADOS</b> da empresa.		Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5
1	Nossa empresa cresceu e aumentamos a quantidade de funcionários.					
2	Conseguimos ampliar nossas atividades (vendas e/ou prestação de serviços).					
3	Com nosso crescimento conseguimos uma maior participação de mercado.					
4	Obtivemos mais lucratividade em nossas operações.					
5	Nosso desempenho geral está de acordo com nossas metas/estratégias/objetivos.					

**CARACTERIZAÇÃO:** A pesquisa agora está no fim. As perguntas agora são apenas para traçar um perfil dos participantes da pesquisa.

Há quantos anos sua empresa atua no mercado? (anos completos)		Qual a quantidade de funcionários da sua empresa?	
Qual setor/área de atuação?		Em que cidade está localizada sua empresa?	
Qual o seu sexo?	( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Prefiro não dizer	Qual a sua idade?	
Você é o dono da empresa?	( ) Sim ( ) Não	Caso não seja o dono, qual cargo ocupa na empresa?	
Qual seu grau de escolaridade completo?	( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio	( ) Ensino Superior ( ) Especialização	( ) Outro, qual?
Se desejar receber o resultado desta pesquisa, informe seu e-mail para que seja possível o envio dos resultados.			

## APÊNDICE B - CARTA AOS PROFESSORES ESPECIALISTAS

PROGRAMA DE  
PÓS-GRADUAÇÃO  
EM CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS



Programa de Pós-Graduação em  
Ciências Contábeis | PCO  
Universidade Estadual de Maringá | UEM  
Av. Colombo, 5790, Bloco C-23, 1º andar  
Maringá/PR | CEP 87020-900  
www.uem.br/pco  
44 3011.6025



Prezado(a) professor(a),

Me chamo Bruna Mantovanni de Mattos e sou aluna do mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá. Para o meu projeto de dissertação, orientado pelo Prof. Dr. Valter da Silva Faia, estou realizando uma adaptação da escala da teoria do ciclo de vida de Lester, Parnell e Carraher (2003) para o contexto das micro e pequenas empresas. Por meio deste documento e baseado na sua experiência e conhecimento, **eu gostaria de lhe convidar para atuar como especialista no processo de validação da escala.** O objetivo é verificar o entendimento/clareza da escala, se os termos utilizados estão adequados à mensagem que se deseja transmitir; e a pertinência, se as sentenças são adequadas ao contexto das pequenas empresas.

Para facilitar este processo de avaliação, na sequência são apresentados os conceitos breves sobre o tema em questão. Os estágios do ciclo de vida organizacional, de acordo com Lester et al. (2003), são cinco: existência, sobrevivência, sucesso, renovação e declínio. Esses autores definem os estágios da seguinte forma:

(a) Existência: este estágio é marcado pelo “nascimento” da empresa, quando iniciam suas operações. Tem como foco verificar a viabilidade do empreendimento. A propriedade e a tomada de decisões são responsabilidades de uma ou algumas pessoas.

(b) Sobrevivência: nesta fase a empresa procura sobreviver e crescer, desenvolvendo alguma formalização em sua estrutura, estabelecendo as próprias competências. Nesta etapa algumas empresas não conseguem gerar receita suficiente para sobreviver, enquanto que outras crescem e se desenvolvem atingindo o estágio seguinte.

(c) Sucesso: neste ponto a empresa possui estrutura organizacional mais ampla, maior formalização e controles burocráticos. A alta administração planeja as ações, e os gerentes de nível médio acompanham as atividades diárias.

(d) Renovação: neste estágio a empresa deseja inovação e criatividade, a criatividade pode ser alcançada por meio de uma estrutura matricial. A empresa ainda é grande e possui burocracia, e o processo decisório acontece de forma descentralizada.

(e) Declínio: essa fase pode significar a “morte” da empresa, pois a organização pode não estar conseguindo atender as demandas, o que causa falta de lucro e perda de fatia de mercado. A tomada de decisões e o controle retornam para a responsabilidade de poucas pessoas.

Na sequência é apresentado um quadro em que foram listados os estágios do ciclo de vida. Para cada uma das fases têm-se quatro afirmações. Pede-se que agora seja feita a leitura do quadro e verifique:

1. Se as afirmações listadas na coluna “ESTÁGIOS” referentes a cada uma das fases do ciclo de vida estão adequadas, se são compatíveis aos estágios em que estão agrupadas. Responda SIM ou NÃO.
2. Se há clareza na afirmação, se foi elaborada de maneira clara. Responda SIM ou NÃO.
3. Caso tenha ocorrido alguma dificuldade, ou deseje fazer alguma observação ou sugestão, há um espaço para que sua contribuição seja anotada.

Desde já agradeço pela sua ajuda e participação neste teste de escala.

<b>ESTÁGIOS</b>		ADEQUADO AO ESTÁGIO (sim/não)	CLAREZA (sim/não)	COMENTÁRIOS, OBSERVAÇÕES OU SUGESTÕES
Existência				
1	Se nos compararmos aos nossos concorrentes, posso dizer que a nossa empresa é pequena em tamanho.			
2	Um único dono/empresário é o principal responsável pelas decisões tomadas na empresa.			
3	A estrutura de cargos na nossa empresa pode ser considerada simples.			
4	As informações em nossa empresa são repassadas de forma simples, no estilo "boca-a-boca".			
Sobrevivência				
1	Algo que nos diferencia das demais empresas é nosso quadro de funcionários que é composto por várias especialidades (administradores, contadores, engenheiros etc).			
2	As principais decisões tomadas na minha empresa são divididas entre dois ou mais sócios.			
3	Muitas das decisões na nossa empresa são tomadas por funcionários que se responsabilizam informalmente por algumas funções ou departamentos.			
4	As informações que são processadas na empresa visam monitorar o desempenho da empresa e facilitar a comunicação entre os setores.			

Sucesso			
1	Nossa empresa é maior que a maioria de nossos concorrentes, mas não tão grande como gostaríamos.		
2	Participam das principais decisões da empresa sócios que trabalham na empresa e sócios que não trabalham e são apenas investidores.		
3	Na estrutura organizacional da empresa, há funcionários que são responsáveis formais por determinadas funções ou departamentos.		
4	Nosso processo de informações é avançado e importante para que a minha atividade principal alcance as metas planejadas (ex. venda e produção).		
<b>Renovação</b>			
1	Sentimos que a nossa empresa é maior que os nossos principais concorrentes e que estamos nos reinventando para continuar crescendo.		
2	As decisões na nossa empresa são tomadas rapidamente e são delegadas aos nossos gerentes e aos coordenadores de projetos.		
3	Nossa estrutura organizacional é formada por setores e por equipes de trabalho com sistemas de controle altamente sofisticados.		
4	As informações na empresa estão em um processo aprimorado e são amplamente utilizadas para coordenar as atividades e para atender as demandas do nosso mercado de atuação.		

Declínio				
1 A tomada de decisão acontece de forma não muito complexa e é centrada nos principais sócios.				
2 A maioria das decisões são realizadas pelos gerentes que optam por uma abordagem mais conservadora e internamente política.				
3 Nossa empresa possui uma estrutura organizacional centralizada e poucos sistemas de controle.				
4 As informações são muito importantes para a nossa empresa, mas sinto que o processamento das informações não é muito sofisticado.				

## APÊNDICE C - RELATÓRIO FINAL DA VALIDAÇÃO DA ESCALA DE CICLO DE VIDA

PROGRAMA DE  
PÓS-GRADUAÇÃO  
EM CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS



Programa de Pós-Graduação em  
Ciências Contábeis | PCO  
Universidade Estadual de Maringá | UEM  
Av. Colombo, 5790, Bloco C-23, 1º andar  
Maringá/PR | CEP 87020-900  
www.uem.br/pco  
44 3011.6025



### RELATÓRIO FINAL DO TESTE DE ESCALA DO CICLO DE VIDA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

*Bruna Mantovanni de Mattos*  
*pg403244@uem.br*

Prezado(a) professor(a),

Por meio deste documento, primeiro, eu gostaria de agradecer sua participação e as contribuições que foram feitas na validação da adaptação da escala da teoria do ciclo de vida de Lester, Parnell e Carraher (2003) para o contexto das micro e pequenas empresas. As sugestões foram importantes para o refinamento do instrumento e para torná-lo mais adequado, claro e inteligível. Segundo, este relatório pretende explicar as decisões que foram tomadas após as análises dos professores especialistas, informando as alterações realizadas e o que foi mantido.

Vários são os estudos que abordaram o ciclo de vida organizacional, mas estes divergem entre si na quantidade de fases do ciclo de vida (Beuren & Pereira, 2013), permitindo uma diversidade de teorias sobre o tema (Carvalho, Saraiva Júnior, Frezatti, & Costa, 2010). Entendeu-se que o modelo de Lester et al. (2003) é o mais compatível para esta pesquisa, pois o número de estágios e a classificação de cada etapa permitem um maior entendimento quanto à fase do ciclo de vida que a empresa pode estar. No entanto, foi necessário a validação da adaptação da escala da teoria do ciclo de vida de Lester et al. (2003) em razão da falta de uma escala que aborde em específico as empresas de pequeno porte.

Os trabalhos de Santana Junior e Callado (2020) e Santos, Corrêa, Beuren e Gomes (2019) também tiveram como base a teoria do ciclo de vida segundo Lester et al. (2003). Deste modo, tomamos os instrumentos de pesquisas já traduzidos por estes autores para elaborarmos

cada uma de nossas afirmações conforme com o estágio do ciclo de vida. Assim, tão logo as afirmações foram adaptadas para as micro e pequenas empresas, convidamos professores para atuarem como especialistas na avaliação e validação da escala do ciclo de vida.

Os professores especialistas analisaram quatro afirmações em cada um dos cinco estágios do ciclo de vida. Foi pedido que verificassem se as afirmações estavam adequadas de acordo com o estágio em que estavam listadas. Além disso, também foi solicitado que analisassem a clareza da afirmação e ainda, caso houvesse alguma dificuldade ou desejassem fazer uma sugestão ou observação, havia um campo próprio para isso.

A sequência deste documento traz a fundamentação teórica, seguida das etapas de adaptação, os resultados das análises (que contém uma tabela comparativa de como eram as questões e como ficaram após a avaliação e a validação dos professores especialistas) e as considerações finais.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A literatura sobre o ciclo de vida apresenta vários modelos, mas eles divergem entre si (Oliveira, Escrivão Filho, Nagano & Ferraud, 2015; Beuren & Pereira, 2013) quanto ao número de estágios, podendo variar de três a dez (Correia, Gomes, Bruni & Albuquerque, 2015; Oliveira et al., 2015). Exemplificando Cooper (1979) apresenta um modelo que possui três estágios do ciclo de vida, Kimberly (1980) apresenta um modelo com quatro, Greiner (1998) com cinco e Adizes (1996) com dez.

Entre todas as opções encontradas na literatura foi escolhido o modelo de Lester et al. (2003) que possui 5 estágios descritos da seguinte forma:

(i) existência: este estágio é marcado pelo “nascimento” da empresa, quando inicia suas operações. Tem como foco verificar a viabilidade do empreendimento. A propriedade e a tomada de decisões são responsabilidades de uma ou algumas pessoas.

(ii) sobrevivência: nesta fase a empresa procura sobreviver e crescer, desenvolvendo alguma formalização em sua estrutura, estabelecendo as próprias competências. Nesta etapa algumas empresas não conseguem gerar receita suficiente para sobreviver, enquanto que outras crescem e se desenvolvem atingindo o estágio seguinte.

(iii) sucesso: neste ponto a empresa possui estrutura organizacional mais ampla, maior formalização e controles burocráticos. A alta administração planeja as ações e os gerentes de nível médio acompanham as atividades diárias.

(iv) renovação: neste estágio a empresa deseja inovação e criatividade, a criatividade pode ser alcançada por meio de uma estrutura matricial. A empresa ainda é grande e possui burocracia e o processo decisório acontece de forma descentralizada.

(v) declínio: essa fase pode significar a “morte” da empresa, pois a organização pode não estar conseguindo atender as demandas, o que causa falta de lucro e perda de fatia de mercado. A tomada de decisões e o controle retornam para a responsabilidade de poucas pessoas.

O modelo de Lester et al. (2003) foi escolhido como base teórica para este estudo porque entendeu-se que este modelo é o mais compatível para esta pesquisa, uma vez que o número de estágios e a definição de cada um deles permite uma melhor “ilustração” das etapas do ciclo de vida, o que permitirá mais clareza para nosso público-alvo no momento em que participarem desta pesquisa. Contudo, para este trabalho se fez necessário a validação da adaptação da escala da teoria do ciclo de vida de Lester et al. (2003) em virtude da falta de uma escala que trate em específico sobre as micro e pequenas empresas.

Santana Junior e Callado (2020), Santos et al. (2019), Frezatti, Bido, Mucci e Beck (2017), Beuren, Rengel e Hein (2012) e Frezatti, Relvas, Nascimento, Junqueira e Bido (2010) também escolheram o modelo de Lester et al. (2003) para usar como base teórica em seus trabalhos. No estudo de Santana Junior e Callado (2020), os autores tinham como objetivo analisar a influência do ciclo de vida organizacional em relação ao uso de medidas de desempenho em indústrias; e os resultados revelaram que existe influência das fases do ciclo de vida no uso de medidas de desempenho.

Na pesquisa de Santos et al. (2019), os autores pretendiam verificar a relação do ciclo de vida organizacional com a utilização de instrumentos modernos e tradicionais da Contabilidade Gerencial. Os resultados indicaram que à medida que a empresa avança entre as fases do ciclo de vida, ela apresenta um maior uso dos instrumentos de Contabilidade Gerencial. Frezatti et al. (2017) buscaram analisar a relação dos estágios do ciclo de vida com elementos característicos (poder, experiência e cultura) que influenciam empresas familiares; e os achados mostram que esses elementos podem ser usados para planejar a migração para outro estágio do ciclo de vida.

Beuren et al. (2012) procuraram identificar em quais estágios estavam classificadas as indústrias no estado de Santa Catarina. Os respondentes foram classificados de acordo com os estágios do ciclo de vida e como conclusão os autores explicaram que em alguns estágios, devido a proximidade entre si, não é possível perceber o progresso entre as fases do ciclo de vida. Frezatti et al. (2010) objetivaram analisar o perfil de empresas a respeito do processo de

planejamento relacionado as etapas do ciclo de vida organizacional; e os resultados atestaram que há correlação entre as fases do ciclo de vida e o perfil de planejamento das empresas estudadas.

Assim, entre todos esses exemplos de estudos baseados em Lester et al. (2003), para esta pesquisa foram utilizados os trabalhos de Santana Junior e Callado (2020) e de Santos et al. (2019). Usou-se a escala já traduzida para a adaptação/elaboração das afirmações sobre o estágio do ciclo de vida para micro e pequenas empresas. A avaliação e validação das afirmações de acordo com o estágio em que estavam ordenadas aconteceu por professores especialistas que foram convidados para validar adaptação da escala da teoria do ciclo de vida de Lester et al. (2003) no contexto das micro e pequenas empresas.

## ETAPAS DE ADAPTAÇÃO

Para a adaptação da escala foram realizados alguns procedimentos que são apresentados a seguir:

**Parte 1:** Escolha do modelo do ciclo de vida. A busca iniciou-se por um modelo próprio para micro e pequenas empresas, mas este não foi encontrado. Decidiu-se então verificar os modelos existentes para analisar qual deles seria o mais apropriado para esta pesquisa. Entre as várias opções de modelos com várias etapas diferentes, com quantidades divergentes de fases, optou-se pelo modelo de Lester et al. (2003) que possui 5 estágios.

**Parte 2:** Estudos que já se basearam em Lester et al (2003). Foram encontrados alguns estudos que se basearam em Lester et al (2003) por exemplo: Santana Junior e Callado (2020); Santos et al. (2019); Frezatti et al. (2017); Beuren et al. (2012); Frezatti et al. (2010). Entre esses exemplos, utilizou-se os trabalhos de Santana Junior e Callado (2020) e Santos et al. (2019) para elaborar e adaptar as afirmações referentes aos estágios do ciclo de vida para o contexto das micro e pequenas empresas.

**Parte 3:** Professores especialistas. Nesta parte convidamos cinco professores para atuarem como especialistas e avaliarem e validarem as afirmações que foram adaptadas para as micro e pequenas empresas. Esta parte está mais detalhada na sequência. Aos professores foi apresentado um quadro que continha os seguintes campos:

(a) Estágios - nesta coluna estavam listados os cinco estágios do ciclo de vida e para cada estágio estavam ordenadas quatro afirmações que representam as variáveis (porte da empresa, centralização do processo decisório, estrutura organizacional e processamento das informações);

(b) Adequação ao estágio - nesta coluna o professor especialista deveria analisar se as afirmações listadas na coluna estágios estavam adequadas e se eram compatíveis com o estágio em que foram agrupadas e então responder SIM ou NÃO;

(c) Clareza - nesta coluna o especialista precisava verificar se a afirmação da coluna estágios estava escrita de maneira clara e assim responder SIM ou NÃO; e

(d) Comentários, observações ou sugestões - aqui o especialista poderia, se necessário, fazer comentários, observações ou sugestões.

Assim, os professores especialistas analisaram e devolveram o arquivo com suas contribuições. Na sequência serão apresentados os resultados das análises.

## RESULTADOS DAS ANÁLISES

Após recebidos os arquivos com as análises de cada um dos especialistas, as respostas foram tabuladas em uma planilha eletrônica para que fosse possível a comparação entre as respostas. Para o cálculo de adequação e clareza das afirmações, considerou-se as respostas “médio” e “sugiro ajuste” como “NÃO”. Na Tabela 1 tem-se as afirmações numeradas e agrupadas em cada um dos estágios. Na tabela, são apresentadas como estavam as afirmações e como ficaram depois das análises e contribuições dos especialistas. Além disso, apresenta-se uma coluna com explicações a respeito das sugestões ou dos questionamentos que foram feitos pelos professores especialistas.

Para o estágio Existência, a afirmação número 1 foi considerada 60% adequada e clara; a afirmação número 2 foi considerada 80% adequada e clara; a afirmação 3 foi considerada 100% adequada e 80% clara; e a afirmação 4 foi considerada 100% adequada e clara. Para o estágio Sobrevivência a afirmação número 1 foi considerada 100% adequada e 80% clara e as demais afirmações deste estágio foram unânimes sendo consideradas 100% adequadas e claras.

No estágio Sucesso, a afirmação número 1 foi considerada 80% adequada e 60% clara; a afirmação número 2 foi considerada 100% adequada e 80% clara; a afirmação 3 foi considerada 80% adequada e clara; e a afirmação 4 foi considerada 80% adequada e 60% clara. No estágio Renovação, a afirmação número 1 foi considerada 80% adequada e 60% clara; a afirmação número 2 foi considerada 80% adequada e 100% clara; e as afirmações 3 e 4 foram consideradas 100% adequadas e 80% claras. No estágio Declínio, a afirmação número 1 foi considerada 40% adequada e 60% clara; a afirmação número 2 foi considerada 80% adequada e 60% clara; a afirmação 3 foi considerada 80% adequada e clara; e a afirmação 4 foi considerada 60% adequada e 40% clara.

Na sequência verificou-se as contribuições e sugestões indicadas pelos especialistas e realizou-se os ajustes necessários nas afirmações para que se adequassem as indicações feitas. Na Tabela 1 é possível verificar o que recebeu ajuste e o que foi mantido.

Tabela 1. Estágios originais, estágios adaptados e explicações

ESTÁGIOS ORIGINAIS	% ADEQUAÇÃO	% CLAREZA	ESTÁGIOS ADAPTADOS	EXPLICAÇÕES
Existência			Existência	Uma sugestão recebida de um dos professores especialistas foi a respeito da quantidade de tempo em anos que a empresa foi criada. Essa questão estará no questionário na parte de "identificação" do respondente, por esse motivo não foi inserido esse questionamento aqui na adaptação de escala do ciclo de vida.
1 Se nos compararmos aos nossos concorrentes, posso dizer que a nossa empresa é pequena em tamanho.	60%	60%	1 Ao nos compararmos com nossos concorrentes, posso dizer que nossa empresa é pequena em sua participação de mercado.	Um dos especialistas perguntou sobre o tamanho se era referente ao número de funcionários ou quanto ao faturamento, mas não foi realizado o ajuste a esse respeito porque em outra parte do questionário será abordado esse assunto quando os respondentes forem questionados sobre o "desempenho" da empresa.
2 Um único dono/empresário é o principal responsável pelas decisões tomadas na empresa.	80%	80%	2 O dono/empresário é o principal responsável pelas decisões tomadas na empresa.	As sugestões foram acatadas.
3 A estrutura de cargos na nossa empresa pode ser considerada simples.	100%	80%	3 A estrutura de cargos em nossa empresa pode ser considerada simples e informal (várias funções para poucas pessoas).	As sugestões foram acatadas.
4 As informações em nossa empresa são repassadas de forma simples, no estilo "boca-a-boca".	100%	100%	4 As informações em nossa empresa são repassadas de forma simples, no estilo "boca-a-boca".	Não foi alterado.
Sobrevivência			Sobrevivência	Aqui um professor especialista questionou sobre a falta de uma pergunta que tratasse da receita auferida pela empresa (se era suficiente). Mais uma vez o ajuste não foi realizado devido esta questão compor outra parte do questionário.

ESTÁGIOS ORIGINAIS	% ADEQUAÇÃO	% CLAREZA	ESTÁGIOS ADAPTADOS	EXPLICAÇÕES
1 Algo que nos diferencia das demais empresas é nosso quadro de funcionários que é composto por várias especialidades (administradores, contadores, engenheiros etc).	100%	80%	1 Ampliamos nossas operações, por isso nosso quadro de funcionários agora possui diferentes especialidades (administradores, contadores, engenheiros etc).	As sugestões foram acatadas.
2 As principais decisões tomadas na minha empresa são divididas entre dois ou mais sócios.	100%	100%	2 As principais decisões tomadas em nossa empresa são divididas entre os sócios.	As sugestões foram acatadas.
3 Muitas das decisões na nossa empresa são tomadas por funcionários que se responsabilizam informalmente por algumas funções ou departamentos.	100%	100%	3 Algumas das decisões na nossa empresa são tomadas por funcionários que se responsabilizam informalmente por algumas funções ou departamentos.	Mesmo sem indicações de ajuste dos professores convidados foram realizadas alterações. Penso que da forma como estava poderia causar algum conflito no entendimento das afirmações 2 e 3 deste estágio.
4 As informações que são processadas na empresa visam monitorar o desempenho da empresa e facilitar a comunicação entre os setores.	100%	100%	4 As informações que são processadas na empresa visam monitorar o desempenho da empresa e facilitar a comunicação entre os setores.	Não foi alterado.
Sucesso			Sucesso	
1 Nossa empresa é maior que a maioria de nossos concorrentes, mas não tão grande como gostaríamos.	80%	60%	1 Nossa empresa está próxima de atingir o sucesso que gostaríamos.	As sugestões foram acatadas.
2 Participam das principais decisões da empresa sócios que trabalham na empresa e sócios que não trabalham e são apenas investidores.	100%	80%	2 Muitas pessoas participam das principais decisões da empresa por exemplo: sócios que trabalham na empresa, sócios que não trabalham (investidores) e gerentes.	A sugestão de um especialista que era para o estágio de sobrevivência eu coloquei neste estágio (sucesso), por entender ser compatível aqui.

ESTÁGIOS ORIGINAIS	% ADEQUAÇÃO	% CLAREZA	ESTÁGIOS ADAPTADOS	EXPLICAÇÕES
3 Na estrutura organizacional da empresa, há funcionários que são responsáveis formais por determinadas funções ou departamentos.	80%	80%	3 Na estrutura organizacional da empresa, há funcionários que são responsáveis formais por determinadas funções ou departamentos.	Não foi alterado.
4 Nosso processo de informações é avançado e importante para que a minha atividade principal alcance as metas planejadas (ex. venda e produção).	80%	60%	4 Em nosso processo de informações, emitimos relatórios periódicos/frequentes para que nossas atividades (ex. vendas e produção) alcancem as metas estabelecidas.	As sugestões foram acatadas.
Renovação			Renovação	
1 Sentimos que a nossa empresa é maior que os nossos principais concorrentes e que estamos nos reinventando para continuar crescendo.	80%	60%	1 Sentimos que a nossa empresa possui mais sucesso do que nossos principais concorrentes (de mesmo porte), porque estamos nos reinventando constantemente.	As sugestões foram acatadas.
2 As decisões na nossa empresa são tomadas rapidamente e são delegadas aos nossos gerentes e aos coordenadores de projetos.	80%	100%	2 As decisões na nossa empresa são tomadas rapidamente e delegadas aos nossos funcionários.	As sugestões foram acatadas.
3 Nossa estrutura organizacional é formada por setores e por equipes de trabalho com sistemas de controle altamente sofisticados.	100%	80%	3 Nossa estrutura organizacional é formada por setores com sistemas de controle sofisticados.	As sugestões foram acatadas.
4 As informações na empresa estão em um processo aprimorado e são amplamente utilizadas para coordenar as atividades e para atender as demandas do nosso mercado de atuação.	100%	80%	4 Estamos aprimorando as informações disponíveis em nossa empresa para atender as demandas do nosso mercado de atuação.	As sugestões foram acatadas.

ESTÁGIOS ORIGINAIS	% ADEQUAÇÃO	% CLAREZA	ESTÁGIOS ADAPTADOS	EXPLICAÇÕES
Declínio			Declínio	
1 A tomada de decisão acontece de forma não muito complexa e é centrada nos principais sócios.	40%	60%	1 Retornamos à um processo decisório simples, que é centrado nos principais sócios.	As sugestões foram acatadas.
2 A maioria das decisões são realizadas pelos gerentes que optam por uma abordagem mais conservadora e internamente política.	80%	60%	2 A maioria das decisões são realizadas pelos gerentes de abordagem mais conservadora.	As sugestões foram acatadas.
3 Nossa empresa possui uma estrutura organizacional centralizada e poucos sistemas de controle.	80%	80%	3 Mesmo possuindo uma estrutura organizacional centralizada, são poucos os sistemas de controle usados.	As sugestões foram acatadas.
4 As informações são muito importantes para a nossa empresa, mas sinto que o processamento das informações não é muito sofisticado.	60%	40%	4 Apesar de as informações serem importantes para nossa empresa, sinto que o processamento das informações não está atendendo a demanda.	As sugestões foram acatadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Prezado(a) professor(a), mais uma vez, gostaria de lhe agradecer por sua participação nesta validação da adaptação da escala da teoria do ciclo de vida de Lester et al. (2003). As contribuições foram valorosas e permitiram ver as questões por outro ponto de vista, o que ajudou nos ajustes que foram feitos. Professor(a), caso ainda ache necessário algum ajuste após a verificação do que foi adaptado neste teste de escala, por favor, sinta-se à vontade para fazer suas sugestões ou comentários, estarei à disposição e ficarei grata também por isso.

A sequência desta validação de escala do ciclo de vida será um estudo piloto, um teste em pequenas proporções que serve para avaliar, revisar os instrumentos de pesquisa possibilitando a identificação de problemas e pontos fracos antes da aplicação da pesquisa propriamente dita com o público-alvo (Bailer, Tomitch & D'ely, 2011). O estudo piloto será usado para verificar se a escala está clara na perspectiva do respondente e permite que os respondentes tenham uma participação condizente com a realidade de sua empresa. Prosseguindo, os resultados do estudo piloto serão analisados e, caso necessário, será realizada uma nova adaptação de acordo com as contribuições dos respondentes. Por fim, após todos esses procedimentos realizados, terá início a coleta de dados junto as micro e pequenas empresas, seguida da análise dos dados.

## REFERÊNCIAS

- Adizes, I. (1996). *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Pioneira.
- Bailer, C., Tomitch, L. M. B., & D'ely, R. C. S. F. (2011). O planejamento como processo dinâmico: a importância do estudo piloto para uma pesquisa experimental em linguística aplicada. *Intercâmbio. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem*, 24.
- Beuren, I. M., & Pereira, A. M. (2013). Análise de artigos que relacionam ciclo de vida organizacional com controles de gestão. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(2), 123-143.
- Beuren, I. M., Rengel, S., & Hein, N. (2012). Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na lógica fuzzy: classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. *Revista de Administração*, 47(2), 197-216.
- Carvalho, K. L., Saraiva Júnior, A. F., Frezatti, F., & Costa, R. P. (2010). A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(4), 98-130.

- Cooper, A. C. (1979). Strategy management: new venture and small business. In D. E. Schendel, & C. W. Hofer (Eds.), *Strategic management* (pp. 316-327). Boston: Little Brown.
- Correia, R. B., Gomes, S. M. S., Bruni, A. L., & Albuquerque, K. S. L. S. (2015). Ciclo de Vida Organizacional: Análise dos Modelos Aplicados nas Recentes Pesquisas Empíricas. *Revista Formadores*, 8(1), 37-37.
- Frezatti, F., Bido, D. D. S., Mucci, D., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 57, 601-619.
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Nascimento, A. R., Junqueira, E. R., & Bido, D. S. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 45(4), 383-399.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-68.
- Kimberly, J. R. (1980). The life cycle analogy and the study of organization: Introduction. In: J. R. Kimberly, & R. H. Miles, *The Organizational life cycle: Issues in the creation, transformation, and decline of organizations*, pp. 1-17. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The international journal of organizational analysis*. Vol. 11 Issue: 4, pp.339-354, <https://doi.org/10.1108/eb028979>.
- Oliveira, J., Escrivão Filho, E., Nagano, M. S., & Ferraudó, A. S. (2015). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17, 1279-1299.
- Santana Junior, G. M., & Callado, A. L. C. (2020). A Influência dos Estágios do Ciclo de Vida Organizacional no Uso de Medidas de Desempenho em Empresas Industriais. *GESTÃO. Org*, 18(1), 64-81.
- Santos, V., Corrêa, N. L., Beuren, I. M., & Gomes, T. (2019). Relação entre ciclo de vida organizacional e uso de instrumentos de contabilidade gerencial. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 38(2), 67-85.

## APÊNDICE D - INSTRUMENTO DE PESQUISA *STARTUPS*

	Olá! Meu nome é Bruna Mantovanni de Mattos e este questionário faz parte de uma pesquisa que estou realizando para o meu mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá - PR.
Este estudo busca <b>verificar o uso dos controles formais e informais em startups de acordo com os estágios do ciclo vida organizacional</b> . A participação nesta pesquisa é voluntária, você pode optar ou não por participar ou desistir de continuar a qualquer momento. As respostas são confidenciais e apenas para uso acadêmico. Nenhuma resposta será analisada individualmente, mas sim os resultados consolidados.	
A participação na pesquisa é rápida e levará no máximo 15 minutos. Caso surjam dúvidas, entre em contato por e-mail: <a href="mailto:pg403244@uem.br">pg403244@uem.br</a> .	
Muito obrigada pela sua colaboração, ela é muito importante para esta pesquisa.	

**ATIVIDADES DE CONTROLE:** As frases abaixo dizem respeito às atividades de controle e a forma como sua *startup* direciona e avalia os indivíduos para atingir os resultados. Como gestor da *startup*, avalie se você discorda ou concorda com as frases abaixo. Depois marque uma opção no grau de sua concordância ou discordância. A escala varia de discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), nem concordo e nem discordo (3), concordo parcialmente (4) e concordo totalmente (5). Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.

Avalie as afirmações abaixo a respeito do tipo de <b>CONTROLE DE RESULTADO</b> da <i>startup</i> .		Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5
1	Para todos os funcionários são definidas (de forma clara) metas e objetivos de desempenho.					
2	Fazemos o acompanhamento das metas e objetivos de nossos funcionários.					
3	Solicitamos explicações aos funcionários responsáveis quando o objetivo não foi alcançado.					
4	Nossos funcionários recebem <i>feedback</i> quanto ao seu desempenho e o atingimento das metas.					
5	A parte variável da remuneração de nossos funcionários está ligada ao alcance das metas e objetivos estabelecidos.					
Avalie as afirmações abaixo a respeito do tipo de <b>CONTROLE DE COMPORTAMENTO</b> da <i>startup</i> .		Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5
1	Nossos funcionários são monitorados para sabermos se estão realizando as atividades necessárias para o alcance das metas.					
2	Avaliamos a maneira como nossos funcionários realizam suas atividades.					
3	Nossos funcionários são informados sobre quais são as atividades mais importantes entre as tarefas rotineiras.					
4	Nossos funcionários são orientados a respeito de como devem conduzir suas ações para o alcance dos objetivos e metas.					
5	Em nossa empresa existem manuais e políticas de procedimentos que servem para instruir nossos funcionários sobre seus comportamentos e a realização das tarefas.					
Avalie as afirmações abaixo a respeito do tipo de <b>CONTROLE DE PESSOAL</b> da <i>startup</i> .		Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5
1	No momento da seleção dos nossos funcionários, verificamos se eles têm valores compatíveis aos da nossa empresa.					
2	Na fase de contratação, empenhamos muito esforço para que o funcionário seja o mais adequado para nossa empresa.					
3	Damos muita importância para a escolha do perfil do candidato para que seja condizente com o cargo que será exercido.					
4	Consideramos importantes os treinamentos e as atividades de desenvolvimento dos funcionários.					
5	Oferecemos aos nossos funcionários muitas oportunidades para que consigam desenvolver novas habilidades.					
Avalie as afirmações abaixo a respeito do tipo de <b>CONTROLE CULTURAL</b> da <i>startup</i> .		Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5
1	Tradições, valores e normas são fatores importantes na nossa empresa.					
2	Na nossa empresa, mesmo não havendo normas escritas, as pessoas sabem como devem se comportar.					
3	Nossos funcionários conhecem bem os valores da nossa empresa.					
4	Reforçamos de maneira constante, aos nossos funcionários, quais são nossos principais valores.					
5	Nossos funcionários internalizaram bem a cultura que queremos para a nossa empresa.					

**CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL:** As frases abaixo dizem respeito ao ciclo de vida das empresas. Como gestor de uma *startup*, avalie as frases e escolha **apenas uma opção**, aquela que melhor representa o estágio atual da *startup* em que você atua. Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.

Avalie as afirmações abaixo a respeito do <b>PORTE</b> e assinale aquela que melhor representa a sua <i>startup</i> atualmente.	
	Ao nos compararmos com nossos concorrentes, posso dizer que nossa <i>startup</i> é pequena em sua participação de mercado.
	Ampliamos nossas operações, por isso nosso quadro de funcionários agora possui diferentes especialidades (administradores, contadores, engenheiros etc).

	Nossa <i>startup</i> está próxima de atingir os resultados que gostaríamos.
	Sentimos que a nossa <i>startup</i> possui mais sucesso do que nossos principais concorrentes porque estamos nos reinventando constantemente.
	Retornamos à um processo decisório simples, que é centrado nos principais founders.
Avalie as afirmações abaixo a respeito da <b>TOMADA DE DECISÃO</b> e assinale aquela que melhor representa a sua <i>startup</i> atualmente.	
	O founder é o principal responsável pelas decisões tomadas na <i>startup</i> .
	As principais decisões tomadas em nossa <i>startup</i> são divididas entre os founders.
	Muitas pessoas participam das principais decisões da <i>startup</i> , por exemplo: founders, investidores e gerentes.
	As decisões na nossa <i>startup</i> são tomadas rapidamente e delegadas aos nossos colaboradores.
	A maioria das decisões são realizadas pelos gerentes que agem de forma mais conservadora.
Avalie as afirmações abaixo a respeito da <b>ESTRUTURA</b> e assinale aquela que melhor representa a sua <i>startup</i> atualmente.	
	A estrutura de cargos em nossa <i>startup</i> pode ser considerada simples e informal (várias funções para poucas pessoas).
	Algumas das decisões na nossa <i>startup</i> são tomadas por funcionários que se responsabilizam informalmente por algumas funções ou departamentos.
	Na estrutura organizacional da <i>startup</i> , há funcionários que são responsáveis formais por determinadas funções, departamentos ou setores.
	Nossa estrutura organizacional é formada por setores com sistemas de controle sofisticados.
	Mesmo possuindo uma estrutura organizacional centralizada, são poucos os sistemas de controle usados.
Avalie as afirmações abaixo a respeito das <b>INFORMAÇÕES</b> e assinale aquela que melhor representa a sua <i>startup</i> atualmente.	
	As informações em nossa <i>startup</i> são repassadas de forma simples, no estilo "boca-a-boca".
	As informações que são processadas na <i>startup</i> visam monitorar o desempenho da <i>startup</i> e facilitar a comunicação entre os setores.
	Em nosso processo de informações, emitimos relatórios periódicos/frequentes para que nossas atividades (ex. vendas e produção) alcancem as metas estabelecidas.
	Estamos aprimorando as informações disponíveis em nossa <i>startup</i> para atender as demandas do nosso mercado de atuação.
	Apesar de as informações serem importantes para nossa <i>startup</i> , sinto que elas não são suficientes para suportar as nossas atividades.

**DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:** As frases abaixo dizem respeito à sua percepção em relação ao desempenho da sua *startup*. Como gestor da sua *startup*, avalie se você discorda ou concorda com as frases abaixo. Depois marque uma opção no grau de sua concordância ou discordância. A escala varia de discordo totalmente (1), Discordo parcialmente (2), nem concordo e nem discordo (3), Concordo parcialmente (4) e Concordo totalmente (5). Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.

Avalie as afirmações abaixo a respeito do <b>DESEMPENHO/RESULTADOS</b> da <i>startup</i> .		Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5
1	Nossa <i>startup</i> cresceu e aumentamos a quantidade de funcionários.					
2	Conseguimos ampliar nossas atividades (vendas e/ou prestação de serviços).					
3	Com nosso crescimento conseguimos uma maior participação de mercado.					
4	Obtivemos mais lucratividade em nossas operações.					
5	Nosso desempenho geral está de acordo com nossas metas/estratégias/objetivos.					
Comparado aos meus principais concorrentes, minha <i>startup</i> :		Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5
1	É mais competitiva					
2	Está crescendo mais rapidamente					
3	É mais rentável					
4	É mais inovadora					

#### CARACTERIZAÇÃO DA *STARTUP*

Na sequência serão apresentadas questões para caracterização da sua *startup*.

Há quantos anos a *startup* que você representa está no mercado?

Em qual estado a *startup* está localizada? (Responda com a sigla do estado.)

Quantos colaboradores trabalham na empresa? Considere para sua resposta o número de sócios e funcionários que trabalham na empresa.

Em qual dos estágios abaixo a <i>startup</i> que você representa está?	
1	Ideação (verificação da viabilidade e validação da ideia de negócio)
2	Operação (início das operações e busca por clientes)
3	Tração (base de clientes consolidada e busca por crescimento escalável)
4	Scaleup (apresentando bons retornos com foco em investimentos)
Assinale, entre as alternativas abaixo, os tipos de investimentos que a sua <i>startup</i> recebe? (Nesta questão é permitido marcar mais de uma opção.)	
<input type="checkbox"/>	Não recebe investimento
<input type="checkbox"/>	Investimento pessoal ou familiar
<input type="checkbox"/>	Empréstimos e financiamentos bancários
<input type="checkbox"/>	Investimento público (subvenções, editais ou bolsas)
<input type="checkbox"/>	Investimento privado (investimento anjo, ventura capital)
<input type="checkbox"/>	Investimento coletivo (crowdfunding)
<input type="checkbox"/>	Aceleradoras
<input type="checkbox"/>	Outros
Qual o mercado de atuação da <i>startup</i> ?	
<input type="checkbox"/>	Advertising
<input type="checkbox"/>	Agrotech
<input type="checkbox"/>	Comunicação e mídia
<input type="checkbox"/>	E-commerce
<input type="checkbox"/>	Edutech
<input type="checkbox"/>	Entretenimento
<input type="checkbox"/>	Eventos e turismo
<input type="checkbox"/>	Fintech
<input type="checkbox"/>	Internet
<input type="checkbox"/>	Mobile
<input type="checkbox"/>	Healthtech
<input type="checkbox"/>	Serviços profissionais, científicos ou técnicos
<input type="checkbox"/>	TIC e telecom
<input type="checkbox"/>	Varejo/Atacado
<input type="checkbox"/>	Vendas e Marketing
<input type="checkbox"/>	Outros
A <i>startup</i> já recebeu algum prêmio ou certificação?	
<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não
Se sim, quantos prêmios/certificações de inovação a empresa já recebeu? Se não recebeu, favor informar o valor 0.	
A <i>startup</i> já passou por algum processo de aceleração ou incubação?	
<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim - Aceleradora Pública
<input type="checkbox"/>	Sim - Aceleradora Privada
<input type="checkbox"/>	Sim - Incubadora Pública
<input type="checkbox"/>	Sim - Incubadora Privada

**RESPONDENTES**

A pesquisa está no fim. As perguntas agora são apenas para traçar um perfil dos participantes da pesquisa.

Qual o seu sexo?

<input type="checkbox"/>	Feminino
<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Prefiro não dizer

Qual a sua idade (apenas números)?	
Qual cargo ou função você executa atualmente na <i>startup</i> ?	
Há quanto tempo você atua nesse cargo/função (em anos)?	
Qual seu grau de escolaridade completo?	
<input type="checkbox"/>	Ensino Fundamental
<input type="checkbox"/>	Ensino Médio
<input type="checkbox"/>	Ensino Superior
<input type="checkbox"/>	Pós-graduação
Se desejar receber o resultado desta pesquisa, informe seu e-mail para que seja possível o envio dos resultados.	

## APÊNDICE E - CARTA AOS MEMBROS DE *STARTUPS*



Prezado membro de uma *startup*,

Me chamo Bruna Mantovanni de Mattos e sou aluna do mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá. Para a minha dissertação, orientada pelo Prof. Dr. Valter da Silva Faia, estou realizando uma adaptação das escalas: (a) de tipos de controles gerenciais formais e informais de Goebel e Weißenberger (2016) e (b) da teoria do ciclo de vida de Lester, Parnell e Carraher (2003) para o contexto das *startups*. Por meio deste documento e baseado na sua experiência e conhecimento, **eu gostaria de lhe convidar para atuar como especialista no processo de validação da escala**. O objetivo é verificar o entendimento/clareza da escala, se os termos utilizados estão adequados à mensagem que se deseja transmitir; e a pertinência, se as sentenças são adequadas ao contexto das *startups*. Para facilitar este processo de avaliação, na sequência, são apresentados os conceitos breves sobre os temas em questão:

Os **controles gerenciais** podem ser classificados conforme sua formalidade em controles formais e informais.

- **Controles formais** são as regras escritas que instruem como o indivíduo deve se comportar na organização e os meios de estipular e medir os resultados.
- Controles **informais** são usados pelas organizações como uma maneira de possibilitar uma comunicação mais flexível e informal com os indivíduos, ou seja, são as regras não escritas, valores e normas “subentendidas” que autorregulam as condutas dos indivíduos.

O modelo de **ciclo de vida organizacional** de Lester et al. (2003) propõe 5 estágios:

- **Existência**: marcado pelo “nascimento” da empresa, quando iniciam suas operações e tem como foco verificar a viabilidade do empreendimento. A tomada de decisões é responsabilidade de uma ou algumas poucas pessoas.

- **Sobrevivência:** a empresa procura sobreviver e crescer, desenvolvendo alguma formalização em sua estrutura e estabelecendo as próprias competências. Nesta etapa, busca-se gerar receita suficiente para sobreviver e atingir o estágio seguinte.
- **Sucesso:** neste ponto a empresa possui estrutura organizacional mais ampla, maior formalização e controles mais burocráticos. A alta administração planeja as ações e os gestores de nível médio acompanham as atividades diárias.
- **Renovação:** neste estágio a empresa deseja inovação e criatividade, a criatividade pode ser alcançada por meio de uma estrutura matricial. A empresa ainda é grande e possui burocracia e o processo decisório acontece de forma descentralizada.
- **Declínio:** essa fase pode significar a “morte” da empresa, pois a organização pode não estar conseguindo atender as demandas, o que causa falta de lucro e perda de fatia de mercado. A tomada de decisões e o controle retornam para a responsabilidade de poucas pessoas.

Na sequência são apresentados dois quadros em que são aprestadas afirmações sobre os tipos de controles e os estágios do ciclo de vida. Pede-se que agora seja feita a leitura dos quadros e verifique:

4. Se as afirmações listadas nas colunas “CONTROLES” e “ESTÁGIOS” referentes a cada um dos controles e das fases do ciclo de vida estão adequadas e são compatíveis com o contexto das *startups*. Responda SIM ou NÃO.
5. Se há clareza na afirmação, se foi elaborada de maneira clara. Responda SIM ou NÃO.
6. Caso tenha ocorrido alguma dificuldade, ou deseje fazer alguma observação ou sugestão, há um espaço para que sua contribuição seja anotada.

**Desde já agradeço pela sua ajuda e participação neste teste de escala.**

<b>CONTROLES</b>		ADEQUADO AO CONTEXTO (sim/não)	CLAREZA (sim/não)	COMENTÁRIOS, OBSERVAÇÕES OU SUGESTÕES
<b>Controle de Pessoal</b>				
1	No momento da seleção dos nossos funcionários, verificamos se eles têm valores compatíveis aos da nossa empresa.			
2	Na fase de contratação, empenhamos muito esforço para que o funcionário seja o mais adequado para nossa empresa.			
3	Damos muita importância para a escolha do perfil do candidato para que seja condizente com o cargo que será exercido.			
4	Consideramos importantes os treinamentos e as atividades de desenvolvimento dos funcionários.			
5	Oferecemos aos nossos funcionários muitas oportunidades para que consigam desenvolver novas habilidades.			
<b>Controle Cultural</b>				
1	Tradições, valores e normas são fatores importantes na nossa empresa.			
2	Na nossa empresa, mesmo não havendo normas escritas, as pessoas sabem como devem se comportar.			
3	Nossos funcionários conhecem nossos valores e sabem qual nosso propósito como empresa.			
4	Reforçamos de maneira constante, aos nossos funcionários, quais são nossos principais valores.			
5	Nossos funcionários sabem quais são os principais valores de nossa empresa.			
<b>Controle de Resultado</b>				
1	Para todos os funcionários são definidas (de forma clara) metas e objetivos de desempenho.			

2	Fazemos o acompanhamento das metas e objetivos de nossos funcionários.				
3	Solicitamos explicações aos funcionários responsáveis quando o objetivo não foi alcançado.				
4	Nossos funcionários recebem <i>feedback</i> quanto ao seu desempenho e o atingimento das metas.				
5	A parte variável da remuneração de nossos funcionários está ligada ao alcance das metas e objetivos estabelecidos.				
Controle de ação/comportamento					
1	Nossos funcionários são monitorados para sabermos se estão realizando as atividades necessárias para o alcance das metas.				
2	Avaliamos a maneira como nossos funcionários realizam suas atividades.				
3	Nossos funcionários são informados sobre quais são as atividades mais importantes entre as tarefas rotineiras.				
4	Nossos funcionários são orientados a respeito de como devem conduzir suas ações para o alcance dos objetivos e metas.				
5	Em nossa empresa existem manuais e políticas de procedimentos que servem para instruir nossos funcionários sobre seus comportamentos e a realização das tarefas.				

<b>ESTÁGIOS</b>		ADEQUADO AO ESTÁGIO (sim/não)	CLAREZA (sim/não)	COMENTÁRIOS, OBSERVAÇÕES OU SUGESTÕES
Existência				
1	Ao nos compararmos com nossos concorrentes, posso dizer que nossa empresa é pequena em sua participação de mercado.			
2	O dono/empresário é o principal responsável pelas decisões tomadas na empresa.			
3	A estrutura de cargos em nossa empresa pode ser considerada simples e informal (várias funções para poucas pessoas).			
4	As informações em nossa empresa são repassadas de forma simples, no estilo "boca-a-boca".			
Sobrevivência				
1	Ampliamos nossas operações, por isso nosso quadro de funcionários agora possui diferentes especialidades (administradores, contadores, engenheiros etc).			
2	As principais decisões tomadas em nossa empresa são divididas entre os sócios.			
3	Algumas das decisões na nossa empresa são tomadas por funcionários que se responsabilizam informalmente por algumas funções ou departamentos.			
4	As informações que são processadas na empresa visam monitorar o desempenho da empresa e facilitar a comunicação entre os setores.			
Sucesso				
1	Nossa empresa está próxima de atingir o sucesso que gostaríamos.			

2	Muitas pessoas participam das principais decisões da empresa, por exemplo: sócios que trabalham na empresa, sócios que não trabalham (investidores) e gerentes.			
3	Na estrutura organizacional da empresa, há funcionários que são responsáveis formais por determinadas funções ou departamentos.			
4	Em nosso processo de informações, emitimos relatórios periódicos/frequentes para que nossas atividades (ex. vendas e produção) alcancem as metas estabelecidas.			
Renovação				
1	Sentimos que a nossa empresa possui mais sucesso do que nossos principais concorrentes (de mesmo porte), porque estamos nos reinventando constantemente.			
2	As decisões na nossa empresa são tomadas rapidamente e delegadas aos nossos funcionários.			
3	Nossa estrutura organizacional é formada por setores com sistemas de controle sofisticados.			
4	Estamos aprimorando as informações disponíveis em nossa empresa para atender as demandas do nosso mercado de atuação.			
Declínio				
1	Retornamos a um processo decisório simples, que é centrado nos principais sócios.			
2	A maioria das decisões são realizadas pelos gerentes de abordagem mais conservadora.			
3	Mesmo possuindo uma estrutura organizacional centralizada, são poucos os sistemas de controle usados.			
4	Apesar de as informações serem importantes para nossa empresa, sinto que o processamento das informações não está atendendo a demanda.			