



## **Lógicas institucionais no desenvolvimento de finalidades do orçamento: Evidências de uma startup em fase de operação**

Doutor/Ph.D. Igor Pereira da Luz [ORCID iD<sup>1</sup>](#), Doutor/Ph.D. Carlos Eduardo Facin Lavarda [ORCID iD<sup>2</sup>](#)

<sup>1</sup>UDESC, Florianópolis, Santa Catarina, Brazil. <sup>2</sup>UFSC, Florianópolis, Santa Catarina, Brazil

**Doutor/Ph.D. Igor Pereira da Luz**

[0000-0002-3932-3611](#)

**Doutor/Ph.D. Carlos Eduardo Facin Lavarda**

[0000-0003-1498-7881](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós Graduação em Contabilidade

### **Resumo/Abstract**

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. 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. 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. 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.

### **Modalidade/Type**

Artigo Científico / Scientific Paper

### **Área Temática/Research Area**

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting



## 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. 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. 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. 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

### 1 Introdução

Caracterizadas por inovação, escalabilidade e incerteza (Blank, 2013; Lopes Filho, Paiva & Lima, 2019), as *startups* têm representado um papel cada vez mais significativo nos diversos setores da economia (Abstartups, 2022) e são responsáveis por inovações revolucionárias que mudaram toda a dinâmica de empresas, funcionários e clientes (Lopes Filho et al., 2019; Tripathi, Seppänen, Boominathan, Oivo & Liukkunen., 2019).

À medida que as *startups* amadurecem e adentram a fase de operação (Picken, 2017; 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, 2017). Nessa fase, um *stakeholder* fundamental são os investidores (Lin Chen & Lin, 2017; Schachel, Lachmann, Endenich & Breucker, 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, Foster & Jia, 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, Rodrigues, Samagaio &



Silva, 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 et al., 2010; González-Cruz, Botella-Carrubi & Martínez-Fuentes, 2020; Picken, 2017).

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, Mazars-Chapelon & Villesèque-Dubus, 2015; Damayanthi & Gooneratne, 2017; Järvinen, 2016; Wimalasinghe & Gooneratne, 2019).

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, 2017). Nesse escopo, os investidores exercem papel determinante na tomada de decisões da empresa (Davila & Foster, 2005; Lin et al., 2017) 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, Kraus & Messner., 2016).

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 recombinar instituições, causando adaptações, mutações e outras consequências institucionais (Lawrence, Suddaby & Leca., 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). Nessas condições, a dinâmica do modelo de negócios das *startups*, e o processo de formalização dos processos realizado na fase de operação (Picken, 2017), 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 lógicas têm o potencial de influenciar as 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 Järvinen (2016).

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.

## 2 Fundamentação Teórica

### 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 (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.

## 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 e 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).

### 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, 2017; Zajko, 2017).

Essas peculiaridades criam uma lógica central baseada nos desafios da corporação (Thornton, 2002; 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, 2017; 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 (Picken, 2017; 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, 2017; 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, 2017; 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 (Picken, 2017a; Tripathi et al., 2019).

Atrelado 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; Tripathi et al., 2019).

A lógica de mercado é baseada em recursos, centrada no capitalismo (Thornton, 2002), 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; 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, 201) 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, 2017; 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 (Hampel 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 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). Entre os procedimentos técnicos, o estudo foi caracterizado como estudo de caso, com a





utilização de dados primários e secundários (Bauer & Gaskell, 2000; 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, 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, 2017), 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. 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; 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.

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).

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 1 apresenta a relação dos entrevistados e as informações referentes às entrevistas.



Tabela 1. Relação dos Entrevistados

<b>Cargo</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo na Empresa</b>	<b>Data da Entrevista</b>	<b>Tempo de Duração da Entrevista (Min)</b>
<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.

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 estudados.

## **4 Apresentação e Análise dos Resultados**

### **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.

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.

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*.

#### 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*.

#### 4.3 Trabalho Institucional no Orçamento na Fase de operação

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”*

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 de 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.

#### 4.4 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.

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.

## 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 Carlsson-Wall et al. (2016) e Järvinen (2016). Os achados do contexto da *Pharma* reforçam a adoção de uma lógica corporativa de *startup* baseada na aprendizagem, feedback e consenso 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 contextos 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*.

### Referências

- Abstartups. (2022). Startup Base. Estatísticas. Startups por mercado de atuação. Recuperado em: <https://startupbase.com.br/home/stats>.
- 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.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (Eds.). (2000). *Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research*. Sage.
- 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.
- 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.
- 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., & 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., & 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.
- Ekhholm, 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.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). (1991). Bringing society back.
- 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.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research*, 15(4), 415-439.
- Järvinen, J. T. (2016). Role of management accounting in applying new institutional

- logics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). 1.6 institutions and institutional work. *The Sage handbook of organization studies*, 215.
- Ekhholm, 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.
- Hampel, C. E., Lawrence, T. B., & Tracy, P. (2017). Institutional work: Taking stock and making it matter.
- 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., & Covaleski, 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.
- 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., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of management inquiry*, 20(1), 52-58.
- 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 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.
- 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.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304.
- Picken, J. C. (2017a). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595.
- 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.
- Schachel, H., Lachmann, M., Endenich, 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.
- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting & Finance*, 49(4), 849-871.



- 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., 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., & 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.
- 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.
- 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.
- 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.