



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE – DOUTORADO**

Igor Pereira da Luz

**Desenvolvimento de finalidades do orçamento: Evidências no contexto brasileiro de
*startups***

Florianópolis
2022

Igor Pereira da Luz

**DESENVOLVIMENTO DE FINALIDADES DO ORÇAMENTO: EVIDÊNCIAS NO
CONTEXTO BRASILEIRO DE *STARTUPS***

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade da Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em
Contabilidade

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda.

Florianópolis
2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Luz, Igor Pereira da
Desenvolvimento de finalidades do orçamento : Evidências
no contexto brasileiro de startups / Igor Pereira da Luz
; orientador, Carlos Eduardo Facin Lavarda, 2022.
151 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Orçamento. 3. Startups. 4. Teoria
Institucional. 5. Nova Sociologia Institucional. I.
Lavarda, Carlos Eduardo Facin . II. Universidade Federal
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade. III. Título.

IGOR PEREIRA DA LUZ

**DESENVOLVIMENTO DE FINALIDADES DO ORÇAMENTO: EVIDÊNCIAS NO
CONTEXTO BRASILEIRO DE *STARTUPS***

**O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca
examinadora composta pelos seguintes membros:**

Membro: Prof.^a. Valdirene Gasparetto, Dr.^a.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Membro: Prof. Rogério João Lunkes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Membro: Prof. Cláudio de Araújo Wanderley, Dr.
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Membro: Prof. José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Dr.
Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutor em Contabilidade obtido pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Prof.^a. Ilse Maria Beuren, Dr.^a.
Coordenadora do Curso

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Orientador

Florianópolis, SC, 24 de junho de 2022

Dedico esse trabalho aos maiores presentes que Deus me deu, e que graças ao seu suporte, eu consegui realizar esse sonho, minha namorada Sheyla, meus pais Irany e Elza e meu irmão Iago.

AGRADECIMENTOS

Gratidão é o sentimento de reconhecimento pelas pessoas que de alguma forma te auxiliaram e não poderia encerrar esse ciclo sem deixar os meus mais sinceros agradecimentos. A vida é esporte coletivo e se não tivesse pessoas tão incríveis na minha jornada, sei que mais essa conquista seria apenas um sonho.

Primeiramente meu agradecimento a Deus, como está escrito em 1 Samuel 7:12 “até aqui o Senhor nos sustentou”. Então a Ti eu agradeço pelo dom da vida, pela saúde de cada dia, pela sabedoria, discernimento, capacidade de realização e pela fé renovada a cada dia. Que eu possa, não só hoje, mas durante toda vida, glorificá-lo com palavras, atitudes e ser luz no mundo. Agradeço também Deus por ter colocado tantas pessoas especiais no meu caminho.

A minha amada companheira, Sheyla Aparecida Machado, que foi peça fundamental nessa conquista. De todo coração eu agradeço o apoio incondicional, as broncas nos momentos precisos, por me ouvir, me apoiar e me acompanhar. Sou uma pessoa melhor graças a ti, obrigado por ter me ensinado tanto nesses últimos dois anos, sempre com amor, carinho e zelo. Nas fases boas e ruins você sempre fez meus dias melhores e mais alegres. Tenho muito orgulho do nosso relacionamento e espero que essa seja apenas uma de tantas conquistas juntos.

Aos meus pais, Irany Pereira da Luz e Elza Soares da Luz, por serem desde sempre meu pilar principal para buscar meus objetivos. Eu sou muito abençoado de ter vocês na minha vida, obrigado por me apoiarem desde o início desse sonho ainda lá em Ponta Grossa graças ao apoio e confiança de vocês concluí mais essa etapa. Muito obrigado por serem meus exemplos de amor, garra e persistência, por serem a base do meu crescimento e desenvolvimento, e por estarem presentes em todos os momentos importantes da minha vida. Parafraseando Isaac Newton, se eu vi mais longe, foi por estar nos ombros de vocês.

Ao meu irmão Iago Pereira da Luz, por desde sempre ser meu melhor amigo e por dividir comigo cada vitória e cada derrota nos últimos vinte anos. Também ao irmão Yann, pelas longas conversas, o ouvido sempre atento, e nossas alegrias diárias. Sou muito orgulho da trajetória de vocês. Foram anos de muito aprendizado e evolução e eu aprendi muito dividindo minha rotina contigo. Obrigado pelos diálogos sobre tudo e por todo o apoio durante a construção desse sonho, desde o primeiro ano de desafios até esse momento final. Que possamos aumentar cada dia mais nossa cumplicidade e que essa parceria seja combustível para a realização de nossos sonhos.

Ao professor e orientador Carlos Eduardo Facin Lavarda, por ser um dos pilares principais na construção desse trabalho. Faltam-me palavras para agradecer pelas conversas e sempre prontidão em me auxiliar. Levarei você professor como exemplo a ser seguido durante toda a minha carreira docente. Obrigado mesmo pelo exemplo e pela atenção na condução do processo de orientação, meu muito obrigado pela paciência nos momentos de tensão e incentivo a sempre aprimorar. Falei durante a caminhada do mestrado e preciso repetir, me tornei um melhor profissional graças a nossa convivência.

Aos membros da banca, Professores Valdirene Gasparetto, Rogério João Lunkes, Cláudio de Araújo Wanderley e José Carlos Tiomatsu Oyadomari, por serem peças chaves na conclusão desse trabalho. Meu muito obrigado pela atenção, tempo despendido e contribuições que fizeram durante toda a construção do trabalho. Sem as contribuições de vocês a construção desse trabalho não seria possível. Vocês são exemplos de pesquisadores, e para mim é um orgulho imenso poder contar com vocês na minha banca.

Ao Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina e seus professores, pela oportunidade de formação, pelos conhecimentos e

experiências compartilhados, graças a vocês concluo essa etapa como um profissional melhor e mais crítico.

À minha família, por todo o amor e carinho. Por terem me ensinado, pelo exemplo, os bons caminhos e uma vida com fé e dignidade. Eu tenho muita sorte de ter vocês em minha vida, e espero sempre ser motivo de orgulho para vocês. Em especial aos meus avós Olivir Soares e João Maria Pereira por todo amor comigo e torcida em mais essa conquista. As minhas falecidas avós Neuza de Azevedo e Lorentina José Pereira, vocês serão sempre para minha referência de amor. As minhas tias que desde criança foram presentes na minha e sei que em oração sempre estiveram comigo, em especial para tia Roseli Pereira da Luz e Carmém Carolina Corodel Soares, por serem referências na profissão docente e estarem comigo em todas as minhas principais conquistas. Hoje tenho certeza de que os vários dias de saudade valeram a pena na construção desse sonho e que sem vocês nada disso seria possível. Também à família da minha namorada, por ser hoje minha família também. Muito obrigado pelo amor e carinho que sempre tiveram comigo, pela torcida em mais essa conquista. Agradeço a Deus por ter vocês na minha vida, em especial aos queridos Andréa Aparecida Amaral Machado, Osnildo Machado e Nalita Terezinha Pinho Amaral.

À família que ganhei no mestrado, meus queridos Felipe Veck Lisboa, Jaciara Medeiros e Manoel Júnior Ludwig. Obrigado por serem presentes desde a época do mestrado, pelo incentivo em todos os momentos, pelas longas conversas, pelos momentos tão especiais, pela amizade construída e por toda a dedicação. Vocês são referência de felicidade e sucesso para mim e sou muito grato em poder contar com vocês. Cresci muito com a amizade de vocês.

As duas amigas que o doutorado meu trouxe e que sem eles eu não teria concluído essa etapa, Larissa Marx Welter e Ronan Reis Marçal. Meu sincero agradecimento por todo apoio nessa jornada, pelas comemorações nos momentos bons, pelo apoio nos momentos difíceis e por estarem presentes sempre, com preocupação e parceria. Sou muito grato a amizade de vocês e queria que vocês soubessem disso.

As incríveis amigas que desde o mestrado foram parte fundamental do meu processo de formação na pós-graduação. Meu agradecimento, pelos momentos de sonhar, junto, de alegrias e tristeza durante todo esse tempo. Eu preciso dizer, vocês fizeram a diferença. Em especial aos meus colegas Filipy Furtado Sell, Cristina Hillen Marchine Ferreira, Thiago Bruno De Jesus Silva, Januário Monteiro, Vinicius Abilio Martins, Eduardo Tramontin Castanha e Kássia Tonheiro. E as amigas que quero levar para a vida inteira Sandra Mara Iesbik Valmorbida e Rodrigo Rengel. Obrigado por dividirem comigo suas rotinas e serem fundamentais em mais essa etapa concluída.

A dois queridos colegas de trabalho que ganhei durante essa jornada, o primeiro Mateus Bernardino Neto, obrigado por ser um dos meus mentores durante esse processo. Sou seu fã e aprendo muito com nossa convivência e os vários debates. É uma satisfação imensa trabalhar contigo e espero que essa parceria ainda renda muito frutos. O segundo Luís Felipe Madsen, muito obrigado por todas as discussões durante essa caminhada, aprendi e aprendo muito contigo e tenho certeza de que vamos realizar muitas coisas boas juntos.

À família Partnr que me acolheu de braços abertos durante esse longo processo. Meus queridos amigos e colegas sou muito grato em poder trabalhar com vocês a cada dia. Vocês são exemplos de foco, dedicação e “brilho nos olhos” e pode ter certeza de que eu tenho aprendido muito com cada um de vocês e tenho certeza de que o unicórnio ainda vem.

Aos meus alunos da Universidade do Estado de Santa Catarina, Estácio, Universidade São José e Faculdade Energia por todo o aprendizado desenvolvido dentro e fora de sala de aula durante os últimos anos. Tornei-me um profissional melhor com os elogios e críticas de cada um de vocês. Que essa garra e vontade de aprender que vocês têm continuem presente em toda nossa jornada. Também aos muitos colegas de docência, em especial aos professores

Stephanie Kalynka Rocha Silveira, Geraldo Luiz de Oliveira Silva e Jorge Luiz Hinckel pelo conhecimento compartilhado, sonhos dívidos, força nos momentos difíceis, paciência na rotina e torcida pelo sucesso na realização desse trabalho. Vocês foram mais uma certeza que estou trilhando o caminho certo.

À equipe das Startup 1, Startup 2 e Pharma, muito obrigado por permitirem a realização desse estudo, é imensurável a contribuição que vocês nos deram. Tenho certeza de que os três negócios ainda trarão muito impacto em suas respectivas áreas. Minha enorme admiração por vocês empreendedores, vocês movem e são o futuro do nosso país. Espero que vocês tenham aprendido comigo o tanto que aprendi com vocês. Também aos fundadores de startups que dedicaram seu tempo em responder o questionário de vocês, obrigado mesmo por participarem do processo e só posso desejar todo o sucesso do mundo a todos vocês.

Aos amigos de outras cidades, que mesmo distantes são presentes na minha rotina e foram parte importante desse processo em especial ao Leonel Bader Neto, Fernando Santos da Silva e Iago França Lopes. Obrigado mesmo por estarem sempre presentes e terem me apoiado desde o início desse sonho e mesmo de longe ser parte integrante de toda essa etapa de formação. Sou muito grato em contar com a amizade de vocês. E a todos que de alguma forma me auxiliaram na construção de mais esse sonho.

“Porque vivemos por fé,
e não pelo que vemos.”
2 Coríntios 5:7

RESUMO

Esta tese, fundamentada na vertente da Nova Sociologia Institucional da Teoria Institucional, teve como objetivo compreender a interface entre as finalidades do orçamento, lógicas e trabalho institucional, e utilidade percebida em *startups* brasileiras. Para cumprir o objetivo proposto foram realizados três estudos empíricos. O primeiro estudo teve como objetivo compreender como as lógicas institucionais afetam o trabalho dos envolvidos no desenvolvimento das finalidades do orçamento no contexto de *startups* em fase de validação. Para isso, foi realizado um estudo de caso múltiplo, descritivo e de abordagem qualitativa, com duas *startups* baseadas em tecnologia da informação, no modelo *SAAS*, em fase de validação e localizadas no sul do Brasil. O segundo estudo teve como objetivo compreender como as lógicas do ambiente moldam o trabalho institucional de desenvolvimento de finalidades do orçamento na fase de operação de uma *startup*. Para isso, foi realizado um estudo de caso transversal, descritivo e de abordagem qualitativa, com uma *startup* baseada em tecnologia da informação, no modelo *SAAS*, em fase de operação e localizada no sul do Brasil. O terceiro estudo teve como objetivo analisar a influência do uso do orçamento na utilidade percebida, mediada pelas finalidades do artefato, no contexto de *startups*. Para isso, foi realizada uma pesquisa de tipo *survey*, descritiva e de abordagem quantitativa, com os fundadores de *startups* ligados à Startupbase. O contato com os fundadores foi realizado por meio da rede social *LinkedIn* e obtiveram-se 131 respostas válidas. Os achados dos dois primeiros estudos apontam que as *startups* estudadas estão sujeitas a uma lógica corporativa voltada para aprendizagem, com vistas a desenvolver o modelo de negócios e, concomitantemente, enfrentam uma lógica de mercado pela expectativa de retorno financeiro de investidores e futuros investidores. Tais lógicas se acoplam e beneficiam uma à outra. Nessa conjuntura, o orçamento surgiu da necessidade de gerenciar o capital inicialmente investido e os fundadores se engajam para mantê-lo nas *startups* de forma simples e enxuta, com o objetivo de controlar o *Burn Rate*, projetar a viabilidade de incrementações e verificar a saúde financeira com o caixa disponível. Dado o ambiente de incerteza sobre os produtos e serviços na fase de validação, não há uma planificação extensiva e o orçamento não tem finalidade de avaliação. Com o desenvolvimento do negócio e a melhor estruturação dos processos, abordada no segundo estudo, os fundadores exerceram um trabalho institucional para o desenvolvimento de um orçamento mais completo a partir da inclusão de um novo ator organizacional, no caso o gerente financeiro, com vistas a assumir as responsabilidades. Dado a maior complexidade na fase de operação, o orçamento desenvolve finalidades de

planejamento, controle e avaliação, que são adaptadas para atender as demandas da *startup*. Tais evidências foram corroboradas pelo terceiro estudo o qual aponta que, no contexto das *startups*, o uso do orçamento está associado positivamente e significativamente com a utilidade percebida do artefato e com a importância das finalidades de planejamento e controle. As finalidades de planejamento e controle também estão associadas positiva e significativamente com utilidade percebida, e as finalidades são mediadoras na relação entre uso do orçamento e utilidade percebida. Tem-se com isso um processo dinâmico no qual o orçamento é reflexo das lógicas do ambiente e esforços dos envolvidos, e a partir da importância dada as suas finalidades, se torna útil e relevante na gestão e tomada de decisões. A tese reforça a complementaridade das perspectivas das lógicas institucionais e trabalho institucional, evidenciando o trabalho dos fundadores das *startups* frente ao orçamento moldado pelas lógicas do ambiente institucional. Os estudos ainda avançam o conhecimento sobre finalidades do orçamento e o contexto incerto das *startups* ao explorar as duas problemáticas de forma conjunta. Como contribuição prática a tese infere, aos fundadores e futuros fundadores de *startups*, que o orçamento atende as demandas de contexto e se utilizado a partir de contínuas revisões e atualizações pode se tornar um importante instrumento. Também, o trabalho oferece *insights* de finalidades dadas ao orçamento para atender as demandas em um ambiente de dinamicidade e incerteza.

Palavras-chave: *startups*, lógicas institucionais, trabalho institucional, finalidades do orçamento, utilidade percebida.

ABSTRACT

This thesis, based on the New Institutional Sociology aspect of Institutional Theory, aimed to understand the interface between budget purposes, logics and institutional work and usefulness perceived in Brazilian startups. To achieve the proposed objective, three empirical studies were carried out. The first study aimed to understand how institutional logics affect the work of those involved in the development of budget purposes in the context of startups in the validation phase. For this, a multiple, descriptive and qualitative case study was conducted, with two startups, based on information technology, in the SAAS model, in the validation phase and located in the south of Brazil. The second study aimed to understand how the logics of the environment shape the institutional work of developing budget purposes in the operation phase of a startup. For this, a cross-sectional, descriptive case study with a qualitative approach was carried out, with a startup, based on information technology, in the SAAS model, in the operational phase and located in the south of Brazil. The third study aimed to analyze the influence of budget use on perceived usefulness, mediated by the artifact's purposes, in the context of startups. For this, a survey, descriptive and quantitative research was conducted with the founders of startups, linked to Startupbase. The contact with the founders was made through the social network LinkedIn and 131 valid replies were obtained. The findings of the first two studies indicate that the studied startups are subject to a corporate logic focused on learning, with a view to developing the business model and concomitantly facing a market logic due to the expectation of financial return from investors and future investors. Such logics connect and benefit each other. In this context, the budget arose from the need to manage the capital initially invested and the founders are engaged to keep it in the startups in a simple and lean way, with the objective of controlling the Burn Rate, projecting the feasibility of increments and verifying the financial health with the available cash. Due to the uncertain environment about products and services in the validation phase, there is no extensive planning and the budget is not intended for evaluation. With the development of the business and the better structuring of the processes, discussed in the second study, the founders applied an institutional work for the development of a more complete budget from the inclusion of a new organizational actor, in this case the financial manager, with the objective to assume the responsibilities. Given the greater complexity in the operation phase, the budget develops planning, control and evaluation purposes, which are adapted to meet the startup's demands. The evidence was corroborated by the third study that highlights the fact that, in the context of startups, the use of budget is positively and

significantly associated with the perceived usefulness of the artifact and with the importance of planning and control purposes. Planning and control purposes are also positively and significantly associated with perceived usefulness, and purposes are mediators in the relationship between budget use and perceived usefulness. This results in a dynamic process in which the budget reflects the logic of the environment and the efforts of those involved and considering the importance given to its purposes, it becomes useful and relevant in management and decision-making. The thesis reinforces the complementarity of the perspectives of institutional logics and institutional work, highlighting the work of startup founders facing the budget shaped by the logics of the institutional environment. The studies also advance knowledge about budget purposes and the uncertain context of startups by exploring these two issues together. As a practical contribution, the thesis infers, to founders and future founders of startups, that the budget meets the demands of context and, if used from continuous revisions and updates, it may become an important tool. In addition, the work offers insights into the purposes given to the budget to meet the demands in an environment of dynamics and uncertainty.

Keywords: startups, institutional logics, institutional work, budget purposes, perceived usefulness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico da tese	26
Figura 2. Modelo Teórico do Estudo 3.....	95
Figura 3. Modelo Estrutural.....	111
Figura 4. Síntese dos Resultados da Tese.....	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Constructo de Pesquisa do Estudo 1	45
Tabela 2. Roteiro de Entrevista do Estudo 1	46
Tabela 3. Relação dos Entrevistados	47
Tabela 4. Constructo de Pesquisa do Estudo 2	71
Tabela 5. Roteiro de Entrevista do Estudo 2	72
Tabela 6. Relação dos Entrevistados	72
Tabela 7. Instrumento de Pesquisa do Estudo 3	98
Tabela 8. Critérios utilizados na AFE e Validação do Modelo	99
Tabela 9. Tempo de empresa dos participantes	100
Tabela 10. Tempo de experiência dos participantes	101
Tabela 11. Região das <i>startups</i> estudadas	102
Tabela 12. Fase das <i>startups</i> estudadas	102
Tabela 13. Rodada de Investimento das <i>startups</i> estudadas.....	103
Tabela 14. Análise descritiva dos Tipos e Uso das Peças Orçamentárias	104
Tabela 15. Análise descritiva das Finalidades do Orçamento	106
Tabela 16. Análise descritiva da Utilidade Percebida	107
Tabela 17. Separação das Finalidades do Orçamento	108
Tabela 18. Análise fatorial exploratória dos constructos do estudo	109
Tabela 19. Validação do modelo de mensuração	111
Tabela 20. Coeficiente de caminhos e significância das relações	112

LISTA DE SIGLAS

AC – Alfa de Cronbach

AVE – Variância Média Extraída

CAC – Custo Médio de Aquisição

CC – Confiabilidade Composta

CCO – *Chief Commercial Officer*

CEO – *Chief Executive Officer* ou Diretor Executivo

CMO – *Chief Marketing Officer*

COO – *Chief Operating Officer*

CTO – *Chief Technology Officer*

IPO – *Initial Public Offering*

FFF – Financiamento realizado por amigos, familiares e pessoas próximas

LTV – *Life Time Value*

MVP – Mínimo Produto Viável

NIE – Nova Economia Institucional

NIS – Nova Sociologia Institucional

OIE – Velha Economia Institucional

SAAS – *Software as a Service* ou Software como Serviço

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS	18
1.2 DECLARAÇÃO DE TESE	26
1.3 JUSTIFICATIVA	30
1.4 ESTRUTURA DA TESE	33
2 LÓGICAS INSTITUCIONAIS E FINALIDADES DO ORÇAMENTO: EVIDÊNCIAS DE <i>STARTUPS</i> EM FASE DE VALIDAÇÃO	35
2.1 INTRODUÇÃO	35
2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	38
2.2.1 Perspectiva das Lógicas Institucionais	38
2.2.2 Trabalho Institucional em resposta as Lógicas Institucionais	39
2.2.3 <i>Startups</i> em fase de Validação	40
2.2.4 Proposições do Estudo	41
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
2.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
2.4.1 <i>Startups</i> Estudadas	49
2.4.2 Lógicas Institucionais no Contexto de Validação das <i>Startups</i>	50
2.4.3 Trabalho Institucional no Orçamento e suas Finalidades	53
2.4.4 Discussão dos Resultados	56
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
3 LÓGICAS INSTITUCIONAIS NO DESENVOLVIMENTO DE FINALIDADES DO ORÇAMENTO: EVIDÊNCIAS DE UMA <i>STARTUP</i> EM FASE DE OPERAÇÃO	60
3.1 INTRODUÇÃO	61
3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	63
3.2.1 Lógicas Institucionais e o Trabalho Institucional	63
3.2.2 <i>Startups</i> em fase de operação	66
3.2.3 Proposição do estudo	66
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	70
3.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
3.4.1 A <i>Startup Pharma</i>	74
3.4.2 Lógicas Institucionais no Contexto da <i>Pharma</i>	75
3.4.3 Trabalho Institucional no Orçamento na Fase de Validação	77

3.4.4 Trabalho Institucional no Orçamento na Fase de operação.....	79
3.4.5 Discussão dos Resultados.....	82
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
4 ORÇAMENTO PARA QUÊ? EVIDÊNCIAS DAS FINALIDADES DO ORÇAMENTO EM <i>STARTUPS</i> BRASILEIRAS.....	86
4.1 INTRODUÇÃO.....	86
4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	89
4.2.1 Uso e Finalidades do Orçamento.....	89
4.2.2 Utilidade Percebida do Orçamento.....	92
4.2.3 Hipóteses do Estudo	93
4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	96
4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	100
4.4.1 Perfil dos Participantes da Pesquisa	100
4.4.2 Perfis das <i>Startups</i>	102
4.4.3 Análise Descritiva.....	104
4.4.4 Análise Fatorial Exploratória	107
4.4.5 Validação do Modelo e Teste de Hipóteses	110
4.2.6 Discussão dos Resultados.....	113
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE.....	117
5.1 Considerações Gerais	117
5.2 Síntese dos Resultados	118
5.3 Implicações Teóricas e Práticas.....	121
5.4 Limitações e recomendações para novas pesquisas	124
REFERÊNCIAS	126
APÊNDICE A – Carta de Apresentação	141
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - ENTREVISTAS.....	142
APÊNDICE C – TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL.....	144
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO.....	145

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Consideradas oportunidades criativas para desafiar os riscos de um negócio em condições de incerteza e/ou explorar mercados emergentes com uso intensivo de tecnologia (Lopes Filho, Paiva & Lima, 2019), as *startups* têm recebido destaque na economia mundial, bem como em países emergentes (Bianchi, Imoniana, Tampieri & Tesic, 2009; Picken, 2017a; Zajko, 2017). Esse tipo de organização também contribui diretamente para o desenvolvimento econômico, tecnológico e social, por meio da criação de empregos, aumento da riqueza e sua distribuição (Lopes Filho et al., 2019; Tripathi, Seppänen, Boominathan, Oivo & Liukkunen, 2019).

As *startups* buscam explorar novas oportunidades de negócios, por meio da criação de produtos ou serviços inovadores (Blank, 2013; Silveira & Lavarda, 2019). No contexto brasileiro, dados da Startupbase (2022) indicam que as áreas mais exploradas por *startups* são as de educação, finanças, saúde e bem-estar e internet. Entre os enquadramentos e conceitos de *startups*, para a presente tese utiliza-se o conceito de Blank (2013), que considera *startup* as empresas formadas para encontrar um modelo de negócio repetível e escalável, com capacidade de crescer aceleradamente e vender o mesmo produto para inúmeros clientes, sem muitas customizações.

Uma série de perspectivas são utilizadas para compreender o ciclo de vida dessas empresas, entre essas se destaca a de Van Osnabrugge e Robinson (2000) que distingue quatro estágios principais: (i) ideação, no qual se começa o desenvolvimento e a validade do modelo de negócios a ser implementado; (ii) validação, quando o produto passa por seu desenvolvimento e introdução no mercado; (iii) operação que visa a consolidação do modelo de negócios, fase em que os produtos e serviços ainda estão em constante evolução; e (iv) escala, a qual devem ser adicionados recursos significativos e que deve alavancar processos e parcerias para fazer o negócio crescer em escala dentro da estrutura do conceito de negócio validado e com um modelo de negócio sustentável (González-Cruz, Botella-Carrubi & Martínez-Fuentes, 2020; Picken, 2017a; Sekliuckiene, Vaitkiene & Vainauskiene, 2018). Além disso, suas características de crescimento rápido e inovação constante implicam em lidar com flexibilidade, velocidade e eficiência para contornar incertezas e variabilidades internas no desempenho produtivo (Blank, 2013).

Ressalta-se, contudo, que devido às incertezas do ambiente, essas empresas apresentam altas taxas de mortalidade (Blank, 2013; Tripathi et al., 2019). Tem-se que as *startups* são particularmente vulneráveis a interrupções, pois além dos riscos genéricos peculiares ao ambiente de validação, enfrentam outros riscos, como: (i) riscos técnicos, de funcionalidade dos produtos e possibilidade de escalonar; (ii) riscos de mercado, do valor do produto a ser oferecido; (iii) riscos competitivos, em relação aos principais *players* do mercado; e (iv) riscos de execução, de entregar o previamente planejado (Picken, 2017a). Outros fatores apontados para explicar essas taxas de mortalidades são a falta de experiência dos novos empreendedores no mercado, a competição com empresas em estágios mais avançados e a escassez de recursos à disposição dessas empresas (Lopes Filho et al., 2019).

Nesse ponto, torna-se fundamental o financiamento externo para a sobrevivência das *startups*, principalmente em fases iniciais (Nassar, Ferraz & Porto, 2020). Esses financiamentos se diferem pela forma de cessão dos recursos, doação, dívida ou ações, e pela fase na qual a *startup* se encontra. Nas fases de ideação e validação as principais opções são os investimentos de pessoas próximas ao empreendedor, conhecidas como FFFs (*Family Friends or Fools*, no português Amigos, Familiares e Pessoas Próximas), *crowdfunding* e os financiadores anjo, que investem recursos financeiros e não financeiros em busca de retornos nesse tipo de negócios (Nassar et al., 2019; Paschen, 2017; Tripathi et al., 2019; Van Osnabrugge & Robinson, 2000).

Com o avanço de seus projetos, consolidação do modelo de negócios e avanço para as fases de operação e escala, surgem novas possibilidades, como o capital de risco, subsídios do governo, *crowdfunding* em modalidades mais formais, investimentos públicos, prêmios, empréstimos de médio prazo, capital privado e financiamento de dívida de longo prazo (Davila, Foster & Jia, 2015; Paschen, 2017; Tripathi et al., 2019). Dada a dependência das *startups* dos recursos financiados externos para sua sobrevivência e escala, os financiadores externos, de dívida e de capital, têm um papel fundamental no controle e avaliação dessas organizações e acabam se tornando os principais *stakeholders* dessas empresas (Davila et al., 2015; Nassar et al., 2019).

Essas formas de obtenção de recursos levam a maior busca por sistemas de controle gerencial (Davila et al., 2015; Davila & Foster, 2005; Theiss & Beuren, 2020), tal como o orçamento, cujas finalidade podem ser: planejamento, controle e avaliação (Davila & Foster, 2007; Pavlatos & Kostakis, 2021; Santos, Beuren, Bernd & Fey, 2022). Outros fatores apontados para a adoção do orçamento nas *startups* são o número de funcionários, que pode levar a maior necessidade de controle (Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007), a

estratégia utilizada visando o desenvolvimento das empresas que acarreta necessidade maior de planejamento (Crespo, Rodrigues, Samagaio & Silva, 2019; Gomez-Conde, Lopez-Valeiras, Malagueño & Gonzalez-Castro, 2021; Pavlatos, 2021) e a influência de financiadores externos para avaliar a capacidade financeiras das organizações (Davila et al., 2015).

Além disso, aponta-se para evidências de que os artefatos gerenciais melhoram o desempenho de empresas em estágios iniciais, seu valor junto ao mercado e seu processo de crescimento e alavancagem (Crespo, et al., 2019; Davila & Foster, 2005; Lin, Chen & Lin, 2017; Pavlatos & Kostakis, 2021). Cools, Stouthuysen e Van den Abbeele Silva, (2017), Dal Magro, Souza e Monteiro (2020) e Silva e Lavarda (2020), ao analisar empresas de tecnologia da informação, ainda apontam que maior utilização do orçamento não engessa a dinâmica das empresas, tal como apontam críticas do uso do orçamento (Hansen, Otley & Van der Stede, 2003), e pode proporcionar um ambiente mais criativo, que auxilia no desenvolvimento de produtos e soluções.

Todavia, apesar dos recentes avanços, a literatura ainda carece de evidências empíricas sobre as motivações e determinantes dos orçamentos em *startups*, visto que os estudos têm focado nos sistemas gerenciais como um todo, não abordando seus artefatos de forma individual (Crespo, et al., 2019; Pavlatos, 2021; Santos et al., 2022; Theiss & Beuren, 2020). Nessa conjuntura, o orçamento se apresenta relevante, pois tem desempenhado historicamente um importante papel nos mais variados contextos, sendo utilizado como plataforma central de controle da maioria das organizações (Libby & Lindsay, 2010; Kenno, Lau & Sainty, 2018; Otley, 1999).

Essa utilidade dá-se, pois o orçamento fornece um enquadramento abrangente das atividades, que sumariza os aspectos estratégicos e operacionais em um conjunto de demonstrações financeiras úteis ao monitoramento corporativo (Hansen et al., 2003). Sendo uma das técnicas capazes de integrar as atividades organizacionais em um resumo coerente (Arnold & Gillenkirch, 2015; Otley, 1999), mesmo em ambientes dinâmicos (Cools et al., 2017; Libby & Lindsay, 2010) como é caso das *startups*.

Além da importância para as organizações, a literatura apresenta que o orçamento pode ser utilizado para diferentes finalidades (Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Mucci, Frezatti & Dieng, 2016; Sivabalan, Booth, Malmi & Brown, 2009). Tais finalidades podem variar de acordo com as prioridades e perspectivas das organizações (Hansen & Van der Stede, 2004; Otley, 1999). Todavia, a literatura orçamentária tem focado os estudos dessas finalidades em modelos de indústrias consolidadas e em um formato

tradicional (Hansen & Van der Stede, 2004; Luz & Lavarda, 2020; Mucci et al., 2016; Piccoli, Warken, Lavarda, Mazzioni & Carpes, 2014), negligenciando contextos de maior incerteza.

No mais, essas finalidades empiricamente não são totalmente independentes, mas são suficientemente distintas (Hansen & Van der Stede, 2004), podendo inclusive ser complementares (Ekholm & Wallin, 2011; Luz & Lavarda, 2021; Mucci et al., 2016). Estudos também apontam que a combinação de finalidades do orçamento pode criar mais valor do que a utilização das finalidades de forma isolada (Arnold & Gillenkirch, 2015; Fisher, Maines, Peffer & Sprinkle, 2002; Silva & Lavarda, 2020). A combinação das finalidades pode variar de acordo com estrutura, estratégia e ambiente operacional no qual a organização está inserida (Hansen & Van der Stede, 2004; Piccoli et al., 2014), e a literatura de finalidades do orçamento ainda carece de estudos sobre o tema, havendo poucas evidências relacionadas ao domínio das tecnologias e negócios emergentes (Kenno et al., 2018).

Dadas as múltiplas necessidades e finalidades do orçamento entre organizações, a literatura orçamentária não apresenta uma teoria coesa e abrangente que aborde as questões complexas que envolvem o instrumento. Com isso, seus estudos têm se fundamentado em três grandes perspectivas teóricas: econômica, psicológica e sociológica (Covaleski, Evans, Luft & Shields, 2003; Kenno et al., 2018). Entre essas perspectivas, a perspectiva sociológica fornece *insights* sobre as organizações, o mundo social em que operam e a maneira como os indivíduos reagem a esses cenários (Kenno et al., 2018). Dentre as teorias utilizadas nessa perspectiva, uma que se destaca é a vertente sociológica da Nova Sociologia Institucional (*New Institutional Sociology – NIS*), da Teoria Institucional (Covaleski et al., 2003; Kenno et al., 2018). A vertente busca compreender por que as organizações se tornam semelhantes, por meio de contextos e procedimentos socialmente institucionalizados (Meyer & Rowan, 1977), principalmente por meio de mecanismos coercitivos, miméticos e normativos (DiMaggio & Powell, 1983).

Aplicados à pesquisa orçamentária, os estudos baseados na *NIS* examinam como as organizações introduzem (Amans, Mazars-Chapelon & Villesèque-Dubus, 2015), alteram (Ozdil & Hoque, 2017) ou abandonam (Cohen & Karatzimas, 2014) o orçamento para atender aos seus requisitos, descrevendo como as pressões do ambiente afetam o artefato (Kenno et al., 2018; Luz, Lisboa, Lavarda & Vicente, 2018). Todavia, apesar de sua extensa contribuição e *insights* gerados, a *NIS* tem direcionado sua atenção na macrodinâmica dos campos (Kenno et al., 2018; Luz et al., 2018), na qual as mudanças sociais ocorrem em larga escala (Lawrence, Suddaby & Leca, 2011), principalmente por meio de pressões isomórficas (Luz et al., 2018).

Com isso, tem sido negligenciado o desenvolvimento de uma perspectiva micro, a partir das experiências e objetivos dos atores organizacionais, especialmente na conexão entre a agência dos envolvidos e as instituições (Hampel, Lawrence & Tracy, 2017; Lawrence et al., 2011). Essa agência é refletida no orçamento, por se tratar de uma plataforma de controle que representa os interesses e estratégias da organização frente a pressões internas e externas, refletindo processos políticos entre os indivíduos, orientado por valores que englobam seus interesses e que influenciam os processos de tomada de decisão (Covaleski et al., 2003; Otley, 1999).

O orçamento se faz ainda relevante em mercados emergentes e com altos níveis de risco (Bhimani, Sivabalan & Soonawalla, 2018), nos quais os financiamentos externos são a maior fonte de capital inicial, como é o caso das *startups* (Picken, 2017a). Nesse contexto, a utilização do orçamento pode ser motivada por fatores externos, por ser considerada como sinal de qualidade da empresa e potencial de crescimento futuro, pois proporciona melhor coordenação e utilização mais eficiente de recursos, projeções financeiras mais confiáveis e comunicações claras com as partes interessadas (Davila et al., 2015; Frare, Cruz, Lavarda & Akroyd, 2021; Picken, 2017a).

Todavia, apesar das pressões externas de financiadores e credores, a utilização do orçamento não é motivada apenas por estes fatores (Crespo, et al., 2019; Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007; Pavlatos, 2021). Estudos apontam que a adoção do orçamento em *startups* pode ser motivada pelas características do empreendedor responsável pela criação e/ou administração da empresa e sua experiência anterior (Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007; Pavlatos & Kostakis, 2021; Picken, 2017b). Dada a importância do empreendedor no processo inicial de condução das *startups* (Frare et al., 2021; Lopes Filho et al., 2019; Picken, 2017b), seu esforço na implementação e manutenção do orçamento como forma de planejamento, controle e avaliação pode auxiliar no processo de validação e crescimento dessas organizações (Crespo, et al., 2019; Davila et al., 2015; Pavlatos & Kostakis, 2021). Especialmente em um contexto com falta de recursos disponíveis e que apresenta altas taxas de mortalidade, como o das *startups* (Davila et al., 2015; Picken, 2017a; Krishnan, Ganesh & Rajendran, 2021; Lopes Filho et al., 2019; Tripathi et al., 2019).

Tem-se ainda que a estabilidade e mudanças institucionais não ocorrem necessariamente apenas sob pressão externa (DiMaggio, 1988; Lawrence & Suddaby, 2006), nesse caso, dos principais *stakeholders* das *startups* (Crespo, et al., 2019; Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007). As organizações, por meio dos seus atores, agem claramente por iniciativa própria e têm seus próprios comportamentos estratégicos e políticos, embora a

pressão institucional pareça exercer domínio sobre as organizações (DiMaggio, 1988; Lawrence & Suddaby 2006; Oliver, 1991; Yorozu, 2017). Apesar disso, os estudos têm direcionado sua atenção para a influência de fatores externos no desenvolvimento das finalidades do orçamento (Crespo, et al., 2019; Davila et al., 2015; Theiss & Beuren, 2020), negligenciando o papel dos empreendedores nesse processo.

Estes aspectos lançam luz à necessidade de focar no trabalho institucional dos atores frente às instituições da organização (Hampel et al., 2017; Lawrence & Suddaby 2006), nesse caso, os empreendedores na implementação e manutenção do orçamento e suas finalidades (Covaleski et al., 2003; Kenno et al., 2018). O trabalho institucional enfoca o envolvimento estratégico dos atores e seus objetivos na criação, manutenção e abandono de uma instituição (Lawrence & Suddaby 2006), focando nos aspectos relacionados ao comportamento organizacional (Lawrence, Leca & Zilber, 2013; Lawrence, Suddaby, & Leca, 2011; Yorozu, 2017). O conceito de instituição envolve elementos da vida social que afetam o comportamento e crenças de indivíduos e atores coletivos fornecendo modelos para ação, cognição e emoção (DiMaggio & Powell, 1991; Lawrence et al., 2011; Meyer & Rowan, 1977), tal como o orçamento (Covaleski et al., 2003).

Ademais, o trabalho institucional envolve a capacidade de refletir sobre a inserção institucional, a partir da intencionalidade consciente dos envolvidos (Lawrence et al., 2011). Destaca-se ainda que essa intencionalidade e a complexidade são conceituadas como características centrais do trabalho institucional (Lawrence et al., 2009; Selznick; 1994; Yorozu, 2017). Nessa conjuntura, os estudos têm seu foco nos resultados do trabalho institucional frente aos artefatos gerenciais (Järvinen, 2016; Singh & Jayanti, 2013), assim como sugeriram Lawrence et al. (2011). Nesse cenário, o campo específico das *startups* ainda carece de evidências empíricas, dadas as peculiaridades apresentadas por essas organizações (Crespo, et al., 2019). Devido à necessidade de lidar com a incerteza sobre o negócio proposto e alinhar seus recursos internos às condições externas, as *startups* frequentemente experimentam novas proposições de valor, em busca de inovação em produto, serviço e experiência do usuário e paralelamente adaptando seu modelo de negócios (González-Cruz et al., 2020; Krishnan et al., 2021; Picken, 2017).

Para atender a essa dinâmica, as empresas, principalmente nos primeiros estágios, não apresentam uma estrutura rígida e têm uma organização tipicamente informal e descentralizada (Lopes Filho et al., 2019; Picken, 2017^a; Santos et al., 2022). Essa estrutura visa um trabalho mais criativo e menos burocrático (Silva & Lavarda, 2020), com a prevalência da capacidade de criação e velocidade de inovação (Theiss & Beuren, 2020)

visando atender as necessidades dos clientes, que muitas vezes não são explícitas, latentes ou mesmo conscientes (González-Cruz et al., 2020).

Somado a esses fatores, o contexto brasileiro ainda apresenta um mercado de incentivos para *startups* ainda em desenvolvimento (Lopes Filho et al., 2019; Tripathi et al., 2019), todas características que podem refletir na forma de utilização do orçamento e sua respectiva importância (Padilha & Lavarda, 2019; Pavlatos, 2021). No mais, visto que as finalidades do orçamento podem ser percebidas diferentemente entre os indivíduos, a partir de seus significados pessoais e subjetivos (Kihn, 2011), as diferentes finalidades podem levar a diferentes esforços pelos envolvidos no processo (Hansen & Van der Stede, 2004; Luz & Lavarda, 2020; Luz & Lavarda, 2021), nesse caso os empreendedores das *startups* (Frare et al., 2021; Pavlatos & Kostakis, 2021; Picken, 2017b). Esses empreendedores podem apresentar falta de experiência (Lopes Filho et al., 2019; Picken, 2017b), otimismo exagerado (Tripathi et al., 2019), foco excessivo no produto ou serviço (González-Cruz et al., 2020; Picken, 2017b), informalidade nos processos (González-Cruz et al., 2020) e em alguns casos a paixão como motivação (Lopes Filho et al., 2019).

No mais, essas finalidades são desenvolvidas por meio de esforços coordenados e descoordenados de um potencialmente grande número de *stakeholders* (Lawrence et al., 2011), envolvidos na planificação, controle, comunicação, execução e avaliação das metas orçamentárias (Kenno et al., 2018). A partir dessa perspectiva, a presente tese visa explorar como os empreendedores, como atores organizacionais, respondem aos esforços uns dos outros e como o acúmulo dessas contribuições leva a um caminho de estabilidade ou mudança institucional em todo o processo de desenvolvimento e manutenção do orçamento.

Em busca de melhor compreensão foram buscados na literatura aspectos que pudessem interagir com o trabalho institucional dos envolvidos em relação às finalidades do orçamento. Entre esses aspectos, fatores situacionais, tais como variáveis contextuais dentro das organizações, dinâmica de poder, conflitos internos (Damayanthi & Gooneratne, 2017) e os fatores estabelecidos pelo campo organizacional (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012) podem refletir nas finalidades do orçamento de uma organização (Damayanthi & Gooneratne, 2017).

Com isso, espera-se que as lógicas institucionais estabelecidas pelo campo organizacional afetem o trabalho institucional dos envolvidos no desenvolvimento de finalidades do orçamento (Amans et al., 2015; Ezzamel, Robson & Stapleton, 2012). Dado as diferenças contextuais das *startups* nas diversas fases do ciclo de vida (Gomez-Conde et al., 2021; Krishnan et al., 2021; Picken, 2017a; Santos, et al., 2021), o estudo optou por explorar

as lógicas institucionais nas fases de validação, na qual já há uma formalização da empresa, todavia voltada de incertezas no modelo de negócios, e na fase de operação, que envolve processos mais formalizados e a busca por criar condições para a escala do negócio (Picken, 2017a). Por fim, espera-se que o uso do orçamento (Frezatti, Relvas, Nascimento, Junqueira & Bido, 2010), esteja associado com as suas finalidades (Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Luz & Lavarda, 2021; Mucci et al., 2016; Sivabalan et al., 2019) e a utilidade percebida (Mucci et al. 2016) pelos fundadores das *startups* (Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007; Pavlatos & Kostakis, 2021).

A partir do exposto, a presente tese visa discutir o seguinte problema de pesquisa: **como as lógicas, trabalho institucional e utilidade percebida do orçamento interagem com as finalidades do orçamento em *startups* brasileiras?** Com vistas a responder o problema de pesquisa, o objetivo geral da tese é compreender a interface entre as finalidades do orçamento, lógicas institucionais, trabalho institucional, utilidade percebida em *startups* brasileiras.

Para cumprir o objetivo proposto serão desenvolvidos três estudos empíricos com vistas a uma melhor compreensão da interação das finalidades do orçamento com (i) as lógicas institucionais que se refletem no trabalho de desenvolvimento de finalidades do orçamento na fase de validação das *startups*; (ii) as lógicas institucionais que se refletem no trabalho de desenvolvimento de finalidades do orçamento na fase de operação das *startups*; e (iii) o uso do orçamento e a utilidade percebida pelos fundadores de *startups*.

O trabalho institucional para a criação e manutenção do orçamento em *startups* envolve o esforço dos empreendedores e para sua melhor compreensão, os estudos 1 e 2 visam a interação com o ambiente institucional, visto que esse exerce pressões sobre as organizações, que são refletidas na prática institucional. O estudo 3, por sua vez, busca analisar a relação entre o uso do orçamento e sua utilidade percebida pelos fundadores de *startups*, mediado pelas finalidades do orçamento. As proposições e hipóteses de cada estudo são apresentadas individualmente nas seções específicas. A Figura 1 apresenta o modelo teórico, a partir dos estudos da presente tese.

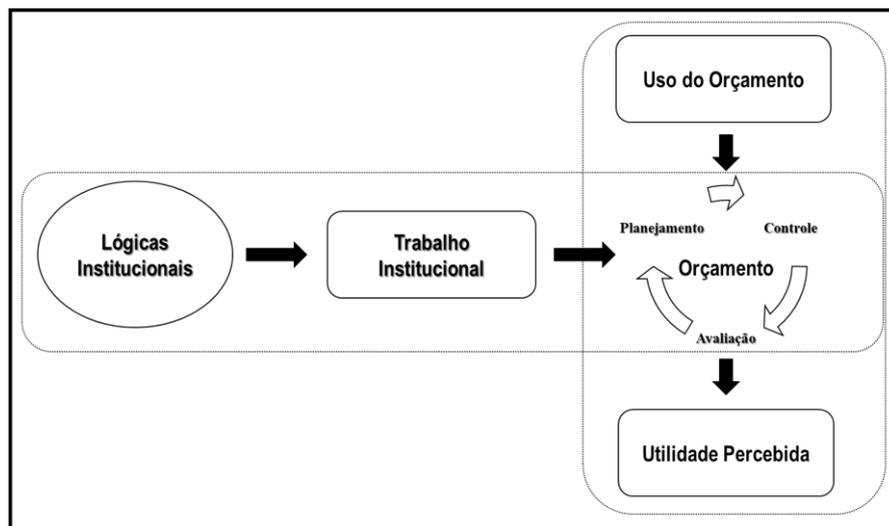


Figura 1. Modelo teórico da tese

Nas subseções seguintes são apresentadas as seções de declaração de tese, justificativa da pesquisa e a estrutura das demais seções.

1.2 DECLARAÇÃO DE TESE

O modelo de negócios de *startups* tem recebido destaque na economia de países desenvolvidos e emergentes por suas contribuições para o desenvolvimento econômico, tecnológico e social (Blank, 2013; Tripathi et al., 2019). O uso intensivo de tecnologias, a inovação e criação de produtos e serviços têm alterado a rotina de sociedades como um todo (Picken, 2017a; Tripathi et al., 2019). Contudo, apesar da importância e destaque no cenário econômico, esse modelo de negócios apresenta alta taxa de mortalidade, explicada por riscos técnicos, competitivos e de execução, além da dinamicidade e incerteza do ambiente (Krishnan et al., 2021; Picken, 2017a).

Nesse escopo, os artefatos gerenciais podem auxiliar na implementação da estratégia, tomada de decisões e capacidade financeira das organizações (Davila et al., 2015; Gomez-Conde et al., 2021). Contudo, para contribuir para as *startups*, precisam se adequar a um ambiente de constantes mudanças nas tecnologias e nos mercados (Davila, 2019). Visando tais mudanças sofridas pelas organizações para se adaptar ao ambiente em que estão inseridas, foi desenvolvida a Teoria Institucional, que se baseia na premissa de que as organizações influenciam e são influenciadas pelo contexto em que estão operando (Meyer & Rowan, 1977; Scapens, 2006).

A partir desse paradigma central, foram desenvolvidas três correntes utilizadas para explorar a mudança e estabilidade organizacional: a Velha Economia Institucional (*OIE*), Nova Economia Institucional (*NIE*) e a Nova Sociologia Institucional (*NIS*). Essa última, a partir dos trabalhos de Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983), busca explorar porque as organizações em situações similares se tornam semelhantes, por meio de contextos e procedimentos socialmente institucionalizados.

A *NIS* começou seu desenvolvimento a partir do estudo realizado por Meyer e Rowan (1977), que trata das regras institucionais, que funcionam como mitos incorporados pelas organizações em busca de recursos, melhores perspectivas de sobrevivência e legitimidade no ambiente em que estão inseridas. Os autores apontam que essas regras e mitos tendem a moldar as organizações e as tornarem semelhantes em um mesmo ambiente institucional. Estendendo essa compreensão, DiMaggio e Powell (1983) exploraram os motivos pelos quais as organizações tendem a adotar práticas e estruturas semelhantes quando em contexto similares, em resposta às pressões do ambiente institucional, em um processo de homogeneização nomeado de isomorfismo institucional, sendo classificado em coercivo, mimético e normativo (DiMaggio & Powell, 1983).

A partir das contribuições de Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) desenvolveu-se uma literatura na área de contabilidade gerencial com o objetivo de compreender a implementação, manutenção e abandono dos múltiplos sistemas de controle gerencial, tal como sistemas de controle, planejamento, sistemas de avaliação de desempenho, gestão de custos e orçamento, a partir dos mecanismos isomórficos e fatores externos do ambiente institucional das organizações (Luz et al., 2018; Soeiro & Wanderley, 2019). Todavia, apesar de fornecerem importantes *insights* teóricos na exploração de várias facetas dos sistemas de controle gerencial, ainda faltam evidências de contextos dinâmicos e caracterizados pelas constantes mudanças e adaptações tecnológicas, como o contexto das *startups* (Luz et al., 2018; Soeiro & Wanderley, 2019).

Apesar de sua extensa contribuição, a *NIS* tende a negligenciar o papel dos envolvidos nos processos institucionais, que não são passivos ao processo e utilizam de mecanismos para defender seus interesses frente às instituições (DiMaggio, 1988; Oliver, 1991; Seo & Creed, 2002). A partir do exposto, várias vertentes foram incorporadas aos estudos da *NIS* visando uma melhor compreensão do ambiente institucional. Oliver (1991) propõe um quadro de respostas estratégicas que os envolvidos podem apresentar às pressões e expectativas institucionais. Oliver e Holzinger (2008) estendem o conceito ao trazer à discussão as capacidades dinâmicas das organizações em respostas à gestão política. Seo e

Creed (2002) sugerem um foco na mudança institucional como resultado das interações dinâmicas entre as contradições institucionais e a práxis humana. Friedland e Alford (1991), e posteriormente Thornton et al. (2012), propõem o conceito de lógicas institucionais, que representam quadros de referência que condicionam a escolha dos atores e melhoram a compreensão sobre heterogeneidade e racionalidade no contexto organizacional (Thornton et al., 2012).

Lawrence e Suddaby (2006), por sua vez, desviam o foco das transformações no campo organizacional, como sugere a *NIS*, e buscam melhor compreensão do relacionamento entre instituições e os atores organizacionais. Para isso, propõem um foco no trabalho institucional, buscando compreender como indivíduos e grupos agem na criação, manutenção e interrupção das instituições, visto que esses estão sujeitos a pressões de muitas instituições diferentes e podem respondê-las de diversas formas (Lawrence et al. 2011; Lawrence et al., 2013; Suddaby, 2010; Zietsma & Lawrence, 2010).

O conceito de trabalho institucional envolve os conceitos de intencionalidade e esforço. A intencionalidade dos indivíduos se refere à forma consciente e estratégica com que esses refletem, gerenciam e agem sobre as instituições e situações apresentadas pelo meio institucional, com foco na agência projetiva de atender seus interesses (Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence et al. 2011). O esforço, por sua vez, refere-se a ações realizadas com algum objetivo ou meta (Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence et al. 2011). O desenvolvimento de estudos fundamentados no trabalho institucional tem contribuído para a compreensão de pesquisadores e tomadores de decisões de como os atores agem para influenciar os sistemas de controles gerencial, nos mais variados contextos (Aleksandrov, Bourmistrov & Grossi., 2018; Chiwamit, Modell & Yang., 2014; Hayne & Free, 2014; Järvinen, 2016; Siti-Nabiha & Jurnal, 2020).

O trabalho institucional ainda se apresenta como uma lente teórica para os estudos de *startups*, dada a centralidade das organizações na figura do empreendedor, que em fases iniciais se apresenta como “a cara da organização”, representando a identidade, autoridade e legitimidade no modelo de negócios proposto (Edison, 2020; Pavlatos & Kostakis, 2021; Picken, 2017b; Lopes Filho et al., 2011; Tripathi et al., 2019). Esses empreendedores buscam, por meio das *startups*, contribuir para a sociedade, com um conjunto de valores, crenças e normas voltados à inovação e tecnologia, muitas vezes motivados por paixão, otimismo e com pouca experiência (González-Cruz et al., 2020; Lopes Filho et al., 2019; Pavlatos & Kostakis, 2021; Picken, 2017b). O entendimento dos reflexos de sua intencionalidade e esforços nos

sistemas de controle gerencial, poderá auxiliar na implementação, condução e tomada de decisões sobre os artefatos gerenciais.

Hampel et al. (2017) ainda sugerem um redirecionamento do foco nos estudos fundamentados no trabalho institucional, visando uma complementaridade entre o trabalho institucional e as lógicas institucionais do campo organizacional. O conceito de campo organizacional envolve uma comunidade de organizações que participa de um sistema comum e cujos participantes interagem com maior frequência do que com atores fora do campo (Scott, 1995).

A literatura já apresenta evidências de como o trabalho institucional é utilizado para influenciar os sistemas de controle gerencial (Aleksandrov et al., 2018; Chiwamit et al., 2014; Järvinen, 2016; Kasale et al., 2020; Monteiro & Nicolini, 2015; Singh & Jayanti, 2013 Siti-Nabiha & Jurnal, 2020; Wanderley et al., 2020; Wagner et al., 2011). Tais estudos apontam que esforços institucionais realizados pelos atores organizacionais frente às instituições não ocorrem de forma isolada e têm interação com o contexto e ambiente institucional em que esses atores estão inseridos. Evidências do contexto das *startups* apontam que recursos e relacionamentos com *stakeholders* externos são antecedentes dos esforços de implementação de artefatos gerenciais (Crespo et al., 2019; Davila et al., 2015; Lin et al., 2017).

Nessa conjuntura, as características centrais do modelo de negócio das *startups*, tratadas como a lógica corporativa, servem como quadros de referência para a tomada de decisão dos envolvidos, que visam atender essa lógica, sem negligenciar a lógica de mercado representada pela expectativa de retornos financeiros, recursos limitados, e o papel dos investidores e financiadores. Tais características moldam o trabalho institucional empregado no orçamento dessas empresas. Esses fatores externos, do ambiente institucional das *startups*, além de afetar o trabalho institucional, atuam sobre as finalidades dadas ao artefato.

As finalidades do orçamento não são estáticas e podem variar de acordo com o contexto das organizações (Hansen & Van der Stede, 2004; Mucci et al., 2016). Todo esse processo ainda afeta a percepção dos envolvidos sobre o artefato orçamentário (Hansen & Van der Stede, 2004; Luz & Lavarda, 2020; Luz & Lavarda, 2021; Mucci et al., 2016). Com isso, tem-se um processo dinâmico, em que as finalidades dadas ao orçamento são reflexo de lógicas institucionais apresentadas pelo ambiente externo e refletem no trabalho institucional dos envolvidos e sua percepção de utilidade do artefato, no contexto das *startups*.

Diante do exposto, e utilizando-se como base a Nova Sociologia Institucional, defende-se a tese de que **as finalidades dadas ao orçamento têm interface com o trabalho institucional dos envolvidos e as lógicas do campo organizacional, e têm reflexo na**

utilidade percebida do artefato no contexto das startups brasileiras. Com isso, o orçamento e suas finalidades são resultado da ação dos indivíduos que interpretam o contexto organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a presente tese pelas contribuições teóricas, metodológicas e práticas que podem ser alcançadas com a realização do estudo. Numa perspectiva teórica, o presente estudo se justifica por reforçar a literatura orçamentária embasada pela Nova Sociologia Institucional (*NIS*), trazendo à discussão o trabalho institucional, com foco nos esforços realizados e resultados alcançados, conforme sugerem Hampel et al. (2017), escopo que ainda carece de evidências no estudo de artefatos gerenciais.

Tem-se também a utilização da *NIS* no contexto das *startups*. Estudos anteriores que abordaram artefatos gerenciais nessas empresas utilizaram predominantemente uma abordagem contingencial, com vistas a explorar os antecedentes, tais como tamanho da empresa, número de funcionários, internacionalização e número de financiadores (Crespo et al., 2019; Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007; Davila et al., 2015; Pavlatos, 2021; Santos et al., 2022; Theiss & Beuren, 2020) e os consequentes da presença de sistemas de controle gerencial, como desempenho e valor das empresas no mercado (Crespo et al., 2019; Davila et al., 2015). A inclusão da *NIS* visa à discussão dos fatores institucionais presentes no meio de *startups* que contribuem para a utilização do orçamento e como os envolvidos veem o artefato.

Para isso, a tese explora a sinergia de correntes da *NIS*, trazendo à discussão as lógicas institucionais do campo organizacional (Thornton et al., 2012) e sua interação com o trabalho institucional (Lawrence & Suddaby, 2006). Hampel et al. (2017) aponta que cada uma dessas correntes gerou uma infinidade de pesquisa empírica, explorando o núcleo das ideias e elaborando sua dinâmica em uma variedade de contextos, contudo tem havido relativamente pouco esforço sistemático para examinar a sinergia entre as correntes. Com isso, o estudo visa reforçar a complementaridade das correntes da *NIS*, assim como Singh e Jayanti (2013) e Järvinen (2016).

O direcionamento de foco para o orçamento no contexto das *startups* também é apontado. Estudos anteriores (Crespo et al., 2019; Davila et al., 2015; Lin et al., 2017; Pavlatos, 2021; Theiss & Beuren, 2020) abordaram os sistemas de controle gerencial como um todo, e discussões com foco no artefato orçamentário são incipientes nesse contexto

caracterizado pela dinâmica e incerteza. Visto que as *startups* são modelos de negócios ainda em desenvolvimento e necessidade de captação externa de recursos (Blank, 2013), o foco de estudos no artefato pode contribuir, dada a capacidade do orçamento de auxiliar na implementação da estratégia, monitoramento, capacidade financeira e melhora na tomada de decisões (Kenno et al., 2018; Otley, 1999).

Também, a tese visa contribuir para a discussão sobre finalidades do orçamento, visto que apesar dos diversos estudos na área, ainda não se tem uma compreensão de padrões específicos de orientação sobre o artefato, como apontam Kenno et al. (2018). Para isso, será inserido na discussão um ambiente com características dinâmicas e de incerteza, como as *startups*, visto que os estudos anteriores sobre as finalidades do orçamento em sua maioria abordaram contexto de indústrias tradicionais e consolidadas no mercado (Abernethy & Brownell, 1999; Arnold & Gillenkirch, 2015; Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Luz & Lavarda, 2020; Mucci et al., 2016; Mucci, Frezatti & Bido, 2021; Piccoli et al., 2014; Sivabalan et al., 2009).

A discussão em torno das lógicas institucionais em países em desenvolvimento, como o Brasil, ainda é escasso como apontam Damayanthi e Gooneratne (2017), e discussões dos artefatos gerenciais em mercados emergentes podem levar a um avanço da teoria, visto que boa parte da literatura se concentrou nos países desenvolvidos, que apresentam características diferentes, com estruturas sociais e políticas que geralmente dominam a tomada de decisões racionais, como complementam Damayanthi e Gooneratne (2017).

Além disso, explorar a utilidade percebida pelos envolvidos pode ampliar a discussão e o entendimento dos artefatos gerenciais nas *startups*. Estudos anteriores abordaram a presença ou não dos sistemas de controle gerencial e o desempenho das organizações, e pouco se tem tratado de como os envolvidos percebem a implementação de artefatos gerenciais e como essa reação é reflexo das finalidades dadas ao artefato. Tripathi et al. (2019) ainda apontam que a maioria das evidências do contexto de *startups* vem da literatura não revisada por pares, havendo a necessidade de mais estudos empíricos, como a presente tese.

A pesquisa também contribui para os estudos e discussões fundamentados na Nova Sociologia Institucional e nos contextos dinâmicos de inovação desenvolvidos sobre Planejamento e Controle Organizacional, no Núcleo de Pesquisa em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e traz evidências que podem contribuir para as discussões da agenda dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas, com vistas a estabelecer parcerias para o desenvolvimento.

Como contribuições metodológicas, a tese pretende ampliar as discussões em torno das finalidades do orçamento a partir da elaboração de uma tipologia de finalidades no contexto das *startups*, para isso são buscadas evidências no contexto empírico de estudo e na literatura anterior de finalidades do orçamento para a formação de um questionário que será testado e validado, com vistas a captar as finalidades do orçamento para o contexto dessas empresas. Além disso, a lógica corporativa, proposta por Thornton et al. (2012) a partir das características centrais de um contexto ou indústria, será abordado com o foco nas *startups*. Tais empresas se destacam por peculiaridades que podem apresentar novos *insights* sobre os artefatos gerenciais para as próprias empresas e outros cenários que buscam por inovações, como aponta Davila (2019). Entre as principais características, destaca-se a constante busca por inovação, incerteza sobre o modelo de negócios, produtos e serviços propostos, uso intensivo de tecnologia, principalmente tecnologia da informação e necessidade de financiamento externo (Blank, 2013; González-Cruz et al., 2020; Picken, 2017a; Tripathi et al., 2019).

No que tange aos aspectos práticos, a tese pode oferecer uma melhor compreensão do racional para o desenvolvimento do orçamento no contexto de *startups*. Tal conhecimento pode auxiliar na tomada de decisão de *CEOs* e gestores dessas empresas no momento de decisão de implementação e dos recursos a serem utilizados. Evidências anteriores apontam para os benefícios de implementação de artefatos gerenciais para as *startups* (Crespo et al, 2019; Pavlatos & Kostakis, 2021; Lin et al., 2017) e para os gestores (Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007), contudo pouco se sabe sobre a trajetória para implementação e se os fundadores vêm utilidade no artefato implementado. Uma melhor visão sobre a temática pode auxiliar na maximização de utilização de tempo, recursos humanos e financeiros.

O entendimento dos motivadores internos e externos que levam as *startups* a utilizarem o orçamento e os reflexos que sua adoção pode ter na dinâmica do modelo de negócios proposto, podem fornecer aos empreendedores, *CEOs* e gestores das *startups* razões concretas para utilização do artefato, ao invés da utilização apenas cerimonial ou para atender demandas externas, como a pressão de investidores e financiadores. Dado o exposto, compreender as lógicas institucionais que se refletem na utilização do artefato pode levar a uma melhor utilização do orçamento e conseqüentemente uma vantagem competitiva, em um contexto caracterizado por altas taxas de mortalidade.

Busca-se, também, melhor entendimento da utilidade das finalidades do orçamento no contexto das *startups*, dadas as características dessas empresas, que pode auxiliar na tomada de decisões de empreendedores, *CEOs* e gestores e conseqüentemente melhorar as

necessidades a serem atendidas e os benefícios apresentados. Na medida em que o orçamento é visto como plataforma central de planejamento e monitoramento da maioria das organizações (Libby & Lindsay, 2010; Kenno et al., 2018), um melhor entendimento do artefato pode proporcionar melhor condução das *startups*, auxiliando no processo complexo e dinâmico de inovação, como apontam Barros e Costa (2019).

Por fim, a tese visa fornecer aos tomadores de decisões evidências de como os envolvidos desenvolvem o orçamento e suas respectivas finalidades. Tais achados podem fornecer direcionamentos aos tomadores de decisões do que esperar dos envolvidos no processo de implementação do orçamento, visto que tal contexto apresenta alta concorrência e escassez de recursos, assim, um bom entendimento das possibilidades a serem utilizadas e estratégias certas podem fornecer vantagens competitivas as *startups* durante esse processo. Espera-se, que os achados possam orientar a respeito das decisões a serem tomadas acerca do orçamento junto aos empreendedores, CEOs e gestores das *startups*.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

No primeiro Capítulo é apresentada a contextualização da tese, com vistas a elucidar o contexto dinâmico das *startups*, as finalidades do orçamento, discussão sobre o trabalho institucional e a ideia central dos três estudos empíricos a serem realizados. Em seguida, é apresentado o objetivo da tese, sua justificativa a partir das contribuições teóricas, práticas e metodológicas, a declaração de tese proposta a partir do arcabouço teórico da Nova Sociologia Institucional suas vertentes e a estrutura geral da tese. Além do presente capítulo de introdução, a presente tese apresenta mais quatro capítulos.

No segundo Capítulo é apresentado o primeiro estudo empírico, trazendo à discussão as lógicas institucionais do ambiente das *startups* e seu reflexo no trabalho institucional dos envolvidos nas finalidades do orçamento em duas *startups* em fase de validação. O estudo visou, a partir das lógicas institucionais (Thornton et al., 2012), uma melhor compreensão das dinâmicas presentes no modelo de negócios das *startups*, dadas suas características de empresa ainda em fase de validação em um ambiente incerto e dinâmico. O estudo explorou duas *startups* do ramo de tecnologia, que operam no modelo *SAAS*, em diferentes etapas de produtos.

No Capítulo três tem-se o segundo estudo empírico, que visa as lógicas institucionais presentes no ambiente das *startups* com ênfase para a lógica corporativa a partir das características peculiares desse modelo de negócio, tal como a centralidade na figura dos

empreendedores e o propósito de criação, além da lógica de mercado, dado o interesse, interno e externo, pelo retorno financeiro da empresa. O foco foi em uma *startup* do ramo de tecnologia, que opera no modelo *SAAS*, em fase de operação, dado o histórico da empresa e seu momento de adentrar a fase de escala.

O Capítulo quatro apresenta o terceiro estudo empírico, que busca analisar a influência do uso do orçamento na utilidade percebida, mediada pelas finalidades do artefato, no contexto de *startups*. O estudo utilizou as evidências encontradas nos estudos anteriores para captar as finalidades dadas ao orçamento no contexto das *startups*, e realizou uma pesquisa de tipo *survey* com os fundadores das *startups* ligados à Startupbase. O estudo obteve 131 respostas válidas.

O Capítulo cinco aborda os resultados agregados dos estudos, com vistas a elucidar as finalidades dadas ao orçamento no contexto das *startups* e suas interações com as lógicas institucionais do ambiente, trabalho institucional e utilidade percebida do artefato pelos fundadores. A partir das conclusões são apresentadas as contribuições para os envolvidos, as considerações finais e sugestões para futuros estudos na área. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas para a elaboração da tese.

2 LÓGICAS INSTITUCIONAIS E FINALIDADES DO ORÇAMENTO: EVIDÊNCIAS DE *STARTUPS* EM FASE DE VALIDAÇÃO

Resumo

O presente estudo teve como objetivo compreender como as lógicas institucionais afetam o trabalho institucional no desenvolvimento das finalidades do orçamento no contexto de *startups* em fase de validação. Para isso, foi realizado um estudo de caso múltiplo, descritivo e de abordagem qualitativa, com duas *startups* baseadas em tecnologia da informação, no modelo *SAAS* em fase de validação localizadas no sul do Brasil. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com os fundadores e observação participante e análise dos dados foi realizada a partir da análise de conteúdo. Os achados apontam que as empresas estudadas estão sujeitas a uma lógica corporativa voltada para aprendizagem e concomitantemente enfrentam uma lógica de mercado. Nessa conjuntura, o orçamento surge da necessidade de gerenciar o capital inicialmente investido e os fundadores se engajam para mantê-lo nas *startups* de forma simples e enxuta, com o objetivo de controlar o *Burn Rate*, projetar a viabilidade de incrementações e mudanças e verificar a saúde financeira com o caixa disponível. Dado o ambiente de incerteza sobre os produtos, não há uma planificação extensiva e o orçamento não tem finalidade de avaliação. O estudo contribui para a literatura reforçando a complementariedade das perspectivas das lógicas institucionais e trabalho institucional, evidenciando o trabalho dos fundadores das *startups* frente ao orçamento moldados pelas lógicas do ambiente institucional.

Palavras-chave: *startups*, lógicas institucionais, trabalho institucional, finalidades do orçamento

2.1 INTRODUÇÃO

Responsáveis por revoluções tecnológicas e por mudanças na rotina de clientes e usuários, as *startups* têm sido consideradas atores-chave no desenvolvimento econômico (Tripathi et al., 2019). Apesar disso, a falta de histórico, o alto risco de falha no modelo proposto e a severa opacidade das informações, geram um ambiente de incertezas (Davila et al., 2015; Krishnan et al., 2021).

Nessa conjuntura, estudos têm explorado os fatores que levam à utilização de sistemas de controle gerencial nas *startups* (SCG) (Crespo et al., 2019; Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007; Davila et al., 2015; Haustein, Luther & Schuster, 2014; Krishnan et al., 2021;

Santos et al., 2022; Theiss & Beuren, 2020), e evidências mais recentes apontam para a importância desses artefatos no crescimento dessas empresas, geração de receita e valorização externa (Crespo et al., 2019; Davila & Foster, 2007; Davila et al., 2015). Entre os SGC, aponta-se que o orçamento é o primeiro sistema adotado (Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007), ainda nas fases iniciais, motivado pela necessidade de lidar com a escassez de recursos (Davila et al., 2015).

Todavia, apesar dos indícios de melhoria do desenvolvimento das *startups* (Davila et al., 2015; Silva & Lavarda, 2020), parte das empresas optam pela não utilização de orçamento (Crespo et al., 2019; Davila et al., 2015). Entre os fatores apontados, tem-se a falta de maturidade das organizações que ainda estão em seus estágios iniciais e a complexidade tecnológica das atividades das *startups*, que dificultam o processo de prescrever todas as atividades e processos a serem realizados (Haustein et al., 2014).

Nesse contexto, a visão dos fundadores exerce um papel determinante na decisão de utilizar um o orçamento (Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007; Davila et al., 2015; Haustein et al., 2014; Pavlatos & Kostakis, 2021). Essa visão, por sua vez, é condicionada por quadros de referência que guiam os envolvidos em sua tomada de decisão (Ezzamel et al., 2012; Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 2008; Thornton et al., 2012), esses quadros são tratados por Friedland e Alford (1991) como lógicas institucionais.

A perspectiva da lógica institucional, elaborada por Friedland e Alford (1991), descreve diferentes práticas e crenças de diferentes ordens institucionais nas sociedades visando compreender como essas ordens moldam o comportamento individual. O entendimento das lógicas institucionais que motivam os fundadores das *startups* nessa fase inicial pode gerar *insights* no processo de implementação do orçamento.

No contexto das *startups*, primeiramente deve-se considerar que essas empresas recebem financiamentos de *stakeholders* externos, tais como investidores, financiadores, incubadores e aceleradoras (Tripathi et al., 2019). As finalidades do orçamento, nesse contexto, podem ser determinadas a partir de pressões externas que agem sobre o artefato (Kasumba, 2013; Luz & Lavarda, 2019).

Todavia, apesar dessa influência externa (Lin et al., 2017), os fatores situacionais da organização não podem ser ignorados, pois esses também influenciam a maneira como as lógicas moldam o orçamento usado nas organizações (Amans et al., 2015). Ademais, o orçamento pode apresentar mais de uma finalidade no mesmo contexto (Abernethy & Brownell, 1999; Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004), dependendo das lógicas nas quais as empresas estão inseridas (Amans et al., 2015; Ezzamel et al., 2012).

No contexto das *startups*, essas demandas e interesses se fazem relevantes na fase de validação, pois nessa fase os processos da empresa se concentram na figura de seus fundadores (Couto, Oliva, Del Giudice, Kotabe, Chin & Kelle., 2021; Davila et al., 2010; Davila et al., 2015; Gomez-Conde et al, 2021). Essas tensões ganham destaque, pois nessa fase o desafio é o desenvolvimento e validação inicial do negócio proposto e introdução no mercado (Couto et al., 2021; Picken, 2017a; Zajko, 2017).

Dada essa importância, propõe-se um foco no esforço dos fundadores frente ao orçamento, buscando compreender como esses agem frente às lógicas nessa fase inicial, um foco no trabalho institucional (Lawrence et al., 2011). Para o desenvolvimento do orçamento, ainda se tem que diferentes finalidades podem levar a interpretações distintas (Abernethy & Brownell, 1999; Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004), o que faz emergir a necessidade de verificação a partir da experiência dos fundadores, das finalidades apresentadas e lógicas do contexto estudado.

Diante do exposto, pretende-se explorar o seguinte problema de pesquisa: **Como as lógicas institucionais afetam o trabalho institucional no desenvolvimento das finalidades do orçamento no contexto de startups em fase de validação?** O presente estudo tem como objetivo compreender como as lógicas institucionais afetam o trabalho institucional no desenvolvimento das finalidades do orçamento no contexto de *startups* em fase de validação. Para isso, foi realizado um estudo de caso múltiplo com duas *startups*, em fase de validação localizadas no sul do Brasil. As empresas apresentam em torno de um ano de sua formalização e atualmente estão focadas em desenvolver seus serviços para adentrar a fase de operação.

Como justificativa teórica aponta-se para a inclusão da dinâmica competitiva das *startups*, a partir de temas emergentes que geram seu quadro de referência e ainda têm poucas evidências no contexto da literatura orçamentária.

Aponta-se, por exemplo, o uso intensivo de tecnologia (González-Cruz et al., 2020; Tripathi et al., 2019), a digitalização de processos (González-Cruz et al., 2020; Lopes Filho et al., 2019), a popularização e criação de consciência por meio de mídias sociais mais dinâmicas como *facebook*, *instagram* e *twitter* (Tripathi et al., 2019) e o foco em proporcionar ao cliente uma experiência que vai além da entrega de produtos ou serviços (Picken, 2017a), fatores que levam a um novo quadro de referência.

Pretende-se contribuir para a literatura de trabalho institucional como uma melhor compreensão de como os atores influenciam as instituições motivados pelas lógicas

institucionais, tema com poucas evidências empíricas no nível de análise individual. Soma-se o fato da escassez de evidências apresentadas com foco nas finalidades do orçamento no contexto de *startups*, apesar dos recentes estudos que abordam a adoção de sistemas de controle gerencial nesse ambiente dinâmico com alto nível de incerteza (Crespo et al. 2019; Theiss & Beuren, 2020).

Na parte prática, o estudo oferece *insights* que complementam os achados anteriores sobre como os artefatos gerenciais podem ser utilizados em resposta às demandas peculiares das *startups* em estágios iniciais, tal como o modelo de negócios ainda em construção e complexidade tecnológica (Crespo et al., Davila et al., 2015; Haustein et al, 2014).

2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.2.1 Perspectiva das Lógicas Institucionais

Visando as constantes mudanças sofridas pelas organizações para se adaptar ao ambiente em que estão inseridas, desenvolveu-se a Nova Sociologia Institucional (*NIS*), que busca explorar por que organizações se tornam semelhantes, a partir de contextos e procedimentos institucionalizados (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Todavia, apesar de sua extensa contribuição, a *NIS* tende a negligenciar a agência dos envolvidos nos processos institucionais (DiMaggio, 1988; Oliver, 1991; Seo & Creed, 2002).

Com isso, estudos passaram a integrar outros elementos, além do isomorfismo, visando melhor compreensão do ambiente institucional. DiMaggio (1988), visando a compreensão do papel da agência no processo de mudanças institucionais, afirma que as organizações não são passivas às pressões institucionais. Oliver (1991) amplia a compreensão neoinstitucional trazendo para a discussão a agência no processo isomórfico, e Friedland e Alford (1991) trazem à discussão as lógicas institucionais para descrever práticas e crenças de diferentes ordens institucionais e explorar como essas ordens moldam o comportamento individual.

O conceito de lógica institucional proporciona o entendimento de como as escolhas dos atores institucionais são condicionadas por quadros de referência específicos que informam a criação de sentido, o vocabulário, a motivação e as identidades que os atores trazem às situações (Ezzamel et al., 2012; Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 2008; Thornton et al., 2012). Como resultado, as instituições, a partir de suas lógicas, moldam

a heterogeneidade, estabilidade e mudança nas organizações (Thornton & Ocasio, 2008; Thornton et al., 2012).

A literatura de controles gerenciais baseados na perspectiva das lógicas institucionais tem abordado como lógicas predominantes e/ou divergentes refletem no orçamento e suas finalidades (Damayanthi & Gooneratne, 2017). Os contextos de pesquisa abrangem diferentes configurações e níveis, há evidências em instituições de ensino (Ahrens & Khalifa, 2015; Conrath-Hargreaves & Wüstemann, 2019; Ezzamel et al., 2012; Kaufman & Covaleski, 2019), empresas estatais (Kasumba, 2013; Hyvönen, Järvinen, Pellinen & Rahko 2009) organizações sem fins lucrativos (Amans et al., 2015; Järvinen, 2016) e empresas privadas (Wimalasinghe & Gooneratne, 2019). A partir dos resultados expostos, entende-se que a abordagem das lógicas institucionais explica a heterogeneidade nas práticas organizacionais com base em elementos contextuais (Kasumba, 2013; Wimalasinghe & Gooneratne, 2019), situacionais (Amans et al., 2015) ou culturais (Ezzamel et al., 2012).

Entretanto, são escassas as evidências no contexto dinâmico e incerto das *startups* (Damayanthi & Gooneratne, 2017), que abre uma lacuna de estudo, dada a contemporaneidade desse tipo de organização e sua relevância no contexto de desenvolvimento econômico (González-Cruz et al., 2020; Lopes Filho et al., 2019; Tripathi et al., 2019).

2.2.2 Trabalho Institucional em resposta as Lógicas Institucionais

Os estudos na literatura gerencial têm focado principalmente no nível macro de análise, e a relação entre indivíduos e instituições, embora central, atraiu relativamente pouca atenção em estudos neo institucionais, lacuna que pode ser preenchida com o foco no trabalho institucional (Hampel et al., 2017; Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, et al., 2011; Suddaby, 2010).

O trabalho institucional contrasta com a maioria das outras abordagens institucionais, colocando o foco no papel dos atores e seus esforços para interagir e influenciar as instituições (Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, et al., 2011). O foco no trabalho institucional visa uma melhor compreensão do relacionamento entre instituições e os atores organizacionais (Lawrence, et al., 2011; Suddaby, 2010).

Lawrence et al. (2009) sugerem duas abordagens possíveis para estudar o papel dos atores no trabalho institucional, a primeira considera as ações dos envolvidos, independentemente de sua intencionalidade. A segunda abordagem considera como trabalho

institucional apenas as ações intencionais, mesmo que as ações não intencionais tenha influência nas instituições, essa abordagem será utilizada como base no presente estudo.

Lawrence et al. (2011) ainda dividem o conceito de trabalho institucional em seus componentes, instituição e trabalho. A instituição é vista como uma forma de pensamento que se incorpora nos hábitos e se torna parte da rotina de um grupo (Scapens, 2006). O trabalho, por sua vez, é uma atividade envolvendo esforço mental ou físico feito para alcançar um resultado (Lawrence, et al. 2011).

Essas ações são moldadas por quadro de referências a partir da heterogeneidade e racionalidade organizacional (Lounsbury, 2007), todavia, pouco esforço sistemático tem sido direcionado para examinar o trabalho em resposta às lógicas institucionais (Zilber, 2013). Nesse contexto, examinar como os atores empregam seus esforços a partir do significado e o status das ordens institucionais pode fornecer uma maneira de entender como os atores trabalham para moldar instituições em larga escala e no seu campo de atuação (Hampel et al., 2017; Zilber, 2013).

2.2.3 *Startups* em fase de Validação

A fase de validação do ciclo de vida de uma *startup* se inicia no momento que a *startup* começa a validar o modelo de negócios junto aos clientes e futuros clientes (Picken, 2017a; Van Osnabrugge & Robinson, 2000). Nessa fase já existe um modelo de negócio inicial e um produto ou serviço no mercado (González-Cruz et al., 2020; Van Osnabrugge & Robinson, 2000). Assim, o principal objetivo é verificar a viabilidade do produto ou serviço e a credibilidade do modelo de negócios para entregar a oferta a um mercado-alvo atraente e posicionar a organização para rápido crescimento (Paschen, 2017; Picken, 2017a).

Para isso, o principal desafio é refinar a solução a partir da construção de MPVs (produtos mínimos viáveis) e avançar o modelo de receita inicial em um plano de negócios viável (Paschen, 2017; Picken, 2017a). Ademais, são necessários recursos para construir teste de MPVs de produtos para clientes em potencial testar, aumentar a equipe, gerenciar operações, estabelecer o produto no mercado e executar o plano de marketing (González-Cruz et al., 2020; Paschen, 2017).

As principais preocupações nesse estágio são validar as soluções, a partir da verificação de se essas atendem às necessidades do público-alvo definido no estágio de ideação e se essa solução é monetizada (Paschen, 2017; Zajko, 2017). Após essa validação os fundadores ainda precisam definir como expandir a receita inicial de um segmento-chave de

clientes para uma base de vendas mais ampla e sustentável (Couto et al., 2021; Paschen, 2017; Zajko, 2017).

Nessa fase as *startups* têm o início do desenvolvimento de um comportamento mais gerencial pelos fundadores (Couto et al., 2021) e o escopo e a complexidade dos desafios enfrentados aumentam dramaticamente (Picken, 2017a; Zajko, 2017). Nessa conjuntura, são adotados controles formais (Crespo et al., 2019; Davila et al., 2014), que proporcionam métricas que dão suporte à análise dos fundadores sobre o negócio e as validações propostas (Zajko, 2017).

2.2.4 Proposições do Estudo

Visto que o foco dos estudos prévios foi em como as lógicas institucionais afetam o orçamento no contexto estudado (Damayanthi & Gooneratne, 2017), há poucas evidências do trabalho institucional nos processos desencadeados pelas lógicas institucionais (Hampel et al., 2017; Modell, 2020).

No contexto estudado, primeiramente tem-se uma lógica própria corporativa (Thornton & Ocasio, 2008; Thornton et al., 2012), dadas as peculiaridades do modelo de negócios das *startups* (Tripathi et al., 2019), caracterizadas principalmente pela dinamicidade do ambiente e incerteza (Blank, 2013). Na fase de validação esses riscos são ainda mais relevantes pela falta de validação do conceito do negócio e recursos limitados (Picken, 2017a). Com isso essas empresas têm uma estrutura tipicamente informal, vagamente estruturada e fluida, com foco no desenvolvimento de produtos que sejam escaláveis e repetíveis (Blank, 2013; Tripathi et al., 2019).

Além disso, dada a expectativa de investimento de *stakeholders* externos (Lin et al., 2017; Picken, 2017a), as *startups* estão sujeitas à lógica de mercado, visto que investidores e financiadores visam retorno financeiro (Schachel, Lachmann, Endenich & Breucker 2021). Nessa conjuntura, os *stakeholders* visam aspectos que vão além da lucratividade final das empresas, tais como utilização eficiente de recursos, controles eficazes, gestão eficiente do capital de giro, projeções financeiras confiáveis e comunicações claras com as partes interessadas sobre o modelo de negócios proposto (Picken, 2017a). Tem-se ainda a lógica profissional, refletida pelo papel (Ezzamel et al., 2012; Pettersen, 2015; Singh & Jayanti, 2013) do empreendedor na idealização e criação do modelo de negócios proposto (Lopes Filho et al., 2019).

Frente a essas lógicas, tem-se a ação multilateral ou coletiva, de trabalho institucional, que envolve o esforço, mental ou físico, feito para construir os arranjos institucionais (Lawrence, et al., 2011). No escopo da literatura orçamentária, esse esforço levaria a ao desenvolvimento das finalidades do orçamento, alterações na forma de realização ou o seu abandono (Aleksandrov et al., 2018; Chiwamit et al., 2014; González-González & García-Fénix, 2020; Siti-Nabiha & Jurnal, 2020).

Dado o contexto, as lógicas institucionais podem afetar o trabalho institucional (Hampel et al., 2017; Lawrence et al., 2011) dos envolvidos frente ao orçamento (Amans et al., 2015; Ezzamel et al., 2012). Para as *startups* em fase de validação, os esforços realizados para o desenvolvimento de finalidades do orçamento são centralizados na figura dos fundadores, que representam a personificação dos ideais e motivações ligados ao modelo de negócios (González-Cruz et al., 2020; Lopes Filho et al., 2019; Pavlatos & Kostakis, 2021; Picken, 2017b; Tripathi et al., 2019), pois esses fundadores representam todo o negócio (Blank, 2013; Davila, et al., 2015).

Esses esforços ainda podem estar ligados a peculiares individuais como as experiência e crenças dos fundadores sobre os benefícios do artefato e sua adoção (Crespo et al., 2019; Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007; Davila et al., 2015; Lin et al., 2017; Pavlatos & Kostakis, 2021). Os campos organizacionais com múltiplas lógicas, como se apresenta o contexto deste estudo, se engajam no trabalho institucional, a fim de influenciar as instituições (Järvinen, 2016; Singh & Jayanti, 2013), mais especificamente o orçamento (Amans et al., 2015; Kaufman & Covalleski, 2019).

Dado o exposto, as lógicas institucionais vistas no meio das *startups* podem atuar como impulsionadores dos esforços frente ao orçamento. Diante disso, estabeleceu-se a seguinte proposição teórica:

P1 – As lógicas institucionais impulsionam o trabalho institucional de desenvolvimento das finalidades do orçamento de startups em fase de validação.

Considerando que os empreendedores estão sujeitos a tais lógicas, e essas podem causar divergências (Thornton et al., 2005), os esforços realizados (Lawrence et al., 2011; Lawrence, et al., 2013; Suddaby, 2010; Zietsma & Lawrence, 2010), as finalidades dadas ao orçamento podem ser diferentes de acordo com cada contexto (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci et al., 2016).

Essas divergências ainda podem ser alteradas de acordo com as finalidades dadas ao artefato gerencial (Sivabalan et al., 2009), pois a visão dos atores organizacionais e suas

experiências podem alterar a narrativa e os recursos a serem utilizados para criar, alterar ou abandonar as instituições propostas ou vigentes (Hampel et al., 2017).

Entre essas finalidades, tem-se que o orçamento pode ser utilizado para auxiliar as organizações na gestão da capacidade de produção em um período futuro, como forma de planejamento (Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Sivabalan et al., 2009). Nesse escopo, tem-se o orçamento para formulação de planos de ação e coordenação de recursos (Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004). As organizações costumam criar orçamentos para informar os departamentos e outras unidades organizacionais sobre suas metas e restrições de financiamento (Sivabalan et al., 2009).

Para as *startups*, a finalidade de planejamento auxilia no processo de tomada de decisões, visto que apresenta um norte para empreendedores e investidores, mesmo em modelos de negócios ainda em desenvolvimento (Davila, 2010; Davila et al., 2015; Davila, Foster & Jia., 2010). O artefato ainda é visto externamente como sinal da qualidade da empresa e capacidade de lidar com o crescimento futuro, pois auxilia na criação e orientação das estratégias, para traduzir a inovação em valor (Davila et al., 2015).

O orçamento também pode ser utilizado como um dispositivo de monitoramento por parte da diretoria e para controle de custos, com finalidade de controle (Sivabalan et al., 2009). Oyadomari, Cardoso, Silva e Perez (2010) apontam que essa finalidade não atua como um limitante ou complicador do processo de inovação, mas sim como um instrumento para seu monitoramento, fazendo com que o modelo de negócios seja viabilizado e operacionalizado. No mais, a utilização da finalidade de controle tem relação positiva com a presença de investidores externos, que utilizam do artefato para validar o modelo de negócios proposto (Davila & Foster, 2005; Lin et al., 2017).

Por fim, tem-se o orçamento como diagnóstico para a avaliação formal de desempenho na unidade de trabalho, com finalidade de avaliação (Abernethy & Brownell, 1999; Hansen & Van der Stede, 2004 Sivabalan et al., 2009). Para as *startups*, evidências apontam que essa finalidade tem ligação com o processo de financiamento externo e é motivada pelo interesse de se verificar a aplicação do recurso financeiro e de se aferir se a *startup* está seguindo o plano de negócios estabelecido (Davila et al., 2015; Lin et al., 2017; Theiss & Beuren, 2020).

A literatura, baseada em contextos tradicionais, apresenta ressalvas quanto a utilização da finalidade de avaliação, visto que essa pode levar ao incentivo de jogos e comportamentos disfuncionais (Hansen et al., 2003; Neely et al., 2001; Sivabalan et al., 2009). Dado o exposto, espera-se um trabalho institucional diferente de acordo com as finalidades dada ao orçamento, com isso, estabeleceu-se a seguinte proposição teórica:

P2 – O trabalho institucional de desenvolvimento do orçamento em *startups* em fase de validação impulsiona diferentes finalidades ao artefato

Com o suporte das proposições será analisada de forma empírica como as lógicas institucionais impulsionam o trabalho institucional no desenvolvimento das finalidades do orçamento no contexto de startups brasileiras em fase de validação.

2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que concerne aos seus objetivos a pesquisa caracteriza-se como descritiva, para atingir seu objetivo foi utilizada abordagem qualitativa (Creswell & Creswell, 2021; Sampieri, Collado & Lucio, 2013) e entre os procedimentos técnicos, o estudo é caracterizado como estudo de caso múltiplo (Bauer & Gaskell, 2000). Para isso, foram selecionadas duas *startups* baseadas em tecnologia da informação, em fase de validação, que operam no modelo *SAAS* (*Software as a Service*), que comercializam *softwares* como um serviço, não como um produto. Para manter o sigilo quanto a identidade das empresas essas foram nomeadas respectivamente como *Startup 1* e *Startup 2*.

A *Startup 1*, tem como objetivo democratizar o acesso às informações dos ativos financeiros, tais como empresas negociadas em bolsa de valores, fundos de investimento e títulos de renda fixa. O foco é na utilização de modelos quantitativos para embasar decisões de investimento dos mais variados perfis de investidores. Essa *Startup* possui três sócios e atualmente conta com uma equipe de dez pessoas, divididas nas áreas de Gestão, Desenvolvimento, Marketing, Finanças e Produto. Atualmente a empresa está desenvolvendo dois produtos, uma plataforma com informações de investimentos e um *add-in* em *Microsoft Excel* para os clientes terem acesso a todas as informações divulgadas sobre os ativos listados em Bolsa de Valores. A empresa teve seu início de operação em fevereiro de 2021.

A *Startup 2* possui dois sócios, que atualmente são os únicos membros ativos na empresa. A ideia da *Startup* foi inspirada no modelo Uber e tem como objetivo desburocratizar o acesso ao ensino. Com isso, a empresa foi projetada como uma plataforma para conectar os alunos de ensino médio a monitores das mais variadas temáticas, tais como matemática, química e geografia. A ideia surgiu por um dos sócios que, em 2018, dava aulas particulares de temáticas ligadas ao ensino médio e percebeu uma oportunidade de mercado na necessidade de um ensino mais personalizado e acessível. A empresa também teve seu início de operação em fevereiro de 2021. As *startups* estão nas duas áreas com maior número de *startups* no contexto brasileiro, de acordo com dados da Startupbase (2022).

Para cumprir o objetivo proposto o estudo se baseou nas contribuições de Thornton et al. (2002), Lawrence et al. (2011) e Sivabalan et al. (2009). Para as lógicas institucionais do campo organizacional de *startups*, são utilizadas as categorias: lógica corporativa, lógica de mercado e lógica profissional (Thornton, 2012; Thornton et al., 2002; Thornton et al., 2005) centrais na discussão de finalidades do orçamento (Järvinen, 2016; Kasumba, 2013; Wimalasinghe & Gooneratne, 2019). O foco no trabalho institucional dos fundadores visa o esforço para agir sobre uma instituição, nesse caso o orçamento e suas finalidades. Por fim, visando as finalidades dadas ao orçamento é utilizada a classificação de Sivabalan et al. (2009) em planejamento, controle e avaliação. Nas perguntas quanto às finalidades do orçamento ainda foram buscadas outras finalidades além das abordadas pelo escopo inicial. A Tabela 2 apresenta o constructo de pesquisa.

Tabela 1. Constructo de Pesquisa do Estudo 1

Categorias	Definição	Estudos Anteriores
Lógica de Mercado	Lógica centrada no capitalismo dos investidores, sua identidade é sem rosto, a legitimidade dá-se pelo preço, tem como fonte de autoridade os interesses dos acionistas e a base da estratégia se baseia-se no aumento dos lucros (Thornton, 2002; Thornton & Ocasio, 1999; Thornton et al., 2005).	Amans et al., 2015; Carlsson-Wall et al., 2016; Ezzamel et al., 2012; Hyvönen et al., 2009; Järvinen, 2016; Kasumba, 2013; Kaufman & Covaleski, 2019; Lambert & Sponem, 2012; Singh & Jayanti, 2013; Wimalasinghe & Gooneratne, 2019
Lógica Corporativa	Lógica centrada no capitalismo gerencial, sua identidade são os empreendedores, a legitimidade dá-se pela posição no mercado, tem como fonte de autoridade os objetivos dos empreendedores e a base da estratégia baseia-se em desenvolver produtos ou serviços que sejam repetíveis e escaláveis (Adaptado de Thornton et al., 2005).	
Lógica Profissional	Lógica centrada no capital pessoal, sua identidade é reputação pessoal, a legitimidade dá-se pela experiência do profissional, tem como fonte de autoridade as ações profissionais e a base de atenção dão-se em aumentar o status social (Thornton et al., 2005).	
Trabalho Institucional	Esforço, físico ou mental, destinado a manter ou afetar uma instituição ou um conjunto de instituições (Lawrence et al., 2011)	Aburous (2019); Aliabadi, Farooq, Sharma & Mihret (2021); Aleksandrov et al. (2018); Lawrence & Suddaby (2006); Lawrence et al. (2011); Modell (2020); Singh & Jayanti (2013)
Planejamento	O orçamento como artefato de coordenação de recursos e planificação operacional e estratégico (Sivabalan et al., 2009).	Abernethy & Brownell, 1999; Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Luz & Lavarda, 2020; Mucci et al., 2016; Sivabalan et al., 2009
Controle	O orçamento como artefato de monitoramento e controle de custos (Sivabalan et al., 2009).	
Avaliação	O orçamento como artefato de análise de equipe e/ou unidade de negócio (Sivabalan et al., 2009).	

Foi realizada uma reunião inicial para conhecimento de cada *startup* e apresentação dos objetivos da pesquisa. As reuniões, e posteriormente as entrevistas, foram todas realizadas na plataforma *Google Meet*. A reunião com a *Startup 1* aconteceu no dia 21/10/2021 e estavam presentes os três fundadores da empresa, e com a *Startup 2*, por sua vez, foi realizada com os dois fundadores no dia 23/10/2021. As reuniões tiveram a duração respectivamente de 1 hora e 17 minutos e 1 hora e 20 minutos. Destaca-se que as duas *startups* contam com o mesmo *Chief Technology Officer*, mesmo estando em áreas de atuação bem distintas.

Após as reuniões, foram realizadas entrevistas semiestruturadas individuais (Bauer & Gaskell, 2000; Sampieri et al., 2013) com os fundadores das *startups*, líderes de equipes e um mentor da *Startup 1*. No caso da *Startup 2*, os fundadores apontaram que não havia nenhum mentor direto, apenas um mentor consultivo, que não tinha papel formal na empresa. As questões foram divididas em blocos a partir dos constructos propostos para buscar a melhor compreensão dos elementos envolvidos no contexto do estudo. A Tabela 3 apresenta o roteiro de entrevista.

Tabela 2. Roteiro de Entrevista do Estudo 1

Blocos	Perguntas
Lógicas Institucionais	LI1. Desde o começo da startup já havia a ideia de utilizar um orçamento? LI2. Quando surgiu a ideia de utilização do orçamento? LI3. De onde surgiu a necessidade de implementar o orçamento na startup? LI4. Quais foram os fatores que motivaram a startup a implementar o orçamento? LI5. Como o orçamento está alinhado com as operações da empresa? LI6. Algum stakeholder (agente externo) influenciou a implementação do orçamento? LI7. Em quais objetivos da startup o orçamento pode auxiliar? LI8. Qual a relação do orçamento com o processo de inovação? LI9. Quais pessoas são ouvidas no processo de realização do orçamento? LI10. O orçamento faz parte da rotina da empresa? LI11. Olhando para o futuro, como o orçamento será utilizado na organização? LI12. Qual o papel de investidores e financiadores na implantação do orçamento? LI13. Como você vê as startups utilizarem o orçamento? LI14. Quais as referências que vocês têm para desenvolver o orçamento? LI15. Os profissionais de sua área costumam utilizar o orçamento? De qual forma?
Trabalho Institucional	TI1. Quais foram os mecanismos de trabalho utilizados para proceder a implementação do orçamento? TI2. Como foi operacionalizada a implementação do orçamento? TI3. Foi implantada alguma tecnologia nova para a implementação do orçamento? TI4. O orçamento estabelecido é aceito sem questionamentos? TI5. A equipe tenta ajustar suas atividades ao orçamento previsto? TI6. A startup negocia com alguém, externamente ou internamente, para definir o orçamento?
Finalidades do Orçamento	FO1. Como o orçamento é utilizado na organização? FO2. Quais as utilidades para o orçamento na organização? FO3. O orçamento é usado só internamente ou apresentado externamente também?

Antes das entrevistas, foram apresentados: o Protocolo de Estudo de Caso, Termo de Consentimento Livre e Esclarecidos e esclarecidas as dúvidas sobre o escopo do estudo. As

reuniões e todas as entrevistas foram gravadas, com consentimento dos entrevistados visando garantir a fidelidade dos comentários e interpretações realizados. A Tabela 4 apresenta a relação dos entrevistados e as informações referente às entrevistas.

Tabela 3. Relação dos Entrevistados

Empresa	Cargo	Idade	Formação	Data da Entrevista	Tempo de Duração da Entrevista (Min)
<i>Startup 1</i>	<i>Chief Executive Officer</i>	18	Graduando em Ciências Econômicas	18/10/2021	43 min
<i>Startup 1 e 2</i>	<i>Chief Technology Officer</i>	18	Graduando em Engenharia Eletrônica	19/10/2021	1h e 1 min
<i>Startup 1</i>	<i>Chief Marketing Officer</i>	18	Graduando em Administração de Empresas	20/10/2021	37 min
<i>Startup 1</i>	<i>Chief Commercial Officer</i>	18	Graduando em Engenharia Mecânica	24/11/2021	20 min
<i>Startup 1</i>	Chief Project Officer	18	Graduando em Engenharia de Controle e Automação	09/11/2021	22 min
<i>Startup 2</i>	<i>Chief Executive Officer</i>	18	Graduando em Ciências Econômicas	08/11/2021	47 min
<i>Startup 1</i>	Mentor	38	Bacharel em Direito	29/11/2021	44 min

Após as entrevistas, foram realizadas as transcrições para a forma de texto (Bauer & Gaskell, 2000). As transcrições foram realizadas pelo próprio pesquisador com auxílio do software *Microsoft Media Classic* e armazenadas em documentos do *Microsoft Word*, visando a leitura e revisão do material obtido por parte do pesquisador e uma categorização prévia das respostas dos entrevistados. Os fundadores ainda foram consultados em alguns momentos da análise para esclarecer possíveis dúvidas quanto ao conteúdo das entrevistas.

Após as transcrições, foram enviadas as entrevistas transcritas aos entrevistados a fim de que lessem e fizessem modificações caso não concordassem com algum ponto descrito na entrevista ou julgassem que algum ponto não foi fiel à sua fala. Não foram realizadas modificações por parte de nenhum dos envolvidos na pesquisa. As entrevistas transcritas foram tratadas de forma agregada, comparativa e informativa, sem identificação dos entrevistados, garantindo o sigilo dos dados individuais. As reuniões iniciais e entrevistas tiveram um total de 6 horas e 15 minutos de gravação, transcritas em setenta e seis páginas do software *Microsoft Word*.

Além das entrevistas foram realizadas observações nas reuniões semanais de alinhamento da *Startup 1*, além da realização de reuniões informais com a *Startup 2* para a troca de informações acerca do andamento das atividades e atualizações sobre os processos da

startup. As observações buscaram indícios das lógicas envolvidas no ambiente institucional e sua relação com os esforços dos envolvidos no orçamento elaborado pelas empresas.

As respostas apresentadas foram analisadas pelos entrevistados e confrontadas com a literatura de base a partir dos constructos propostos, a fim de compreender a interação entre as lógicas institucionais, o trabalho institucional e as finalidades do orçamento.

Foram utilizados também os documentos referentes ao orçamento (Bauer & Gaskell, 2000), disponibilizados pelos fundadores das respectivas *startups*. A utilização de documentos tem como propósito apoiar informações destacadas nas entrevistas. Os métodos elencados visam à triangulação dos dados visando maior validade e confiabilidade dos resultados encontrados (Bauer & Gaskell, 2000). O protocolo de pesquisa foi submetido e aprovado pelo comitê de ética da Universidade Federal de Santa Catarina, com o número do parecer 5.309.681.

As limitações do presente estudo são decorrentes de escolhas do pesquisador quanto aos procedimentos metodológicos adotados para a viabilização do estudo e que podem influenciar nos resultados encontrados e nas conclusões apresentadas. Destaca-se primeiramente as limitações do procedimento de coleta de dados, via entrevistas. Apesar das entrevistas permitirem aos respondentes apresentarem suas visões sem limitações e escopo propriamente definido, diferente dos questionários, a utilização da coleta de dados por meio de questionamentos diretos aos envolvidos do fenômeno estudado apresenta algumas limitações (Bauer & Gaskell, 2000).

Bauer e Gaskell (2000) apontam que, por diversas razões, o entrevistado pode omitir detalhes importantes, algumas coisas lhe pareçam apenas algo dado, aceito sem discussão; outras coisas podem ser difíceis de serem ditas com palavras. No mais, os entrevistados podem visualizar situações por meio de “lentes distorcidas”, e fornecerem uma versão que seja enganadora e impossível de ser testada ou verificada. Contudo, apesar das limitações expostas, pesquisas na área de contabilidade gerencial utilizando entrevistas são comuns e têm contribuído para o avanço das discussões na área (Scapens, 2006).

Quanto ao método proposto, uma limitação inerente é o viés do pesquisador e dos entrevistados, visto que esses são influenciados por suas origens e preferências. No mais, a análise é realizada pelo julgamento e interpretação do pesquisador, podendo não corresponder às conclusões dos entrevistados (Bauer & Gaskell, 2000). Com vistas a minimizar esse problema, foram enviadas as transcrições para aprovação dos entrevistados e possíveis alterações em suas falas se assim achassem pertinentes. Outra limitação são as *startups* escolhidas para o caso de estudo, seguindo os critérios de atenderem ao objetivo do estudo e

acessibilidade por parte dos gestores para a realização da pesquisa. Tais empresas podem apresentar peculiaridades e não representam completamente o setor de *startups* de tecnologia da informação.

2.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

2.4.1 *Startups* Estudadas

A *Startup 1* surgiu como um aplicativo de planejamento financeiro no qual os usuários poderiam controlar seus gastos, gerenciar todo seu fluxo de entrada e realizar um planejamento para investimentos. A plataforma contaria com consultores financeiros que iriam auxiliar e embasar a tomada de decisões dos clientes. A empresa trabalhou por aproximadamente seis meses na ideia, mas, ainda na fase de ideação, os fundadores se deparam com a dificuldade de escalar, devido à grande necessidade de consultores que deveriam estar atrelados à plataforma.

Após esse período, a empresa pivotou seu modelo de negócios e atualmente é focada na atividade de extrair os dados publicados pelas instituições financeiras e fornecê-lo aos seus clientes de uma forma simples e intuitiva. Atualmente, a *startup* trabalha com os dados referentes às empresas na Bolsa de Valores brasileira, mas tem como próximos passos a inclusão de dados de fundos de investimentos e ativos alocados em bolsas internacionais.

Atualmente, o produto ativo da empresa é uma API (*Application Programming Interface*) que conecta os dados extraídos sobre os investimentos às plataformas das corretoras de valores, e a empresa está em fase de renegociação de contrato. No mais, a *startup* está em fase de criação de um *Add-in* em *Microsoft Excel* para possibilitar a democratização do acesso aos dados por investidores menores e está na fase de preparação de um *MPV* (*Minimum Viable Product*) de sua plataforma para análise de investimentos. A *startup* recebeu um aporte inicial e adicional dos sócios e posteriormente um aporte adicional de um investidor anjo, que atua também como mentor da equipe.

A *Startup 2* é uma plataforma que visa democratizar o ensino a partir da conexão entre alunos com dúvidas e monitores que possam esclarecer essas dúvidas de uma forma mais acessível e personalizada. A empresa atua no modelo de pacote de dúvidas, que pode ser adquirido pelos alunos e em parcerias com os colégios que disponibilizam o aplicativo para seus alunos esclarecerem suas dúvidas.

A *startup* teve o início de suas atividades em fevereiro de 2021, sua operação foi potencializada pela crise do Covid-19, que acelerou o processo de digitalização do ensino, visto que a maioria dos alunos de ensino médio no contexto brasileiro, foram migrados para o modelo de aula síncronas *online* devido aos decretos de distanciamento social impostos pelo governo com vistas a combater os efeitos da pandemia.

Para a conversão de clientes no modelo *B2B*, a empresa utilizou como estratégia a disponibilização da plataforma para as instituições de ensino, para que essas pudessem conhecer os serviços e em seguida tomar a decisão de adquirir os serviços, em um modelo cobrado por alunos e questões. A *startup* atualmente tem em sua base em torno de cinco mil alunos, está presente em quatorze colégios brasileiros e conta com trinta e seis monitores em diversas áreas de disciplinas correlacionadas a vestibulares e produção textual.

Na fase de ideação, a ideia da empresa era restrita aos sócios. Nos seis primeiros meses de desenvolvimento não houve nenhuma validação externa do modelo proposto. Nessa fase os esforços dos sócios foram direcionados para elaboração do *frontend* e *backend* do aplicativo. Após essa fase, a ideia passou pela validação de pessoas próximas aos sócios que atendiam ao perfil traçado como público-alvo, posteriormente por gestores de colégios. O modelo proposto nessa fase é o utilizado pela empresa nessa fase de validação.

Cabe ressaltar, que a empresa, desde seu início não recebeu investimento de capital dos sócios, o único investimento realizado na empresa foi feito a partir de um investimento *FFF* por um amigo dos sócios que inseriu um capital em troca de uma participação da empresa, tal investidor esteve presente na operação por um breve período, mas atualmente não faz parte do quadro societário da empresa, mas possui um *stock option*. O capital recebido foi utilizado para a terceirização do desenvolvimento do *backend*.

2.4.2 Lógicas Institucionais no Contexto de Validação das *Startups*

As duas *startups* estudadas apresentam um cenário característico da fase de validação, pois o modelo de negócios proposto já passou pela fase de ideação, foi formalizado entre os sócios e atualmente os produtos estão em fase de operação e introdução no mercado. Nesse contexto, notou-se uma lógica corporativa típica das *startups* (Blank, 2013; Picken, 2017a; Tripathi et al., 2019) com vistas a utilizar a tecnologia dos seus produtos como forma de acessibilidade e democratização, respectivamente nas áreas de finanças e educação.

Nos dois casos, devido à incerteza dos produtos ainda em desenvolvimento e dinâmica do ambiente, as empresas têm uma lógica interna de *feedback*. Todas as ideias, apontamentos

e mudanças nos processos passam por rodadas de feedback de mentores, pessoas próximas, clientes, advogados e contadores. Todas as opiniões são debatidas e auxiliam no desenvolvimento do negócio e na elaboração dos produtos, conforme menciona o CEO da *Startup 1*.

CEO da Startup 1: “a gente tenta envolver todo mundo, as lideranças de cada área que vão estar envolvidas no projeto... mas tem momento que a gente sente a falta de experiência, então a gente busca a visão dos nossos mentores”

A fala do CTO complementa o exposto.

CTO: “pode ser que a gente decida na gestão, mas na próxima reunião a gente chega e apresenta pra todo mundo, pega a opinião de todo mundo, tá todo mundo sempre unido”

Os envolvidos ainda estão sempre atentos aos *cases* de sucesso e as empresas são inspiradas por outras empresas, atualmente já consolidadas, mas que começaram como *startups*. Essas empresas ainda são utilizadas como quadro de referências dos casos estudados, e impulsionam os sócios a buscarem, a partir das *startups*, um impacto nas suas áreas de atuação.

Ademais, notou-se uma lógica corporativa voltada para aprendizagem. Na *Startup 1*, apesar dos sócios, em todo o momento, apresentarem a dinâmica formalizada de um negócio, a formação de equipe não visava o pagamento de salários, como no modelo tradicional de indústria. Ao invés disso, eram buscados colaboradores que tivessem como objetivo a aprendizagem do negócio e o desenvolvimento profissional, na formalização de um contrato de permuta.

Em alguns casos, para buscar talentos mais consolidados no mercado, a empresa oferecia a possibilidade de *vesting* para a conversão de uma percentagem do capital social da empresa. Tal orientação foi realizada pelos advogados da empresa, que têm ainda o papel de mentores e atuam como investidores anjos em outras *startups*. Os próprios sócios não recebiam nenhuma remuneração, mesmo trabalhando na empresa *full time*, e as principais motivações são o desenvolvimento da *startup* e o pertencimento na empresa, como ilustra a fala do CCO.

CCO: “eu acredito muito nisso, daqui a alguns anos eu sei que vai ter valido muito à pena e a gente vai estar de um tamanho gigantesco.”

No caso da *Startup 2*, a lógica corporativa voltada para aprendizagem também se mostrou presente, na busca dos fundadores por *feedbacks* externos, acompanhados dos *feedbacks* internos dos dois sócios, que pudessem impulsionar o desenvolvimento do negócio. A dinâmica visa a viabilidade dos serviços, credibilidade do modelo de negócios e posicionar

a organização para um rápido crescimento, como aponta Paschen (2017) e é evidenciado pela fala do *CEO* da Startup 2.

CEO da Startup 2: “Eu tive reuniões com contadores, advogados, fui a vários escritórios conversar para entender do que a gente precisava, como fazia, realmente dei a cara a tapa”

Além da lógica de aprendizagem, o contexto das empresas apresenta uma busca por consenso dos envolvidos antes da tomada de decisão, todas as ideias e próximos passos do modelo de negócios era trazido para a discussão dos fundadores até a anuência de todos os envolvidos, como ilustrado pelo CTO.

CTO: “A gente sempre entra num consenso, nunca chegou a acontecer de alguém só impor algo”.

No caso da *Startup 1*, tais decisões eram tomadas pelos três fundadores e o *Chief Creative Officer*, já na *Startup 2* as decisões eram tomadas pelos dois fundadores. Nos dois casos, notou-se uma forte lógica corporativa de *startup* baseada na inovação, uso de tecnologia, dinâmica e incerteza. Além disso, outro ponto de destaque é o sentimento de estar construindo algo relevante, percebido em todos os entrevistados no contexto. Mas apesar da forte lógica corporativa, as empresas são moldadas também pela lógica de mercado, que fizeram ambos os casos passar por um processo de pivotagem.

No caso da *Startup 1*, a empresa que inicialmente propunha ser um aplicativo de planejamento financeiro, se deparou com a dificuldade do levantamento de recursos para as verbas de marketing, com isso a empresa passou por um processo de pivotagem total e começou a desenvolver o modelo de negócios atual.

Na *Startup 2*, em um primeiro momento, a proposta era um modelo apenas B2C, conectando os alunos de ensino médios aos monitores. A proposta mudou, devido às incertezas financeiras, referentes à cobrança de taxas das lojas de aplicativos. Nesse processo, a empresa não passou por uma pivotagem total, todavia, desenvolveu também um modelo B2B de prestação de serviços aos colégios, na qual, a *startup* atua como uma central de dúvidas, conectando os alunos aos seus próprios professores.

Outro ponto é que no contexto das *startups*, as empresas, desde sua fase de ideação passam por rodadas de investimento, com isso há a necessidade de construir uma ideia sólida para atrair os investidores. Para isso, a empresa está sujeita a ser avaliada pela sua tese de retorno financeiro. Todavia, essa proposição não passa por indicadores tradicionais da lógica de mercado, como EBITDA, ROI e Margem Líquida, dado que em certos casos as empresas não apresentam nem faturamento.

A lógica de mercado, no contexto das *startups*, passa primeiramente pela confiança entre *startup* e investidores, principalmente nos estágios mais iniciais, como aponta o mentor:

Mentor: “O investimento hoje é confiança, investe o dinheiro e o cliente me liga quando esse dinheiro é retornado”

Além da confiança, outras premissas são analisadas, em relação a rentabilidade do modelo de negócio proposto pela empresa, como: tamanho do mercado que a empresa quer atingir, histórico e capacidade da equipe, destinação dos recursos a serem investidos na *startup* e o chamado “sonho grande” da empresa. Nesse cenário, as empresas atuam em uma lógica própria corporativa, mas são moldadas pela lógica de mercado para atender as demandas dos possíveis investidores.

2.4.3 Trabalho Institucional no Orçamento e suas Finalidades

Frente ao cenário apresentado, as *startups* estudadas desenvolveram um orçamento mais simples e enxuto, que atende as demandas exigidas pelo momento atual das empresas. O orçamento, nos dois contextos, é realizado em planilhas do *Microsoft Excel*, e fica disponível para todos os colaboradores. A ferramenta apresenta os principais gastos realizados e projetados para os próximos períodos, que são respectivamente os gastos com contabilidade, advocacia e servidores. Nessa conjuntura, nos dois contextos estudados, o orçamento é utilizado para controle de fluxo de caixa e previsões de curto prazo, a partir dos gastos essenciais, para a manutenção do negócio.

Desse modo, há um trabalho institucional para manutenção do orçamento, todavia, não há um foco para desenvolvê-lo no sentido de torná-lo mais complexo, visto que os recursos, de tempo e mão-de-obra, estão sendo utilizados para desenvolver os produtos e estabelecer conexões com parceiros comerciais. Na fase de validação, as empresas apresentam uma configuração enxuta, e nos dois casos os gastos mensais não são considerados expressivos.

Na *Startup 1*, o orçamento surgiu logo no início do projeto. Os fundadores, desde o começo, viram a necessidade de projetar os gastos que seriam realizados e projetar uma forma de controle para a tomada de decisões. Nesse caso, os fundadores injetaram capital na empresa, e a partir disso houve a necessidade de controlar os recursos, que eram escassos, até que a empresa pudesse gerar faturamento. O orçamento, todavia, não visa um planejamento extensivo, dado que a *Startup 1* ainda está em um estágio de consolidação do modelo de negócio e desenvolvimento de produtos para inserção no mercado, como aponta o CTO.

CTO: *“a gente tem noção em relação ao orçamento. Agora, se você me perguntar “o que vocês vão fazer daqui a 5 anos, a gente não sabe, essa é a verdade.”*

Assim, a utilização para finalidade de planejamento se refere à inclusão de novos gastos pela empresa. Quando necessário, os fundadores apresentam as demandas de sua equipe, e em conjunto são realizadas as decisões de investimento ou não, como ilustra a fala da CMO.

CMO: *“A gente sempre tenta pegar vários pontos de vista, mesmo porque a questão de verba e orçamento, no meu ver, é algo difícil de ser discutido porque todo mundo quer um dinheiro para sua área”*

Tem-se ainda a finalidade de controle, visto que mensalmente são controlados os gastos da empresa, que são fixos e previsíveis, e acompanhado o *Burn Rate* (Queima de Caixa) da empresa, conforme apontado pelo CTO.

CTO: *“a gente tem uma noção do que a gente faz, do que a gente paga recorrentemente, isso a gente tem bem definido até para questões de previsões futuras (...) então a gente sabe que vai sair isso todo mês e que está entrando todo mês ou não está entrando nada, ou até quando a gente sobrevive”*

E complementado pelo CPO.

CPO: *“o que nós temos é um controle de caixa que está sendo queimado todo mês com o operacional, o caixa é utilizado para pagar nosso custo recorrente”*

O orçamento é utilizado para a tomada de decisões, aliando as finalidades de planejamento e controle, pois a partir dos gastos recorrentes mensais os fundadores comparam os benefícios da inclusão de novos projetos com o tempo de vida que a empresa teria, sem contar o faturamento.

Tais decisões são tomadas em consenso entre os fundadores, com vistas a atender sempre o objetivo de desenvolver o modelo de negócios proposto. Dada a lógica de aprendizagem, em decisões com um nível maior de complexidade, os fundadores buscam a validação externa de seus mentores, principalmente dos advogados da empresa, pelo *know-how* com *startups* e o investidor anjo pela experiência no mercado financeiro. Destaca-se, que tais validações são apenas orientações e não têm um caráter coercitivo na tomada de decisões dos fundadores e no artefato gerencial, como aponta o CEO da *Startup 1*.

CEO da Startup 1: *“então a gente vai lá e chega para nossos mentores, mais com o escritório de advocacia, porque eles são bem voltados para startups, eles têm o knowhow. A gente conversa com eles, com nosso investidor anjo, e aí a gente vai buscando conversar com pessoas do ramo”*

O aumento da equipe não passa por mudanças orçamentárias, dado que a estratégia dos fundadores é a inclusão de novos colaboradores sem remuneração. Motivados pela oportunidade de aprendizagem e em alguns casos remunerados com o direito de exercício de um *stock option* nas futuras rodadas de investimento da *startup*. Por fim, o orçamento da *Startup 1* não apresenta uma finalidade de diagnóstico, moldado principalmente pelo momento de desenvolvimento dos MVPs (Produto Mínimo Viável), dado que esses não são os mesmos que a empresa tem como produto ativo atualmente.

Na *Startup 2*, os esforços para a implementação de um orçamento surgiram de uma lógica de mercado de verificar se o negócio proposto pelos fundadores teria retorno financeiro. A necessidade estava atrelada ao financiamento de capital por um amigo dos sócios. A entrada de recursos acarretou a adoção de um orçamento, que não havia sido estabelecido ainda, pois os sócios ainda não utilizam recursos financeiros. Entretanto, apesar da motivação pela necessidade de retorno financeiro, as finalidades utilizadas para o orçamento atendem concomitantemente a lógica corporativa da *startup*.

Nesse período, a formalização do orçamento se deu por meio de estudos em livros, artigos, blogs e foi acompanhado pelos contadores, advogados e pessoas próximas aos fundadores da empresa. Nesse caso, também, a figura de profissionais no ramo de *startups* conduziu um orçamento que atenda as demandas específicas do contexto da *Startup*. A lógica de aprendizagem mantida pelas empresas também é refletida na construção do orçamento, visto que constantemente são buscadas referências externas que auxiliam na discussão do artefato. Nesse contexto também há a figura do mesmo mentor da *Startup 1*, que por sua experiência de mercado, tem um papel consultivo para os fundadores, como evidencia a fala do CTO.

CTO” Nosso mentor também tem uma influência bem grande para a gente pela questão da experiência dele, então a gente sempre está pegando mentorias com ele, consultando-o sobre investimentos, produtos e as nossas decisões orçamentárias em questão da empresa, do nosso foco, acabam sendo guiadas também pela opinião dele”

Assim como na *Startup 1*, há um esforço para realização e manutenção do orçamento por parte dos sócios, baseados principalmente na projeção dos custos mensais da empresa, e com uma finalidade de planejamento. Todavia, apesar do esforço para manutenção do artefato com finalidade de planejamento, a finalidade é utilizada apenas a curto prazo e não há um planejamento extensivo das receitas e custos projetados, motivados principalmente pelas incertezas dos dois modelos de negócios propostos pela empresa, como demonstra a fala do CEO da *Startup 2*.

CEO da Startup 2: “Tem que ter um orçamento, um orçamento simples, simples não significa largado, simples significa comedido”

Cabe destacar que as duas empresas receberam um crédito de uma empresa de serviços de computação em nuvem para armazenamento de suas plataformas, é comum a cessão desse crédito para as empresas nesse estágio, e esse auxilia a viabilidade do negócio nesses estágios iniciais. Tal crédito é refletido no orçamento, visto que um dos maiores gastos projetados para a viabilidade dos negócios são os relacionados aos servidores.

Também na Startup 2 há um esforço para a utilização da finalidade de controle em conjunto com a finalidade de planejamento. A principal motivação é controlar o *Burn Rate* e verificar a saúde financeira com o caixa atual. Nos dois casos, as empresas têm utilizado sua verba inicial e o financiamento FFF (*Friends, Family and Fools*) respectivamente para manutenção da empresa, e o orçamento é acompanhado para verificar o tempo de vida da empresa e a necessidade de uma rodada de investimento.

Destaca-se, que no momento atual os fundadores da *Startup 2* têm priorizado mais o desenvolvimento do negócio do que o retorno financeiro, para isso, a solução é oferecida por um período de testes para os colégios e no caso das vendas B2B os valores arrecadados são passados aos monitores parceiros. Tal prática visa à motivação dos alunos a utilizarem o aplicativo e ao mesmo tempo oferece um auxílio aos mesmos.

Por fim, nos dois contextos tem-se ainda que os investimentos recebidos, do investidor anjo e do investimento FFF, respectivamente, não geraram uma demanda de prestação de contas por parte dos investidores nem a participação na tomada de decisões, o que manteve o orçamento com as mesmas finalidades e não acarretou uma finalidade de avaliação por parte dos fundadores.

2.4.4 Discussão dos Resultados

Os achados apontam para presença de uma lógica corporativa de rapidez e incerteza, características das *startups* em fases de validação. Com isso, as *startups* têm como prioridade o desenvolvimento dos seus serviços e para isso focam em *feedbacks*, na aprendizagem, e inspiração de empresas no mesmo contexto. Essa lógica é acoplada a uma lógica de mercado, que visa o retorno financeiro por parte dos investidores, todavia, com premissas que fogem à lógica de mercado tradicional. A valorização e validação do negócio são baseadas em premissas que vão além dos dados financeiros, mas são refletidas e projetadas pelos artefatos gerenciais. Tal dinâmica faz com que a combinação de lógica corporativa e de mercado

impulsionem as formas de utilização do orçamento e impulsionem um trabalho dos envolvidos para a sua manutenção, como preconizado pela proposição um.

Do ponto de vista do trabalho institucional, têm-se os fundadores engajados em elaborar e manter um orçamento simples e enxuto nas *startups*, sem pressões para a sua não utilização ou abandono, moldados pela dinamicidade, incerteza do ambiente e por referências externas que apontam o orçamento como um sinal de qualidade da empresa, assim como preconizou Davila et al. (2010). O trabalho institucional apresentado é baseado na intencionalidade dos envolvidos que vêm os benefícios do artefato para atender as demandas impulsionadas pelas lógicas institucionais.

Assim como nos contextos de múltiplas lógicas (Amans et al., 2015; Carlsson-Wall et al., 2015; Ezzamel et al., 2012), no ambiente dinâmico e incerto das *startups*, o orçamento foi desenvolvido de uma forma heterogênea para comportar as lógicas corporativa e de mercado. No mais, os fundadores exercem um papel consciente de manutenção do artefato visto que veem sua utilidade para atender demandas internas e externas. Com isso, o orçamento tem um papel referencial na tomada de decisões, mas de caráter flexível, e no desenvolvimento dos serviços visando concretizar o modelo de negócio proposto pelas empresas.

Os achados ainda evidenciam, como preconizado pela proposição dois, que o trabalho institucional impulsiona diferentes finalidades ao orçamento, na fase de validação da *Startup 1* e *Startup 2*. Nesse escopo, o orçamento apresenta finalidades tradicionais (Hansen et al., 2003; Sivabalan et al., 2009), com destaque para planejamento e controle, todavia tais finalidades são exercidas de forma flexível. Com isso, o orçamento é orientado para referência na tomada de decisão, e não com um viés de controle.

Quanto à finalidade de planejamento, não se tem uma planificação extensiva e projeções de resultado de médio prazo, pois as empresas ainda não têm consolidado o modelo de negócios e forma de monetização dos serviços. Nesse sentido, os fundadores empregam esforços em desenvolver o modelo de negócios e refinar as funcionalidades dos serviços desenvolvidos. Outro ponto é a incerteza quanto à precificação dos *softwares*, que leva a um planejamento flexível focado no gerenciamento das saídas e coordenação de recursos, assim como em indústrias tradicionais (Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004). As empresas, devido à fase de validação, ainda optam por um modelo enxuto, priorizando apenas os gastos essenciais para o desenvolvimento do negócio.

O orçamento ainda é utilizado por incentivos externos, mesmo as empresas não tendo interferência coercitiva de investidores. Os fundadores mantêm o orçamento na rotina da empresa, pois visualizam que o artefato embasa as decisões da empresa e auxilia na criação e

orientação das estratégias, corroborando Davila et al. (2015) e Pavlatos e Kostakis (2021). Nesse sentido, há uma referência das estratégias de investimento de recursos da *startup*, todavia, a referência não é estática e pode ser revista sempre que algum fator novo for encontrado.

Outro ponto de destaque, é a manutenção do orçamento para subsidiar a tomada de decisão por inovação das empresas. O orçamento mantido nas *startups* permite aos fundadores projetar a viabilidade de incrementações e mudanças no modelo de negócio. Os achados corroboram Oyadomari et al. (2010) que apontam que o instrumento monitora a viabilidade dos processos de inovação.

A fase de validação, ainda faz com que as duas *startups* estudadas não utilizem o artefato com fins de diagnóstico, pois o foco está no desenvolvimento dos serviços, validade das soluções e estruturar uma base de negócios que permita escalar, para adentrar a fase de operação. A presença de investidores FFF e investidores anjos, que têm seu investimento com base na confiança da equipe, também é um fator apontado para a não utilização do orçamento como um artefato de avaliação.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender como as lógicas institucionais afetam o trabalho dos envolvidos no desenvolvimento das finalidades do orçamento no contexto de *startups* em fase de validação. Para isso, foi realizado um estudo de caso múltiplo com duas *startups*, baseadas em tecnologia da informação, em fase de validação e localizadas no sul do Brasil. O foco do estudo na fase de validação é motivado pela maior incerteza das empresas nessa fase, visto que ainda estão ganhando força no mercado e estão em estágio de desenvolvimento de seu modelo de negócios.

O estudo contribui para a literatura institucional, trazendo para a discussão uma modalidade de empresas com evidências escassas na perspectiva de lógicas institucionais (Damayanthi & Gooneratne, 2017). Os achados evidenciam uma lógica voltada para aprendizagem, que prioriza o desenvolvimento do modelo de negócios e voltada para feedbacks internos e externos com vistas a validar as ideias frente às incertezas. Tem-se também um sentimento de “estar construindo algo” que leva a uma motivação dos envolvidos que vai além do retorno financeiro. Todavia, atrelada a esse cenário, tem-se uma lógica de mercado, que busca construir uma ideia sólida para atrair investidores, que utilizam premissas diferentes das tradicionais, dado o risco, mas objetivam retornos financeiros. Toda essa

conjuntura leva os envolvidos a se esforçarem para manter um orçamento na organização, com finalidades tradicionais adaptadas para atender o contexto das empresas.

O estudo ainda avança as discussões sobre artefatos gerenciais no contexto das *startups* a partir da compreensão das finalidades dadas ao orçamento na fase de validação. Um melhor entendimento das finalidades contribui para o direcionamento do uso de artefatos gerenciais no contexto que já é caracterizado por incertezas. Os achados ainda reforçam os resultados de Oyadomari et al. (2010) que apontam que o orçamento auxilia na tomada de decisões de viabilidade nos próximos de inovação é visto como um sinal de qualidade no processo de busca por investimento, como preconizaram os estudos de Davila et al. (2010), Davila et al. (2015) e Lin et al. (2017).

A partir dos achados, futuras pesquisas podem explorar o desenvolvimento dessas finalidades nas outras fases do ciclo de vida das *startups*. Estudos anteriores (Crespo et al., 2019; Davila et al., 2010; Davila et al., 2015), apontam que o avanço do modelo de negócios das *startups* acarreta em maior uso de artefatos gerenciais, nesse contexto, uma compreensão das finalidades dadas ao orçamento nas fases de desenvolvimento e escala pode contribuir para a tomada de decisão e direcionamento de esforços de fundadores de *startups* ainda em fases iniciais.

3 LÓGICAS INSTITUCIONAIS NO DESENVOLVIMENTO DE FINALIDADES DO ORÇAMENTO: EVIDÊNCIAS DE UMA *STARTUP* EM FASE DE OPERAÇÃO

Resumo

O presente estudo teve como objetivo compreender como as lógicas institucionais moldam o trabalho institucional de desenvolvimento de finalidades do orçamento na fase de operação de uma *startup*. Para isso, foi realizado um estudo de caso transversal, descritivo e de abordagem qualitativa, com uma *startup* baseada em tecnologia da informação em fase de operação e localizada no sul do Brasil. A *startup* analisada, nomeada no estudo de *Pharma*, teve seu início em 2017 e desenvolve softwares para distribuidoras e indústrias do setor farmacêutico visando a experiência das farmácias. A empresa é formada por três sócios e atualmente conta com vinte e quatro colaboradores. Os achados apontam que a *startup* adota a lógica corporativa própria das *startups* e a lógica de mercado, que se acoplam e beneficiam uma à outra. A lógica corporativa visa a aprendizagem e feedback por parte dos fundadores e por isso esses mantêm proximidade dos seus *stakeholders*. Atrelado a essa lógica, tem-se a lógica tradicional de mercado que visa retorno financeiro, mas valorizam outros aspectos, dado o ambiente de incerteza, tais como o mercado a ser atingido e a equipe empreendedora. Tais lógicas inicialmente levaram à utilização de um orçamento simples e enxuto para monitoramento do *burn rate* da empresa. Com o desenvolvimento do negócio e a melhor estruturação dos processos, os fundadores exerceram um trabalho institucional para o desenvolvimento do orçamento a partir da inclusão de um novo ator organizacional, no caso o gerente financeiro, com vistas a assumir as responsabilidades. Dada a maior complexidade na fase de operação o orçamento desenvolve finalidades de planejamento, controle e avaliação, que são adaptados para atender as demandas da *startup*. O estudo contribui para a literatura da perspectiva de lógicas institucionais apresentando lógicas que se acoplam e se beneficiam, e tem-se também a complementaridade da lógica e trabalho institucionais. No contexto prático, o estudo oferece *insights* para os fundadores de *startups*, sobre finalidades dadas ao orçamento para atender as demandas em um ambiente de dinamicidade e incerteza.

Palavras-chave: *startups*, lógicas institucionais, trabalho institucional, finalidades do orçamento

3.1 INTRODUÇÃO

Caracterizadas por inovação, escalabilidade e incerteza (Blank, 2013; Lopes Filho et al., 2019), as *startups* têm representado um papel cada vez mais significativo nos diversos setores da economia (Startupbase, 2020) e são responsáveis por inovações revolucionárias que mudaram toda a dinâmica de empresas, funcionários e clientes (Lopes Filho et al., 2019; Tripathi et al., 2019).

À medida que as *startups* amadurecem e adentram a fase de operação (Picken, 2017a; Zajko, 2017), elas passam por um processo de mudanças entre a informalidade vagamente estruturada, típica desse modelo de negócio, e a forma estruturada e disciplinada necessária para um rápido crescimento (González-Cruz et al., 2020; Lopes Filho et al., 2019; Picken, 2017a). Nessa fase, um *stakeholder* fundamental são os investidores (Lin et al., 2017; Schachel et al., 2020; Tripathi et al., 2019), que disponibilizam recursos financeiros para a condução das atividades das *startups* visando futuros retornos pelo potencial de valorização das empresas (Davila, et al., 2015; Lin et al., 2017; Tripathi et al., 2019).

Essa captação de recursos leva a maior necessidade de monitoramento e prestação de contas aos *stakeholders* externos, que conseqüentemente acarreta a implementação de sistemas de controle gerencial (Crespo et al., 2019; Davila & Foster, 2005; Schachel et al., 2020; Theiss & Beuren, 2020). Tais artefatos são relevantes para a sobrevivência das *startups* na fase de operação pelo ambiente institucional ainda incerto e dinâmico, ao qual as empresas estão expostas (Blank, 2013; Davila, 2010; Davila et al., 2010; González-Cruz et al., 2020; Picken, 2017a).

A literatura de sistemas de controle gerencial, a partir da perspectiva de lógicas institucionais, revela que o design de controles gerenciais é amplamente influenciado por variáveis contextuais dentro das organizações, e que a dinâmica de poder e conflitos internos se entrelaçam e se refletem nas práticas das organizações (Amans et al., 2015; Damayanthi & Gooneratne, 2017; Järvinen, 2016; Wimalasinghe & Gooneratne, 2019), tal como as finalidades do orçamento (Abernethy & Brownell, 1999; Ezzamel et al., 2012; Sivabalan et al., 2009).

Nessa conjuntura, a fase de operação das *startups* apresenta peculiaridades, visto que é a fase de adicionar recursos, formalizar processos e parcerias com o intuito do crescimento do negócio dentro da estrutura já previamente validada na fase de validação para um modelo de negócio sustentável (González-Cruz et al., 2020; Picken, 2017a; Santos et al., 2022). Nesse escopo, os investidores exercem papel determinante na tomada de decisões da empresa

(Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007; Lin et al., 2017; Haustein et al., 2014) e na utilização de artefatos gerenciais (Davila et al., 2015; Schachel et al., 2021; Theiss & Beuren, 2020).

Todavia, as evidências ainda são escassas de como as lógicas centrais das *startups* são refletidas nos artefatos gerenciais dessas empresas (Damayanthi & Gooneratne, 2017). Dado o ambiente característico dessas empresas (González-Cruz et al., 2020; Tripathi et al., 2019), espera-se que as finalidades do orçamento tenham reflexos da lógicas (Thornton, Jones & Kury, 2005), impulsionada pelos investidores e necessidade de viabilidade (Picken, 2017a; Zajko, 2017), assim como em outros contextos peculiares (Amans et al., 2015; Carlsson-Wall et al., 2016).

Nesse contexto, a multiplicidade de lógicas pode criar tensões nas organizações na medida em que lógicas divergentes implicam decisões ou ações incompatíveis (Carlsson-Wall et al., 2016; Damayanthi & Gooneratne, 2017), o que pode afetar as finalidades dadas ao orçamento (Amans et al., 2015; Ezzamel et al., 2012). Contudo, as organizações podem encontrar maneiras de resolver tais tensões, seguindo as prescrições de apenas uma lógica ou comprometendo-se entre as lógicas (Carlsson-Wall et al., 2016; Pache & Santos, 2010).

Para isso, os atores, a partir de suas capacidades de refletir sobre essa inserção, relacionar-se consigo mesmo e desenvolver intencionalidade consciente, trabalham para interpretar, traduzir, transpor, editar e recombina instituições, causando adaptações, mutações e outras consequências institucionais (Lawrence et al., 2011). Lawrence e Suddaby (2006) chamam esse processo de trabalho institucional.

Tem-se ainda, que fatores de nível de organização podem fornecer diferentes recursos para as respostas às lógicas vivenciadas pelas organizações (Carlsson-Wall et al., 2016; Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta & Lounsbury., 2011). Nessas condições, a dinâmica do modelo de negócios das *startups*, e o processo de formalização dos processos realizado na fase de operação (Picken, 2017a), pode se refletir em como são realizados os esforços dos envolvidos no desenvolvimento do orçamento e suas respectivas finalidades.

Com o foco em como o trabalho institucional é realizado, e dadas as lógicas relacionadas ao campo de *startups*, o estudo visa responder o seguinte problema de pesquisa: **Como as lógicas institucionais do ambiente de startups em fase de operação moldam o trabalho institucional de desenvolvimento de finalidades do orçamento?** Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma *startup* localizada no sul do Brasil, baseada em tecnologia de informação, em fase de operação com vistas a compreender como as lógicas do

ambiente de *startups* moldam o trabalho institucional de desenvolvimento de finalidades do orçamento na fase de operação de uma *startup*.

Como principal contribuição teórica, o estudo visa desenvolver uma melhor compreensão de como a interação entre as lógicas em nível de campo têm o potencial de influenciar a adoção das finalidades do orçamento. Além da complexidade das próprias organizações, as *startups* enfrentam a complexidade dos sistemas para administrar essas organizações e a demanda por maximizar retornos econômicos. O estudo ainda reforça a complementariedade da literatura de lógicas e trabalho institucional, tal como Singh e Jayanti (2013), Järvinen (2016) e Hampel et al. (2017).

Aponta-se, ainda, para discussão em torno das lógicas institucionais em contextos de países em desenvolvimento como é o caso do Brasil (Damayanthi & Gooneratne, 2017). Discussões dos artefatos gerenciais em mercados emergentes podem levar a um avanço da teoria, visto que boa parte da literatura se concentrou nos países desenvolvidos (Amans et al., 2015; Ezzamel et al., 2012; Hyvönen et al., 2009; Järvinen, 2016) que apresentam características, estruturas sociais e políticas divergentes dos contextos emergentes (Damayanthi & Gooneratne, 2017).

Como contribuição prática, se tem uma melhor compreensão da dinâmica entre os objetivos e ideais das *startups* e os interesses externos expostos por meio do papel de investidores. Busca-se, também, um melhor entendimento de como são realizados os esforços dos empreendedores para o desenvolvimento do orçamento, quais são os recursos utilizados e como é realizado o processo, que pode gerar *insights* relevantes para os desafios que as organizações enfrentam.

3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.2.1 Lógicas Institucionais e o Trabalho Institucional

A perspectiva de lógica institucional evoluiu a partir do trabalho seminal de Friedland e Alford (1991), concentrando-se na heterogeneidade e racionalidade organizacional (Damayanthi & Gooneratne, 2017; Lounsbury, 2007). As lógicas institucionais representam quadros de referência que condicionam a escolha dos atores e seu senso de identidade, baseados em padrões históricos socialmente construídos de símbolos culturais e práticas materiais, incluindo suposições, valores e crenças, pelos quais indivíduos e organizações dão

sentido à sua atividade diária, organizam tempo e espaço e reproduzem suas vidas e experiências (Thornton et al., 2015).

Thornton et al. (2012) revelam lógicas institucionais concentradas em seis instituições sociais, profissões, corporações, mercado, estado, família e religião, cada qual com suas fontes de legitimidade, autoridade e identidade. Os estudos fundamentados na perspectiva buscam explorar como a cognição é estruturada e a tomada de decisões é guiada por amplos sistemas de crenças, fundamento em lógicas centrais, que podem emergir do ambiente externo (Thornton et al., 2015) e/ou de grupos intraorganizacionais (Damayanthi & Gooneratne, 2017; Thornton et al., 2015).

Além do mais, Greenwood et al. (2011) apontam que características organizacionais como estrutura, propriedade, governança podem tornar as organizações mais sucessíveis a certas lógicas e menos a outras, tendo um papel de filtros organizacionais e influenciam a maneira como várias lógicas são englobadas.

Essas várias lógicas institucionais, em determinadas situações, podem oferecer prescrições relativamente consistentes e compatíveis que uma organização pode facilmente reconciliar (Thornton et al., 2012). Todavia, em outras situações, múltiplas lógicas impõem prescrições divergentes e quase incompatíveis com o contexto organizacional (Friedland & Alford, 1991), podendo causar discordância sobre os objetivos, estratégias e práticas (Kaufman & Covaleski, 2019). Tais divergências podem levar a conflitos e contestações dentro das organizações, que acarretam resistência à institucionalização por parte dos atores (Damayanthi & Gooneratne, 2017).

A literatura de contabilidade gerencial, baseada nessa perspectiva, se concentrou em analisar como as organizações lidam com a tensão entre múltiplas lógicas no campo organizacional, como essas lógicas se refletem nas práticas gerenciais, como funcionam os artefatos gerenciais e como o papel do contador gerencial se encaixa frente às lógicas de nível social e de campo (Damayanthi & Gooneratne, 2017).

Thornton et al. (2012) propõem cinco princípios de análise visando desenvolver o conceito de lógicas institucionais: a sociedade como sistema interinstitucional que aponta que cada setor representa um conjunto diferente de expectativas para o comportamento organizacional; as fundações de instituições, que pressupõe que cada uma das ordens institucionais tem características materiais e culturais; as instituições como múltiplos níveis, que infere que as lógicas institucionais podem ser desenvolvidas em níveis além dos campos organizacionais; a contingência histórica que indica para o desenvolvimento e mudança do foco nas lógicas institucionais ao longo do tempo; e a agência incorporada, que aponta que as

lógicas institucionais são resultado da interação entre agência individual e estrutura institucional.

O papel da agência pressupõe a autonomia parcial de atores, organizações e instituições da sociedade na compreensão de suas ações sociais (Friedland & Alford, 1991). O papel dos atores também é utilizado para entender como as práticas evoluem e adquirem significado, dependendo da natureza desses atores e de seus múltiplos papéis no campo (Wimalasinghe & Gooneratne, 2019). Assim, as lógicas institucionais fornecem um elo entre agência individual e cognição, e entre práticas institucionais socialmente construídas e estruturas formais de regras, fornecendo mais espaço para agência e, portanto, política, e, conseqüentemente, permitem heterogeneidade e transformação institucional (Covaleski et al., 2019; Friedland & Alford, 1991).

Embora os atores individuais e organizacionais possam buscar seus interesses, os meios e fins de suas ações individuais e organizacionais são incentivados ou reprimidos pela lógica institucional predominante (Thornton et al., 2012; Thornton et al., 2015). Contudo, apesar dessas ações serem incorporadas nas instituições, as instituições são socialmente construídas, portanto, constituídas pelas ações individuais e organizacionais (Thornton et al., 2012; Thornton et al., 2015; Thornton, Jones & Kury, 2005), levando a um trabalho institucional dos atores organizacionais na construção das instituições (Lawrence & Suddaby 2006; Lawrence et al. 2011).

O trabalho institucional, proposto inicialmente por Lawrence e Suddaby (2006), foca nas formas como as instituições são afetadas pela ação e pelos atores (Lawrence et al. 2009; Lawrence et al. 2011). A perspectiva sugere que os atores precisam ser reflexivos sobre como estão inseridos nas instituições e que devem possuir intencionalidade em suas ações para poder afetar as instituições existentes, visando mantê-las, alterá-las ou criar instituições. A ideia é que os atores podem refletir criticamente sobre suas ações e, portanto, são capazes de influenciar seu ambiente institucional por meio de ações individuais (Lawrence & Suddaby 2006), frente às lógicas centrais (Thornton et al., 2012; Thornton, et al., 2005).

Os estudos, da literatura gerencial, baseados na perspectiva da lógica institucional e no trabalho institucional focam nos resultados obtidos, como sugerem Lawrence e Suddaby (2006), da interação entre novas lógicas, lógicas predominantes ou lógicas divergentes e os esforços dos atores organizacionais, ou seja, no trabalho de criar, manter e desorganizar instituições (Järvinen, 2016; Pettersen, 2015; Singh & Jayanti, 2013). Nesse contexto, o estudo busca uma melhor compreensão das lógicas institucionais presentes no ambiente das

startups e sua interação com o trabalho institucional dos envolvidos no desenvolvimento do orçamento.

3.2.2 *Startups* em fase de operação

Vários modelos descreveram o ciclo de vida das startups, baseadas nas fases de desenvolvimento do modelo de negócios a partir das rodadas de investimento. O presente estudo optou pela classificação de Van Osnabrugge e Robinson (2000) separando o ciclo em: (i) ideação; (ii) validação; (iii) operação; e (iv) escala. A fase de ideação se refere a ideação do modelo de negócios e na fase de validação a *startup* se insere no mercado e inicia seu processo de validação (González-Cruz et al., 2020; Sekliuckiene et al., 2018)

O período de operação tem início quando a *startup* começa a ganhar força no mercado a partir de um modelo de negócios relativamente consolidado, mas com produtos ou serviços ainda em constante evolução (González-Cruz et al., 2020; Picken, 2017a). Essa fase representa uma ponte entre a informalidade pouco estruturada típico dos modelos iniciais de *startup* e a forma estruturada e disciplinada necessária para possibilitar um rápido dimensionamento (Paschen, 2017; Picken, 2017a; Santos et al., 2022). Nesse contexto, os fundadores devem estabelecer as bases que permitam que o negócio seja escalável, estabelecer credibilidade e legitimidade junto aos clientes e stakeholders do ecossistema de startups, tal como investidores, financiadores, incubadoras e aceleradora, para adquirir os recursos iniciais que permitam a tração do negócio (Blank, 2013; Picken, 2017a; Tripathi et al., 2019).

Os principais desafios para garantir a sustentabilidade do negócio são o posicionamento de mercado, implementação de disciplina e gerenciamento de riscos frente ao aumento do escopo e da complexidade (Picken, 2017a; Picken, 2017b). Para isso, são realizados aumentos nas equipes, definidos e formalizados processos e inclusos sistemas que possam monitorar o desempenho gerencial (Davila et al., 2010; Davila et al., 2015; Tripathi et al., 2019).

3.2.3 Proposição do estudo

Caracterizadas pelo comportamento inovador, proativo e de risco (Sekliuckiene et al., 2018), as *startups* enfrentam um ambiente dinâmico, proporcionado pelo intensivo uso de tecnologias, principalmente ligadas a tecnologia da informação (González-Cruz et al., 2020;

Tripathi et al., 2019). Tem-se ainda a incerteza, dados os riscos técnicos, de mercado, competitivos e de execução ligados a falta de um histórico e a opacidade das informações de um modelo de negócios ainda em construção (Davila et al., 2015; Picken, 2017a; Zajko, 2017).

Essas peculiaridades criam uma lógica central baseada nos desafios da corporação (Thornton, 2002; Thornton & Ocasio, 1999; Thornton et al., 2005). Estudos anteriores apresentam lógicas ligadas ao contexto de distintas corporações, como as lógicas artísticas (Amans et al., 2015), lógicas esportivas (Carlsson-Wall et al., 2016) e lógicas educacionais (Ezzamel et al., 2012).

A lógica corporativa no contexto de *startups* é baseada no histórico, muitas vezes breve, e no modelo de negócios proposto pelos fundadores, com frequência apresentados como “a cara da empresa” (Lopes Filho et al., 2019; Tripathi et al., 2019). Por essa centralidade na figura dos empreendedores, esses representam a fonte de autoridade e controle formal desse tipo de organização (Picken, 2017b; Tripathi et al., 2019). A identidade dessas empresas advém do propósito de criação do modelo de negócio, com vistas a criar valor aos clientes e proporcionar experiências que vão além da simples entrega de produtos ou serviços (Edison, 2020; Picken, 2017a; Tripathi et al., 2019; Zajko, 2017). A racionalidade, por sua vez, baseia-se em desenvolver um produto ou serviço que seja repetível e escalável (Blank, 2013).

A legitimidade se dá pela posição de mercado alcançada, a partir da inovação em mercados existentes, com novos produtos, serviços e experiência dos usuários, visando se adaptar às condições de mercado em constante mudança e às necessidades distintas dos clientes (Edison, 2020; González-Cruz et al., 2020; Picken, 2017a; Zajko, 2017). Alternativamente, tem-se a possibilidade de criar mercados, a partir de mudanças novas e não triviais nos elementos-chave que proporcionam um novo valor aos clientes-alvo (González-Cruz et al., 2020; Sekliuckiene et al., 2018).

A cultura da empresa é a principal fonte de controle informal (Thornton et al., 2005), visto que elas apresentam um conjunto de valores, crenças e normas que apoiam e reforçam o objetivo e a estratégia de negócios da empresa (Picken, 2017a; Theiss & Beuren, 2020). No caso das *startups*, a cultura define o propósito, leva ao consenso e fornece uma imagem consistente aos clientes e fornecedores (Crespo et al., 2019; Picken, 2017a; Zajko, 2017). A cultura também contribui para a integração, coordenação e controle, pois estabelece padrões e define os limites do comportamento aceitável tanto dentro da empresa quanto em suas interações com o ambiente (Padilha & Lavarda, 2019; Picken, 2017a; Tripathi et al., 2019).

Arelado a essa lógica, tem-se ainda a lógica de mercado (Thornton et al., 2002; Thornton et al., 2005). Essencial para o desenvolvimento das *startups*, pelo papel dos financiamentos e investimentos realizados que garantem o equilíbrio financeiro, consolidação e alavancagem dos modelos de negócios propostos (Davila et al., 2015; Nassar et al., 2019; Tripathi et al., 2019).

A lógica de mercado é baseada em recursos, centrada no capitalismo (Thornton, 2002; Thornton & Ocasio, 1999), representados por investidores, financiadores, incubadoras e aceleradoras (Davila, et al., 2015; Schachel et al., 2020; Lin et al., 2017; Tripathi et al., 2019). A lógica é proveniente da instituição social mais ampla do mercado (Friedland & Alford, 1991), sua identidade é sem rosto, a legitimidade dá-se pelo preço, tem como fonte de autoridade os interesses dos acionistas e a racionalidade baseia-se na melhoria da riqueza do investidor (Thornton et al., 2005).

A imposição de regulamentos é a principal fonte de controle formal (Thornton & Ocasio, 2014; Wimalasinghe & Gooneratne, 2019), representando pelos artefatos gerenciais impostos pelas *startups*, impulsionados pelos *stakeholders* externos (Davila, et al., 2015; Lin et al., 2017; Lopes, Beuren & Theiss., 2021; Schachel et al., 2020; Theiss & Beuren, 2020). O parecer dos analistas de setor é a principal fonte de controle informal (Thornton et al., 2005), também representados pelos investidores de capital e financiadores de dívida (Davila, et al., 2015; Nassar et al., 2019; Schachel et al., 2020). Sob uma lógica de mercado, os relacionamentos entre atores organizacionais são moldados pela competição e aquisições de recursos, e as estruturas de poder são determinadas por concorrência no mercado do produto e mercado para controle corporativo (Thornton, 2002; Thornton & Ocasio, 1999).

Para as organizações a base das normas é o seu interesse próprio e base de estratégia é a melhora nos lucros (Thornton et al., 2005). No mais, os setores do mercado são um limite relevante para o estabelecimento de lógicas institucionais porque os produtores de um setor estabelecem uma identidade comum por meio de comparações sociais, competição por status e posições de rede equivalentes (Thornton & Ocasio, 2014), refletindo nas finalidades do orçamento (Amans et al., 2015; Ezzamel et al., 2012).

Além das lógicas citadas, dada a centralidade da figura dos empreendedores nas *startups* (Lopes Filho et al., 2019; Picken, 2017), a responsabilidade social profissional, a rede de relacionamentos, o foco em entender e resolver os problemas e dar prioridade às necessidades do cliente, podem resultar em uma lógica profissional (Lambert & Sponem, 2012; Singh & Jayanti, 2013), que poderá se adequar ou divergir das lógicas apresentadas no contexto (Carlsson-Wall et al., 2016; Pache e Santos, 2010; Järvinen, 2016).

Nessa conjuntura, examinar os esforços associados às finalidades do orçamento (Covaleski et al., 2003; Kenno et al., 2018; Lawrence, et al., 2011; Suddaby, 2011) frente as lógicas do ambiente (Thornton et al., 2005; Thornton & Ocasio, 2014), pode revelar muito sobre as formas em que essas práticas se conectam às instituições que dão contexto e que pode ser o alvo das intenções de resultados dos atores organizacionais (Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, et al., 2011).

Esses esforços são realizados pelos fundadores (González-Cruz et al., 2020; Lopes Filho et al., 2019; Picken, 2017b; Tripathi et al., 2019). No entanto, investidores e financiadores também tem um papel fundamental (Davila, et al., 2015; Lin et al., 2017; Theiss & Beuren, 2020), principalmente na fase de escala na qual devem ser adicionados recursos para alavancar processos e produzir o crescimento em escala do negócio (González-Cruz et al., 2020; Sekliuckiene et al., 2018).

Dadas as lógicas do campo das *startups* (Picken, 2017a; Tripathi et al., 2019) e o trabalho institucional (Hempel et al., 2017) frente ao orçamento, tem-se, por fim, que o desenvolvimento do orçamento pode variar de acordo com as finalidades dadas ao artefato (Hansen & Van der Stede, 2004; Luz & Lavarda, 2020; Mucci et al., 2016). Nesse escopo, as *startups* podem utilizar do artefato para formulação de planos de ação e coordenação de recursos (Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004), com finalidade de planejamento (Sivabalan et al., 2009). O orçamento também pode ser visto como dispositivo de acompanhamento e finalidade de controle (Sivabalan et al., 2009). Alternativamente, o orçamento pode ser utilizado como ferramenta de avaliação do trabalho realizado pelos indivíduos acerca de um período, com o intuito de mensurar e gerir seu desempenho (Hansen & Van der Stede, 2004), com finalidade de avaliação (Sivabalan et al., 2009).

Dado que as lógicas institucionais no campo das startups, que podem se apresentar como condizentes ou divergentes, moldadas pelos interesses de fundadores e *stakeholders* externos, levam ao desenvolvimento de artefatos gerenciais, e que lógicas do ambiente institucional impulsionam a forma de utilização do artefato, a importância dada ao artefato e suas finalidades como instituição (Amans et al., 2015; Ezzamel et al., 2012; Kasumba, 2013; Kaufman & Covaleski, 2019), tem-se um processo dinâmico ainda com poucas evidências do seu funcionamento (Lin et al., 2017). Dado esse processo, elaborou-se a proposição para o estudo:

P1 – As lógicas institucionais do campo das startups moldam o trabalho institucional no processo de desenvolvimento das finalidades do orçamento no contexto de startups em fase de operação.

Apresentada a literatura base do estudo e os estudos anteriores, parte-se para a seção de procedimentos metodológicos.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como descritivo, visto que objetiva relatar um fenômeno em um determinado contexto, e tem abordagem qualitativa, buscando uma visão contextual do tema de estudo (Creswell & Creswell, 2021; Sampieri et al., 2013). Entre os procedimentos técnicos, o estudo foi caracterizado como estudo de caso, com a utilização de dados primários e secundários (Bauer & Gaskell, 2000; Marconi & Lakatos, 2003; Sampieri et al., 2013; Yin, 2015). Para tal fim, foi realizado um estudo em uma *startup* do ramo de tecnologia da informação, no modelo *SAAS*, na fase de operação (Van Osnabrugge & Robinson, 2000), localizada no sul do Brasil.

A escolha da fase dá-se, pois, as *startups* já possuem um histórico, modelo de negócios mais formalizado, traços de cultura da empresa e estratégia mais consolidada (Picken, 2017a), que permite uma melhor compreensão das lógicas institucionais apresentadas no campo organizacional. A escolha pelo escopo de *startups* de tecnologia da informação visa o dinamismo característico das *startups* de lidar com novas tecnologias e a busca constante por inovação.

A *startup* estudada, tratada no presente estudo com o nome fictício de *Pharma*, surgiu da possibilidade de digitalizar o processo de compras no setor farmacêutico, a partir de uma plataforma que conecta as distribuidoras e indústrias do setor farmacêutico às farmácias. A *startup* iniciou suas operações no final de 2017 com a presença de três sócios fundadores e partir do capital de um investimento anjo. Atualmente, a empresa atua no desenvolvimento de *softwares* para distribuidoras e indústrias do setor farmacêutico, com o objetivo de agilizar os processos financeiros e comerciais no relacionamento desses com as farmácias. A *Pharma* atualmente tem clientes ativos com contratos de média prazo e conta com uma equipe de 24 colaboradores, além dos três sócios.

Para o suporte teórico e visando o cumprimento do objetivo proposto foram elencados os constructos de pesquisa, apresentados na Tabela 5. Visando as lógicas institucionais do campo organizacional de *startups*, serão utilizadas as categorias: lógica de mercado, lógica corporativa e lógica profissional (Thornton, 2012; Thornton et al., 2002; Thornton et al., 2005) centrais na discussão de finalidades do orçamento (Amans et al., 2015; Järvinen, 2016; Kasumba, 2013; Wimalasinghe & Gooneratne, 2019).

O foco no Trabalho Institucional dos empreendedores visa o esforço para agir sobre uma instituição, nesse caso o orçamento e suas finalidades, a partir das contribuições de Lawrence e Suddaby (2006) e Lawrence et al. (2011). Por fim, visando as finalidades dadas ao orçamento será utilizada a classificação de Sivabalan et al. (2009) em planejamento, controle e avaliação, nas perguntas quanto as finalidades do orçamento ainda foram buscadas outras finalidades além das abordadas pelo escopo inicial.

Tabela 4. Constructo de Pesquisa do Estudo 2

Categorias	Definição	Estudos Anteriores
Lógica de Mercado	Lógica centrada no capitalismo dos investidores, sua identidade é sem rosto, a legitimidade dá-se pelo preço, tem como fonte de autoridade os interesses dos acionistas e a base da estratégia se baseia-se no aumento dos lucros (Thornton, 2002; Thornton & Ocasio, 1999; Thornton et al., 2005).	Amans et al., 2015; Carlsson-Wall et al., 2016; Ezzamel et al., 2012; Hyvönen et al., 2009; Järvinen, 2016; Kasumba, 2013; Kaufman & Covaleski, 2019; Lambert & Sponem, 2012; Singh & Jayanti, 2013; Wimalasinghe & Gooneratne, 2019
Lógica Corporativa	Lógica centrada no capitalismo gerencial, sua identidade são os fundadores, a legitimidade dá-se pela posição no mercado, tem como fonte de autoridade os objetivos dos fundadores e a base da estratégia baseia-se na inovação de desenvolver produtos ou serviços que sejam repetíveis e escaláveis (Adaptado de Thornton et al., 2005).	
Lógica Profissional	Lógica centrada no capital pessoal, sua identidade é reputação pessoal, a legitimidade dá-se pela experiência do profissional, tem como fonte de autoridade as ações profissionais e a base de atenção dão-se em aumentar o status social (Thornton et al., 2005).	
Trabalho Institucional	Esforço, físico ou mental, destinado a manter ou afetar uma instituição ou um conjunto de instituições (Lawrence et al., 2011)	Aliabadi et al. (2021); Aleksandrov et al. (2018); Järvinen, 2016; Lawrence & Suddaby (2006); Lawrence et al. (2011); Singh & Jayanti (2013)
Planejamento	O orçamento como artefato de coordenação de recursos e planificação operacional e estratégica (Sivabalan et al., 2009).	Abernethy & Brownell, 1999; Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Luz & Lavarda, 2020; Mucci et al., 2016; Sivabalan et al., 2009
Controle	O orçamento como artefato de monitoramento e controle de custos (Sivabalan et al., 2009).	
Avaliação	O orçamento como artefato de análise de equipe e/ou unidade de negócio (Sivabalan et al., 2009).	

Como método de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, elaboradas a partir dos constructos propostos e visando as categorias de análise (Bauer & Gaskell, 2000). As perguntas elaboradas visam que o entrevistado reflita e discorra livremente sem a interrupção do entrevistador (Bauer & Gaskell, 2000; Yin, 2015). A Tabela 6 apresenta o roteiro de entrevista.

Tabela 5. Roteiro de Entrevista do Estudo 2

Blocos	Perguntas
Lógicas Institucionais	LI. Como surgiu a Pharma? LI2. Qual o objetivo da Pharma como empresa? LI3. Nesse contexto, qual foi o ponto de partida para a utilização no orçamento? LI4. Em quais objetivos da <i>startup</i> o orçamento pode auxiliar? LI5. Qual a relação do orçamento com o processo de inovação? LI6. Até que ponto o orçamento auxilia no propósito da empresa? LI7. Qual o papel de investidores e financiadores na implantação do orçamento? LI8. Qual o papel do fundo de investimentos no orçamento hoje? LI9. O orçamento faz parte da rotina da empresa? LI10. Olhando para o futuro, como o orçamento será utilizado na organização? LI11. Qual o papel de investidores e financiadores na implantação do orçamento? LI12. Como você vê as startups utilizarem o orçamento? LI13. Quais as referências que vocês têm para desenvolver o orçamento? LI14. Os profissionais de sua área costumam utilizar o orçamento? De qual forma?
Trabalho Institucional	TI1. Como o orçamento foi implantado na Pharma? TI2. Quais pessoas são ouvidas no processo de realização do orçamento? TI3. Quais foram os mecanismos manutenção do orçamento? TI4. Como foi operacionalizado o orçamento? TI5. O orçamento estabelecido é aceito sem questionamentos? TI6. A Pharma negocia com alguém, externamente ou internamente, para definir o orçamento? TI7. O orçamento é usado só internamente ou apresentado externamente também?
Finalidades do Orçamento	FO1. Como o orçamento é utilizado na organização? FO2. Quais as utilidades para o orçamento na organização? FO3. Quais métricas do orçamento são importantes para você?

O alvo das entrevistas foram os fundadores da *startup*, o gerente financeiro, responsável direto pela elaboração e manutenção do orçamento, uma assistente financeira auxiliar direta do gerente e um gestor do fundo de investimentos que detém direito de exercer uma parcela de ações sobre a *startup* estudada. Todas as entrevistas foram realizadas a partir da plataforma *Google Meets* e foram gravadas, com consentimento dos entrevistados, e acompanhadas de anotações pontuais realizadas durante a entrevista. A Tabela 7 apresenta a relação dos entrevistados e as informações referentes às entrevistas.

Tabela 6. Relação dos Entrevistados

Cargo	Idade	Tempo na Empresa	Data da Entrevista	Tempo de Duração da Entrevista (Min)
<i>Chief Executive Officer</i>	30	Fundador	24/11/2021	1h e 4 min
<i>Chief Operating Officer</i>	34	Fundador	11/01/2021	59 min
<i>Chief Technology Officer</i>	37	Fundador	11/01/2021	59 min
Gerente Financeiro	29	Desde 03/2020	24/06/2021	1h e 46 min
Assistente Financeiro	36	Desde 06/2020	11/01/2021	28 min
Gestor de Fundo	39	Desde 06/2020	07/01/2022	1h e 33 min

Além das entrevistas foram realizadas duas visitas à *startup* para exploração de um panorama geral do uso do orçamento, nas visitas não foi empregado nenhum roteiro

específico e foram realizadas anotações a partir do ponto de vista dos responsáveis. Após as entrevistas, foram realizadas as transcrições para a forma de texto (Bauer & Gaskell, 2000; Yin, 2015) com o auxílio dos *softwares Microsoft Media Player Classic e Microsoft Word*. As entrevistas tiveram um total de 6 horas e 48 minutos e resultaram em 77 páginas de transcrições no *Microsoft Word*.

As transcrições foram enviadas aos entrevistados a fim da aprovação do conteúdo exposto e possíveis modificações ou complementos. Além das entrevistas, foram utilizados os documentos referentes ao orçamento e a observação direta/participante nas visitas realizadas à *startup* (Bauer & Gaskell, 2000). Os métodos propostos visam a triangulação dos dados para alcançar validade e confiabilidade dos resultados obtidos. O protocolo de pesquisa foi submetido ao comitê de ética da Universidade Federal de Santa Catarina, com número do protocolo 5.309.681. Após a etapa de coleta de dados, os dados foram categorizados com auxílio do *software Nvivo*, e analisados em conjunto, com a intenção de identificar padrões comuns.

Inicialmente, tem-se como unidades de análises: as lógicas institucionais, categorizadas em (i) lógica de mercado; (ii) lógica corporativa e (iii) lógica profissional; o trabalho institucional e as finalidades do orçamento, categorizadas em (i) planejamento; (ii) controle; e (iii) avaliação. Encerrada a coleta de dados, as categorias propostas foram discutidas e refinadas de acordo com o contexto estudado, tal como Ezzamel et al. (2012).

Após a categorização foi realizada a etapa de análise, que visou o corpus teórico dos textos (Bauer & Gaskell, 2000). A análise de conteúdo (Bauer & Gaskell, 2000; Yin, 2015) foi utilizada, partindo dos dados coletados e utilizando-os frente à literatura base, com vistas a compreensão do processo dinâmico de interação, no contexto estudado, de desenvolvimento do orçamento, por meio de recursos e estratégias, afetado pelas lógicas institucionais presente no campo organizacional das *startups*.

Por fim, as limitações do estudo são decorrentes das escolhas dos procedimentos metodológicos adotados e da *startup* escolhida como unidade de análise. Visto que o estudo é baseado na análise interpretativa, os resultados são úteis para *insights* sobre mecanismos teóricos, todavia não podem ser ampliados para além dos casos estudos.

Entre os procedimentos metodológicos, a coleta de dados via entrevistas pode omitir detalhes importantes, por falta de compreensão do entrevistado do questionamento posto ou por visualizar a situação a partir de sua própria ótica (Bauer & Gaskell, 2000). A triangulação de relatos com os envolvidos na estratégia da *startup* e a análise de documentos, visam minimizar essa possível limitação. O método de entrevista tem-se apresentado como o mais

utilizado nos estudos de artefatos gerenciais abordados a partir da perspectiva da lógica institucional (Damayanthi & Gooneratne, 2017), tal como na teoria institucional (Luz et al., 2018).

3.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.4.1 A *Startup Pharma*

A *Pharma* foi formada inicialmente pelo tripé de sócios que atualmente ocupam os cargos de *CEO*, *COO* e *CTO* da empresa. Ainda na fase de ideação, houve a formação da equipe que visou um sócio com perfil comercial, um com perfil de operação e outro com perfil de tecnologia, respectivamente. Os três sócios trouxeram para empresa experiências de outros contextos que auxiliaram na condução e desenvolvimento do negócio.

Inspirada em um *marketplace* local que conectava os distribuidores de alimentos aos restaurantes, a *startup Pharma* foi projetada para ser uma plataforma que digitalizaria as operações entre distribuidores e indústrias do setor farmacêutico e farmácias. O modelo de negócios foi desenhado por um dos sócios, atual *CEO* da empresa, que já tinha um histórico de *startup*, vendida a um grupo maior, e já havia trabalho na indústria farmacêutica.

Dado a demanda de mercado e a resistência dos distribuidores e indústrias de inserirem seus produtos em uma plataforma que contasse com concorrentes, a empresa adaptou o modelo proposto e se tornou uma desenvolvedora de *softwares* para distribuidores e indústrias farmacêuticas, voltada à experiência das farmácias. O *software* comercializado pela empresa (no modelo *SAAS*) permite que as farmácias negociem com seus fornecedores de uma forma mais ágil e fácil, controle os pedidos e pagamentos e acesso a descontos exclusivos oferecidos pela empresa.

A *startup* teve o início de suas operações no final de 2017 em um *coworking* e recebeu um aporte inicial de um investidor anjo, que era equivalente inicialmente a seis meses e posteriormente a um ano de vida da empresa. O tempo foi estimado para que o produto ficasse pronto e pudesse gerar faturamento.

A fase de validação da *startup* se iniciou com um piloto em uma indústria que posteriormente se tornou cliente da empresa, tal estratégia visava uma proximidade com um perfil de cliente-alvo e feedbacks que pudesse validar as premissas estabelecidas pelos fundadores. Destaca-se, que a formação da equipe, a partir das *expertises*, e a decisão de um

investimento anjo ainda na fase de ideação se deve a experiência anterior do *CEO* com *startups* e foi realizada em consenso com os demais fundadores.

Após a captação dos primeiros clientes, a *Pharma* adentrou a fase de operação, na qual saiu do *coworking* e migrou para uma sede própria. Nessa fase, o foco foi em formar uma carteira de clientes que pudesse alavancar o negócio, realizar uma validação maior do mercado, estruturar processos e aumentar a equipe. Nessa fase, foi contratado o gerente financeiro para assumir as responsabilidades orçamentárias da empresa e concomitantemente a empresa recebeu o aporte de um fundo de investimento, nomeado ficticiamente no estudo de Fundo *Money*.

A *Pharma* atualmente possui uma gama de clientes ativos, mais de quinze mil farmácias cadastradas e um histórico de mais de vinte mil negociações realizadas pelos *softwares* da empresa. No atual momento, a empresa passa por um pequeno processo de reestruturação dos seus produtos, para torná-los menos personalizáveis e mais escalável. Apesar do expressivo histórico, ainda está adentrando a fase de escala, e para isso tem investido no aumento de equipe e foco no setor comercial para aumentar seu *market share*.

3.4.2 Lógicas Institucionais no Contexto da *Pharma*

O ambiente de incerteza no desenvolvimento de um produto ainda inexistente na indústria farmacêutica fez com que a *Pharma* tivesse sujeita a uma lógica corporativa de *startups*. Todavia, desde o início, a empresa apresentou uma forte lógica de mercado, visto que ainda na fase de ideação os fundadores tinham como propósito o crescimento do negócio para uma venda futura. Destaca-se que objetivo não está ligado a deixar o controle da empresa, mas está mais envolvido em construir algo significativo, que precisa do investimento de outros *players*, como afirma o COO da empresa:

COO: “Toda startup é feita para ser vendida, e quando eu falo vendida é para alguém, não necessariamente para outra empresa. Se eu faço um IPO eu entendo que estou vendendo para acionistas”

As lógicas adotadas ainda foram impulsionadas pelas experiências anteriores dos fundadores, que balizavam as tomadas de decisões dos caminhos e estratégias a serem adotados. Nessa conjuntura, os fundadores sempre fundamentavam sua tomada de decisões visando a valorização do mercado, para isso foi adotada uma cultura de custo baixo, focada só nos gastos essenciais para o desenvolvimento do produto e manter os registros de forma sempre bem documentada para as rodadas de investimento futuras.

Desde seu início, a *Pharma* adotou premissas baseadas na lógica de mercado, adaptado para o contexto das *startups*, tal como, um mercado grande que pudesse ser explorado, expertises da equipe que pudesse executar o modelo de negócios proposto e destinação de recursos para as áreas que pudesse desenvolver o negócio, principalmente o desenvolvimento de *softwares* e comercial. A empresa focou também em desenvolver um produto que pudesse iniciar o faturamento da empresa com vistas a ter uma maior flexibilidade no *Burn Rate* da empresa nos momentos iniciais.

Atrelado a esse contexto, a *Pharma* apresenta uma característica típica das *startups*, de utilizar tecnologia para agilizar e facilitar processos em um mercado ainda não explorado. Nessa conjuntura, desenvolveu uma lógica corporativa de aprendizagem, típica das *startups* pela incerteza no modelo de negócios, a qual visava buscar proximidade de clientes, para entender o contexto e dores do mercado farmacêutico e validar as premissas estabelecidas pela empresa. Tal lógica é percebida na fala do CEO:

CEO: “Hoje o que mais me mentora é meu cliente. Eu sou muito pró cliente porque pouca gente entende do nosso mercado, então a melhor forma de evoluir é olhando para o meu cliente”

Para atender essa lógica de aprendizagem, a *Pharma* adotou uma lógica de *feedbacks*, que visa em todas as áreas compreender os resultados dos esforços para a tomada de decisão nas diversas áreas da *startup*. A busca por *feedbacks* visa principalmente a validação interna e externa das premissas do modelo de negócios proposto, nesse escopo. Para isso, internamente, os colaboradores são ouvidos para a tomada de decisões. A fala da assistente administrativa evidencia esse ponto:

Assistente Administrativa: “eu noto muito que eles escutam as pessoas, quem trabalha próximo, mas também os demais colaboradores”

Atrelado a busca por aprendizagem e *feedback*, a *Pharma* apresenta um modelo menos hierarquizado dos processos e mais dinâmico, que busca uma proximidade geral com a equipe, com vistas a estar sempre atento aos processos e as visões dos colaboradores. Apesar de existirem equipes formalizadas, os funcionários trabalham todos juntos, inclusive com os sócios, e não há uma cobrança quanto a restrições de horários. Tais diretrizes objetivam estabelecer um clima harmonioso de trabalho e pertencimento entre os colaboradores.

Além do papel de clientes e colaboradores, destaca-se o papel do fundo *Money*, que trouxe um *know how* maior de mercado para a empresa. A presença do fundo reforça a orientação da empresa para uma lógica de mercado, visto que o fundo está presente na empresa pela possibilidade de retorno financeiro. Como aponta o Gestor do Fundo:

Gestor de Fundo: “Obrigatoriamente você precisa multiplicar o capital, você não vai investir pra não ganhar dinheiro, você tem que multiplicar capital”

Todavia, apesar da expectativa de retorno financeiro, há uma relação de confiança entre fundo e fundadores. Com isso, não há uma cobrança excessiva do fundo e os fundadores têm liberdade para a tomada de decisão na condução da *startup*. O Fundo *Money*, no contexto da *Pharma*, tem um papel consultivo de auxílio na tomada de decisões, como apontado pelo gestor do fundo:

Gestor de Fundo: “Quem toca a empresa é o empreendedor, o fundo não tá lá assumir gestão (...) o fundo está ali para suporte, estratégico, discussão, corrigir rotas (...) o fundo é mais o navegador, menos o piloto.”

O fato é corroborado pelos fundadores da *Pharma*, como ilustrado na fala do CTO.

CTO: “O fundo dá a opinião dele, mas a ideia é ele ser mais um guia do que um árbitro”

Com isso, o contexto da *Pharma* acopla a lógica de mercado, presente desde o início da empresa a uma lógica corporativa que ao mesmo tempo tem as características típicas de uma *startup* e atende a uma lógica capitalista de retorno financeiro. O contexto ainda apresenta uma lógica de consenso entre os fundadores da empresa, como aponta o CEO:

CEO: “A gente debate, briga, discute, mas a gente sempre chega em um consenso”

Todos os aspectos estratégicos são discutidos em conjunto e as decisões são tomadas após o consenso dos fundadores. Para isso, são considerados os feedbacks recebidos de clientes, investidores e colaboradores, a aprendizagem dos processos e principalmente o propósito da empresa. Destaca-se que não foram encontrados indícios de lógicas profissionais no contexto estudado. No mais, além da questão financeira, os sócios são motivados pelo sentimento de pertencimento a empresa e a sensação de estarem construindo algo relevante, outro aspecto característico das *startups*.

3.4.3 Trabalho Institucional no Orçamento na Fase de Validação

Nesse contexto, e baseado no investimento anjo inicial a *Pharma* desde seu início teve um orçamento presente na organização, em um formato básico de fluxo de caixa. Destaca-se que os fundadores optaram por realizar uma gestão financeira simplificada, com isso o orçamento não era um artefato complexo e detalhado. A equipe optou por não focar no desenvolvimento de mecanismos financeiros pois todos os esforços eram destinados ao desenvolvimento do modelo de negócio proposto e aprimoramento para validação do produto pelos clientes e futuros clientes, como apontou o CTO.

CTO: “A ideia sempre foi lastreada com investimento, então a gente sabia que não eram os anos de fazer conta, era para validar a ideia”

O artefato, na fase de validação, tinha um caráter de planejamento, contudo, não era extensivo, pois era utilizado basicamente para fundamentar as decisões de gastos, que eram praticamente todos para a equipe de desenvolvimento, e para o monitoramento do *Burn Rate* da empresa. Nessa conjuntura, havia um trabalho para manutenção do orçamento, todavia, não havia um esforço para o seu aprimoramento, visto que o foco dos fundadores era outro, e o modelo simplificado atendia as necessidades do contexto inicial.

Havia ainda na *Pharma* uma estratégia de manter pelo menos seis meses de caixa da operação, sem considerar o aumento do faturamento. Tal diretriz fez-se com que o orçamento estivesse presente no acompanhamento da empresa. Tal racional era justificado, pois era o tempo que os fundadores acreditavam que poderia durar uma rodada de investimentos, com isso, o orçamento era utilizado para monitoramento da necessidade de buscar capital de investimentos no mercado.

Outro aspecto, que gerou a necessidade de levantamento de capital era a necessidade de tração de desenvolvimento. No momento que a empresa precisou reforçar o time de desenvolvimento para um entrega maior ao mercado, apareceu a necessidade de aporte pelo fundo de investimento *Money*. Nesse ponto, a *Pharma* elaborou um plano para a captação de recursos, como o CEO evidencia.

CEO: “Para captar tem que ter um plano validado em que falta só dinheiro pra você executar aquele plano”

No entanto, o orçamento, dado o momento de ainda incerteza quanto ao modelo de negócios, foi utilizado para apresentação na captação de investimento, mas apenas como uma referência para as decisões estratégica e não como controle e diagnóstico do momento da empresa, conforme completa o CEO.

CEO: “O importante é ter um norte, quanto preciso, a média que vou gastar”

Destaca-se, que para o fundo de investimento, outros aspectos são analisados para a decisão de investimento, como o mercado a ser explorado, o timing para inserção no mercado, a aderência com a tese de investimento do fundo e principalmente a equipe de empreendedores. Nesse escopo, o orçamento tem a finalidade de apresentar referências da destinação dos recursos a serem investidos pela empresa. Tais referências evidenciam o racional dos empreendedores sobre a estratégia e funcionam como direcionadores para buscar esse capital externo.

Em um ambiente institucional baseado em uma lógica de mercado, representada pela figura de investidores externos, que não busca um orçamento fixo e consolidado, mas avalia os investimentos por mecanismos que vão além do artefato financeiro, não há uma demanda por aprimoramento do orçamento. Visto a dinamicidade e incerteza do ambiente, não há uma necessidade de detalhamento desse orçamento, que é utilizado mais com referência do que um artefato de controle externo por parte do investidor, como a fala do CEO evidencia.

CEO: “A energia no começo é muito comercial, ainda é, no começo é começar algo, o financeiro se encaixa”.

Nessa fase de validação da *Pharma*, o orçamento tinha as finalidades de controle interno para monitoramento e gestão das saídas de recursos, fornecimento de informações aos fundadores e finalidades de planejamento para alocação do investimento recebido, planejamento e coordenação das estratégias a serem adotadas nos próximos passos. Destaca-se ainda, que o foco do artefato era nos gastos da empresa, visto que esses eram mais previsíveis, não tendo um foco no faturamento, que ainda se apresentava incerto dado o estágio do modelo negócios. Visto que o foco dos fundadores era no desenvolvimento e validação do modelo de negócios, o orçamento não apresentou finalidades de avaliação na fase de validação da empresa.

3.4.4 Trabalho Institucional no Orçamento na Fase de operação

Com o crescimento da carteira de clientes da *Pharma*, os fundadores viram a necessidade do desenvolvimento da equipe e formalização de processos. Nessa etapa, houve a contratação do gerente financeiro, que tinha como demanda, organizar os processos financeiros da empresa e desenvolver o orçamento como uma ferramenta mais completa e estratégica para a empresa.

Além, das demandas financeiras o gerente era responsável pelas demandas administrativas tal como a estruturação da equipe, até então formada basicamente por desenvolvedores, estruturação e formalização de processos. De uma perspectiva institucional, tem-se um trabalho para a contratação de um responsável, com o intuito de desenvolver o orçamento, até então simples e enxuto, da *Pharma*. Nessa fase, dado que as demandas ficaram mais complexas, percebeu-se uma necessidade de monitoramento maior para fundamentar o desenvolvimento da empresa, como ilustrado pela fala do gerente financeiro.

Gerente Financeiro: “até eu entrar na empresa nunca foi aplicado um orçamento extensivo na empresa, era uma projeção feita a toque de caixa, temos caixa, não temos caixa”

A contratação do gerente financeiro foi possibilitada pelo aporte do Fundo *Money*, que investiu na empresa com vistas principalmente a desenvolver o *software*, que já tinha passado por validações prévias, e fazer o tracionamento das vendas para aumentar a base de clientes. Nessa fase de operação, o modelo de negócios proposto permitiu que algumas incertezas do ambiente fossem reduzidas, principalmente, pois os contratos realizados com os clientes eram de médio prazo e ao optarem pela *Pharma*, os clientes migraram toda sua plataforma comercial para o *software* da *startup*, com isso a taxa de cancelamento dos serviços da empresa era reduzido, visto que uma nova migração demoraria em torno de três meses e poderia atrapalhar as operações das distribuidoras e indústrias, como demonstra a fala do CTO.

CTO: “o nosso software que faz o cliente operar ou não operar. Se a gente parar de operar nossa plataforma o cliente simplesmente não vende. Então, o nível de risco que o cliente aceita quando nos contrata é ele estar colocando na mão da Pharma toda a venda dele, e não é uma venda que se recupera”

É importante destacar, que nessa fase o orçamento manteve as finalidades das fases de validação, todavia, o artefato se tornou mais complexo visto que a operação já era mais desenvolvida e a equipe maior. A entrada do gerente financeiro, primeiramente aprimorou as finalidades já utilizadas no orçamento da empresa, tal como, monitoramento e decisões de gastos, possibilidade de ampliação e necessidades das equipes, acompanhamento de *Burn Rate*. Todavia, mesmo com o modelo de negócios com menos incertezas, o planejamento executado tinha caráter flexível e não extensivo, dado a possibilidade de mudanças não previstas na empresa, como demonstra a fala do COO.

COO: “Eu só tenho uma certeza, que o orçamento está completamente errado e que a gente vai ajustar ao longo da jornada”

Além disso, ainda é presente uma lógica de aprendizagem, que faz com que haja mudanças nas rotas da *startup*. Mesmo com a menor incerteza, o orçamento ainda é visto como uma referência, flexível e não extensiva, não há um caráter de controle rigoroso sobre o artefato. O fato é ilustrado na fala do Gerente Financeiro:

Gerente Financeiro: “se você me perguntar quantos orçamentos a gente tem de setembro de 2020 até junho de 2021, a gente está falando de nove meses apenas, eu vou te responder que a gente tem nove orçamentos! Por quê apesar de termos histórico a gente continua com um tempo de planejamento extremamente curto”

Na visão dos fundadores, o breve histórico e as mudanças no modelo de negócios ainda não permite um artefato financeiro mais estático. Inclusive o artefato é monitorado a

partir de áreas ao invés de uma análise mais detalhada. Todavia, com a entrada do Gerente o orçamento se tornou mais completo. Pelo modelo de negócios as principais linhas monitoradas são o faturamento, gastos com pessoal, impostos, gastos gerais e despesas comerciais. Essas linhas ainda são divididas por áreas, e as decisões de investimento, são tomadas em consenso pelos sócios e visando o crescimento da *Pharma*.

A entrada do Fundo *Money* trouxe uma finalidade adicional ao artefato, visto que ele é passado no parecer mensal ao fundo e demais investidores da empresa. Dado que o fundo tem um papel de orientação nas estratégias da empresa, o orçamento permite um monitoramento das estratégias tomadas e a possibilidade de correção de rotas. Tal prática é baseada na lógica de feedbacks para o desenvolvimento do negócio, mesmo na fase desenvolvimento ainda há incerteza no ambiente da *Pharma*, com isso são buscadas as visões dos *stakeholders* próximos para auxiliar na tomada de decisões, como aponta o COO.

COO “O fundo dá a opinião dele, claro que a gente tem 100% de autonomia para tomar a decisão que a gente quiser, mas a gente ouve todas as visões”

Outro aspecto, é o acompanhamento do ponto de equilíbrio (*breakeven point*) da empresa, todavia, tal dado não é monitorado visando a lucratividade da empresa, mas sim a possibilidade de *burn rate*. Os fundadores acompanham se a *Pharma* ultrapassou seu ponto de equilíbrio para utilizar o dinheiro em gastos comerciais. Assim como na fase de validação, o foco se dá no desenvolvimento do *software* e na área comercial da empresa. O orçamento é utilizado como referência para a tomada de decisões de direcionamento e prioridade das áreas. O artefato ainda teve como finalidade a referência para o planejamento tributário da empresa, mesmo com as incertezas do modelo de negócios, principalmente em relação as projeções de faturamento.

Ademais, nessa etapa, o orçamento desenvolve também uma finalidade de diagnóstico, para avaliação da empresa como negócio. Dado o modelo *SAAS*, no qual a *Pharma* atua, alguns KPIs (*Key Performance Indicators*) do orçamento são monitorados pelos fundadores e servem como base para o diagnóstico. Os KPIs mais utilizados são a Margem Bruta, verificando o quão escalável o negócio é a partir do confronto das receitas com os custos de desenvolvimento, o CAC (Custo de aquisição do cliente), LTV (*life time value*) que mede o valor que o cliente retorna ao longo do tempo e o *Churn Rate* que mede a rotatividade dos clientes.

Os indicadores são acompanhados mensalmente e são base para a tomada de decisões dos fundadores na *burn rate* e no emprego de recursos. Além dos fundadores, os KPIs também são acompanhados pelo Fundo *Money* para validação da tese de investimento e

monitoramento da empresa investida. Os indicadores são direcionadores que apontam se a *startup* terá a capacidade de desenvolvimento assim como havia projetado nas fases anteriores.

Mesmo com as menores incertezas no modelo de negócios da *Pharma*, a empresa seguiu com o orçamento flexível e sendo atualizado a cada demanda da empresa. Nessa conjuntura, o artefato tem finalidade de planejamento, não extensivo, e controle, com a finalidade mais de direcionamento do que de corte. Nessa fase, ainda foram mantidos o monitoramento do *Burn Rate* da empresa, direcionamento dos gastos e referência para a tomada de decisão da inclusão de novos gastos. O artefato também apresentou a finalidade de avaliação para diagnóstico dos principais drivers e acompanhamento do crescimento da *startup*.

Com a consolidação do modelo de negócios, o produto validado por clientes e os processos internos mais bem estruturados a *Pharma* adentrou recentemente a fase de escala, que visa que o modelo seja escalável. Para isso, algumas mudanças estão sendo desenvolvidas para que o *software* seja mais repetível e menos personalizável. A estratégica está sendo realizada em consenso pelos fundadores e com o apoio do Fundo Money e dos demais investidores, seguindo as lógicas corporativa e de mercado.

3.4.5 Discussão dos Resultados

Os achados da *Pharma* evidenciam como as lógicas institucionais moldam o trabalho institucional no processo de desenvolvimento das finalidades do orçamento, na fase de operação da empresa, em linha com a proposição do estudo. Tem-se um ambiente de lógicas que coexistem em harmonia no contexto estudado, visto que o curso de ações de um quadro de referências beneficia o outro.

Ao mesmo tempo em que a *startup* deve atender as demandas de rapidez e incerteza no seu modelo de negócios, a empresa valida suas premissas traçadas desde a fase de ideação da empresa com a busca de aprendizagem e feedbacks com stakeholders externos. Esses feedbacks, que evidenciam uma lógica corporativa própria da startup, auxilia no atendimento as demandas de mercado, visto que reduz a incerteza junto aos clientes e acompanha a lógica de valorização dos investidores externos.

No mais, os fundadores optam pelo consenso em suas decisões, que tem reflexo das lógicas presentes no ambiente. Nessa conjuntura, na fase de validação, houve um trabalho institucional para implementação de um orçamento simples e enxuto, que auxiliasse

principalmente no direcionamento de recursos e monitoramento do *Burn Rate* da empresa. O achado corrobora estudos anteriores que apontam que o uso do orçamento resulta de lógicas que são filtradas por fatores situacionais (Amans et al., 2015; Järvinen, 2016).

Com o avanço no modelo de negócios, a melhor estruturação da empresa e a entrada na fase de operação os fundadores optaram pela contratação de um responsável que pudesse gerir a parte financeira e administrativa e conduzisse o orçamento da *startup*, visto que esses mantiveram seus esforços em validar as premissas do produto e desenvolver o comercial da empresa. O achado evidencia o papel fundamental dos fundadores nas decisões de uma *startup*, como preconizada em estudos anteriores (González-Cruz et al., 2020; Lopes Filho et al., 2019), uma ação estratégica para o desenvolvimento do orçamento e seu alinhamento com a estratégia da *Pharma* e a inclusão de um novo ator organizacional com vistas a assumir as responsabilidades, tal como Lambert e Stone (2011).

Ademais, dado que a contratação do gerente veio junto a entrada do Fundo Money, tem-se que a presença de investidores externos aumentam o uso de artefatos gerenciais, como apontado por Davila et al. (2015), Lin et al. (2017), Crespo et al. (2019), Schachel et al. (2020) e Theiss e Beuren, (2020). Destaca-se, contudo, que essa adoção não foi realizada de forma coercitiva, mas sim, em consenso entre os fundadores e o fundo de investimentos. Nesse ponto, o orçamento se transformou em um artefato mais completo, contudo, não perdeu sua flexibilidade e dinamicidade com vistas em curto prazo, moldado pelas lógicas presentes no contexto da *Pharma*.

Nessa conjuntura, o orçamento no contexto de desenvolvimento da *Pharma* apresentou várias finalidades, assim como em contextos tradicionais, cita-se Hansen e Van der Stede (2004), Sivabalan et al. (2009) e Ekholm e Wallin, (2011) como exemplo. Todavia essas finalidades são adaptadas para atender o contexto de rapidez, dinamicidade e incerteza das *startups*. Entre as finalidades ligadas a planejamento e controle (Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004), destaca-se o monitoramento do *Burn Rate* da empresa, referência para manutenção e inclusão de novos gastos, acompanhamento do *Breakeven*, monitoramento para decisão de rodada de investimentos e fornecimento de informações aos *stakeholders* externos.

Dado um ambiente ainda de incerteza, na fase de operação, o orçamento ainda assume uma finalidade de avaliação, para monitoramento e diagnóstico do modelo de negócios ainda em desenvolvimento. Dado o modelo *SAAS* da *Pharma* as principais métricas analisadas são Margem Bruta, CAC, LTV e *Churn Rate* da empresa. Tal diagnóstico além de auxiliar na

validação do modelo de negócios ainda serve como base para crescimento e pivotagens menores, sempre que necessário.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, a partir de um estudo de caso transversal, buscou compreender como as lógicas do ambiente de *startups* moldam o trabalho institucional de desenvolvimento de finalidades do orçamento na fase de operação de uma *startup*. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva em uma *startup*, localizada no sul do Brasil, baseada em tecnologia de informação e no modelo *SAAS*, em fase de operação. A fase de operação foi o foco do estudo, pois nessa fase as *startups* já possuem um histórico, processos mais formalizados, traços de cultura da empresa e um modelo de negócios mais consolidado (Picken, 2017a), que permite uma melhor compreensão das lógicas e do trabalho institucional apresentado no campo organizacional.

A literatura orçamentária fundamentada na perspectiva das lógicas institucionais aponta para coexistência de múltiplas lógicas no ambiente institucional que se acoplam estrategicamente para garantir o atendimento das perspectivas, cita-se Hyvönen et al. (2009), Carlsson-Wall et al. (2016) e Järvinen (2016) como exemplo. Os achados do contexto da *Pharma* reforçam a adoção de uma lógica corporativa de startup baseada na aprendizagem, feedback e consenso entre os atores para atender a incerteza, dinamicidade e rapidez do contexto, que concomitantemente beneficia o atendimento das demandas da lógica de mercado, que apesar de visar o retorno financeiro tem uma análise mais subjetiva devido ao ambiente. Outro aspecto que se destaca é a confiança na relação entre *startup* e fundo que não gera pressões coercitivas sobre a gestão do negócio e permite a adoção de uma lógica mais corporativa.

Nessa circunstância, os atores organizacionais se engajam em trabalho institucional para manter um orçamento simples e enxuto que atenda a lógica corporativa e foca no desenvolvimento do modelo de negócio ainda incerto. Com o desenvolvimento do modelo de negócios e o ganho de robustez na empresa, os fundadores exerceram um trabalho institucional de inserção de um novo ator organizacional, o gerente financeiro, que assumiu as demandas do orçamento e desenvolveu suas finalidades para atender um ambiente, ainda incerto, mas com um nível de complexidade maior. Os achados corroboram estudos (Paschen, 2017; Picken, 2017a; Tripathi et al., 2019) que apontam que a fase de operação leva a uma estrutura mais formal e processos mais definidos no contexto das *startups*.

Por fim, o estudo reforça as discussões referentes as finalidades dadas ao orçamento, apresentando um contexto que mais de uma finalidade são utilizadas dentro da mesma organização, tal como Mucci et al. (2016). A incerteza e dinamicidade das *startups* acarretou a utilização de finalidades tradicionais do orçamento, mas adaptadas ao contexto. Nessa conjuntura, nota-se a tendência da utilização do orçamento como uma referência flexível e adaptável, contrariamente ao modelo fixo e extensivo. Destaca-se também que, ao contrário de contexto tradicionais, cita-se Hansen e Van der Steve (2004) e Sivabalan et al. (2009) a utilização das finalidades de avaliação não apresentam um caráter negativo no contexto, e servem para validar as premissas traçadas pela *startup*. O estudo ainda evidencia as principais métricas orçamentárias no modelo SAAS de *startup*, com destaque para o CAC, LTV e *Churn Rate*. O apontamento pode servir de norte para novas *startups* ainda em fases mais iniciais.

A partir dos achados, estudos futuros poderiam buscar se as lógicas institucionais verificadas no contexto estão presentes em outros modelos de *startups* como por exemplo *Marketplace*, Assinaturas, C2C e Redes Sociais e como essas lógicas moldam o trabalho institucional dos fundadores, frente ao orçamento. Os achados poderiam trazer *insights* que auxiliaram futuros fundadores de *startup*. Outro aspecto a ser destacado, seria a evolução das lógicas na fase de transição das *startups* para um modelo de empresa mais tradicional e o efeito dessa transição nos esforços dos envolvidos. Tais pontos poderiam avançar o conhecimento sobre como orçamento pode auxiliar os desafios da incerteza típica das *startups*.

4 ORÇAMENTO PARA QUÊ? EVIDÊNCIAS DAS FINALIDADES DO ORÇAMENTO EM *STARTUPS* BRASILEIRAS

Resumo

A pesquisa teve como objetivo analisar a influência do uso do orçamento na utilidade percebida, mediada pelas finalidades do artefato, no contexto de *startups*. Para isso, foi realizada uma pesquisa de tipo *survey*, descritiva e de abordagem quantitativa, com os fundadores das *startups* ligados a Startupbase. O contato com os fundadores foi realizado por meio da rede social *LinkedIn* e obtiveram-se 131 respostas válidas. Os achados do estudo apontam que, no contexto das *startups*, o uso do orçamento está associado positivamente e significativamente com a utilidade percebida do artefato e com a importância das finalidades de planejamento e controle. As finalidades de planejamento e controle também estão associadas positivamente e significativamente com utilidade percebida e as finalidades são mediadoras na relação entre o uso do orçamento e a utilidade percebida. Tem-se com isso um processo dinâmico no qual o orçamento é utilizado pelas *startups* e a partir da importância de suas finalidades se torna relevante na gestão e tomada de decisões. O estudo avança o conhecimento sobre finalidades do orçamento e o contexto incerto das *startups* ao explorar as duas problemáticas de forma conjunta. Como contribuição prática o estudo ainda infere aos fundadores e futuros fundadores de *startups* que o orçamento atende as demandas de contexto.

Palavras-chave: *startups*, utilidade do orçamento, finalidades do orçamento

4.1 INTRODUÇÃO

A gestão da criatividade e inovação tem atraído recente atenção na literatura de contabilidade gerencial (Davila, 2019), com isso, cresce o interesse pelos estudos nas *startups* (Crespo et al. 2019; Lin et al., 2017). Essas empresas se destacam, pois, suas principais características para o sucesso são a capacidade de lidar com novas tecnologias e a busca constante por inovação (Blank, 2013; González-Cruz et al., 2020). Destaca-se também a criatividade, desenvolvimento de redes, ampliação de contatos e a intensa busca por recursos por meio de financiamentos de capital e de dívida (Davila et al., 2015; Lin et al., 2017; Lopes Filho et al., 2019; Nassar et al., 2019; Paschen, 2017; Picken, 2017a).

Nesse cenário, a importância crescente da criação de novos negócios, produtos e serviços oferece inúmeras oportunidades de estudar e projetar sistemas de gestão que possam

alavancar o conhecimento teórico (Davila, 2019) e concomitantemente embasar o processo de tomada de decisão dessas empresas com características inovadoras e de incerteza (Crespo et al. 2019; Davila et al., 2015). Nesse escopo, estudos tem explorado os sistemas de controle gerencial em *startups* (Davila et al., 2015; Lin et al., 2017).

Esses estudos exploram os antecedentes (Crespo et al. 2019; Davila et al., 2015; Pavlatos 2021; Theiss & Beuren, 2020) e consequentes de sua adoção. Entre os antecedentes, destacam-se o número de funcionários (Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007), a presença de capital de risco (Davila & Foster, 2007; Davila et al., 2015; Lin et al., 2017; Theiss & Beuren, 2020), as operações internacionais (Crespo et al. 2019) e o tempo de obtenção de receita (Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007) como importantes fatores que levam à adoção de sistemas de controle gerencial, tal como o orçamento.

Os achados de estudos prévios (Crespo et al., 2019; Santos et al., 2022; Theiss & Beuren, 2020) apontam que o amadurecimento das *startups* acarreta um maior número de sistemas de controle, tal como sistemas de recursos humanos, planejamento estratégico, gestão de vendas e o orçamento. Esses estudos ainda apontam que a adoção desses artefatos melhora as operações e o desempenho dessas organizações (Crespo et al. 2019; Davila et al., 2015), ao mesmo tempo em que não atrapalha o processo criativo e inovador no qual essas empresas estão inseridas (Santos et al., 2022; Silva & Lavarda, 2020).

Entre os consequentes da adoção, os artefatos gerenciais oferecem confiabilidade e consistência no processo decisório (Lin et al., 2017) e as *startups* que os implementaram têm maior valor de mercado, principalmente quando os artefatos estão alinhados com a estratégia da empresa (Davila et al., 2015). Todavia, apesar dos recentes estudos que abordam a adoção de sistemas de controle gerencial nesse ambiente dinâmico com alto nível de incerteza (Crespo et al. 2019; Theiss & Beuren, 2020), o artefato gerencial orçamentário não tem sido foco dos estudos, denotando uma lacuna de investigação.

Destaca-se o orçamento pelo seu papel fundamental para a gestão das empresas (Libby & Lindsay, 2010), por fornecer uma estrutura abrangente sobre todos os aspectos da atividade de uma organização, tal como definição de metas, determinação de níveis de produção e estruturas de recompensa, que permite o planejamento e monitoramento por parte das organizações (Libby & Lindsay, 2010; Otley, 1999). O uso do orçamento se faz importante no contexto das *startups*, pela possibilidade de auxiliar no monitoramento da capacidade financeira, com modelo de negócios ainda não consolidado e com alto nível de incerteza (Davila et al., 2015; Picken, 2017a; Schachel et al., 2021).

No mais, o artefato, em contextos tradicionais, é utilizado como meio de coordenar e comunicar as prioridades estratégicas e frequentemente são usados para facilitar o comprometimento dos gerentes de nível inferior com essas prioridades (Abernethy & Brownell, 1999). Nessa conjuntura, tem-se ainda que o orçamento apresenta diversas finalidades, com destaque no presente estudo para planejamento (Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Mucci et al., 2016; Sivabalan et al., 2009) e controle (Hansen & Van der Stede, 2004; Sivabalan et al., 2009).

Parte da literatura orçamentária tem se concentrado nos antecedentes das finalidades do artefato (Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Piccoli, et al., 2014), benefícios da utilização do artefato para múltiplas funções (Hansen & Van der Stede, 2004), conflitos das finalidades assumidas pelo artefato (Arnold & Gillenkirch, 2015), sinergias entre as múltiplas finalidades (Ekholm & Wallin, 2011; Luz & Lavarda, 2020; Mucci et al., 2016) e a aceitação dos envolvidos (Hansen & Van der Stede, 2004; Luz & Lavarda, 2020; Luz & Lavarda, 2021; Piccoli, et al., 2014; Sivabalan et al., 2009).

Apesar da extensa literatura envolvendo os antecedentes e consequentes das finalidades do orçamento, pouco tem sido explorado sobre o uso do orçamento e as finalidades no domínio das tecnologias e negócios emergentes (Kenno et al., 2018), como o contexto das *startups* (Davila, 2010; Davila, 2019; Davila et al., 2015). No mais, estudos, de contextos tradicionais, apontam que uma maior adoção do artefato gerencial leva a uma maior percepção de utilidade pelos gestores (Ekholm & Wallin, 2011 Hansen & Van der Stede, 2004; Mucci et al., 2016).

Estudos no contexto das *startups* apontam para melhora do desempenho a partir da adoção dos sistemas de controle gerencial (Crespo et al. 2019; Davila et al., 2015) e uma melhor visão externa (Lin et al., 2017; Lopes et al., 2021; Schachel et al., 2021), entretanto, ainda não há evidências claras se os gestores vêem utilidade nos artefatos (Schachel et al., 2021). Uma melhor compreensão das finalidades do orçamento e a percepção de utilidade dos fundadores pode contribuir com o exercício prático de desenvolvimento do artefato para as *startups*, alinhando com a estratégia da empresa (Lin et al., 2017) refletindo os interesses internos (Crespo et al., 2019) e atendendo *stakeholders* externos (Davila et al., 2015; Theiss & Beuren, 2020).

Diante do exposto, e com vistas a proporcionar um melhor entendimento para uma melhor gestão do artefato nesse processo, o estudo pretende responder a seguinte pergunta: **Qual a influência do uso do orçamento na utilidade percebida, mediada pelas finalidades de Planejamento e Controle, no contexto de *startups*?** Frente ao exposto, o estudo objetiva

analisar a influência do uso do orçamento na utilidade percebida, mediada pelas finalidades do artefato, no contexto de *startups*, a partir da realização de uma *survey* com os fundadores das *startups* brasileiras vinculadas à Startupbase.

Justifica-se a realização do presente estudo pela inclusão de um ambiente incerto e dinâmico como o contexto das *startups*, na discussão de finalidade do orçamento, uma vez que essa literatura se concentrou em setores mais tradicionais e empresas mais consolidadas. Dado que essas empresas apresentam um modelo de negócios diferentes da indústria tradicional, espera-se que os artefatos apresentem finalidades distintas para atender as demandas e desafios do contexto.

O presente estudo também contribui para a literatura trazendo para a discussão a utilidade percebida pelos envolvidos ao artefato gerencial. Estudos anteriores no contexto de *startups* abordam a presença ou não desses artefatos e seu efeito para as *startups*, pouco tem se abordado sobre se efetivamente os envolvidos veem utilidade para os artefatos no contexto incerto dessas empresas. Tripathi et al. (2019) ainda apontam que as evidências sobre as *startups* são originadas principalmente pela literatura não revisada por pares, o que denota a necessidade de mais estudos sistemáticos e empíricos sobre o assunto.

Como contribuição prática o estudo pode fornecer uma melhor compreensão do orçamento dado a diversidade de desafios apresentados durante a validação do modelo de negócios. A partir disso, fundadores e gestores das *startups* poderão direcionar seus recursos para uma melhor forma de implementação do artefato gerencial, com o objetivo de atender seus interesses ao mesmo tempo que atende à demanda de *stakeholders* externos. Uma melhor compreensão das finalidades do orçamento também pode possibilitar uma melhor condução da ferramenta, possibilitando uma melhor tomada de decisão dos envolvidos.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.2.1 Uso e Finalidades do Orçamento

Importante sistema de gestão em quase todas as organizações (Ekholm & Wallin, 2011; Hansen et al., 2003; Otley, 1999) o orçamento tem recebido grande atenção da literatura gerencial, tendo uma extensa quantidade de estudos dedicados a entender o seu uso (Neely et al., 2001; Otley, 1999), suas peças (Frezatti et al., 2010), seus antecedentes (Hansen & Van der Stede, 2004; Libby & Lindsay, 2007; Libby & Lindsay, 2010) e as consequências de sua

utilização nas organizações (Ekholm & Wallin, 2011; Libby & Lindsay, 2007; Libby & Lindsay, 2010).

Parte dessa literatura tem-se dedicado a compreender a dinâmica de uso do orçamento nas organizações (Hansen & Van der Stede, 2004; Libby & Lindsay, 2010; Kenno et al., 2018), visto que esse tem recebido críticas consideráveis (Libby & Lindsay, 2010), por impedirem as empresas de serem adaptáveis aos ambientes. A partir disso, estudos começaram a distinguir os tipos de orçamento, explorando o orçamento tradicional ou fixo que é apresentado como um instrumento estático que permanece inalterado por um período independentemente do cenário (Hansen et al., 2003; Libby & Lindsay, 2010; Otley, 1999).

Além do orçamento tradicional, tem-se o orçamento flexível que oferece uma margem para realocações de recursos a partir do resultado realizado, e se apresenta como um instrumento dinâmico que é adaptado de acordo com os resultados apresentados (Ekholm & Wallin, 2011; Libby & Lindsay, 2010). Por outro lado, a possibilidade do orçamento contínuo, que visa a constante revisão de planos e realocação de recursos em busca de objetivos organizacionais estratégicos, com vistas a evitar o controle restritivo do instrumento frente a eventos inesperados (Frow, Marginson & Ogden, 2010).

Os tipos de orçamento não são mutuamente excludentes e podem ser utilizados como complementares, como aponta Ekholm e Wallin (2011). Outra distinção que pode contribuir para o avanço da compreensão do orçamento são os elementos que o caracterizam (Covaleski et al., 2003; Frezzati et al., 2010; Hansen et al., 2003; Otley, 1999). Todavia, pouco tem sido explorado sobre as peças orçamentárias utilizadas (Kenno et al., 2018), dado que as peças podem ser diferentes de acordo com a realidade de cada organização (Covaleski et al., 2003). Frezzati et al. (2010) destacam o uso de peças orçamentárias de marketing, pessoal, despesas, investimentos, resultado e caixa.

Por outro lado, uma vertente que recebido destaque nos estudos são as discussões sobre as finalidades dadas ao artefato gerencial (Hansen & Van der Stede, 2004; Ekholm & Wallin, 2011) e sua importância para as organizações (Sivabalan et al., 2009). Abernethy e Brownell (1999) testaram o uso dos orçamentos diagnósticos, que visam o propósito tradicional de avaliar o desempenho e atribuir responsabilidade pelos resultados e os orçamentos interativos que objetiva a comunicação, aprendizagem e criação de ideias. Os achados apontam que o orçamento interativo atende melhor às necessidades de adaptações exigidas no processo de mudança estratégica e influenciam no desempenho das organizações. Os resultados são corroborados por Hofmann, Wald e Gleich (2012) e Cools et al. (2017).

Hansen e Van der Stede (2004) dividem o artefato em quatro finalidades potencialmente diferentes, planejamento operacional e avaliação de desempenho, com foco no curto prazo, comunicação de objetivos e formação de estratégia, visando o longo prazo. Os achados apontam que as finalidades têm antecedentes diferentes e o desempenho das finalidades está associado a diferentes características orçamentárias. Os resultados são corroborados pelos estudos de Dal Magro e Lavarda (2014) e Piccoli et al. (2014).

Sivabalan et al. (2009) distinguem as finalidades em planejamento, controle e avaliação e apontam que as organizações consideram os orçamentos como mais importantes para o planejamento e controle do que a avaliação, propondo, assim, uma justificativa para seu uso contínuo. Os achados de Dunk (2012), entretanto, vão de encontro, pois apontam que a finalidade de controle não contribui para o desempenho das organizações.

Ekholm e Wallin (2011), por sua vez, exploram as finalidades de planejamento, voltada a planificação das metas, e diálogo, que visa a comunicação dos objetivos. Os autores testaram as utilidades das finalidades para os orçamentos fixos e flexíveis e encontraram uma associação positiva significativa entre a acentuação da estratégia e ambas as finalidades. Estudos posteriores encontraram associação das finalidades de planejamento e diálogo com a percepção de utilidade (Mucci et al., 2016) e aceitação do artefato (Luz & Lavarda, 2021), além do empoderamento dos envolvidos (Silva & Lavarda, 2020).

Os resultados baseados nas várias classificações de finalidades apontam a importância da finalidade de planejamento nas organizações (Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004). Todavia, a finalidade de avaliação de desempenho, ou orçamento diagnóstico, tem recebido críticas por parte dos estudos, pois leva a disfunções dos envolvidos e jogos de poder (Abernethy & Brownell, 1999; Hansen & Van der Stede, 2004; Sivabalan et al., 2009). A finalidade de controle, por sua vez, apresenta resultados inconsistentes (Dunk, 2017; Henttu-Aho & Järvinen, 2013; Sivabalan et al., 2009).

Destaca-se ainda, a possibilidade de uma sinergia e complementaridade entre as finalidades (Arnold & Gillenkirch, 2015; Ekholm & Wallin, 2011) e que a utilização das finalidades é reflexo da incerteza e das estratégias das organizações (Abernethy & Brownell, 1999; Hansen & Van der Stede, 2004). Dadas as características das *startups*, que estão sujeitas a incerteza no modelo de negócios proposto (Picken, 2017a; Tripathi et al., 2019), rapidez na mudança do ambiente (Paschen, 2017; Picken, 2017a) e têm dependência de *stakeholders* externos (Davila et al., 2015; Lin et al., 2017), para o presente estudo propõe-se a análise da importância das finalidades de planejamento e controle, conforme Sivabalan et al. (2009).

4.2.2 Utilidade Percebida do Orçamento

Arelado a busca pela compreensão das finalidades dados ao orçamento, a literatura visa entender qual a utilidade que o orçamento tem nos mais variados contextos (Ekholm & Wallin, 2011; Libby & Lindsay, 2007; Libby & Lindsay, 2010), visto que alguns estudos apontam para críticas pelas disfuncionalidades causadas pelo seu uso (Otley, 1999; Libby & Lindsay, 2010).

Apesar dessas críticas, o artefato continua sendo utilizado na maioria das organizações (Kenno et al., 2018) e estudos recentes apontam para a importância do artefato em ambientes mais dinâmicos que envolvem incerteza e necessidade de mudanças rápidas (Cools et al., 2017; Oyadomari et al., 2010; Silva & Lavarda, 2020). Kenno et al. (2018) apontam que ainda há pouca coesão entre o uso de variáveis de comportamento relacionado ao orçamento. Com isso, no caso da utilidade percebida, os estudos buscam características e peculiaridades do contexto.

Nesse escopo, Ekholm e Wallin (2011), ao analisar as maiores empresas escandinavas de manufatura, encontraram uma associação positiva e significativa entre a acentuação da estratégia e importância do orçamento. Mucci et al. (2016) encontrou a percepção de utilidade do artefato para a gestão e tomada de decisões por parte dos gestores, a partir das finalidades de planejamento e diálogo, em uma única empresa do setor elétrico brasileiro.

Wagner, Petera, Popesko, Novák e Šafr (2021) apontam que os benefícios do orçamento estão positivamente correlacionados com um sistema de orçamento participativo e com avaliação e recompensas baseadas no orçamento em empresas de manufatura checas. Mucci et al. (2021), por sua vez, encontraram que a transparência interna e global determina a percepção dos gerentes de nível médio sobre a utilidade do orçamento.

Os achados apontam que o orçamento se adapta para atender a demanda de vários contextos, o que leva a diferentes características em seu uso, mas com uma percepção de utilidade mantida. Tal como Mucci et al. (2016) e Mucci et al. (2021) o presente estudo considera utilidade como a medida que os fundadores das *startups* consideram o orçamento como peça importante e relevante para tomada de decisões, tal definição também é utilizada por Lu (2011).

4.2.3 Hipóteses do Estudo

O contexto das *startups* apresenta algumas características que as diferem do modelo tradicional de empresas, pois envolve modelos de negócios não comprovados e altos níveis de incerteza que acarretam riscos maiores de insucesso (Paschen, 2017; Picken, 2017a). Esses fazem com as empresas necessitem de velocidade e dinamicidade para validar a oportunidade de mercado, oferta, modelo de negócios e estratégia de entrada no mercado (Picken, 2017a; Picken, 2017a). Com isso, são necessários recursos, para a validação e posteriormente a escala do negócio, geralmente limitados e sua boa administração pode ser a chave para o sucesso ou o fracasso da *startup* até o momento de escala (Paschen, 2017; Picken, 2017a; Tripathi et al., 2019).

Nessa conjuntura, a literatura tem discutido o momento de adoção dos sistemas de controles gerenciais, impulsionado pela visão de seus fundadores ou *stakeholders* externos, e os consequentes dessa adoção (Crespo et al. 2019; Davila & Foster, 2007; Davila et al., 2015; Lin et al., 2017; Theiss & Beuren, 2020). Estudos anteriores apontam que o orçamento é o primeiro sistema adotado ainda nos estágios iniciais da empresa (Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007) e o mais importante para validação externa (Schachel et al., 2021).

Há ainda evidências que a adoção do orçamento acarreta uma melhora interna, visto que aumenta o desempenho das *startups* (Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007) e cria condições para apoiar o crescimento (Davila & Foster, 2005; Davila et al., 2015; Gomez-Conde et al., 2022) e externa pois aumenta a credibilidade e valor da empresa no mercado (Davila et al., 2015; Lin et al., 2017; Schachel et al., 2021; Theiss & Beuren, 2020). Dado tais consequentes, espera-se que o uso do orçamento nas *startups* esteja associado com uma maior utilidade percebida do artefato, a partir disso, elaborou-se a hipótese 1 do estudo:

H1: O uso está associado positivamente à utilidade percebida do orçamento no contexto das *startups*

Nessa conjuntura, o uso do orçamento nas *startups*, assim como em contextos tradicionais, pode levar a diferentes finalidades (Cools et al., 2017; Ekholm & Wallin, 2011, Mucci et al. 2016). Entre essas finalidades, o orçamento pode ser utilizado para planificação e aplicação das estratégias das *startups* (Crespo et al., 2019; Pavlatos & Kostakis, 2021) e como referência para o apoio à tomada de decisão (Davila et al., 2015), com vistas a administrar os recursos financeiros com prudência, frente à incerteza e dinamicidade do ambiente (Krishnan et al., 2021; Paschen, 2017; Picken, 2017a).

No mais, dados os recursos limitados à disposição, o orçamento pode ser utilizado como artefato para coordenação e alocação de recursos (Ekholm & Wallin, 2011, Mucci et al. 2016; Sivabalan et al., 2009), com o intuito de estabelecer uma utilização eficiente dos recursos e administração do fluxo de caixa das *startups*, conforme visto nos demais estudos empíricos da presente tese. Espera-se com isso, que o uso do orçamento esteja associado positivamente à importância da finalidade de Planejamento, como prospectado pela hipótese 2a:

H2A: O uso do orçamento está associado positivamente à importância da finalidade de Planejamento no contexto das *startups*

Além disso, o contexto de *startups* ainda apresenta características que podem levar a uma maior importância da finalidade de controle, tal como a incerteza causada pelo modelo de negócio ainda em desenvolvimento e do ambiente em constante adaptação (Davila, 2019), que envolve riscos assumidos e recursos investidos (Lopes et al., 2021). Nessa conjuntura, os estudos empíricos apontam no uso do artefato para o monitoramento da queima de caixa e métricas específicas do modelo de negócios das *startups*.

Destaca-se ainda necessidade de busca (Paschen, 2017) e dependência de *stakeholders* externos (Lin et al., 2017; Lopes et al., 2021; Theiss & Beuren, 2020), uma vez que esses são fundamentais na capacidade financeira e sobrevivência das empresas (Nassar, et al., 2020; Zajko, 2017). Dado que esses *stakeholders* incentivam a utilização dos artefatos gerenciais (Davila et al., 2015; Lin et al., 2017) e esses podem ser utilizados para o monitoramento da empresa (Lin et al., 2017), com isso, espera-se o uso do orçamento esteja associado positivamente com a finalidade de controle, tal como a hipótese 2b:

H2B: O uso do orçamento está associado positivamente à importância da finalidade de Controle no contexto das *startups*

Em contextos tradicionais a literatura orçamentária tem apresentado que a importância das finalidades do orçamento tem influência positiva sobre o desempenho dos envolvidos (Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Sivabalan et al., 2009), sua satisfação (Hansen & Van der Stede, 2004) e aceitação do artefato (Luz & Lavarda, 2020; Luz & Lavarda, 2021), além de acarretar uma maior utilidade percebida (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci et al., 2016; Sivabalan et al., 2009).

No caso das *startups*, visto que o artefato gerencial apresenta benefícios para as empresas como a melhoria de desempenho, processo de tomada de decisões e o crescimento da capacidade financeira (Crespo, et al., 2019; Davila & Foster, 2005; Pavlatos & Kostakis,

2021), espera-se que a importância das finalidades esteja associada a utilidade percebida pelos fundadores. A partir disso, foram elaboradas a hipótese 3a e 3b:

H3A: A importância da Finalidade de Planejamento está associada positivamente com a utilidade percebida do orçamento no contexto das *startups*

H3B: A importância da Finalidade de Controle está associada positivamente com a utilidade percebida do orçamento no contexto das *startups*

Dado, que o orçamento são os primeiros sistemas de controle gerencial adotados pelas *startups* (Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007), o artefato é considerado como parte vital do crescimento e processo de escala, uma vez que auxiliam no fornecimento de informações e apresentam-se como um quadro de referência frente as incertezas do modelo de negócios (Davila, 2010; Davila et al., 2015; Lopes et al., 2015). Espera-se que o uso do orçamento como para planejamento e controle (Davila & Foster, 2007) leva a uma maior percepção de utilidade do artefato no contexto.

Além dessa conjuntura, tem-se que sua adoção melhora a avaliação das *startups* pelos *stakeholders* externos (Davila et al., 2015; Lin et al., 2017; Schachel et al., 2021) e há evidências que sua adoção aumenta o desempenho (Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007). Espera-se que o uso do orçamento esteja associado com a utilidade percebida a partir da importância das finalidades de planejamento e diálogo, visto que o orçamento, utilizado a partir de suas peças, se adapta para atender as demandas do contexto. Tem-se com isso, que as finalidades de planejamento e diálogo são mediadoras da relação entre o uso do orçamento e utilidade percebida pelos fundadores das *startups*. Desse modo foi elaborada a hipótese 4:

H4: O uso do orçamento está associado positivamente à utilidade percebida mediada pelas importâncias das Finalidade de Planejamento e Controle no contexto das *startups*

A figura 2 apresenta o modelo teórico proposto com vistas a refletir as hipóteses do estudo.

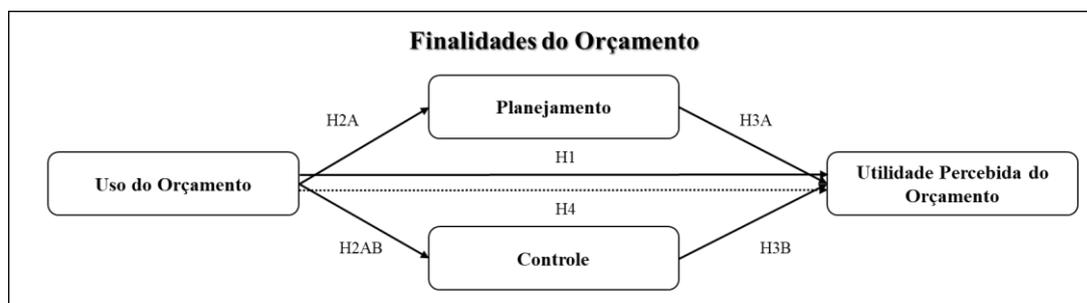


Figura 2. Modelo Teórico do Estudo 3

Apresentadas as hipóteses e o modelo teórico o estudo parte para a seção de procedimentos metodológicos.

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como descritivo, como procedimento técnico, foi realizada uma pesquisa de levantamento, tipo *survey*, de abordagem quantitativa (Creswell & Creswell, 2021; Sampieri et al., 2013). A abordagem quantitativa, a partir da testagem dedutiva, será utilizada para examinar a relação do uso do orçamento, finalidades do orçamento e utilidade percebida por meio de procedimentos estatísticos, com vistas a fornecer explicações alternativas e complementares aos estudos um e dois da presente tese (Creswell & Creswell, 2021). O protocolo de pesquisa foi submetido e aprovado pelo comitê de ética da Universidade Federal de Santa Catarina, com número do protocolo 5.309.681.

A população selecionada foram *startups* vinculadas à Startupbase, que atualmente conta com 5.378 empresas associadas ativas nas áreas de internet, educação, finanças, saúde e bem-estar, e-commerce e outros. Foram buscadas as *startups* de todos os ramos e em todos os estágios. Dessas, foram buscados no perfil de todas as empresas pelos seus fundadores, caso o perfil da *startup* apresentasse o *Linkedin* dos fundadores era realizado o convite para a pesquisa.

Foram encontrados 1.144 fundadores, desses foram enviados os convites para 942, para os demais não foi possível o envio do convite pois o perfil era bloqueado. Foi elaborado um convite de explicação do estudo e um vídeo com os principais pontos da pesquisa e sempre que necessário eram tiradas dúvidas dos fundadores. A partir do cálculo do tamanho adequado da amostra realizado pelo *software G*Power* a partir dos critérios Faul, Erdfelder, Buchner e Lang (2009) e considerando as variáveis predictoras uso do orçamento, planejamento e controle, esperava-se um mínimo de 77 respostas válidas. A pesquisa contou com um total de 131 respostas válidas, coletadas nos meses de fevereiro e março de 2022.

O instrumento de pesquisa para o presente estudo foi um questionário elaborado a partir dos constructos de pesquisa. O primeiro bloco visa captar os tipos de orçamento, a partir das contribuições de Frow et al. (2010) e Ekholm e Wallin (2011). Os tipos de orçamento não foram inseridos no modelo estrutural, a captação visava uma análise descritiva para um melhor entendimento do orçamento nas *startups* em todas as fases do ciclo de vida após os achados nos estudos empíricos 1 e 2. Além dos tipos de orçamento, buscou-se o Uso do Orçamento por meio das peças orçamentárias utilizadas, elaborado a partir de Frezatti et al. (2010). Para a mensuração das respostas foi utilizada uma escala *Likert* de (7) pontos, sobre o grau de intensidade de utilização do orçamento na *startup*, sendo (1) (Nada Utilizado) e 7 (Muito Utilizado).

No segundo bloco foi buscada a importância das finalidades que as *startups* dão ao orçamento, para captar essas funções foram utilizados quinze assertivas, elaboradas a partir de Sivabalan et al (2009) e Ekholm e Wallin (2011) e complementadas pelos estudos qualitativos realizadas nas *startups*. As assertivas passaram pela análise fatorial exploratória (AFE) para verificar se no contexto das *startups* o orçamento apresentava as mesmas finalidades de contextos mais tradicionais. Após a AFE o estudo encontrou cinco assertivas ligadas a finalidade de planejamento e cinco ligadas a finalidade de controle, as assertivas ligadas a finalidade de avaliação não atingiram os critérios estatísticos e foram eliminadas. Para a mensuração das respostas também foi utilizada uma escala *Likert* de 7 pontos, na qual (1) refere-se a nada útil e (7) muito útil.

O terceiro bloco visava a utilidade percebida dos envolvidos quanto ao orçamento, a partir de Mucci et al. (2016). As assertivas foram complementadas pelas evidências dos estudos empíricos anteriores. Para a mensuração das respostas também foi utilizada uma escala *Likert* de 7 pontos, a partir do grau que melhor traduz a concordância dos respondentes sobre as suas ações quanto ao orçamento na empresa, na qual (1) refere-se ao menor grau de concordância e (7) máxima concordância.

Por fim, o quarto bloco era composto pelas perguntas de caracterização dos respondentes e das *startups*. Quanto ao respondente foi solicitado gênero, idade, cargo, formação acadêmica e experiências. Referente às *startups* perguntou-se sobre o ramo de atividade, porte da empresa, região do país, tempo no mercado, fase do produto, último rodada de investimento e fase atual da *startup* a partir da classificação da Startupbase e corroborada pelos estudos de Osnabrugge e Robinson (2000), Picken (2017a) e Sekliuckiene, Vaitkiene e Vainauskiene (2018). O questionário de pesquisa foi disponibilizado pelo *GoogleForms*. A Tabela 8 apresenta as assertivas referentes aos constructos de pesquisa.

Com o objetivo de validação do instrumento de pesquisa, foram solicitadas contribuições teóricas para pesquisadores da área de orçamento. Em seguida, foi solicitada a contribuição de profissionais da área sobre o entendimento das assertivas. Após a aplicação do estudo foram realizados o Teste T para identificar se há diferenças estatísticas entre os últimos respondentes e os respondentes iniciais, com vista a detectar se a amostra apresenta o viés de não resposta (Carneiro & Dib, 2011).

Com o objetivo de evitar o viés do método comum (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003), algumas providências foram tomadas como o anonimato individual dos respondentes nas análises a serem realizadas, orientação de que não há respostas certas,

somente a percepção de cada um sobre o tema exposto e realização de pré-teste (Carneiro & Dib, 2011; Freitas, Oliveira, Saccol & Moscarola, 2000; Podsakoff et al., 2003).

Tabela 7. Instrumento de Pesquisa do Estudo 3

Variáveis	Quest	Assertivas	Estudos Base
Tipos de Orçamento	Fixo	Orçamento Fixo – permanece inalterado por um período (Trimestre ou Semestre) independentemente dos resultados da empresa	Elaborado a partir de Ekholm & Wallin, 2011; Frow, Marginson & Ogden, 2010
	Flex	Orçamento Flexível – oferece uma margem para realocações de recursos a partir do resultado realizado	
	Cont	Orçamento Contínuo – permite uma revisão de planos e realocação de recursos continuamente	
Uso do Orçamento	Mark	Orçamento de Marketing – Projeção de gastos com Publicidade e Propaganda	Elaborado a partir de Frezatti et al., 2010
	Pess	Orçamento de Gastos com Pessoal – Projeção de todos os gastos com funcionários	
	Desp	Orçamento de Despesas – Projeção de gastos gerais	
	Inve	Orçamento de Investimentos – Projeção de Investimentos em Estrutura e áreas que ajudam a startup a aumentar a sua fatia de mercado	
	Proj	Resultado – Projeção de Receitas e Despesas previstas pela startup	
	Caix	Orçamento de Caixa – Previsão de Entradas e Saídas de caixa da Startup	
Planejamento	Plan	Planejamento vinculado às estratégias da empresa	Elaborado a partir de Ekholm & Wallin 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Luz & Lavarda, 2021; Sivabalan et al., 2009
	Refe1	Referência para tomada de decisões	
	Refe2	Referência para decisão de gastos	
	Coor	Coordenação de áreas da startup	
Controle	Aloc	Alocação de recursos para áreas da startup	
	Brea	Acompanhamento do Breakeven Point (Ponto de equilíbrio)	
	Burn	Monitoramento de Burn Rate (Queima de Caixa) da startup	
	Binv	Monitoramento da Necessidade de busca de Investimentos	
	Exte	Fornecimento de informações para partes externas (Investidores, Incubadoras, Aceleradoras)	
Avaliação	Metr	Acompanhamento de métricas (LTV, CAC, Margem Bruta)	
	Aval	Avaliação do desempenho da Startup	
	Remu	Constituição de uma base para sistemas de remuneração	
Utilidade Percebida do Orçamento	Meta	Acompanhamento de Metas	
	Util1	O orçamento me permite gerenciar melhor minha startup	Elaborado a partir de Mucci et al (2016)
	Util2	O orçamento me permite manter e aprimorar minhas estratégias como gestor da startup	
	Util3	O orçamento me permite estar sempre ciente da realidade da startup	
	Util4	O orçamento me fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir meus objetivos	
	Util5	O orçamento me torna apto a obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões	
	Util6	O orçamento me ajuda a tomar decisões a curto prazo	
	Util7	O orçamento me ajuda a tomar decisões a médio prazo	
Util8	O orçamento me ajuda a tomar decisões a longo prazo		

Na análise dos dados foi utilizada, primeiramente, a estatística descritiva para sintetizar as características observadas em um conjunto por meio de tabelas permitindo uma melhor compreensão do comportamento dos dados (Fávero, 2017). A análise descritiva visou

entender o perfil dos respondentes, das *startups* da amostra, os tipos de orçamento utilizados, o uso das peças orçamentárias, finalidades do orçamento e a percepção de utilidade a partir da percepção dos gestores.

Em seguida foi realizada a análise fatorial exploratória (AFE) para validação dos constructos propostos, a partir dos critérios estabelecidos por Fávero (2017). Para a avaliação da validade, confiabilidade e consistência interna do modelo de mensuração, foram utilizados respectivamente os critérios de Variância Média Extraída (AVE), Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC) (Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt, 2016; Ringle, Silva & Bido, 2014). Os critérios utilizados na AFE e na validação do modelo de mensuração são apresentados na Tabela 9.

Tabela 8. Critérios utilizados na AFE e Validação do Modelo

Indicador	Valor Esperado	Referência
Cargas Fatoriais	Acima de 0,4	Fávero, 2017; Hair Jr et al., 2016.
Comunalidades (H ²)	Acima de 0,5	Fávero, 2017; Hair Jr et al., 2016.
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Acima de 0,7	Fávero, 2017; Hair Jr et al., 2016.
Teste de Esfericidade de Bartlett	p-value < 0,05	Fávero, 2017; Hair Jr et al., 2016.
Medida de Adequação da Amostra (MSA)	Acima de 0,5	Fávero, 2017; Hair Jr et al., 2016.
Variâncias Médias Extraídas (AVE)	Acima de 0,5	Hair et al., 2014.
Confiabilidade Composta (CC)	Acima de 0,7	Hair et al., 2014.
Alfa de Cronbach (AC)	Acima de 0,7	Hair et al., 2014.

Para o teste de hipótese e análise da significância das relações foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais pelos mínimos quadrados parciais pelo procedimento de *Bootstrapping* (Hair Jr et al., 2016; Ringle et al, 2014). Para a análise da mediação entre as variáveis Uso do Orçamento e Utilidade Percebida, foram utilizados os critérios de Baron e Kenny (1986) que estabelecem que: (i) a variável independente deve influenciar significativamente a variável dependente; (ii) a variável independente deve influenciar significativamente a mediadora; (iii) a mediadora deve influenciar significativamente a variável dependente; (iii); e (iv) o efeito da variável independente na variável dependente deve ser não significativo (mediação total) ou menor (mediação parcial) com a inclusão das variáveis mediadoras do que na relação direta (Baron & Kenny, 1986).

Destaca-se por fim, as limitações do estudo, decorrentes de escolhas do pesquisador quanto aos procedimentos metodológicos. A escolha pelo instrumento de pesquisa se apresenta como limitação, pois pode haver outras finalidades do orçamento não abordadas no questionário. A população escolhida também se apresenta como limitação, visto que foi realizada uma amostra não probabilística a partir da acessibilidade pelas redes sociais dos respondentes, não representando todas as *startups* brasileiras. Tais limitações podem ser

utilizadas como motivações para futuros estudos com as *startups*, com vistas a complementar os achados da pesquisa.

4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.4.1 Perfil dos Participantes da Pesquisa

A partir dos critérios previamente estabelecidos nos procedimentos metodológicos, foram buscados no site da *Startupbase* o perfil, na rede social *Linkendin*, dos fundadores das *startups* cadastradas. Quanto o perfil estava disponível era entrado em contato com o fundador e realizado o convite para o estudo. A pesquisa obteve 134 respostas e primeiramente foi analisado se todos os respondentes eram fundadores das *startups*, a partir do filtro houve três exclusões, visto que os respondentes eram respectivamente: gerenciador de demanda, consultor e investidor, com isso, o estudo obteve um total de 131 respostas válidas. Após a finalização dessa etapa foi realizada uma análise descritiva para um melhor entendimento do perfil dos respondentes.

Foram solicitados primeiramente os dados demográficos dos respondentes, destaca-se um expressivo maior número de respondentes do sexo masculino (91,6%). Tal maioria representa o grupo de fundadores convidados para o estudo, visto que a maior parte dos fundadores cadastrados eram do sexo masculino (89,5%). Além disso foram solicitados a idade dos respondentes. Nesse requisito destaca-se para heterogeneidade da amostra, que apresentou respondentes entre 18 e 63 anos, com destaque entre 29 e 48 anos, que apresenta o maior número de respondentes. A Tabela 10 apresenta um panorama geral dos respondentes da pesquisa.

Tabela 9. Tempo de empresa dos participantes

Idade	Sexo Masculino		Sexo Feminino	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)
Entre 18 e 24 anos	6	5,00	0	0,00
Entre 25 e 30 anos	13	10,83	2	18,18
Entre 31 e 36 anos	26	21,67	1	9,09
Entre 37 e 42 anos	23	19,17	0	0,00
Entre 43 e 48 anos	25	20,83	4	36,36
Entre 49 e 54 anos	14	11,67	3	27,27
Entre 55 e 60 anos	11	9,17	0	0,00
Acima de 61 anos	2	1,67	1	9,09
Total	120	100	11	100

Legenda: FA = Frequência Absoluta; FR = Frequência Relativa

Na amostra estudada tem-se que os homens começam as *startups* mais cedo, tal dado pode ser reflexo, contudo do baixo número de mulheres *founders* e do baixo número de respondentes. No mais, a maioria dos fundadores estudados se encontram entre os 37 e 54 anos, além da maior idade esses apresentam experiências na área de negócios e empreendedorismo que podem auxiliar na condução da *startup* e na validação do modelo de negócios.

Destaca-se, todavia, que a maior parte da experiência da amostra estudada é na área de negócios trabalhando em outras empresas. A maioria dos fundadores estudados não apresenta mais de dez anos de experiência empreendedora. Infere-se com isso, que os fundadores estudados desenvolvem uma carreira corporativa e após adquirir experiência vão para a atividade empreendedora. A Tabela 11 evidencia a experiência anterior dos respondentes.

Tabela 10. Tempo de experiência dos participantes

Experiência Frequência	Experiência na Área de Negócios		Experiência Empreendedora	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)
Menos de 5 anos	31	23,66	76	58,02
De 6 a 10 anos	25	19,08	20	15,27
De 11 a 15 anos	25	19,08	14	10,69
De 16 a 20 anos	28	21,37	10	7,63
De 21 a 25 anos	13	9,92	9	6,87
Acima de 26 anos	9	6,87	2	1,53
Total	131	100	131	100

Legenda: FA = Frequência Absoluta; FR = Frequência Relativa

Na formação acadêmica dos respondentes, tem-se na amostra um variado número de perfis de respondentes com a formação desde o ensino médio até o doutorado, com um expressivo destaque para a Especialização/MBA 48,9% dos respondentes, seguido por Graduação (26,7%) e Mestrado (11,4%).

No mais, dado que os fundadores podem desempenhar várias funções dentro da empresa, foi solicitado também o cargo que ele executava. Todos os cargos apresentados envolvem a Diretoria da empresa, com destaque para o cargo de CEO (*Chief Executive Officer*). Os demais cargos apresentados na amostra são de CTO (*Chief Technical Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), COO (*Chief Operating Officer*) e CMO (*Chief Marketing Officer*), alguns respondentes optaram por se definir apenas como Fundador. Finalizada a caracterização dos respondentes o estudo parte para a análise das *startups* da amostra.

4.4.2 Perfils das *Startups*

A amostra estudada contou com 131 *startups*, constatou-se inicialmente se não haviam mais de uma resposta das mesmas *startups*, para isso, foram comparados todos os dados de características das *startups* para verificar se havia respostas com os mesmos dados, nessa etapa não houve exclusões da amostra. Buscou-se a região do país a qual a *startup* estava localizada, os dados, em termo de frequência relativa, apresentam semelhanças com os dados da Startupbase, com exceção para as regiões Sul e Nordeste que apresentam respectivamente uma porcentagem maior e menor do que o total de empresas. De forma geral, tem-se um destaque para a Região Sudeste pelo maior número e a Região Norte pelo menor número, conforme apresentado na Tabela 12.

Tabela 11. Região das *startups* estudadas

Região	Amostra		Startupbase	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)
Centro-Oeste	12	9,16	302	5,62
Nordeste	6	4,58	641	11,92
Norte	3	2,29	147	2,7
Sudeste	64	48,85	3.214	59,76
Sul	46	35,11	1.074	19,97
Total	131	100	5.378	100,00

Legenda: FA = Frequência Absoluta; FR = Frequência Relativa

Buscou-se também o número de sócios e número de funcionários das empresas. Os achados apontam entre um e nove sócios para a empresa, com destaque para um quadro com dois ou três sócios que representam 66,4% das *startups* estudadas. Apenas uma *startup* conta com nove sócios, as demais apresentam no máximo seis. No caso dos funcionários, tem-se uma variabilidade alta da amostra que apresenta respostas entre nenhum e seiscentos funcionários. Verificou-se também a fase do ciclo de vida das *startups* e o tempo dela no mercado, os resultados obtidos são apresentados na Tabela 13.

Tabela 12. Fase das *startups* estudadas

Região	Ideação		Validação		Operação		Escala	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)
Até de 24 meses	5	83,33	17	58,62	25	42,37	3	8,11
De 25 a 48 meses	0	0,00	9	31,03	22	37,29	11	29,73
De 49 a 72 meses	1	16,67	1	3,45	8	13,56	6	16,22
Acima de 73 meses	0	0,00	2	6,90	4	6,78	17	45,95
Total	6	100	29	100	59	100	37	100

Legenda: FA = Frequência Absoluta; FR = Frequência Relativa

Na amostra estudada tem-se *startups* em todas as fases do ciclo de vida, a menor representatividade é da fase de ideação, nessa fase o modelo de negócios é apenas uma ideia e por isso alguns fundadores convidados para pesquisa apontaram que não havia subsídios suficientes da *startup* para responder o estudo. Destaca-se que a maioria estudada se encontra entre os 25 e 48 meses de operação e estão na fase de operação. Tem-se ainda que a maior parte dessas empresas (59,4%) já passou pela fase de mínimo produto viável (*MPV*) e adaptação do produto a demanda do mercado e estão em fase refinamento do produto.

Outro Aspecto abordado foi a área de atuação da *startup*. A amostra apresentou uma variabilidade de negócios que vão desde áreas de finanças e ensino que são as áreas de maior atuação de acordo com dados da Startupbase (2022) até áreas menos exploradas tal como agronegócios, direito e o setor imobiliário. As áreas que mais se destacaram foram respectivamente Finanças (17 *startups*), Educação (10) e Saúde e Bem-estar (8). Destaca-se que o modelo B2B (61,8%) como o mais utilizado, seguidos do B2B e B2C (21,4%), B2C (10,7%) e outros (6,1%).

Referente ao modelo de receita o destaque é para o modelo *SAAS* com 47,3% das *startups*, seguidas respectivamente por outros (26,7%), Assinatura (13,7%) e Markeplace (12,2%). Os dados apresentados de área e modelo de receitas também corroboram os dados macros da Startupbase (2022). Assim como na quantidade de sócios, funcionários, áreas de atuação e modelo de receita a última rodada de investimentos da *startup* também apresentou heterogeneidade dos dados, como apresentado na Tabela 14.

Tabela 13. Rodada de Investimento das *startups* estudadas

Última Rodada	Amostra	
	FA	FR (%)
Sem rodada de Investimentos	69	52,67
Preseed – É utilizada para testar a tese, montar o time inicial e desenvolver um MVP, o Produto Mínimo Viável.	13	9,92
Seed - Fase em que a <i>startup</i> já possui sinais de validação de seu produto e serviço e busca desenvolvê-lo para encontrar o <i>Product Market Fit</i> , como também descobrir o que o produto será e quem serão os usuários ou consumidores	32	24,43
Série A - O capital nesta série é utilizado para comercializar e melhorar a credibilidade da sua marca, otimizar a base de usuários, explorar novos mercados e ajudar o negócio a crescer	10	7,63
Serie B – Fase na qual a <i>startup</i> já desenvolveu uma base fiel de clientes e seu modelo de negócio é comprovado	5	3,82
Série C – <i>Startups</i> com participação considerável no mercado e nas quais a injeção de recursos serve para acelerar a empresa em todos os aspectos, lançando-a no mercado internacional e adquirindo novas companhias	2	1,53
Total	131	100

Legenda: FA = Frequência Absoluta; FR = Frequência Relativa

Nota-se a partir dos dados que a maioria das *startups* ainda não receberam rodada de investimentos e estão operando a partir do aporte dos próximos sócios. Tem-se ainda que a amostra apresenta empresas em todos os seus graus de maturação, o que pode proporcionar uma visão mais completa desse contexto dinâmico. Entre os aportes realizados destacam-se além do aporte dos próprios sócios os Investimentos FFF (32,8%), Investimento Anjo (25,2%) e Incubadoras e Aceleradoras (21,3%). Estudos anteriores (Davila et al., 2015; Lin et al., 2017) apontam que a presença de investimentos externos acarreta uma maior utilização do artefato gerencial, tal fato pode ser mitigado pela heterogeneidade da amostra pesquisada.

4.4.3 Análise Descritiva

Após a análise do perfil dos respondentes e suas respectivas *startups*, o estudo parte para a análise do orçamento no contexto estudado. Primeiramente foi realizada a análise descritiva das assertivas ligadas ao tipo de orçamento e as peças orçamentárias utilizadas. A Tabela 15 apresenta os dados das duas análises.

Tabela 14. Análise descritiva dos Tipos e Uso das Peças Orçamentárias

	Min	Max	Média	Med	Moda	DP
Tipos						
Fixo	1	7	2,88	2	1	2,229
Flexível	1	7	4,00	4	5	1,941
Contínuo	1	7	4,82	6	7	2,178
Uso das Peças Orçamentárias						
Marketing	1	7	4,98	5	7	1,994
Pessoal	1	7	5,50	6	7	1,760
Despesas	1	7	5,29	6	7	1,739
Investimento	1	7	4,73	5	7	1,933
Resultado	1	7	5,34	6	7	1,888
Caixa	1	7	5,43	6	7	1,869

Legenda: Min = Mínimo; Max = Máximo; Med = Mediada; DP = Desvio Padrão.

Os achados apontam para um maior uso do orçamento contínuo, que apresenta uma média, mediana e moda mais altas, em seguida tem-se o modelo flexível. Aponta-se com isso que o orçamento é utilizado no contexto estudado, mas com constantes atualização e realocações de recursos. Uma possível explicação para a utilização de orçamento contínuo, é a dinamicidade e velocidade no contexto das *startups* que faz com que as empresas tenham que fazer mudanças em seu planejamento para que atendam ao mercado. Tem-se ainda que os produtos e serviços apresentam grande incerteza até sua introdução no mercado que acarreta uma revisão contínua do orçamento traçado.

Tem-se ainda que o orçamento fixo é o que apresentou a menor média de utilização, tal resultado reforça que no contexto das *startups* o orçamento é um artefato dinâmico que é revisado continuamente. Tais resultados ainda apontam que os fundadores de *startups* não se apegam a uma possível rigidez do orçamento e vão estabelecendo suas demandas a partir de cada contexto. Os achados vão ao encontro de estudos anteriores em contextos tradicionais (Libby & Lindsay, 2007; Libby & Lindsay, 2010) e contextos dinâmicos (Oyadomari et al., 2010; Silva & Lavarda, 2020) de que o orçamento se adapta ao contexto das organizações.

Na análise do uso das peças orçamentárias, verificou-se que as peças apresentaram valores de médias e desvio bem próximos, não apresentando discrepância para nenhuma peça orçamentária específica. As altas médias denotam que o orçamento é utilizado no contexto das *startups*, tal achado corrobora estudos que apontam que os artefatos financeiros estão presentes no contexto das *startups* (Crespo et al. 2019; Davila et al., 2015). Tal fato pode ser explicado, também pela incerteza que envolve esse tipo de empresas, dado que a empresas, em muitos casos, ainda estão em fase de validação do seu modelo de negócios e precisam ter ciência dos recursos disponíveis.

Infere-se, que não há nenhuma peça orçamentária que seja destaque para as *startups*. Destaca-se, contudo que as maiores médias apresentadas foram do Orçamento de Pessoal e Orçamento de Caixa. Destaca-se que 47,3% das *startups* estudadas operam no modelo *SAAS*, no qual os maiores gastos são com Pessoal, que leva a utilização dessa peça orçamentária. No mais, 41,6% das empresas inda estão em fase de validação ou adaptação do produto ao mercado, que leva a um volume de receitas imprevisível e pode acarretar a importância do Orçamento de Caixa para manutenção da empresa.

O orçamento de marketing, por sua vez, apresentou o maior desvio entre as assertivas, dado que a maioria das *startups* estudadas operam no B2B, essas podem optar por não programarem uma peça orçamentária específica para marketing e buscarem outras formas de validação dos produtos e serviços. Estudos anteriores apontaram que o orçamento era o artefato gerencial mais utilizado nas empresas (Crespo et al. 2019; Davila et al., 2015) e nossos achados evidenciam que o orçamento é utilizado a partir de várias peças, e não apenas para determinados aspectos.

Não foram encontradas, a partir da realização do Teste T, diferenças entre as médias das peças orçamentárias em cada fase do ciclo de vida das *startups*. Denota-se, contudo, que todas as peças orçamentárias tiveram maiores médias nas fases mais avançadas de Escala e Tração respectivamente, os dados reforçam que o desenvolvimento e amadurecimento das *startups* levam a uma maior utilização de artefatos gerenciais (Crespo et al., 2019; Theiss &

Beuren, 2020). O estudo também buscou compreender qual a importância das finalidades dadas ao orçamento no contexto das *startups*, devido a dinamicidade e incerteza as finalidades foram adaptadas para atender ao contexto das empresas. Os achados das finalidades são apresentados na Tabela 16.

Tabela 15. Análise descritiva das Finalidades do Orçamento

Constructo	Quest	Min	Max	Média	Med	Moda	DP
Planejamento	Plan	1	7	5,74	6	7	1,582
	Refe1	1	7	5,59	6	7	1,664
	Refe2	1	7	5,60	6	7	1,625
	Coor	1	7	4,66	5	7	1,843
	Aloc	1	7	5,05	5	7	1,841
Controle	Brea	1	7	5,31	6	7	1,946
	Burn	1	7	5,19	6	7	2,027
	Binv	1	7	5,32	6	7	1,911
	Exte	1	7	4,62	5	7	2,248
	Metr	1	7	5,17	6	7	2,004

Legenda: Min = Mínimo; Max = Máximo; Med = Mediada; DP = Desvio Padrão.

Assim como nos contextos tradicionais (Dal Magro & Lavarda, 2014; Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Luz & Lavarda, 2020; Sivabalan et al., 2009; Piccoli et al., 2014), para as *startups* estudadas o orçamento tem a maior importância na finalidade de planejamento vinculado às estratégias da empresa, evidenciada pela maior média e menor desvio entre as assertivas. Com isso, as *startups* utilizam do planejamento para sua tomada de decisões de gastos e alocação de recursos. No mais, o orçamento assume o papel de referência para a tomada de decisões. Essa referência, contudo, é revisada continuamente de acordo com o momento vivido pelas *startups*.

Outra finalidade de destaque é o monitoramento pela busca de novos investidores, o artefato é utilizado no monitoramento da queima de caixa da empresa e aponta previamente quando haverá necessidade de busca por investimento externo. Assim, o orçamento tem características tradicionais, mas tem finalidades específicas que atendem ao contexto das *startups*. Aponte-se ainda para o alto desvio da assertiva referente ao monitoramento de queima de caixa, tal dado pode ser explicado pela variabilidade de estágios das *startups*, visto que tal finalidade é mais utilizada no momento que as *startups* ainda não possuem receita, conforme apontado pelos estudos empíricos. A assertiva sobre a determinação do preço de vendas não se agrupou a nenhum grupo e foi descartada.

Destaca-se ainda que a assertiva de fornecimento de informações para partes externas é a que apresentou a menor média e o maior desvio, tal fato pode ser explicado, pois mais da metade da amostra conta apenas com o aporte dos sócios e não tem *stakeholders* externos. Por

fim, foram buscadas a utilidade dadas pelos fundadores de *startups* ao orçamento. A Tabela 17 apresenta a estatística descritiva das assertivas.

Tabela 16. Análise descritiva da Utilidade Percebida

Tipos	Min	Max	Média	Med	Moda	DP
UTIL1	1	7	5,95	7	7	1,541
UTIL2	1	7	5,69	6	7	1,627
UTIL3	1	7	5,73	6	7	1,559
UTIL4	1	7	5,73	6	7	1,543
UTIL5	1	7	5,47	6	7	1,679
UTIL6	1	7	5,42	6	7	1,780
UTIL7	1	7	5,56	6	7	1,604
UTIL8	1	7	5,75	6	7	1,684

Legenda: Min = Mínimo; Max = Máximo; Med = Mediada; DP = Desvio Padrão.

Na análise da utilidade percebida a alta média das assertivas aponta que o orçamento é visto como útil na tomada de decisões dos fundadores, e não é apenas elaborado para atender demandas específicas. Os fundadores acreditam que o orçamento permite um melhor gerenciamento da *startup* e permite estar sempre ciente do momento vivido pela empresa. Tem-se que boa parte da amostra tem experiência na área de negócios e é possível que a percepção sobre o orçamento seja explicada pelos contextos anteriores.

Destaca-se ainda que os fundadores veem utilidade para a tomada de decisões a curto, médio e longo prazo, mesmo com a dinamicidade e incerteza características das *startups*. Tal fato pode ser explicado pelas revisões contínuas do orçamento, que fazem com que ele esteja sempre refletindo o momento atual da empresa. Na análise de desvio ainda se tem uma utilidade maior para o longo prazo do que para as decisões de curto prazo, que denota a importância do artefato conforme estudos anteriores apontaram (Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007).

4.4.4 Análise Fatorial Exploratória

Após a análise descritiva, foi realizada a análise fatorial exploratória (AFE) dos blocos dos constructos das finalidades do orçamento e utilidade percebida. A partir de Fávero (2017) primeiramente foram analisadas as assertivas referentes às finalidades do orçamento, a partir do método de extração da análise de componentes principais, por rotação *Varimax* com normalização de Kaiser, para o agrupamento das variáveis nos constructos estabelecidos. Foram buscados se os fatores se agrupariam conforme o prospectado, visto que as finalidades do orçamento, assim como preconizado por Ekholm e Wallin (2011), Mucci et al. (2016) e

Luz e Lavarda (2021) não são estáticas e podem variar de acordo com o contexto apresentado. A Tabela 18 apresenta a separação de fatores das Finalidades do Orçamento.

Tabela 17. Separação das Finalidades do Orçamento

			Fator 1	Fator 2
Planejamento	Plan	Planejamento vinculado às estratégias da empresa	0,656	0,461
	Refe1	Referência para tomada de decisões	0,789	0,347
	Refe2	Referência para decisão de gastos	0,863	0,225
	Coor	Coordenação de áreas da startup	0,843	0,232
	Aloc	Alocação de recursos para áreas da startup	0,798	0,275
Controle	Brea	Acompanhamento do Breakeven Point (Ponto de equilíbrio)	0,281	0,737
	Burn	Monitoramento de Burn Rate (Queima de Caixa) da startup	0,195	0,765
	Binvs	Monitoramento da Necessidade de busca de Investimentos	0,337	0,743
	Exte	Fornecimento de informações para partes externas (Investidores, Incubadoras, Aceleradoras)	0,223	0,686
	Metr	Acompanhamento de métricas (LTV, CAC, Margem Bruta)	0,270	0,751

No caso das finalidades do orçamento, o contexto empírico estudado previamente nos estudos 1 e 2 trouxe algumas novas finalidades, que foram validadas a partir da análise fatorial. Na finalidade de Planejamento houve a inclusão das assertivas referentes à funções de “referência” para a tomada de decisão, nesse caso o orçamento ele funciona com um orientador, ao invés de um artefato coercitivo, tal característica ainda reforça o orçamento contínuo, no qual as referências vão sendo revisadas constantemente.

Na finalidade de Controle, por sua vez, foram incluídas particularidades das *startups*, tal como o ponto de equilíbrio e as principais metas utilidades para avaliação das empresas, nomeadas internamente de KPIs. A finalidade envolve o monitoramento da *startup* e possíveis revisões e atualizações de rota. Tal fato é reforçado pelas assertivas que envolvem o monitoramento da queima de caixa, características das *startups* até o refinamento do produto, necessidade de busca por investimento, acompanhamento *de ponto de equilíbrio* e KPIs da empresa.

Tem-se ainda que a assertiva Fornecimento de informações para partes externas se agrupou com as assertivas de monitoramento, a partir disso acredita-se que as informações são passadas aos *stakeholders* apenas para acompanhamento. Ressalta-se que esse acompanhamento, interno e externo, envolve o monitoramento do andamento da *startup*, contudo não envolve sua avaliação. As assertivas referentes a finalidade de Avaliação se agruparam em um fator isolado, mas não alcançaram os critérios estabelecidos na análise fatorial, por isso foram excluídas.

Após a separação das Finalidades do Orçamento, foi realizada a AFE de cada constructo. O primeiro aspecto analisado foram as cargas fatoriais, sendo considerados apenas os indicadores acima de 0,4, conforme Hair et al (2014). Em seguida a análise de Comunalidades (H^2), para verificar se alguma assertiva não compartilha um significativo percentual de variância com os fatores extraídos (Fávero, 2017). A partir de Hair Jr et al. (2014) os valores abaixo de 0,5 não têm explicação suficiente e devem ser excluídos do constructo.

Foi realizado também o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de esfericidade de Bartlett. No caso do KMO a estatística varia de 0 a 1, e quanto mais próximos os valores estiverem de 1, maior é o percentual de variância compartilhado, valores abaixo de 7 não tem uma variância compartilhada considerada adequada. Por fim, buscou-se à análise da matriz anti-imagem, para a definição da Medida de Adequação da Amostra (MSA), para a verificação do grau de intercorrelações entre as variáveis e adequação da análise fatorial. Foram considerados, para o teste, apenas os valores acima de 0,5, como também apontado por Hair et al. (2014).

Tabela 18. Análise fatorial exploratória dos constructos do estudo

Constructo	Questão	Fator	H^2	MSA	KMO	Teste de Bartlett
Uso do Orçamento	Pess	0,810	0,657	0,825	0,818	$X^2=370,74$ Sig=0,000
	Desp	0,838	0,702	0,835		
	Inve	0,760	0,578	0,892		
	Resu	0,892	0,796	0,777		
	Caix	0,835	0,697	0,794		
Planejamento	Plan	0,800	0,640	0,863	0,801	$X^2=444,61$ Sig=0,000
	Refel	0,870	0,757	0,765		
	Refe2	0,882	0,779	0,840		
	Coord	0,860	0,739	0,792		
	Aloc	0,832	0,691	0,758		
Controle	Brea	0,796	0,634	0,782	0,791	$X^2=259,18$ Sig=0,000
	Burn	0,782	0,611	0,848		
	Binv	0,816	0,666	0,759		
	Exte	0,720	0,518	0,773		
	Metr	0,801	0,641	0,799		
Utilidade Percebida	Util1	0,847	0,717	0,893	0,878	$X^2=995,74$ Sig=0,000
	Util2	0,882	0,778	0,898		
	Util3	0,860	0,739	0,942		
	Util4	0,883	0,779	0,955		
	Util5	0,850	0,723	0,923		
	Util6	0,814	0,663	0,813		
	Util7	0,905	0,819	0,816		
	Util8	0,764	0,584	0,794		

A análise fatorial foi realizada em todos os constructos, a única assertiva excluída foi a peça orçamentária de marketing, tem-se com isso que no caso das *startups* o orçamento é realizado como unidade, mas o orçamento de marketing não acompanha as demais peças. Para

a finalidade de Utilidade percebida, por sua vez, não houve adaptações, todavia, foram incluídas assertivas para verificar a utilidade percebida no curto, médio e longo prazo. Na análise fatorial as assertivas se agruparam todas em um fator só, sendo considerado como Utilidade Percebida, diferente de Mucci et al. (2016). A Tabela 19 apresenta a análise fatorial exploratória.

Com os resultados, tem-se que as cargas fatoriais das assertivas estudadas foram superiores a 0,4, confirmando as correlações entre as variáveis originais e seus respectivos fatores. As comunalidades (H^2) foram superiores a 0,5, que aponta que as questões são relevantes e significativas. Os constructos apresentam valores acima de 0,7 na estatística KMO, inferindo a adequação global. O Teste de Bartlett apresentou nível de significância (p -value= 0,000 em todos os constructos) indicando que há correlações entre as variáveis. A análise da matriz anti-imagem apresentou valores acima de 0,5 conferindo a adequação da amostra. A AFE confirma, por tanto a validade dos constructos propostos no modelo teórico.

4.4.5 Validação do Modelo e Teste de Hipóteses

Além da AFE, foi realizado o teste de confiabilidade e validade do modelo de mensuração, a partir dos índices de validade convergente (AVE), confiança na consistência interna (AC) e validade discriminante (CC) (Hair Jr. et al., 2014). A AVE analisa o quanto as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos constructos. Para esse índice foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), no qual os valores das AVEs devem ser maiores que 0,5 (Ringle et al., 2014).

A consistência interna foi analisada por meio do Alfa de Cronbach (AC), que é baseado em intercorrelações das variáveis, e Confiabilidade Composta (CC) que prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades (Ringle et al., 2014), avaliando se os indicadores são igualmente confiáveis (Hair Jr. et al., 2014). Para o AC e CC, Hair Jr. et al. (2014) aponta que valores acima de 0,7 são considerados adequados. Foi analisada também a validade discriminante (VD) que analisa se as variáveis latentes são independentes umas das outras (Fornell & Larcker 1981; Hair Jr et al., 2014; Ringle, Silva e Bido, 2014). A Tabela 20 apresenta a validação do modelo.

Tabela 19. Validação do modelo de mensuração

	Uso do Orçamento	Planejamento	Controle	Utilidade Percebida
Uso do Orçamento	0,828			
Planejamento	0,577	0,849		
Controle	0,488	0,652	0,783	
Utilidade Percebida	0,541	0,757	0,603	0,851
AVE	0,686	0,720	0,613	0,725
CC	0,916	0,888	0,888	0,955
AC	0,885	0,903	0,842	0,945

Legenda: AVE: Variâncias Médias Extraídas; CC: Confiabilidade Composta; AC: Alfa de Cronbach.

Os dados apontam para a confiabilidade e validade do modelo de mensuração e independências dos constructos, conforme apontado por Hair Jr et al. (2014). Finalizada a análise fatorial exploratória e validação do modelo de mensuração, o estudo parte para o teste de hipótese a partir da Modelagem de Equações Estruturais (PLS). A próxima etapa foi a análise do poder de explicação das variáveis dependentes a partir das variáveis independentes pelo R^2 (Coeficiente de relação de Pearson) de cada construto. Para as pesquisas em Ciências Sociais, Cohen (1988) aponta que um R^2 acima de 13% é considerado de efeito médio e acima de 26% de efeito grande.

O modelo de pesquisa apresentou um efeito explicativo grande para as variáveis de Finalidade de Planejamento (33,3%) e Utilidade Percebida (60,5%) e um efeito médio para a variável de Finalidade de Controle (23,8%). A Figura 3 apresenta os coeficientes de relação do modelo estrutural com as finalidades de planejamento e diálogo como variáveis mediadoras.

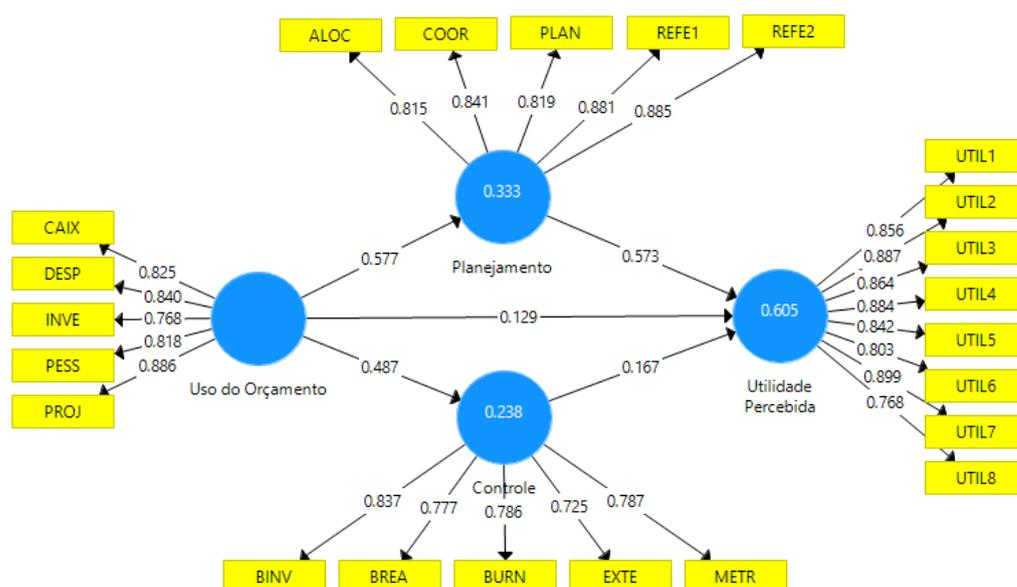


Figura 3. Modelo Estrutural

Para o teste de hipóteses utilizou-se o procedimento de *Bootstrapping* (Ringle et al., 2014) para análise da significância das relações (p-valor) no modelo estrutural. No *Bootstrapping*, consideram-se os coeficientes de determinação de Pearson (R^2), para avaliar a variância das variáveis dependentes explicadas pelo modelo estrutural (Ringle et al., 2014). A Tabela 21 apresenta o coeficiente de caminhos e significância das relações para o teste de hipóteses realizado.

Tabela 20. Coeficiente de caminhos e significância das relações

H	Relação	Coefficiente estrutural	Erro padrão	t-valor	p-valor
H1	Uso do Orçamento -> Utilidade Percebida	0,544	0,076	7,139	0,000
H2	Uso do Orçamento -> Planejamento	0,577	0,070	8,254	0,000
	Uso do Orçamento -> Controle	0,487	0,082	5,962	0,000
H3	Planejamento -> Utilidade Percebida	0,573	0,092	6,176	0,000
	Controle -> Utilidade Percebida	0,167	0,082	2,041	0,041
H4	Uso do Orçamento -> Finalidades do Orçamento -> Utilidade Percebida	0,129	0,077	1,674	0,094

Primeiramente, os resultados indicam para uma forte associação positiva e significativa ($p\text{-valor}<0,05$) entre o uso do orçamento e a Utilidade Percebida, que dá suporte a primeira hipótese do estudo. O achado aponta que um maior uso do orçamento, a partir de suas peças orçamentárias, acarreta uma maior percepção de utilidade por parte dos fundadores, com isso, tem-se que os fundadores não só utilizam o orçamento como também veem aplicabilidade ao artefato no contexto das *startups*.

Tem-se ainda que um maior uso do orçamento está associado positivamente com a importância das finalidades de planejamento e controle, a partir da relação positiva e significativa ($p\text{-valor}<0,05$) entre o uso do orçamento e as finalidades de planejamento e controle como prospectado pela hipótese 2 do estudo. Destaca-se ainda que há uma maior associação entre o uso do orçamento e a finalidade de planejamento, tem-se com que a utilização do artefato visa mais a planificação a partir das estratégias dos fundadores do que o monitoramento das *startups*. Tal dado ainda é corroborado pela estatística descritiva das finalidades que apresentou uma média maior para as finalidades ligadas ao planejamento.

As finalidades de planejamento e controle ainda levam a uma maior percepção de utilidade por parte dos fundadores, dada a associação positiva e significativa ($p\text{-valor}<0,05$) entre as variáveis, os resultados vão ao encontro da hipótese 3 do estudo. Com isso, tem-se que o orçamento é visto com um artefato útil para o planejamento e controle das *startups*, destaca-se, todavia, que a finalidade de planejamento está mais associada que a finalidade de controle, evidenciada pelo coeficiente estrutural das relações.

Para a análise de mediação foram utilizados os critérios estabelecidos por Baron e Kenny (1986): (i) a variável independente (uso do orçamento) deve influenciar significativamente a variável dependente (utilidade percebida); (ii) a variável independente (uso do orçamento) deve influenciar significativamente as mediadoras (finalidades do orçamento); (iii) a mediadora (finalidades do orçamento) deve influenciar significativamente a variável dependente (utilidade percebida), os três critérios iniciais foram atendidos. Com isso, para confirmar a mediação total a variável independente não deve influenciar de forma significativa a variável dependente após a inclusão das variáveis mediadoras (Baron & Kenny, 1986).

A relação entre uso do orçamento e utilidade percebida não apresentou significância ($p\text{-valor} < 0,05$) após a inclusão das variáveis mediadoras de planejamento e controle, com isso tem-se a mediação total das variáveis, corroborando o prospectado pela hipótese 4. Dessa forma, a utilidade percebida pelos fundadores das *startups*, não está ligada apenas ao uso do orçamento nas empresas, mas também as finalidades de planejamento e controle do artefato. Finalizado o teste de hipóteses do estudo a pesquisa parte para a discussão dos resultados.

4.2.6 Discussão dos Resultados

Primeiramente, tem-se que conforme preconizado pela hipótese 1, há uma associação positiva e significativa entre o uso do orçamento percebida pelo artefato, os achados complementam estudos anteriores que abordam a adoção do orçamento e seus consequentes no contexto das *startups* (Crespo et al. 2019; Davila & Foster, 2007; Davila & Foster, 2007; Davila et al., 2015; Schachel et al., 2021), apontando que não apenas o artefato é adotado como também é útil e relevante para seus fundadores.

O achado sugere aos fundadores a adoção do orçamento desde as fases iniciais, com destaque na amostra estudada para o orçamento de pessoal e orçamento de caixa. Ademais, os fundadores pesquisados apresentam uma utilização maior do orçamento contínuo, com isso, tem-se que para sua utilidade o orçamento precisa ser revisado constantemente e não pode ser uma peça estática. Infere-se com isso, que algumas características podem acarretar uma maior utilidade do orçamento para as *startups*. Estudos anteriores encontraram uma valorização do orçamento por *stakeholders* externos, entre eles os financiadores de capital e financiadores de dívidas (Davila et al., 2015; Lin et al., 2017; Lopes et al., 2021; Schachel et al., 2021; Theiss & Beuren, 2020)., complementa-se com os achados da hipótese 1 que o artefato tem uma visão positiva internamente também e não apenas para investidores e financiadores.

Além do mais, o uso do orçamento está associado a importância das finalidades de planejamento e controle, como aponta os resultados da hipótese 2. Tem-se com isso que o orçamento é um artefato utilizado na planificação das estratégias e monitoramento das operações. Infere-se também que, no contexto das *startups*, as duas finalidades apresentam importância, a partir do coeficiente e significância das relações, mas que a finalidade de planejamento é a de maior importância, assim como estudos anteriores apontam (Hansen & Van der Stede, 2004; Ekholm & Wallin, 2011, Luz & Lavarda, 2021; Mucci et al. 2016; Sivabalan et al., 2009).

Destaca-se, que dado à dinamicidade do contexto, o orçamento assume as finalidades tradicionais, mas com algumas adaptações tal como o monitoramento de *breakeven* da empresa, visto que inicialmente as *startups* não dão lucro e o monitoramento de *burn rate* para verificação do tempo que a empresa ainda consegue operar e a possibilidade de busca por novos investidores. Os resultados vão ao encontro de estudos de contextos tradicionais que apontam que o orçamento se adapta as necessidades de contexto e por isso é um artefato tão utilizado (Libby & Lindsay, 2007; Libby & Lindsay, 2010; Sivabalan et al., 2009).

As finalidades de Planejamento e Controle também estão associadas positivamente a utilidade percebida pelos fundadores das *startups*, o que corrobora a hipótese 3 do estudo. Entende-se com os achados que o orçamento é visto como um relevante artefato para os fundadores, e permite um melhor gerenciamento da *startup* pois fornece informações que podem otimizar as estratégias da empresa. Destaca-se ainda que a utilidade percebida está ligada a tomada de decisões a curto, médio e longo prazo. Os resultados também reforçam os achados em contextos tradicionais, como empresas de manufatura (Ekholm & Wallin, 2011; Wagner et al., 2021), setor elétrico (Mucci et al. 2016) e setor farmacêutico (Luz & Lavarda, 2021).

Uma possível explicação para menor associação entre as finalidades de controle e a utilidade percebida, é que tais finalidades apresentam um maior desvio em relação ao planejamento, tem-se com isso que não são todos os fundadores que veem importância para essas finalidades, o que as torna menos consolidada no contexto. Por envolver peculiaridades das *startups* tem-se que nem todos os fundadores podem seguir esse caminho de adaptação do artefato e o utilizarem de uma forma mais próxima da tradicional.

No mais, encontrou-se uma mediação total das finalidades de planejamento e controle na relação entre o uso do orçamento e a utilidade percebida, tem-se com o achado que o orçamento só é visto como útil e relevante para os fundadores de *startups* se utilizado para planificação das estratégias e monitoramento da empresa. Tem-se, com isso, um processo

dinâmico no qual o artefato é utilizado pelas empresas e a partir da importância de suas finalidades se torna parte importante na gestão e tomada de decisões das *startups*.

Os resultados vão ao encontro de evidências anteriores que apontam para importância do orçamento em contexto dinâmicos e criativos (Cools et al., 2017; Oyadomari et al., 2010; Silva & Lavarda, 2020), e reforçam a utilidade do artefato na condução e validação das *startups* (Davila & Foster, 2007; Schachel et al., 2021). Dados os recursos geralmente limitados desse modelo de negócios (Paschen, 2017; Picken, 2017a; Tripathi et al., 2019), a opção pela adoção do orçamento, é visto como importante pelos fundadores e pode auxiliar no desenvolvimento e impulsionar o crescimento, conforme apontaram estudos anteriores (Davila & Foster, 2005; Davila et al., 2015). Destaca-se, por fim, que o artefato se mostra como uma importante ferramenta interna, além de auxiliar na visão externa da empresa, como apresentam evidências de estudos recentes (Lin et al., 2017; Lopes et al., 2021; Schachel et al., 2021; Theiss & Beuren, 2020).

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou analisar a influência do uso do orçamento na utilidade percebida pelos fundadores, mediada pelas finalidades do artefato, no contexto de *startups*. Para cumprir o objetivo foi realizada uma *survey* com os fundadores das *startups* brasileiras vinculadas à Startupbase. A pesquisa obteve um total de 131 respostas válidas e explorou os tipos de orçamento utilizados, as peças orçamentárias, as finalidades dadas ao orçamento e a percepção de utilidade dos respondentes.

O contexto dinâmico e emergente das *startups* tem recebido atenção dos estudos de sistemas de controle gerencial, dadas suas peculiaridades e uma maior incerteza em relação ao modelo de negócios (Crespo et al. 2019; Davila & Foster, 2007; Davila & Foster, 2007; Davila et al., 2015). Contudo, pouca atenção tem-se dado especificamente ao orçamento, mesmo os estudos apontando para sua importância para validação e consolidação interna e externa dessas empresas emergentes (Crespo et al. 2019; Davila et al., 2015; Schachel et al., 2021).

Nessa conjuntura, o presente estudo focou apenas no orçamento e encontrou que o orçamento é utilizado pelas empresas, a partir das finalidades de planejamento e controle. No mais, os fundadores da empresa veem sua utilidade para gestão das *startups* e como referência para a tomada de decisões, conforme apontaram os demais estudos empíricos. Os achados avançam o conhecimento referente aos sistemas de controle gerencial, dando ênfase ao

orçamento e trazendo evidências de sua importância interna para as *startups*. Evidências recentes apontam que para a importância de sistemas de controle em meio a dinamicidade e incerteza de empresas com modelo de negócios ainda em fase de validação e o presente estudo reforça esses resultados.

Como contribuição prática o estudo ainda infere aos fundadores e futuros fundadores de *startups* que o orçamento atende as demandas de contexto e se utilizado a partir de contínuas revisões e atualizações pode se tornar um importante artefato para planificação das estratégias, monitoramento dos pontos chaves da empresa e referência para tomada de decisões, questões que melhoram o desempenho e criam condições para o crescimento do negócio até a fase de escala.

Como limitações do estudo, destaca-se que a finalidade de avaliação não atingiu os critérios estatísticos esperados e foi excluída do modelo estrutural. Também, o orçamento pode ser utilizado para finalidades que não foram abordadas dentro do escopo do trabalho, tal como a finalidade de diálogo (Ekholm & Wallin, 2011, Luz & Lavarda, 2021).

A partir dos achados sugere-se que futuros estudos explorem como as finalidades do orçamento se comportam nas fases do ciclo de vida da *startup*, no modelo de obtenção de receita a nos diferentes tipos de relação com investidores e financiadores. No mais, estudos poderiam inserir novas finalidades do artefato, tal como avaliação e diálogo, dados os resultados ainda conflitantes de outros contextos. Tais alternativas podem estender o conhecimento sobre empresas com alto nível de dinamicidade e incerteza como aponta Davila (2019) e avança as discussões sobre a importância do orçamento em contexto alternativos, como sugere Kenno et al. (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

5.1 Considerações Gerais

A presente tese teve como objetivo compreender a interface entre as finalidades do orçamento, lógicas institucionais e trabalho institucional, utilidade percebida em *startups* brasileiras por meio de três estudos empíricos. O contexto das *startups* tem recebido atenção dos estudos de sistemas de controle gerencial pelas características peculiares dessas empresas e pela utilidade desse modelo de negócios na criação de novas tecnologias e desenvolvimento econômico. Dentre essas peculiaridades destaca-se a falta de validação no modelo de negócios proposto, que acarreta incerteza quanto ao produto, suas funcionalidades, oferta e monetização pelo público-alvo, fatores que levam a um alto grau de mortalidade desse tipo de negócio.

Tem-se ainda que esse ambiente faz com que essas empresas sejam mais dinâmicas e tenham processos menos estruturados, principalmente até a validação. Todavia, mesmo com o alto risco, as *startups* recebem o interesse e aportes financeiros de incubadoras, aceleradoras e investidores que veem nessas empresas uma possibilidade de retorno financeiro. Nesse cenário, os estudos empíricos buscaram compreender quais finalidades são dadas ao orçamento pelos fundadores dessas empresas. O foco no orçamento deu-se pela importância do artefato em contextos tradicionais e do alto risco financeiro das *startups*, como apontaram estudos anteriores.

Diante do exposto, o primeiro estudo trouxe a discussão do contexto micro das *startups*, a partir das lógicas institucionais, e como esse afeta o esforço dos envolvidos na elaboração das finalidades do orçamento. Visando um ambiente de maior incerteza, foram buscadas duas *startups* ainda em fase de validação do modelo de negócios e estruturadas a partir de investimento *FFF*. As *startups* têm em torno de um ano de atuação, operam no modelo *SAAS* e atuam na área de finanças e ensino, duas das maiores áreas de *startup* no Brasil, de acordo com a Startupbase.

O segundo estudo, por sua vez, também visou o ambiente micro das *startups* e como suas lógicas afetam o esforço dos envolvidos na elaboração das finalidades do orçamento. No entanto o foco foi em uma *startup*, que também opera no modelo *SAAS*, em fase de operação. Dado o modelo de negócios validado e a preparação para a escala, buscou-se uma empresa com investimento externo, no caso de um fundo de investimentos, os processos mais

formalizados, uma equipe maior e um ambiente de menor incerteza, apesar da dinamicidade característica.

Por fim, a partir dos achados dos estudos empíricos realizados nas *startups*, o estudo três visou explorar as finalidades do orçamento em um contexto geral, para isso foram buscadas as *startups* ligadas a Startupbase, com as mais variadas características de fase de ciclo de vida, modelo de operação, área de atuação e localidade. O estudo analisou a relação entre o uso do orçamento e sua utilidade percebida pelos fundadores das *startups*, mediado pelas finalidades do orçamento. Os estudos buscaram explorar a forma dinâmica com a qual as finalidades do orçamento são utilizadas, como elas são desenvolvidas e qual a percepção dos fundadores sobre o artefato.

5.2 Síntese dos Resultados

O primeiro estudo encontrou uma forte presença de uma lógica corporativa de rapidez e incerteza características das *startups* em fases de validação. Dado que o modelo de negócios ainda está em processo de validação, as *startups* estudadas têm um modelo enxuto, priorizando os principais gastos realizados e projetados para os próximos períodos, que são respectivamente os gastos com contabilidade, advocacia e servidores, em planilhas eletrônicas disponível para todos os colaboradores. O foco, esforços e recursos dos envolvidos dá-se prioritariamente no desenvolvimento dos serviços. As empresas ainda apresentam uma forte lógica corporativa de *startup* baseada na inovação, uso de tecnologia, dinâmica e incerteza. Tal contexto faz com que as empresas apresentem uma busca constante por feedbacks, internos e externos, tenham um foco na aprendizagem, uma busca por consenso dos envolvidos antes da tomada de decisão e buscam referências externas para o desenvolvimento da *startup*.

Essa lógica corporativa, com características próprias das *startups*, é acoplada a uma lógica de mercado que visa o retorno financeiro. Contudo, as premissas de mercado são distintas do contexto tradicional, a rentabilidade do modelo de negócio proposto é avaliada pelo tamanho do mercado que a empresa quer atingir, histórico e capacidade da equipe, destinação dos recursos a serem investidos na *startup* e o chamado “sonho grande” da empresa. Tal contexto faz com que as lógicas moldem o trabalho institucional para o desenvolvimento e manutenção do orçamento nas empresas, que é realizado em um formato simples e enxuto.

Nota-se, um esforço consciente dos envolvidos para a manutenção do orçamento, visto que o artefato tem utilidade para atender demandas internas e externas. Os fundadores realizam um trabalho institucional de manutenção do artefato na rotina, pois visualizam que o artefato subsidia e embasa as decisões da empresa e auxilia na criação e orientação das estratégias. Entre as finalidades dadas ao orçamento, tem-se a finalidade de planejamento, todavia, não é realizada uma planificação extensiva. Dado a incerteza quanto à precificação dos *softwares*, o artefato também é utilizado no gerenciamento das saídas e coordenação de recursos. Ademais, tem-se a sua utilização por incentivos externos, mesmo as empresas não tendo interferência coercitiva de investidores.

Dadas as lógicas institucionais apresentadas, o orçamento é desenvolvido de uma forma heterogênea para atender as lógicas corporativa e de mercado. Nesse sentido, o orçamento é orientado como um artefato de referência que auxilia a concretizar o modelo de negócios proposto pelas empresas, essa referência, entretanto, não é estática e pode ser revista sempre que algum fator novo for encontrado.

Os achados do primeiro estudo são corroborados pelos resultados do segundo estudo, que também aponta para uma lógica corporativa própria das *startups* voltada para a busca por feedbacks, aprendizagem constante, busca por referências externas e consenso entre os envolvidos. Tem-se também uma forte lógica de mercado, representada ainda pelo papel do fundo de investimento, na gestão da *startup*. Destaca-se que no contexto estudado, as lógicas coexistem em harmonia, visto que o atendimento de uma beneficia a outra. Encontrou-se também um trabalho institucional para implementação de um orçamento simples e enxuto, na fase de validação, que auxiliasse principalmente no direcionamento de recursos e monitoramento do *Burn Rate* da empresa. Todos os achados vão em linha com o primeiro estudo.

Com o avanço no modelo de negócios e a entrada na fase de operação, os fundadores optaram pela inclusão de um novo ator organizacional, nesse caso a contratação de um gerente financeiro, com vistas a assumir as responsabilidades de desenvolvimento do orçamento. Tem-se ainda a contratação foi realizada junto à entrada do fundo de investimento, que evidencia uma maior necessidade de aprimoramento do artefato. Dado esse ponto, o orçamento se transformou em um artefato mais completo, com uma maior quantidade de peças orçamentárias, visando os gastos com pessoal, comerciais e financeiras, contudo, não perdeu sua flexibilidade e dinamicidade com vistas em curto prazo, moldado pelas lógicas corporativa e de mercado.

Nessa conjuntura o orçamento também apresentou finalidades tradicionais adaptadas ao contexto de rapidez, dinamicidade e incerteza da *startup*. Entre as finalidades ligadas a planejamento e controle, destaca-se o monitoramento do *Burn Rate* da empresa, referência para manutenção e inclusão de novos gastos, acompanhamento do *Breakeven*, monitoramento de necessidade de busca por novos investidores e fornecimento de informações aos *stakeholders* externos. Além disso, o orçamento ainda assume finalidades de avaliação para diagnóstico do modelo de negócios ainda em desenvolvimento.

O terceiro estudo, por sua vez, encontrou evidências que reforçam os achados dos estudos de caso ao estudar as *startups* ligadas a *Startupbase*. Primeiramente, assim como encontrado nos estudos um e dois, as *startups* apresentam uma alta utilização do orçamento, demonstrada a partir das altas médias apresentadas nas assertivas referentes ao uso do orçamento. No mais, esse orçamento é revisado continuamente para atender o ambiente e as demandas das empresas, e não é utilizado como um artefato estático. Quanto as finalidades, a maior importância é a de Planejamento vinculado às estratégias da empresa, assim como nos contextos tradicionais, com isso, infere-se a importância do artefato na aplicação da estratégia das *startups*. Ademais, o artefato apresenta finalidades de planejamento e controle, que são adaptadas ao contexto das *startups*, com destaque para as finalidades para referência para decisão de gastos, acompanhamento do *breakeven*, controle de *burn rate* e monitoramento da necessidade de busca de investimentos.

O estudo encontrou uma associação positiva e significativa entre o uso do orçamento e utilidade percebida pelo artefato, apontando que não apenas o artefato é adotado como também é útil e relevante para seus fundadores. Além do mais, o uso do orçamento está associado positivamente e de forma significativa a importância das finalidades de planejamento e controle. Tem-se com isso que o orçamento é utilizado na planificação das estratégias e monitoramento das operações. Com uma maior importância para as finalidades de planejamento, o achado corrobora os estudos empíricos anteriores de que as finalidades são adaptadas ao contexto das *startups*.

As finalidades de Planejamento e Controle também têm associação positiva e significativa com a utilidade percebida pelos fundadores das *startups*. No mais, encontrou-se uma mediação total das finalidades de planejamento e controle na relação entre o uso do orçamento e a utilidade percebida. O achado permite inferir que o orçamento só é visto como útil e relevante para os fundadores de *startups* se utilizado para a planificação das estratégias e monitoramento da empresa. Tem-se, com isso, um processo dinâmico no qual o artefato é

utilizado pelas empresas e a partir da importância de suas finalidades e se torna parte importante na gestão e tomada de decisões das *startups*.

Os achados dos três estudos evidenciam o contexto dinâmico o qual o orçamento é desenvolvido nas *startups*, a Figura 4 evidencia os achados da tese.

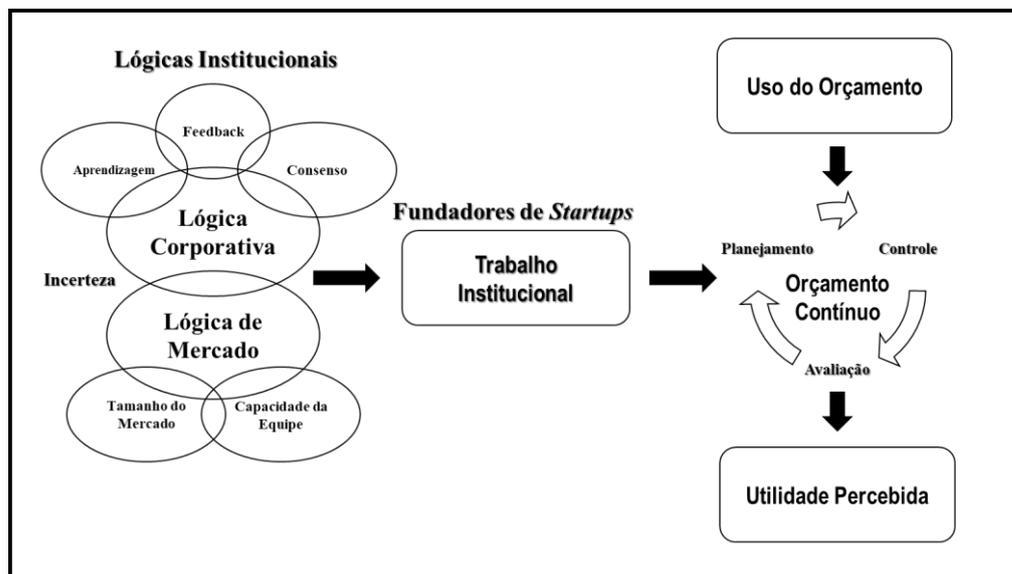


Figura 4. Síntese dos Resultados da Tese

Dadas as características do ambiente de incerteza e dinamicidade, as empresas atuam em uma lógica corporativa própria, voltada para feedbacks, aprendizagem, consenso dos envolvidos e busca por validação externas. As lógicas são acopladas pela lógica de mercado, que visa o retorno financeiro dos investimentos. Tais lógicas se complementam e levam a um trabalho institucional dos envolvidos de desenvolver o orçamento enxuto com finalidades adaptadas as lógicas das *startups*. Além desse esforço dos envolvidos para desenvolvimento e manutenção do artefato, tem-se uma utilidade percebida, que é um indicativo da utilização do orçamento pelas *startups*. Tais evidências dão suporte para a tese de que as finalidades dadas ao orçamento têm interface com o trabalho institucional dos envolvidos e lógicas do campo organizacional e tem reflexo na utilidade percebida do artefato no contexto das *startups* brasileiras.

5.3 Implicações Teóricas e Práticas

Os resultados da tese apresentam implicações de natureza teórica e prática. Em relação às implicações teóricas, primeiramente destaca-se as evidências em relação à lógica corporativa própria das *startups* que amplia as discussões referentes a lógica de contextos

específicos (Amans et al., 2015; Carlsson-Wall et al., 2016; Ezzamel et al., 2012). Estudos anteriores apontaram características próprias das *startups* (Paschen, 2017; Picken, 2017a; Tripathi et al., 2019) e os achados dos estudos empíricos reforçam que a incerteza do modelo de negócios as faz operar em uma lógica voltada a aprendizagem, busca constante de feedback e referências internas, que possam validar as premissas propostas e dar suporte para o desenvolvimento das *startups*.

As evidências ainda ampliam o conhecimento sobre a lógica de mercado (Thornton et al., 2012, Thornton et al., 2015), todavia com uma ótica alternativa, visando algumas métricas não tradicionais como tamanho do mercado que a empresa quer atingir e histórico e capacidade da equipe. O contexto estudado também apresentou lógicas que se acomplam e não competem entre si, tais achados reforçam que as lógicas institucionais auxiliam na compreensão da heterogeneidade nas práticas organizacionais (Damayanthi & Gooneratne, 2017; Kasumba, 2013; Wimalasinghe & Gooneratne, 2019).

Além do mais, os estudos de caso nas *startups* em fase de validação e operação apontam que há um trabalho institucional de manutenção do artefato na rotina pois os envolvidos visualizam que o artefato subsidia e embasa as decisões da empresa e auxilia na criação e orientação das estratégias. As evidências apontam para o esforço dos envolvidos realizado de forma intencional e consciente no desenvolvimento e manutenção do artefato, assim como preconizado por Lawrence & Suddaby (2006) e reforçado por Lawrence et al. (2011). Tal intencionalidade ainda é reforçada pela validação dos *stakeholders* externos, representados pelos investidores e mentoress presentes no contexto das *startups* estudadas, que enxergam valor no artefato orçamentário, tal como estudos anteriores (Davila & Foster, 2007; Davila et al., 2015; Lin et al., 2017; Theiss & Beuren, 2020).

Tem-se ainda, evidências que as lógicas institucionais refletem no trabalho institucional dos envolvidos, denotando a complementaridade entre as correntes teóricas, assim como estudos anteriores (Järvinen, 2016; Singh & Jayanti, 2013). Destaca-se que as correntes de lógicas institucionais e trabalho institucional têm gerado uma infinidade de teoria e pesquisa empírica, todavia, tem havido pouco esforço para compreender a relação entre as duas áreas (Hampel et al., 2017).

Os resultados ainda avançam a discussão sobre finalidades do orçamento (Ekholm & Wallin, 2011; Hansen & Van der Stede, 2004; Sivabalan et al., 2009) ao apresentar evidências do contexto das *startups*. Tem-se que as finalidades utilizadas em contextos tradicionais, tal como a finalidade de planejamento e controle, são utilizadas no contexto das *startups* a partir de adaptações que fazem como que o artefato atenda as demandas internas e externas dos

fundadores das empresas. A partir do contexto empírico estudado tem-se uma adaptação de finalidades do orçamento mais voltadas para o contexto das *startups*, como o monitoramento de *burn rate* e monitoramento da necessidade de busca de investimentos. Tais finalidades foram validadas e apresentam importância no contexto brasileiro, como evidenciado pelos resultados do terceiro estudo.

A tese também encontrou que o uso do orçamento está associado à utilidade percebida pelos envolvidos, que amplia os resultados de estudos (Ekholm & Wallin, 2011; Mucci et al., 2016; Mucci et al., 2021; Wagner et al., 2021), destaca a importância do artefato em contextos mais dinâmicos (Cools et al., 2017; Oyadomari et al., 2010; Silva & Lavarda, 2020) e demonstra a adaptabilidade do orçamento a partir do contexto o qual está inserido (Libby & Lindsay, 2007; Libby & Lindsay, 2010; Kenno et al., 2018). A percepção de utilidade e a intencionalidade no trabalho institucional frente ao artefato ainda evidencia a importância interna do orçamento (Davila & Foster, 2005; Davila et al., 2015), além de auxiliar na validação externa, como estudos recentes haviam encontrado (Lin et al., 2017; Lopes et al., 2021; Schachel et al., 2021). Tais achados ampliam a literatura orçamentária e as discussões sobre as *startups*.

Os resultados da tese ainda podem gerar *insights* e contribuições para a prática dos fundadores de *startups*. Destaca-se primeiramente, para os futuros fundadores de *startups* algumas características do ambiente estudado e que podem auxiliar no esboço inicial da futura empresa. A principal característica que diferencia uma *startup* de uma empresa no formato tradicional é a incerteza quanto ao modelo de negócios propostos. Com isso a *startup* precisa passar por um processo de validação da solução elaborada, do modelo de negócios proposto e da possibilidade de monetização desse negócio. Para atender tais demandas, as evidências da tese apontam que as empresas operam em uma lógica corporativa própria, voltada para a constante aprendizagem e busca de feedbacks com vistas a validar as premissas estabelecidas pelos fundadores.

Ademais, infere-se que as *startups* estão sujeitas a avaliações de *stakeholders* externos que avaliam a possibilidade de rentabilidade e escala do modelo de negócios, essa validação visa o retorno financeiro, mas passa por premissas diferentes do modelo tradicional de empresas, entre esses destaca-se o tamanho do mercado a ser explorado, histórico e capacidade da equipe, destinação dos recursos no momento de captação e o chamado “sonho grande” da empresa. Nessa conjuntura, destaca-se a importância do orçamento na condução de validação do modelo de negócios das *startups*.

Dado o ambiente com recursos escassos e incerteza quanto às premissas propostas, o orçamento se destaca como um importante artefato para planejamento vinculado às estratégias e referência para tomada de decisões. Nesse escopo, destaca-se que o orçamento não é um artefato estático, mas deve ser revisado continuamente para estar alinhado com o momento da *startup*. Nossas evidências apontam ainda para um orçamento realizado de uma forma simples para que os fundadores possam focar na condução do negócio até o momento da escala.

Têm-se evidências da literatura (Lin et al., 2017; Lopes et al., 2021; Theiss & Beuren, 2020) que o orçamento é um artefato valorizado externamente por investidores, incubadores e aceleradores. Destaca-se também a utilidade interna do artefato, além das finalidades tradicionais o orçamento pode ser utilizado para acompanhamento e monitoramento do *breakeven* e *burn rate* da empresa, com vistas a aperfeiçoar a destinação dos recursos e alinhar a estratégia de gastos da empresa. No mais, o orçamento pode ser utilizado para o monitoramento da necessidade de busca de recursos externos e para o fornecimento de informações para partes externas. Para isso, infere-se a utilização do orçamento nas *startups* como um artefato de referência ao invés de um instrumento de controle.

5.4 Limitações e recomendações para novas pesquisas

Por fim, os achados da tese e as decisões na sua realização apontam para algumas limitações e lacunas deixadas que poderão ser exploradas em estudos posteriores. A primeira limitação envolve o contexto das *startups* escolhidas para os estudos de caso, as três empresas operam no modelo *SAAS*, considerando que novos estudos em *startups* com o modelo de negócios de assinatura, *marketplace* e hardware poderiam trazer evidências diferentes para melhor compreensão do artefato. Além dos mais, as *startups* estudadas estavam em fase de validação e operação, empresas em estágios de ideação e de escala podem apresentar diferentes resultados, sugere-se, a partir dos expostos, mais estudos qualitativos em *startups* com modelo de receitas e fases diferentes. Maiores evidências do trabalho institucional dos envolvidos em todas as fases do ciclo de vida das *startups*, poderia desenvolver uma evolução do artefato em conjunto a validação e escala do modelo de negócios das empresas.

A presente tese limitou-se ainda ao contexto brasileiro, Crespo et al. (2019) aponta que as diferenças culturais podem refletir nos artefatos gerenciais das *startups* e Tripathi et al. (2019) apontam para a diferença entre os ecossistemas em torno das empresas. Estudos posteriores poderiam abordar as lógicas institucionais e as finalidades dadas ao orçamento em contextos culturais diferentes, para captar possíveis divergências entre o modelo estudado.

Evidências do segundo estudo também apontam que as experiências anteriores dos fundadores podem refletir na condução do modelo de negócio e uso do orçamento na empresa. A partir disso, futuros estudos poderiam analisar se essas experiências moldam a utilização do artefato gerencial. Outra possibilidade seria explorar como as características das *startups* refletem no uso do orçamento, tal como modelo de orçamento utilizado, modelo de receitas, público-alvo, rodada de investimento.

Por decisões metodológicas e falha na confiabilidade interna dos constructos, algumas finalidades do orçamento não foram exploradas, estudos posteriores poderiam ampliar a literatura ao explorar as finalidades de avaliação e comunicação no contexto das *startups*. No mais, dado a associação positiva e significativa entre o uso do orçamento e a utilidade percebida, mediada pelas finalidades do artefato, estudos poderiam abordar outros consequentes do uso do orçamento como a satisfação dos envolvidos e a folga orçamentária. Tais possibilidades auxiliarão a responder os chamados de uma maior literatura em contexto de *startups* (Davila, 2019; Tripathi et al., 2019) e da utilização do orçamento (Kenno et al., 2018).

REFERÊNCIAS

Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204.

Abstartups. (2022). Startup Base. Estatísticas. Startups por mercado de atuação. Recuperado em: <https://startupbase.com.br/home/stats>.

Aburous, D. (2019). IFRS and institutional work in the accounting domain. *Critical Perspectives on Accounting*, 62, 1-15.

Ahrens, T., & Khalifa, R. (2015). The impact of regulation on management control: Compliance as a strategic response to institutional logics of university accreditation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12(2), 106-126.

Aleksandrov, E., Bourmistrov, A., & Grossi, G. (2018). Participatory budgeting as a form of dialogic accounting in Russia. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Aliabadi, F. J., Farooq, M. B., Sharma, U., & Mihret, D. G. (2021). Institutional work and the interplay of stability and change in public budgeting reform: the case of public universities in Iran. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Alsharari, N. M., Eid, R., & Assiri, A. (2019). Institutional contradiction and BSC implementation: comparative organizational analysis. *International Journal of Organizational Analysis*.

Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2015). Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations. *Management Accounting Research*, 27, 47-66.

Arnold, M. C., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: An experimental study. *Accounting, organizations and society*, 43, 1-16.

Barros, R. S., & Costa, A. M. D. S. (2019). Bridging management control systems and innovation. *Qualitative Research in Accounting & Management*.

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (Eds.). (2000). *Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research*. Sage.

Bhimani, A., Sivabalan, P., & Soonawalla, K. (2018). A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy. *The British Accounting Review*, 50(3), 306-323.

Bianchi, M., Imoniana, J. O., Tampieri, L., & Tesic, J. (2009). Comparing the role of managerial control in micro family business start-up in Bosnia Erzegovina, Brazil and Italy. *Corporate Ownership & Control*, 7(2), 224-237.

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.

Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 32, 45-61.

Carneiro, T. C. T., & Dib, L. A. D. R. (2011). O uso da internet em surveys: oportunidades e desafios. *Administração: ensino e pesquisa*, 12(4), 641-670.

Chiwamit, P., Modell, S., & Yang, C. L. (2014). The societal relevance of management accounting innovations: economic value added and institutional work in the fields of Chinese and Thai state-owned enterprises. *Accounting and Business Research*, 44(2), 144-180.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York, USA: Psychology Press.

Cohen, S., & Karatzimas, S. (2014). Reporting performance information in the public sector: The moral behind the (non) application of program budgeting in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, 80(3), 619-636.

Conrath-Hargreaves, A., & Wüstemann, S. (2019). Managing multiple institutional logics and the use of accounting: Insights from a German higher education institution. *Abacus*, 55(3), 483-510.

Cools, M., Stouthuysen, K., & Van den Abbeele, A. (2017). Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 1-21.

Couto, M. H. G., Oliva, F. L., Del Giudice, M., Kotabe, M., Chin, T., & Kelle, P. (2021). Life cycle analysis of Brazilian startups: characteristics, intellectual capital, agents and associated risks. *Journal of Intellectual Capital*.

Covaleski, M. A., Evans III, J. H., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2003). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management accounting research*, 15(1), 3-49.

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.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.

Dal Magro, C. B., & Lavarda, C. E. F. (2014). Utilidade do Orçamento Empresarial sob a Ótica da Teoria da Dependência de Recursos. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(1), 174-200.

Damayanthi, S., & Gooneratne, T. (2017). Institutional logics perspective in management control research: A review of extant literature and directions for future research. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(4), 520-547.

Davila, A. (2019). Emerging Themes in Management Accounting and Control Research. *Revista de Contabilidade-Spanish Accounting Review*, 22(1), 1-5.

Davila, A., & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039-1068.

Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The accounting review*, 82(4), 907-937.

Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2010). Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator. *California Management Review*, 52(3), 79-105.

Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015). The valuation of management control systems in start-up companies: international field-based evidence. *European Accounting Review*, 24(2), 207-239.

Davila, T. (2010). The promise of management control systems for innovation and strategic change. *Controlling strategy: Management, accounting, and performance measurement*, 37-61.

DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations culture and environment*, 3-21.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

Dunk, A. S. (2012). Product life cycle cost analysis, role of budget, and the performance of manufacturing and marketing departments. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 8(3), 239-255.

Edison, H. (2020). Lean Internal Startups: Challenges and Lessons Learned. In *Fundamentals of Software Startups* (pp. 251-268). Springer, Cham.

Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1-2), 145-164.

Ezzamel, M., Robson, K., & Stapleton, P. (2012). The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field. *Accounting, organizations and society*, 37(5), 281-303.

Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.

Fávero, L.P. (2017). *Análise de Dados: Técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e Stata*. Elsevier Brasil.

Fisher, J. G., Maines, L. A., Pfeffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2002). Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. *The Accounting Review*, 77(4), 847-865.

Frare, A. B., Cruz, A. P. C., Lavarda, C. E. F., & Akroyd, C. (2021). Packages of management control systems, entrepreneurial orientation, and performance in Brazilian startups. *Journal of Accounting & Organizational Change, ahead-of-p*. <https://doi-org.ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JAOC-04-2021-0052>

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administra&ccdeil; ão da Universidade de São Paulo*, 35(3).

Frezatti, F., Relvas, T. R. S., do 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.

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). (1991). Bringing society back.

Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444-461.

Girschik, V. (2020). Managing Legitimacy in Business-Driven Social Change: The Role of Relational Work. *Journal of Management Studies*, 57(4), 775-804.

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*, 1-27.

González-Cruz, T. F., Botella-Carrubi, D., & Martínez-Fuentes, C. M. (2020). The effect of firm complexity and founding team size on agile internal communication in startups. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-21.

González-González, J. M., & García-Fénix, M. J. (2020). La implantación del Coste Efectivo en las entidades locales españolas: Análisis del trabajo institucional en un estudio de caso: The implementation of Cost-Effective in Spanish local governments: Analysis of institutional work in a case study. *Revista De Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 23(1), 75-90.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.

Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management journal*, 49(1), 27-48.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.

Hempel, C. E., Lawrence, T. B., & Tracy, P. (2017). Institutional work: Taking stock and making it matter.

Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research*, 15(4), 415-439.

Haustein, E., Luther, R., & Schuster, P. (2014). Management control systems in innovation companies: A literature based framework. *Journal of Management Control*, 24(4), 343-382.

Hayne, C., & Free, C. (2014). Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 39(5), 309-330.

Henttu-Aho, T., & Järvinen, J. (2013). A field study of the emerging practice of beyond budgeting in industrial companies: an institutional perspective. *European Accounting Review*, 22(4), 765-785.

Hofmann, S., Wald, A., & Gleich, R. (2012). Determinants and effects of the diagnostic and interactive use of control systems: An empirical analysis on the use of budgets. *Journal of Management Control*, 23(3), 153-182.

Hyvönen, T., Järvinen, J., Pellinen, J., & Rahko, T. (2009). Institutional logics, ICT and stability of management accounting. *European Accounting Review*, 18(2), 241-275.

Järvinen, J. T. (2016). Role of management accounting in applying new institutional logics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Kasale, L. L., Morrow, S., & Winand, M. (2020). An Institutional Work Perspective to Performance Management: The Case of Botswana National Sport Organizations. *Journal of Global Sport Management*, 1-22.

Kasumba, S. (2013). A new dimension to neo-institutional sociology: Some evidence from the adoption of new budgetary practices in local governments in Uganda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 4(1), 122-143.

Kaufman, M., & Covalleski, M. A. (2019). Budget formality and informality as a tool for organizing and governance amidst divergent institutional logics. *Accounting, Organizations and Society*, 75, 40-58.

Kenno, S. A., Lau, M. C., & Sainty, B. J. (2018). In Search of a Theory of Budgeting: A Literature Review. *Accounting Perspectives*, 17(4), 507-553.

Kreuzberg, F., Beck, F., & Lavarda, C. E. F. (2016). Orçamento base zero: um estudo de caso sob a perspectiva da teoria institucional. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(3), 32-60.

Krishnan, C. S. N., Ganesh, L. S., & Rajendran, C. (2021). Management accounting tools for failure prevention and risk management in the context of Indian innovative start-ups: a contingency theory approach. *Journal of Indian Business Research*.

Lambert, C., & Sponem, S. (2012). Roles, authority and involvement of the management accounting function: a multiple case-study perspective. *European Accounting Review*, 21(3), 565-589.

Lawrence, T. B., Leca, B., & Zilber, T. B. (2013). Institutional work: Current research, new directions and overlooked issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023-1033.

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). 1.6 institutions and institutional work. *The Sage handbook of organization studies*, 215.

Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of management inquiry*, 20(1), 52-58.

Libby, T., & Lindsay, R. M. (2007). Beyond budgeting or better budgeting?. *Strategic Finance*, 89(2), 46.

Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management accounting research*, 21(1), 56-75.

Lin, Y. H., Chen, C. J., & Lin, B. W. (2017). The influence of strategic control and operational control on new venture performance. *Management Decision*.

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.

Lopes Filho, R. F., Paiva, L. E. B., & de Lima, T. C. B. (2019). Motivations and Future Perspectives of Startups Entrepreneurs. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 16(4), 489-522.

Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of management journal*, 50(2), 289-307.

Lu, C. T. (2011). Relationships among budgeting control system, budgetary perceptions, and performance: A study of public hospitals. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6261-6270.

Luz, I. P., & Lavarda, C. E. F. (2020). As finalidades do orçamento na influência do isomorfismo institucional na autorrejeição. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 19(1), 53-74.

Luz, I. P., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influência do isomorfismo institucional na aceitação do orçamento mediada pelas finalidades de planejamento e diálogo. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15, e174004-e174004.

Luz, I. P., Lisboa, F. V., Lavarda, C. E. F., & Vicente, E. F. R. (2018). Teoria Institucional: uma análise bibliométrica na pesquisa em Contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 12(4).

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed.- São Paulo: Atlas.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Modell, S. (2020). Accounting for institutional work: a critical review. *European Accounting Review*, 1-26.

Monteiro, P., & Nicolini, D. (2015). Recovering materiality in institutional work: Prizes as an assemblage of human and material entities. *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 61-81.

Mucci, D. M., Frezatti, F., & Bido, D. D. S. (2021). Enabling design characteristics and budget usefulness. *RAUSP Management Journal*, 56, 38-54.

Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304.

Nassar, L. M., Ferraz, R. A. K., & Porto, G. S. (2020). O processo de busca de investimento por parte de uma startup voltada a integração de saúde e ti. *RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 17(1), 111-121.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.

Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*, 33(2), 496-520.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.

Oyadomari, J. C. T., Cardoso, R. L., Silva, B. O. T., & Perez, G. (2010). Management control systems: comparative case study in Brazilian innovatives companies. *Revista Universo Contábil*, 6(4), 21.

Ozdil, E., & Hoque, Z. (2017). Budgetary change at a university: A narrative inquiry. *The British Accounting Review*, 49(3), 316-328.

Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*, 35(3), 455-476.

Padilha, G. O., & Lavarda, C. E. F. (2019). Profile of National Publications on Managerial Controls and Organizational Culture. *International Journal of Advances in Agriculture Sciences*, 01-10.

Paschen, J. (2017). Choose wisely: Crowdfunding through the stages of the startup life cycle. *Business Horizons*, 60(2), 179-188.

Pavlatos, O. (2021). Drivers of management control systems in tourism start-ups firms. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102746.

Pavlatos, O., & Kostakis, H. (2021). Budgeting in start-up companies: European survey-based evidence. In *Advances in Management Accounting*. Emerald Publishing Limited.

Pettersen, I. J. (2015). From metrics to knowledge? Quality assessment in higher education. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 23-40.

Picken, J. C. (2017a). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595.

Picken, J. C. (2017b). From founder to CEO: An entrepreneur's roadmap. *Business Horizons*, 60(1), 7-14.

Piccoli, M. R., Warken, I. L. M., Lavarda, C. E. F., Mazzioni, S., & Carpes, A. D. (2014). Os múltiplos usos do orçamento em empresas catarinenses. *Unoesc & Ciência-ACSA*, 5(2), 195-206.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.

Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.

Santos, V., Beuren, I. M., Bernd, D. C., & Fey, N. (2022). Use of management controls and product innovation in startups: intervention of knowledge sharing and technological turbulence. *Journal of Knowledge Management*.

Sampieri, H. R. Collado, F. C. & Baptista, M. D. (2013). *Metodologia da Pesquisa*. MORAES, D. V. D. 5. ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2013. 624 p.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage.

Schachel, H., Lachmann, M., Eendenich, C., & Breucker, O. (2021). The importance of management control systems for startup funding—empirical evidence from external financiers. *Journal of Accounting & Organizational Change*.

Sekliuckiene, J., Vaitkiene, R., & Vainauskiene, V. (2018). Organisational learning in startup development and international growth. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(4), 125.

Selznick, P. (1994). *The moral commonwealth: Social theory and the promise of community*. Univ of California Press.

Silva, T. B. D. J., Dal Magro, C. B., Souza, L. G., & Monteiro, J. J. (2020). Influência das características coercitiva e habilitante do orçamento no empoderamento e na criatividade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 14(4).

Silva, T. B. D. J., & Lavarda, C. E. F. (2020). Relação da utilidade do orçamento no empoderamento e na criatividade. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Fortaleza*, v. 18, n. 1, p. 81-91, jan./dez. 2020.

Singh, J., & Jayanti, R. K. (2013). When institutional work backfires: Organizational control of professional work in the pharmaceutical industry. *Journal of Management Studies*, 50(5), 900-929.

Siti-Nabiha, A. K., & Jurnal, T. (2020). Institutional work and implementation of a performance measurement and management system in a developing country. *Journal of Accounting & Organizational Change*.

Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting & Finance*, 49(4), 849-871.

Soeiro, T. D. M., & Wanderley, C. D. A. (2019). A teoria institucional na pesquisa em contabilidade: uma revisão. *Organizações & Sociedade*, 26(89), 291-316.

Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of management inquiry*, 19(1), 14-20.

Theiss, V., & Beuren, I. M. (2020). Reflexes of Application of Funds on the Design and Use of the Management Control System. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 23(2), 218-234.

Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of management journal*, 45(1), 81-101.

Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Thornton, P. H., Jones, C., & Kury, K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. *Research in the Sociology of Organizations*, 23(05), 125-170.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American journal of Sociology*, 105(3), 801-843.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 99-128.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press on Demand.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2015). The institutional logics perspective. *Emerging trends in the social and behavioral sciences: An interdisciplinary, searchable, and linkable resource*, 1-22.

Tremeau, A., Martin, D. P., & Devillez, A. (2015). Institutional work in academic technological facilities: A multi-case study from the field of biotechnology in France. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 137-148.

Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56-77.

Van Osnabrugge, M., & Robinson, R. J. (2000). *Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies--The Guide for Entrepreneurs and Individual Investors*. John Wiley & Sons.

Wagner, J., Petera, P., Popesko, B., Novák, P., & Šafr, K. (2021). Usefulness of the budget: the mediating effect of participative budgeting and budget-based evaluation and rewarding. *Baltic Journal of Management*.

Wanderley, C. A., Cullen, J., & Tsamenyi, M. (2020). Corporate political strategy: the roles of management accounting in relational work. In *Accounting Forum* (pp. 1-27). Routledge.

Wimalasinghe, R., & Gooneratne, T. N. (2019). Control practices in a traditional industry in Sri Lanka: an institutional logics perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

Yorozu, C. (2017). New Institutional Entrepreneurship and a Celebrity CEO: The Role of Institutional Actors in Japan. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 14(2), 165-185.

Zajko, M. (2017). Challenges of scaling-up process for start-ups. In *Balkan Region Conference on Engineering and Business Education* (Vol. 3, No. 1, pp. 62-70). Sciendo.

Zilber, T. B. (2013). Institutional logics and institutional work: should they be agreed?.
In *Institutional logics in action, Part A*. Emerald Group Publishing Limited.

APÊNDICE A – Carta de Apresentação

Prezado *Founder*,

Sou Igor Pereira da Luz (@igorpereiradaluz), doutorando no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (@ppgc_ufsc), sob a orientação do professor Carlos Eduardo Facin Lavarda Dr., estou desenvolvendo uma pesquisa para a tese doutoral que busca compreender as condições que levam os empreendedores e gestores das startups a se esforçarem no desenvolvimento do orçamento. A funcionalidade e importância dessa tradicional ferramenta de gestão nas empresas têm sido foco de discussões de estudos e visamos com esse estudo uma melhor compreensão do orçamento a partir de fatores internos e externos das startups. O estudo ainda visa entender como o orçamento é implementado nas startups e qual o impacto dele para gestão e desenvolvimento da empresa. Basicamente, a pesquisa, por meio de métodos científicos, visa entender **porque e como o orçamento é utilizado no contexto das startups**.

O foco do estudo está em startups do segmento de tecnologia que estejam em processo de implementação ou tenham o orçamento implementado na empresa, e viemos por meio dessa solicitar o apoio da startup na construção do presente estudo. A colaboração da empresa consiste em receber o pesquisador Igor Pereira da Luz para a realização de algumas entrevistas, com os fundadores da startups e alguns gestores e gerentes de setores. As perguntas da entrevista tratarão do histórico do orçamento na organização, as formas de implementação e as funcionalidades dadas à ferramenta.

O tema se mostra relevante no contexto de Florianópolis, visto a crescente de startups na região. Evidências empíricas mostram que nossa formação acadêmica não atende o modelo de startups, com isso, buscaremos como primeiro passo entender esse modelo de negócios.

Pretendemos com o estudo fornecer uma melhor compreensão da dinâmica do orçamento na organização, tal compreensão pode levar a uma melhor tomada de decisões dos gestores e a uma melhor utilização da ferramenta pela empresa no seu desenvolvimento e na busca por seus objetivos, como financiamento externo e escalonamento.

Vale ressaltar que os dados obtidos não têm qualquer fim lucrativo ou publicitário e as informações terão um cunho exclusivamente científico e acadêmico. Os dados fornecidos serão descritos sem divulgação de nome dos participantes, e o nome da entidade será mantido em sigilo, se assim acharem necessário.

Eventuais dúvidas quanto a pesquisa poderão ser obtidas na secretaria do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, UFSC, Campus Universitário, Bloco F, fone 3721-6608, pelo e-mail do curso: ppgc@contato.ufsc.br; do acadêmico: i.pereiradaluz@gmail.com; ou do professor orientador: elavarda@gmail.com.

Certos de podermos contar com a valiosa colaboração da startup, agradecemos antecipadamente.

Atenciosamente,
Prof. Me. Igor Pereira da Luz
Universidade Federal de Santa Catarina

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - ENTREVISTAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

Pesquisador responsável: Igor Pereira da Luz

Endereço: Rua Luiz Oscar de Carvalho, 75, Trindade. Bloco B10 Ap 34. FLORIANÓPOLIS, Santa Catarina

Fone: 48 – 99110-6099 - E-mail: i.pereiradaluz@gmail.com

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

1. Identificação da Pesquisa

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “**Desenvolvimento de finalidades do orçamento: evidências no contexto brasileiro de startups**”, que tem como o objetivo geral da tese será compreender a interface lógicas e trabalho institucional no desenvolvimento de finalidades do orçamento em startups brasileiras. O estudo ainda visa entender como o orçamento é implementado nas startups e qual o impacto dele para gestão e desenvolvimento da empresa Para este estudo adotaremos os seguintes procedimentos: estudo de caso, entrevistas, observação e utilização de documentos em startups em fase de validação e escala. E posteriormente aplicação de questionário com gestores de startups no cenário nacional.

O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir, a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você.

2. Identificação dos Pesquisadores

Pesquisador Responsável: Igor Pereira da Luz

E-mail: i.pereiradaluz@gmail.com

Orientador: Carlos Eduardo Facin Lavarda

E-mail: eduardo.lavarda@ufsc.br

3. Consentimento

Concordo de livre e espontânea vontade em participar como voluntário(a) do projeto de pesquisa acima identificado. Recebi o convite do pesquisador responsável sobre a pesquisa, quero participar e estou ciente que:

3.1 O benefício esperado que a pesquisa proporcionará será fornecer uma melhor compreensão da dinâmica do orçamento na organização, tal compreensão pode levar a uma melhor tomada de decisões dos gestores e a uma melhor utilização da ferramenta pela empresa no seu desenvolvimento e na busca por seus objetivos, como financiamento externo e escalonamento

3.2 O possível desconforto do participante em responder algumas questões sobre a empresa em que trabalha é minimizado pois os dados coletados não serão identificados, garantindo o anonimato do respondente.

3.3 A minha participação (refere-se ao pesquisado) neste projeto tem como objetivo gerar informações para realizar as análises da pesquisa.

- 3.4 A minha participação é isenta de despesas.
- 3.5 Tenho a liberdade de desistir ou de interromper a colaboração nesta pesquisa quando desejar, sem necessidade de qualquer explicação.
- 3.6 A minha desistência não causará nenhum prejuízo à minha saúde ou bem-estar físico.
- 3.7 Os resultados individuais obtidos durante este estudo serão mantidos em sigilo, mas concordo que sejam divulgados em publicações científicas, desde que meus dados pessoais não sejam mencionados.
- 3.8 Poderei consultar o pesquisador responsável (acima identificado), sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa e minha participação no mesmo.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e privacidade, sendo que em caso de obtenção de fotografias, vídeos ou gravações de voz os materiais ficarão sob a propriedade do pesquisador responsável. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O (A) Sr. (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a(o) Sr. (a).

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador

Eu, _____, nascido (a) em
 ____/____/_____, residente no endereço _____ na cidade de
 _____, Estado _____, podendo ser contatado (a) pelo número
 telefônico () _____ fui informado (a) dos objetivos do estudo **Desenvolvimento de finalidades do orçamento: evidências no contexto brasileiro de startups**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Concordo que os materiais e as informações obtidas relacionadas à minha pessoa poderão ser utilizados em atividades de natureza acadêmico-científica, desde que assegurada a preservação de minha identidade.

Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar, se assim o desejar, de modo que declaro que concordo em participar desse estudo e recebi uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

CIDADE/ESTADO, _____ de _____ de _____.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE C – TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

Identificação dos Pesquisadores

Pesquisador Responsável: Igor Pereira da Luz

E-mail: i.pereiradaluz@gmail.com

Orientador: Carlos Eduardo Facin Lavarda

E-mail: eduardo.lavarda@ufsc.br

Endereço: Rua Luiz Oscar de Carvalho, 75, Trindade. Bloco B10 Ap 34. Florianópolis, Santa Catarina

Fone: 48 – 99110-6099 - E-mail: i.pereiradaluz@gmail.com

Prezado Sr(a) Founder

Venho por meio deste solicitar a autorização desta instituição/organização para realização da pesquisa intitulada “**Desenvolvimento de finalidades do orçamento: evidências no contexto brasileiro de startups**”, sob minha responsabilidade.

A pesquisa, realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGC-UFSC) tem como objetivo compreender a interface lógicas e trabalho institucional no desenvolvimento de finalidades do orçamento em startups brasileiras. E para isso a contribuição da instituição consiste em receber o pesquisador Igor Pereira da Luz para a realização de algumas entrevistas, com os fundadores das startups e gestores e gerentes de setores. As perguntas da entrevista tratarão do histórico do orçamento na organização, as formas de implementação e as funcionalidades dadas a ferramenta.

Informo também que o projeto de pesquisa foi avaliado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Santa Catarina e que a pesquisa só foi iniciada após a aprovação por este comitê.

Pesquisador Responsável

Declaro estar de acordo com a realização da pesquisa no âmbito desta instituição, desde que aprovada pelo comitê de ética.

Local: Data:

Responsável legal pela instituição
(assinatura /carimbo)

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

1. Identificação da Pesquisa

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **“Orçamento para que? Evidências das finalidades do orçamento de startups brasileiras”**. O documento contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos desenvolvendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir, a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você.

2. Identificação dos Pesquisadores

Pesquisador Responsável: Professor Me. Igor Pereira da Luz

E-mail: i.pereiradaluz@gmail.com

Orientador: Professor Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda

E-mail: eduardo.lavarda@ufsc.br

3. Consentimento

Concordo de livre e espontânea vontade em participar como voluntário(a) do projeto de pesquisa acima identificado. Recebi o convite do pesquisador responsável sobre a pesquisa, quero participar e estou ciente que:

- 3.1 O benefício esperado que a pesquisa proporcionará refere-se ao conhecimento das formas de utilização do orçamento no contexto brasileiro de startups. Tais informações podem ser direcionadores importantes para CEO e Founders de startups em todos os estágios.
- 3.2 O possível desconforto do participante em responder algumas questões sobre a empresa em que trabalha é minimizado pois os dados coletados não serão identificados, garantindo o anonimato do respondente.
- 3.3 A minha participação (refere-se ao pesquisado) neste projeto tem como objetivo gerar informações para realizar as análises de dados da pesquisa.
- 3.4 A minha participação é isenta de despesas.
- 3.5 Tenho a liberdade de desistir ou de interromper a colaboração nesta pesquisa quando desejar, sem necessidade de qualquer explicação.
- 3.6 A minha desistência não causará nenhum prejuízo à minha saúde ou bem-estar físico.
- 3.7 Os resultados individuais obtidos durante este estudo serão mantidos em sigilo, mas concordo que sejam divulgados em publicações científicas, desde que meus dados pessoais não sejam mencionados.
- 3.8 Poderei consultar o **pesquisador responsável** (acima identificado), sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa e minha participação no mesmo.

Declaro que obtive todas as informações necessárias e esclarecimento quanto às dúvidas

por mim apresentadas.

- De acordo
- Quero desistir da pesquisa

Bloco 2 – Tipos de Orçamento

Indique o grau que os seguintes tipos de orçamento são utilizados na sua startup. No qual 1 representa “Nada utilizado” e 7 “Muito Utilizado”. (**1 = Nada utilizado a 7 = Muito Utilizado**)

Em relação aos tipos de Orçamento

2.1 Orçamento Estático – permanece inalterado por um período (Trimestre ou Semestre) independentemente dos resultados da empresa

1 (Nada Utilizado)	2	3	4	5	6	7 (Muito utilizado)
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

2.2 Orçamento Flexível – oferece uma margem para realocações de recursos a partir do resultado realizado

1 (Nada Utilizado)	2	3	4	5	6	7 (Muito utilizado)
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

2.3 Orçamento Contínuo – permite uma revisão de planos e realocação de recursos continuamente

1 (Nada Utilizado)	2	3	4	5	6	7 (Muito utilizado)
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

Em relação as Peças Orçamentárias

2.4 Orçamento de Marketing – Projeção de gastos com Publicidade e Propaganda

1 (Nada Utilizado)	2	3	4	5	6	7 (Muito utilizado)
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

2.5 Orçamento de Gastos com Pessoal – Projeção de todos os gastos com funcionários

1 (Nada Utilizado)	2	3	4	5	6	7 (Muito utilizado)
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

2.6 Orçamento de Despesas – Projeção de gastos gerais

1 (Nada Utilizado)	2	3	4	5	6	7 (Muito utilizado)
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

2.7 Orçamento de Investimentos – Projeção de Investimentos em Estrutura e áreas que ajudam a startup a aumentar a sua fatia de mercado

1 (Nada Utilizado)	2	3	4	5	6	7 (Muito utilizado)
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

2.8 Resultado Projetado – Projeção de Receitas e Despesas previstas pela startup

1 (Nada Utilizado)	2	3	4	5	6	7 (Muito utilizado)
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

2.9 Orçamento de Caixa – Previsão de Entradas e Saídas de caixa da Startup

1 (Nada Utilizado)	2	3	4	5	6	7 (Muito utilizado)
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

Bloco 3 – Finalidades do Orçamento

Indique o grau de utilidade do orçamento empresarial na sua startup para as seguintes finalidades. No qual 1 representa “Nada útil” e 7 “Muito Útil”. (1 = Nada útil a 7 = Muito útil)

2.1 Planejamento vinculado às estratégias da empresa

1 (Nada útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

2.2 Referência para tomada de decisões

1 (Nada útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

2.3 Referência para decisão de gastos

1 (Nada útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

2.4 Coordenação de áreas da startup

1 (Nada útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

2.5 Alocação de recursos para áreas da startup

1 (Nada útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

2.6 Determinação de Preços de Vendas

1 (Nada útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

2.7 Acompanhamento de Metas

1 (Nada útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

2.8 Acompanhamento do Breakeven Point (Ponto de equilíbrio)

1 (Nada útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

2.9 Monitoramento de Burn Rate (Queima de Caixa) da startup

1 (Nada útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

2.10 Monitoramento da Necessidade de busca de Investimentos

1 (Nada útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

2.11 Controle dos Custos

1 (Nada útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

2.12 Fornecimento de informações para partes externas (Investidores, Incubadoras, Aceleradoras)

1 (Nada útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

2.13 Constituição de uma base para sistemas de remuneração

1 (Nada útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

2.14 Avaliação do desempenho da Startup

1 (Nada útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

2.15 Monitoramento de métricas (LTV, CAC, Margem Bruta)

1 (Nada útil)	2	3	4	5	6	7 (Muito útil)
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

Bloco 4 – Utilidade do Orçamento

Assinale o grau de intensidade, sendo 1 nenhuma intensidade e 7 maior grau de intensidade para o porquê da utilização do orçamento em sua startup.

3.1 O orçamento me permite gerenciar melhor minha startup

1 (Nenhum Grau de Concordância)	2	3	4	5	6	7 (Máximo Grau de Concordância)
--	----------	----------	----------	----------	----------	--

3.2 O orçamento me permite manter e aprimorar minhas estratégias como gestor da startup

1 (Nenhum Grau de Concordância)	2	3	4	5	6	7 (Máximo Grau de Concordância)
--	----------	----------	----------	----------	----------	--

3.3 O orçamento me permite estar sempre ciente da realidade da startup

1 (Nenhum Grau de Concordância)	2	3	4	5	6	7 (Máximo Grau de Concordância)
--	----------	----------	----------	----------	----------	--

3.4 O orçamento me fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir meus objetivos

1 (Nenhum Grau de Concordância)	2	3	4	5	6	7 (Máximo Grau de Concordância)
--	----------	----------	----------	----------	----------	--

3.5 O orçamento me torna apto a obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões

1 (Nenhum Grau de Concordância)	2	3	4	5	6	7 (Máximo Grau de Concordância)
--	----------	----------	----------	----------	----------	--

3.6 O orçamento me ajuda a tomar decisões a curto prazo

1 (Nenhum Grau de Concordância)	2	3	4	5	6	7 (Máximo Grau de Concordância)
--	----------	----------	----------	----------	----------	--

3.7 O orçamento me ajuda a tomar decisões a médio prazo

1 (Nenhum Grau de Concordância)	2	3	4	5	6	7 (Máximo Grau de Concordância)
--	----------	----------	----------	----------	----------	--

3.8 O orçamento me ajuda a tomar decisões a longo prazo

1 (Nenhum Grau de Concordância)	2	3	4	5	6	7 (Máximo Grau de Concordância)
--	----------	----------	----------	----------	----------	--

Bloco 5 – Caracterização do respondente/empresa

Caracterização do Startup

3.1 Em qual setor a startup atua? _____

3.2 Quantos sócios a startup possui? _____

3.3 Quantos funcionários a startup possui? _____

3.4 Quando a startup iniciou suas atividades? _____

3.5 A startup é localizada em qual região do País?

() Sul () Sudeste () Centro-oeste () Nordeste () Norte

3.6 Qual o modelo de negócios da Startup:

() SaaS – Software como serviço;

() Marketplace – Conecta oferta e demanda por meio de uma plataforma digital

() Assinatura – Entrega constante de serviços em troca de um mensalidade

() Redes Sociais – o serviço é oferecido gratuitamente ao consumidor que, em troca, visualiza publicidades

() Outro

3.7 Em qual fase se encontra o principal produto da Startup:

() Elaboração de MVP – Mínimo Produto Viável – para validação do modelo de negócios;

() Product Market Fit – Adaptação do produto a demanda do mercado;

() Refinamento do Produto e Escala – Tracionamento do produto e ganho de Mark share;

3.8 Tipo de Startup:

() B2B (Business to Business) – clientes são outras empresas.

() B2C (Business to Consumer) – cujos clientes são consumidores finais.

() C2C (Consumer to Consumer) – um consumidor vende para outro consumidor

3.9 Considerando o ciclo de vida de uma startup, marque aquela na qual sua startup se encontra atualmente:

- Ideação – início do desenvolvimento e a validade do modelo de negócios a ser implementado;
- Validação – Fase na qual o produto passa por seu desenvolvimento e introdução no mercado
- Tração – Fase de consolidação dos produtos e modelo de negócios
- Escala – Fase de crescimento em escala a partir de um modelo de negócios sustentável

3.10 Considerando as rodadas de investimento, marque aquela que foi a última rodada da startup:

- Sem rodada de Investimentos
- Preseed – É utilizada para testar a tese, montar o time inicial e desenvolver um MVP, o Produto Mínimo Viável.
- Seed - Fase em que a startup já possui sinais de validação de seu produto e serviço e busca desenvolvê-lo para encontrar o Product Market Fit, como também descobrir o que o produto será e quem serão os usuários ou consumidores
- Serie A - O capital nesta série é utilizado para comercializar e melhorar a credibilidade da sua marca, otimizar a base de usuários, explorar novos mercados e ajudar o negócio a crescer
- Serie B – Fase na qual a startup já desenvolveu uma base fiel de clientes e seu modelo de negócio é comprovado
- Série C – Startups com participação considerável no mercado e nas quais a injeção de recursos serve para acelerar a empresa em todos os aspectos, lançando-a no mercado internacional e adquirindo novas companhias

3.11 Quais desses aportes de recursos já foi realizado na startup:

- Aporte dos Sócios
- Bootstrap (Investimento de amigos, familiares e pessoas próximas)
- Investimento Anjo
- Aquisição de Empréstimo
- Incubadoras/Aceleradoras
- Fundo de Investimento
- Outras empresas
- Outros _____

Caracterização do Respondente

3.10 Qual seu cargo na startup? _____

3.11 Qual sua formação acadêmica?

- Ensino Médio Técnico Graduação Especialização/MBA
- Mestrado Doutorado Outro _____

3.12 Idade (anos):

3.13 Sexo:

- Masculino
- Feminino
- Agênero ou Não-binário

() Prefiro não identificar

3.14. Indique em anos sua experiência na área de negócios antes de iniciar a startup:

3.13 Indique em anos sua experiência empreendedora antes de iniciar a startup:

Caso tenha mais algum comentário:

Agradecimentos

Agradecemos a sua colaboração, que é essencial para o desenvolvimento deste estudo. Por favor, responda à pergunta a seguir:

Você tem interesse em receber o resultado da pesquisa?

- Sim
- Não

Se a resposta for sim, qual o endereço de e-mail para onde deve ser enviado o resultado da pesquisa? _____

Caso não queira nos disponibilizar seu e-mail, você pode solicitar os resultados dessa pesquisa aqui no LinkedIn ou pelo e-mail: i.pereiradaluz@gmail.com

Agradecemos a sua colaboração!