



314

O CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE OS CONTROLES GERENCIAIS E O DESEMPENHO EM PEQUENAS EMPRESAS

Aluno Mestrado/MSc. Student Bruna Mantovanni Mattos [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Valter Silva Faia [ORCID iD](#)

UEM, Maringá, Paraná, Brazil

Aluno Mestrado/MSc. Student Bruna Mantovanni Mattos

[0000-0001-7610-3610](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

PCO/UEM

Doutor/Ph.D. Valter Silva Faia

[0000-0002-9320-1885](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

PCO/UEM

Resumo/Abstract

Este trabalho, um estudo quantitativo e descritivo, verificou o ciclo de vida na relação entre os controles gerenciais e o desempenho em pequenas empresas. Os dados foram coletados por meio de um levantamento com representantes de 159 empresas. Os resultados indicaram que os controles gerenciais (formais e informais) possuem influência positiva no desempenho organizacional das pequenas empresas. Esta relação é moderada pelo ciclo vida, sendo que os efeitos dos controles gerenciais formais e informais no desempenho foram mais fortes quando as empresas estão nos estágios avançados do ciclo de vida. Este estudo possui contribuições teóricas e práticas. Como contribuição teórica esta pesquisa corrobora com outras pesquisas que afirmam que os controles gerenciais influenciam de maneira positiva no desempenho de pequenas empresas. No entanto, os resultados avançam ao indicar que os efeitos são mais fortes na medida em que as empresas evoluem nos estágios do ciclo de vida. Como contribuição prática, a demonstração deste papel moderador do ciclo de vida é importante para que os gestores evitem abandonar o uso dos controles, especialmente os informais, nos estágios mais avançados do ciclo de vida, uma vez que a pesquisa também evidenciou que é comum as empresas substituírem controles informais por formais ao avançarem no ciclo de vida.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting



O CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE OS CONTROLES GERENCIAIS E O DESEMPENHO EM PEQUENAS EMPRESAS

RESUMO

Este trabalho, um estudo quantitativo e descritivo, verificou o ciclo de vida na relação entre os controles gerenciais e o desempenho em pequenas empresas. Os dados foram coletados por meio de um levantamento com representantes de 159 empresas. Os resultados indicaram que os controles gerenciais (formais e informais) possuem influência positiva no desempenho organizacional das pequenas empresas. Esta relação é moderada pelo ciclo vida, sendo que os efeitos dos controles gerenciais formais e informais no desempenho foram mais fortes quando as empresas estão nos estágios avançados do ciclo de vida. Este estudo possui contribuições teóricas e práticas. Como contribuição teórica esta pesquisa corrobora com outras pesquisas que afirmam que os controles gerenciais influenciam de maneira positiva no desempenho de pequenas empresas. No entanto, os resultados avançam ao indicar que os efeitos são mais fortes na medida em que as empresas evoluem nos estágios do ciclo de vida. Como contribuição prática, a demonstração deste papel moderador do ciclo de vida é importante para que os gestores evitem abandonar o uso dos controles, especialmente os informais, nos estágios mais avançados do ciclo de vida, uma vez que a pesquisa também evidenciou que é comum as empresas substituírem controles informais por formais ao avançarem no ciclo de vida.

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

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas, denominadas neste trabalho como pequenas empresas, são de grande importância para a evolução das sociedades, pois contribuem com o desenvolvimento econômico, político e social dos países (Moreira, Encarnação, Bispo, Angotti & Colauto, 2013). Presentes nos vários setores econômicos (Oliveira & Escrivão, 2009) do comércio, serviço e indústria (EBC, 2022), as pequenas empresas são uma alternativa de ofício para pessoas com pouca qualificação que geralmente não encontram oportunidades em grandes empresas ou uma ocupação para aqueles que decidem por empreender com o próprio negócio (Oliveira, Miranda & Takamatsu, 2021).

As pequenas empresas possuem características que são facilmente percebidas: trabalho próprio ou familiar; inexistência de produção em escala; relação direta entre proprietário, empregado, clientes e fornecedores; administração com predominância da informalidade; e investimentos de curto prazo (em busca de retornos rápidos) (Lavelli et al., 2021). Com estrutura pequena, essas empresas são mais flexíveis e possuem maior agilidade no processo decisório (Almeida & Wernke, 2018). No entanto, as pequenas empresas possuem restrições em sua estrutura, recursos, estratégias e tecnologia, o que resulta em altos riscos para a entidade e desafiam a sobrevivência no mercado (Garcia,

Agradecimentos: A presente pesquisa foi realizada com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).



Caten, Campos, Callegaro & Pacheco, 2022; Santini, Favarin, Nogueira, Oliveira & Ruppenthal, 2015). Outro item que contribui para falência prematura das pequenas empresas é a capacidade debilitada de gerir o negócio (Garcia et al., 2022; Pinheiro & Neto, 2019; Santini et al., 2015). A falta de conhecimento técnico (Garcia et al., 2022), de experiência em gestão (Garcia et al., 2022; Pinheiro & Neto, 2019) e de planejamento podem justificar as causas do encerramento de atividades das pequenas empresas (Pinheiro & Neto, 2019).

A falta de preparo dos gestores e de conhecimento sobre mecanismos gerenciais tem colaborado com a inibição do crescimento das empresas (Santos, Dorow & Beuren, 2016) ou então resultam na ruína da organização (Davila, 2005). Um item que é atribuído ao processo de crescimento das empresas é a adesão dos sistemas de controle gerencial (Davila, 2005). O sistema de controle gerencial (SCG) é uma das partes importantes no processo de gestão (Jordão & Souza, 2013), pois é usado para assegurar que os indivíduos estão agindo de acordo com as estratégias da organização (Frare, Barboza, Cruz & Barbosa, 2021a; Frare, Horz, Barbosa & Cruz, 2021b) em detrimento dos objetivos próprios (Cardinal, Kreutzer & Miller, 2017).

Estudos já realizados trazem que os mecanismos de controle impactam de maneira significativa no desempenho das empresas (Sáez, Ortiz-Rendón & Alemán, 2021), desde que adequados ao contexto organizacional (Martin, 2020). Algo marcante no contexto das pequenas empresas é a informalidade na gestão (Monteiro & Lunkes, 2021), o que torna relevante investigar o papel dos controles gerenciais formais e informais no desempenho destas empresas. Pois, enquanto alguns autores consideram a informalidade um fator prejudicial (Feil, Quevedo & Schreiber, 2015), outros autores entendem que os controles informais são complementares aos controles formais (Akroyd & Kober, 2020).

Sabe-se que conforme uma empresa se desenvolve e avança pelos estágios do ciclo de vida, ela se depara com ameaças e oportunidades que exigem adaptações aos novos cenários, como alteração dos objetivos, estratégias, controles, entre outros (Santana & Callado, 2020). O SCG é um dos itens que sofre variações conforme as modificações nas diferentes fases do ciclo de vida da empresa (Carvalho, Saraiva, Frezatti, & Costa, 2010). Portanto, Certos acontecimentos na vida da empresa podem servir de estímulos para a adesão ou então para rejeição dos SCG (Martin, 2020).

Na literatura de controle gerencial, há estudos que examinaram de que maneira o uso dos controles melhora o desempenho das empresas (Osma, Gomez-Conde & Lopez-Valeiras, 2022) ou de que maneira o ciclo de vida das empresas influencia na adoção dos sistemas de controle (Baiocchi et al., 2022; Kovalski, Ribeiro & Lepchak, 2018). No entanto, uma área ainda pouco estudada trata dos efeitos dos controles formais e informais no desempenho de pequenas empresas que nos estágios iniciais ou avançados no ciclo de vida (Akroyd & Kober, 2020). Os controles são meios usados para acompanhar/controlar as atividades realizadas na empresa (Frare et al., 2021a). O ciclo de vida pode influenciar na escolha do tipo de controle, pois, devido as restrições de recursos, as empresas em estágio inicial de vida podem optar pela utilização de controles informais e, à medida que amplia suas atividades, passa a usar sistemas de controle mais formais (Pelz, 2019; Lopes, Beuren & Theiss, 2021). Dessa forma, a lacuna encontrada se refere a como o estágio do ciclo de vida influencia a relação entre os tipos de controle formal e informal e o desempenho organizacional das pequenas empresas. O objetivo geral deste trabalho foi analisar a influência do ciclo de vida organizacional na relação entre os tipos de controle formal e informal e o desempenho nas pequenas empresas.



Este estudo oferece duas principais contribuições à literatura que aborda os controles gerenciais no contexto das pequenas empresas. Primeiro, os resultados indicam que os controles formais e informais influenciam positivamente o desempenho das pequenas organizações e que este efeito é mais forte para as empresas que estão em estágios do ciclo de vida mais avançados. Portanto, reforça a ideia de que os controles formais e informais atuam de maneira complementar para influenciar o desempenho e não como substitutos. Segundo, os resultados chamam a atenção para um efeito que pode ser ruim aos pequenos negócios que é o abandono das práticas informais de controle quando do avanço nos estágios no ciclo de vida. Os resultados demonstraram que ao avançar no ciclo de vida, as empresas substituem os controles informais pelos formais, ao mesmo tempo que evidencia que os controles informais são ainda mais importantes nestes estágios avançados do ciclo de vida.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTROLE GERENCIAL

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

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

Os controles gerenciais evoluíram com o passar dos anos para que fosse possível acompanhar as mudanças ocorridas nos ambientes profissional e organizacional (Cardinal et al., 2017; Chenhall, 2003). Assim, a literatura sobre controle gerencial traz diferentes conceitos e tipos de controle, tais como (Fagerlin & Löfstål, 2020): controle de comportamento e de resultado; controle de crenças, de limites, diagnóstico e interativo; controles formais e informais; entre outras formas (Fagerlin & Löfstål, 2020; Cardinal et al., 2017). Por este estudo se concentrar nas pequenas empresas, os controles gerenciais foram investigados segundo a dimensão de formalidade que divide os controles gerenciais em formais e informais (Cardinal et al., 2017).

Os controles formais são controles mecanicistas, regras detalhadas e processos de avaliação de desempenho baseados em padrões expressos e mensuráveis (Goebel & Weißenberger, 2016). Eles são rotinas e procedimentos usados pela gestão da empresa para comparar as habilidades, comportamentos e os resultados esperados com os que foram alcançados (Hausmann, Beuren & Klann, 2021; Sáez et al., 2021). Os controles formais são elaborados para garantir a viabilidade financeira e manter processos de trabalho eficientes e eficazes (Goebel & Weißenberger, 2016).



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

Estudos revelaram que existe diferença no uso dos dispositivos de contabilidade gerencial de acordo com o porte da empresa e que empresas menores usam em menor intensidade e com pouca frequência as ferramentas gerenciais formais (Ruiz & Collazzo, 2020). Ou seja, as empresas optam por controles informais no início de suas atividades e conforme se desenvolvem passam a adotar sistemas formais de controle (Lopes et al., 2021). Em alguns casos, os gestores de empresas jovens e pequenas decidem por práticas de controle informais devido aos custos para a aplicação dos controles formais (Pelz, 2019; Davila, 2005). Os SCG demandam tempo e são caros, comprometendo os recursos escassos das empresas (Carraro, Meneses & Brito, 2020).

No entanto, sabe-se que a adoção de controles formais nos estágios iniciais das empresas colaboram com o desenvolvimento e crescimento da entidade (Beuren, Santos & Theiss, 2018). Os SCG são projetados para identificar um padrão e facilitar o alcance dos objetivos/metodologias da empresa. Eles também são importantes na abordagem da incerteza ambiental nas pequenas empresas, pois contêm, entre outros meios de controle, os sistemas de informação contábil que auxiliam no processo decisório dos gestores (Latifah, Setiawan, Aryani & Rahmawati, 2021). Ou seja, as empresas devem apresentar controles formais e/ou informais que sejam adequados aos seus recursos e necessidades (Carraro et al., 2020), pois a falta dos SCG é considerada como um item que limita o crescimento da empresa e que pode até resultar na ruína da entidade (Davila, 2005).

2.2 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

A abordagem do ciclo de vida tem como intuito descrever e explicar as mudanças que ocorrem nas empresas tendo como base os estágios do ciclo de vida. Entende-se que o crescimento e o desenvolvimento das organizações podem ser explicados por comportamentos padrões ao longo da evolução da entidade (Couto et al., 2022), visto que a mudança é um traço característico do desenvolvimento organizacional (Couto et al., 2022).

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

Entre os modelos possíveis, o modelo de Lester, Parnell e Carragher (2003) foi escolhido como base teórica para este estudo. Entendeu-se que este modelo é o mais compatível para esta pesquisa, pois o foco do modelo de Lester et al. (2003) está em avaliar o estágio específico do ciclo de vida de qualquer empresa (Santana & Callado, 2020; Correia, Gomes, Bruni & Albuquerque, 2015), inclusive empresas de médio e



pequeno porte (Frezatti, Bido, Mucci & Beck, 2017). Além disso, o número de estágios e a definição de cada um deles possibilita uma melhor caracterização das etapas do ciclo de vida (Frezatti, Relvas, Nascimento, Junqueira & Bido, 2010), o que permite mais clareza para o público de pequenas empresas. O modelo de Lester et al. (2003) divide o ciclo de vida organizacional em cinco estágios:

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

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

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

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

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

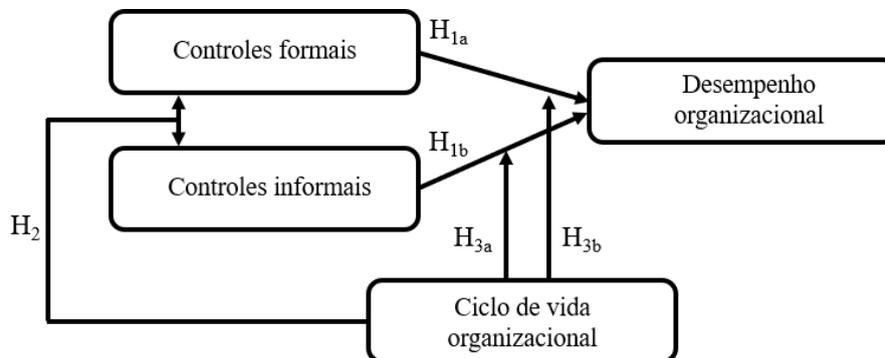
Sabe-se que nem todas as empresas passarão pelas mesmas etapas do ciclo de vida numa sequência linear (Tam & Gray, 2016). Isso porque não existe uma idade certa para cada estágio (Silva, Marques & Cecon, 2020; Santos, Corrêa, Beuren & Gomes, 2019). O modelo de ciclo de vida de Lester et al. (2003) tem o intuito de identificar e avaliar o estágio específico em que se encontra a empresa (Santana & Callado, 2020; Correia et al., 2015). Este modelo explica o porquê algumas empresas iniciam suas atividades e conseguem avançar entre todas as etapas do ciclo de vida organizacional e outras empresas não independentemente da idade.

3 HIPÓTESES

A figura 1 evidencia o modelo teórico proposto nesta pesquisa. Nota-se o ciclo de vida como variável moderadora nas relações entre os controles formal e informal e o desempenho. Também foi verificada a influência do ciclo de vida na adoção dos tipos de controle como uma independente.



Figura 1. Modelo Teórico



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

Por fim, sabe-se que os SCG têm como base o monitoramento do desempenho das empresas (Beuren & Teixeira, 2014), por isso os controles gerenciais são importantes também para as pequenas empresas (Fonseca, Espejo & Queiroz, 2020), tanto os controles formais quanto os informais. Diante disso, a hipótese 1 deste trabalho defende que os controles gerenciais formais (a) e informais (b) influenciam de maneira positiva o desempenho das pequenas empresas.:

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

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

A falta de preparo, conhecimento e uso dos instrumentos gerenciais por parte dos gestores dificulta o processo de crescimento das empresas (Santos et al., 2016). Os gestores, de empresas em início de suas operações e pequenas, optam por práticas de controle informais devido ao custo necessário para a aplicação dos controles formais (Pelz, 2019; Davila, 2005), pois os SGC demandam tempo e são caros (Carraro et al., 2020). Sabe-se que conforme as empresas aumentam seus tamanhos, elas avançam entre as fases do ciclo de vida (Yazdanfar & Öhman, 2014), o que resulta na transição dos meios de controle, passando de controles informais para controles formais (Lopes et al., 2021).

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



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

H₂: O ciclo de vida influencia na adoção dos controles formais e informais. Ou seja, existe a transição no uso dos controles informais para os controles formais conforme a empresa avança nos estágios do ciclo de vida

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

A práticas de controle gerencial são meios que auxiliam a gestão em questões de previsibilidade e controle propriamente dito, o que é essencial para a continuidade de qualquer empresa (Ribeiro & Espejo, 2022). A adoção de SCG apropriados à etapa do crescimento e às características da empresa possibilita um rápido crescimento da organização (Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2018). E a inexistência de SCG contribui para o fracasso das organizações devido as limitações para a expansão da entidade (Samagaio et al., 2018). Sendo assim, argumenta-se na hipótese 3 que estágio do ciclo de vida que a empresa se encontra influencia na relação entre os controles gerenciais e o desempenho organizacional das pequenas empresas:

H_{3a}: O ciclo de vida influencia na relação entre os controles informais e o desempenho organizacional das pequenas empresas; sendo que o efeito dos controles informais é mais forte nos estágios iniciais do ciclo de vida.

H_{3b}: O ciclo de vida influencia na relação entre os controles formais e o desempenho organizacional das pequenas empresas; sendo que o efeito dos controles formais é mais forte nos estágios avançados do ciclo de vida.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para testar o modelo teórico da pesquisa, realizou-se um estudo quantitativo e descritivo por meio de um levantamento com pequenas empresas de diferentes setores econômicos. Estas empresas contribuem com as sociedades favorecendo a economia com



a fabricação de produtos, comércio de bens e prestação de serviços (Moreira et al., 2013) e são um ambiente propício para o estudo dos controles gerenciais, uma vez que falhas e/ou a falta de conhecimentos gerenciais podem resultar no encerramento das atividades das empresas de pequeno porte (Souza, Mariani, Arruda & Santos, 2021).

Os dados foram coletados por meio de um questionário disponibilizado de maneira online e física. No primeiro momento foi feito contato com os empresários de uma determinada região do país de forma presencial, por telefone ou ainda por e-mail. Eles foram apresentados ao objetivo da pesquisa e questionados se aceitariam participar. Aos que aceitaram colaborar com esta pesquisa, o questionário foi entregue no local ou enviado por e-mail ou via aplicativo de mensagens (*WhatsApp*), conforme a preferência do respondente. Um teste *t* para amostras independentes revelou que não houve diferença significativa entre as respostas coletados nos ambientes físico e online (Field, 2009).

A coleta de dados aconteceu entre os dias de 31/07/2022 até 06/08/2022. Um total de 416 questionários foram enviados/entregues, sendo 292 de maneira online e 124 de forma física. Com a coleta de dados encerrada, o número de respostas obtidas foi de 78 virtuais e 98 impressos, o que resultou no total de 176 respostas e uma taxa de resposta de 42,3%. Do total das respostas recebidas, algumas exclusões foram necessárias, restando 159 respostas válidas. Primeiramente, foram excluídos 7 questionários da amostra por não estarem respondidos de maneira completa. Na sequência, mais 10 questionários foram excluídos pois as empresas não se enquadravam como pequenas empresas segundo classificação disposta no Portal da Indústria (s.d.).

Para mensuração das variáveis controles formais e informais, ciclo de vida e desempenho organizacional, utilizou-se escalas de estudos anteriores. Os controles formais estão divididos entre controles de resultado e controles de comportamento, e os controles informais divididos entre controle de pessoal e controle cultural. Ambos os controles foram mensurados com 10 itens extraídos de Boff, Savariz e Beuren (2021). Para mensurar o desempenho organizacional, utilizou-se uma escala de 5 itens de Adomako e Ahsan (2022). Sabe-se que as medidas de desempenho são diferentes entre os estágios do ciclo de vida da empresa (Santana & Callado, 2020), por isso as assertivas sobre o desempenho organizacional tiveram como base as quais têm o desempenho relacionado ao crescimento da empresa conforme a percepção do gestor. As escalas de controle e desempenho foram do tipo *Likert* de 5 pontos ancoradas em discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5).

Para o ciclo de vida, foi realizada uma adaptação da escala da teoria do ciclo de vida de Lester et al. (2003). Este processo de adaptação contou com a participação de 5 professores e pesquisadores da área de contabilidade gerencial. As afirmações para o ciclo de vida organizacional estavam dispostas de maneira diferente dos tipos de controle, pois as assertivas foram separadas por questões relacionadas ao: porte, tomada de decisão, estrutura e informações. Para cada grupo de assertivas, o respondente devia escolher apenas uma das cinco opções (aquela que mais representasse a empresa). Cada opção representava um dos cinco estágios da teoria do ciclo de vida de Lester et al. (2003) e foram ponderadas de 1 a 5. Ao final, computou-se a média das assertivas escolhidas.

Além das variáveis do modelo, para a caracterização das empresas e dos respondentes foram apresentadas questões a respeito da idade da empresa; do setor de atuação; a quantidade de funcionários; município onde está localizada; o sexo; a idade; escolaridade do respondente; e se o participante é o dono da empresa, caso não seja qual função ocupa.



Inicialmente, os dados coletados foram submetidos a técnica de análise fatorial confirmatória para fins de validação. As cargas fatoriais foram analisadas e os itens com cargas inferiores a 0,5 foram retiradas do modelo (Marôco, 2010). Na sequência, calculou-se a Variância Extraída Média (AVE) das variáveis controle formal, controle informal e desempenho para os testes de validade convergente e discriminante. Os resultados estão apresentados na tabela 1

Tabela 1. Matriz de Correlação e medidas descritivas

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

Notas. CF = Controle Formal; CI = Controle Informal; DES = Desempenho; CVO = Ciclo de vida organizacional

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

Para a validade convergente se espera um valor de AVE deve ser maior ou igual a 0,5 (Marôco, 2010). O controle informal foi a única variável que satisfaz esta condição, porém optou-se por mantê-la no modelo por ela não apresentar problemas com a validade discriminante na comparação com o poder de explicação das outras variáveis do modelo. Também na tabela 1, a medida alfa de cronbach aponta para a confiabilidade das escalas ($\alpha > 0,7$). Após validadas as escalas, as hipóteses foram testadas empregando a técnica de regressão linear múltipla. Para a análise estatística utilizou-se o software Jamovi, uma plataforma estatística aberta e gratuita (Jamovi, s.d.).

5 RESULTADOS

5.1 APRESENTAÇÃO DA AMOSTRA

A tabela 2 apresenta as principais medidas descritivas da amostra deste estudo. Em relação as empresas, o setor de atuação com maior participação entre as 159 empresas da amostra foi o de Serviços (52%), seguido do de comércio 43% (n = 68) e indústria (5%). A média de idade das empresas ficou em aproximadamente 16 anos (Desvio-padrão = 13 anos). Sobre a quantidade de funcionários a média foi de aproximadamente 8 pessoas (DP = 9 pessoas). Entre os respondentes, 68% eram os donos da empresa. Os demais 32% eram na maior parte gerentes. Quanto ao gênero, 52% das pessoas que participaram da pesquisa eram do sexo masculino, 46% do sexo feminino e 3% preferiram não dizer qual o gênero pertencem. A média da idade dos participantes ficou em aproximadamente 40 anos (DP = 11). A escolaridade revela que 47% da amostra são pessoas que possuem ensino superior, 34% têm apenas o ensino médio completo, 17% têm pós-graduação e apenas 3% têm apenas o ensino fundamental.



Tabela 2. Caracterização da amostra (n = 159)

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

5.2 TESTE DAS HIPÓTESES

Para o teste das hipóteses foram estimados 5 modelos de regressão. Em todos os modelos as seguintes variáveis de controle foram inseridas: (i) idade da empresa, (ii) quantidade de funcionários e (iii) setor de atuação tendo como base a indústria. O resultado dos testes de hipóteses é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3. Teste de Hipóteses

	Desemp. H1a		Desemp. H1b		Desemp. H3a		Desemp. H3b		(CF-CI) H2	
	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p
Intercepto	1.824	<.001	1.492	0.005	4.861	<.001	3.739	<.001	-1.013	0.006
Covariáveis										
Idade	-0.005	0.395	-0.008	0.17	-0.008	0.162	-0.005	0.387	-0.013	0.023
N. funcion.	0.033	<.001	0.035	<.001	0.021	0.02	0.022	0.013	0.004	0.68
Setor:										
Serv. – Ind.	0.962	0.006	1.091	0.002	1.169	<.001	1.010	0.003	0.458	0.155
Com.. – Ind.	0.689	0.048	0.840	0.015	0.910	0.006	0.735	0.029	0.531	0.100
Efeitos diretos										
CF	0.255	0.001					-0.438	0.062		
CI			0.290	0.003	-0.706	0.02				
CVO					-1.560	0.006	-0.861	0.036	0.176	0.088
Efeitos Moderados										
CF * CVO							0.314	0.003		
CI * CVO					0.464	<.001				

Os dois primeiros modelos tiveram como variável dependente o desempenho e o intuito foi verificar se os controles influenciam de maneira positiva o desempenho organizacional das pequenas empresas. Assim essa hipótese foi dividida em duas: H_{1a}

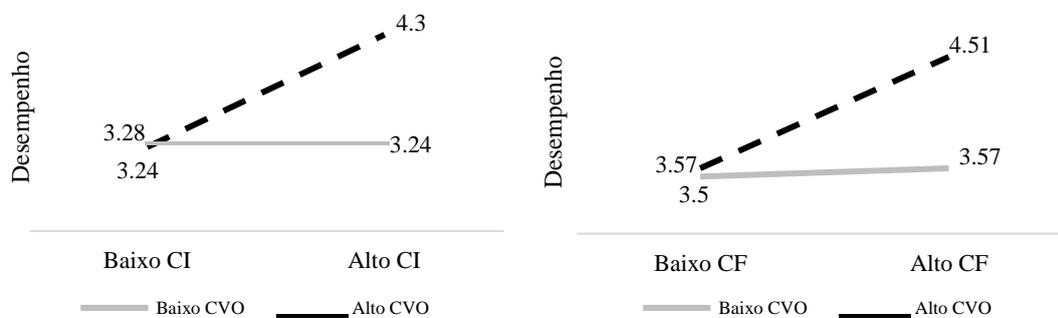


para testar os controles formais e H_{1b} para os controles informais. O efeito do controle formal sobre o desempenho foi positivo e significativo ($\beta = 0,255$; $p < 0,001$), demonstrando que a adoção dos controles formais aumenta o desempenho das pequenas empresas e suportando a hipótese H_{1a} . O controle informal também apresentou uma estimativa positiva e significativa no desempenho organizacional ($\beta = 0,290$; $p < 0,003$), suportando a hipótese H_{1a} . Entre as variáveis de controle, o tamanho da empresa mensurado pelo nível de funcionários e o setor tiveram influência sobre o desempenho.

Os dois modelos apresentados na sequência também tiveram como variável dependente o desempenho. Contudo, a ideia foi testar como o ciclo de vida influencia a relação entre os controles informais e o desempenho e na relação dos controles formais e o desempenho. Os resultados não oferecem suporte para a H_{3a} . Apesar da interação

entre controle informal e ciclo de vida apresentar um efeito significativo sobre o desempenho ($\beta = 0,464$; $p < 0,001$), o sinal positivo do coeficiente de regressão indica que o efeito do controle informal se torna mais forte na medida em que as empresas avançam no estágio do ciclo de vida. Este resultado é contrário a hipótese que previa que o efeito dos controles informais seria mais forte nos estágios iniciais do ciclo de vida e, conseqüentemente, mais fraco nos estágios avançados. A Figura 2 (lado esquerdo) ilustra os resultados da H_{3a} , que indicam que quando o ciclo de vida é alto, a relação entre controles informais e desempenho apresenta uma inclinação positiva (linha preta e tracejada). quando o ciclo de vida é baixo, a relação entre o uso dos controles informais e o desempenho da empresa é nula, ou seja, não há variação no desempenho em relação ao menor ou maior uso dos controles informais (linha cinza e contínua).

Figura 2. Desempenho, controle formal/informal e ciclo de vida



Para o teste da H_{3b} , os resultados também indicam um efeito positivo e significativo da interação entre o controle formal e o ciclo de vida desempenho no desempenho ($\beta = 0,314$; $p < 0,01$). A Figura 2 (lado direito) representa graficamente a relação. Nota-se que quando a empresa está nas fases iniciais do CVO, o efeito dos controles formais apresenta um resultado nulo para o desempenho (linha cinza e contínua). Quando a empresa está com alto CVO o efeito de controles formais contribui para um crescimento do desempenho organizacional da empresa (linha preta e tracejada).

A H_2 tinha como intuito aferir se existe a transição entre os controles informais e formais conforme a empresa avança nos estágios do ciclo de vida. Para o teste desta hipótese, primeiro, criou-se um escore pela subtração entre as variáveis controle formal e controle informal ($CF - CI$). Valores positivos para esta diferença representa que a empresa adota um nível de controle formal maior do que o nível de controle informal e



vice-versa. Na sequência, este escore foi inserido em um modelo de regressão como variável dependente para testar o efeito do ciclo de vida (modelo cinco da tabela 2). A H_2 foi suportada considerando o nível de confiança de 90% ($\beta = 0,176$; $p < 0,088$). O coeficiente de regressão positivo indica que o ciclo de vida influencia na adoção dos tipos de controle, pois conforme existe uma evolução no estágio do ciclo de vida da empresa, em geral, há uma transição dos controles informais para os formais. Ou seja, maior o ciclo de vida, maior é a diferença entre o uso dos controles formais e informais em direção ao controle formal.

5.3 ANÁLISE ADICIONAL

Além dos testes de hipóteses estabelecidos no modelo teórico, foram realizados testes adicionais com o objetivo de oferecer maior robustez para este estudo. No teste das hipóteses 1 e 3, os controles formais e informais foram inseridos nos modelos de regressão de maneira “individual/isolados”. Ou seja, inseriu-se apenas um único tipo de controle em cada modelo de regressão testado. Para a análise adicional decidiu-se testar os dois tipos de controles (formal e informal) de maneira conjunta no mesmo modelo. Os resultados estão apresentados na tabela 4.

Tabela 4. Testes adicionais

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

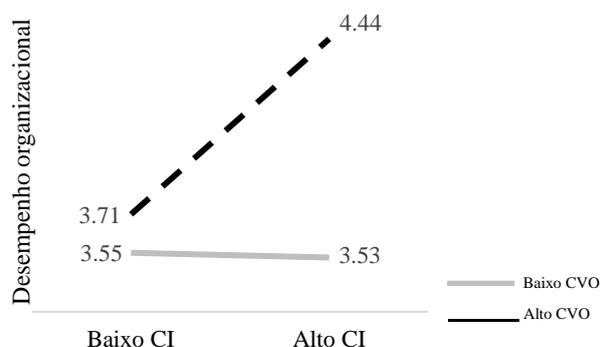
No primeiro modelo, teste adicional 1, verificou qual o efeito dos dois controles, formal e informal, e do ciclo de vida simultaneamente no desempenho. Os resultados indicam que quando os dois controles estão no mesmo modelo, o controle formal não obteve resultado significativo, enquanto que o controle informal ($\beta = 0,225$; $p < 0,037$) e o ciclo de vida ($\beta = 0,373$; $p < 0,001$) apresentam resultados significativos.

No segundo modelo, teste adicional 2, as interações entre os controles formal e informal e o ciclo de vida também foram testadas simultaneamente. Novamente, não foi encontrado efeito significativo para a interação entre o controle formal e o ciclo de vida, enquanto o resultado da interação entre o controle informal e o ciclo de vida foi significativo e positivo ($\beta = 0,343$; $p < 0,03$). A Figura 3 mostra que a inclinação da reta do alto CVO (linha preta e tracejada) é maior do que a reta do baixo CVO que apresenta uma inclinação praticamente nula (linha cinza e contínua). Testou-se também a interação



entre os controles formais e informais (resultados não tabulados), mas o resultado foi não significativo.

Figura 3. Teste Adicional - controles informais, ciclo de vida e desempenho



6 DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atender o objetivo deste trabalho de analisar a influência do ciclo de vida organizacional na relação entre os tipos de controle formal e informal e o desempenho nas pequenas empresas, testou-se por meio de um levantamento com 159 empresas um modelo teórico que previu três hipóteses.

A hipótese 1 testou se os controles influenciam de maneira positiva o desempenho organizacional das pequenas empresas. Os resultados encontrados nas hipóteses H_{1a} e H_{1b} suportaram a ideia de que nas pequenas empresas os controles formais e informais influenciam de maneira positiva o desempenho. Os controles formais de resultado e comportamento indicam/instruem os funcionários sobre de que maneira ele deve proceder para buscar/alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa, por exemplo, manual de regras, instruções, metas e etc.. Enquanto que os controles informais cultural e de pessoal são os controles indiretos, são regras não escritas, subentendidas, que contribuem com a interação dos indivíduos que se autorregulam, e são usados para influenciar as ações uns dos outros (ex. treinamentos, cultura organizacional). Esses resultados reforçam os obtidos em estudos anteriores (Osma et al., 2022; Felício, Samagaio & Rodrigues, 2021; Defaveri, Dal Vesco, Diehl & Toigo, 2019; Van der Kolk, Veen-Dirks & Bogt, 2019) que afirmam que os sistemas de controle gerencial são usados pois contribuem para um melhor desempenho das empresas.

A hipótese 2 verificou se o ciclo de vida influencia na adoção dos controles pelas pequenas empresas, em outras palavras, se existe a transição na aplicação dos controles informais para controles formais conforme a empresa avança os estágios do ciclo de vida organizacional. Os resultados suportaram a hipótese e contribuem com os estudos de dizem que as organizações em etapas iniciais de seu ciclo de vida se utilizam de meios mais flexíveis (informais) de controle e conforme progredem para as fases mais avançadas do ciclo de vida passam a adotar meios mais formais de controle (Lopes et al., 2021; Su, Baird & Schoch, 2015), ou seja, os controles são modificados para uma melhor adaptação das necessidades da expansão externa e interna da empresa (Kovalski et al., 2018).

A hipótese H₃ analisou se o ciclo de vida influencia o efeito dos controles formais e informais no desempenho organizacional dos pequenos negócios. Imaginou-se que o efeito dos controles informais no desempenho seria maior nas empresas em estágios



iniciais do ciclo de vida, enquanto o efeito dos controles formais seria maior nas empresas em estágios avançados. Os resultados suportaram parcialmente esta hipótese, uma vez que tanto controles formais quanto informais apresentaram efeitos mais fortes no desempenho em empresas nos estágios avançados. Isto pode ter acontecido, pois os controles informais são mais flexíveis (Monteiro & Lunkes, 2021) e conseguem influenciar de maneira indireta o comportamento dos indivíduos (Cruz et al., 2022). Já em se tratando dos controles formais, o resultado contribui com outros estudos que afirmam que conforme as empresas evoluem nas etapas do ciclo de vida, meios formais de controle são mais utilizados (Lopes et al., 2021; Su et al., 2015), pois os controles são adaptados e modificados para melhor atender as necessidades de expansão da empresa (Kovalski et al., 2018). Com o desenvolvimento da empresa, essa adaptação das práticas gerenciais colabora para que a empresa apresente um maior desempenho organizacional (Pasch, 2019).

Em suma, tanto os controles formais quanto os informais, contribuem para um desempenho melhor, especialmente, na medida em que a empresa evolui nos estágios do ciclo de vida. No entanto, o resultado de que com evolução no ciclo de vida as pequenas empresas, em geral substituem os controles informais pelos controles formais é preocupante. Apesar dos efeitos positivos e significativos dos controles formal e informal no desempenho, as análises adicionais revelaram que quando os dois controles estão no mesmo modelo, o controle formal perde seu efeito. Ou seja, apenas os controles informais foram significativos para explicar o desempenho.

Estes resultados oferecem duas principais contribuições à literatura. Primeiro, este estudo contribui com a literatura que aborda os controles gerenciais, o ciclo de vida organizacional e o desempenho das pequenas empresas. Enquanto algumas pesquisas apontam que os controles (especialmente os formais) podem atrapalhar o desenvolvimento da empresa, pois demandam recursos (tempo e dinheiro) que são escassos nas pequenas empresas (Carraro et al., 2020; Pelz, 2019; Davila, 2005), outras pesquisas demonstram que os controles gerenciais colaboram com as operações das organizações (Latifah et al., 2021) e a sua inexistência pode ser um fator limitante para o crescimento da empresa ou até mesmo contribuir para o fracasso da entidade (Beuren et al., 2018; Samagaio et al., 2018; Davila, 2005). Esta pesquisa reforça que os controles tanto formais quanto informais contribuem para o desempenho das pequenas empresas e que eles são ainda mais importantes nos estágios mais avançados do ciclo de vida.

Segundo, este estudo contribui ao demonstrar que as pequenas empresas tendem a investir em controles mais formais na medida que evoluem no ciclo de vida. Por um lado, este resultado é importante pois os controles formais coordenam o crescimento e influenciam positivamente o desempenho. Por outro lado, os resultados desta pesquisa revelam que este movimento não deve ser em substituição ao uso dos controles informais. Os controles formais também foram mais efetivos nos estágios mais avançados do ciclo de vida, indicando que a complexidade e as demandas dos estágios mais avançados requerem também medidas informais de gestão como forma de estabelecimento de uma cultura organizacional forte e garantir a motivação dos indivíduos. Além disso, destaca-se que os controles informais são menos custosos para as pequenas empresas, o que as auxilia na adoção de práticas de gestão com maior custo-benefício.

Como limitações, destaca-se que a coleta de dados aconteceu apenas em uma região do Brasil e que os dados foram coletados de uma perspectiva transversal. Além disto, movimentos como a substituição dos controles informais e formais inferidos neste



estudo carecem de análises mais profundas e longitudinais. Estudos com uma abordagem qualitativa podem ajudar a esclarecer estes fenômenos e o impacto no desempenho.

REFERÊNCIAS

- Adomako, S., & Ahsan, M. (2022). Entrepreneurial passion and SMEs' performance: Moderating effects of financial resource availability and resource flexibility. *Journal of Business Research*, 144, 122-135.
- Alarcon, D. P. M., Vautier, J. F., Hernandez, G., & Guarnieri, F. (2019). Applying Safety Leadership and Systems Thinking to the Formal and Informal Controls Approach Used in Safety and Risk Management Within the French Nuclear Sector. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 481-492). Springer, Cham.
- Akroyd, C., & Kober, R. (2020). Imprinting founders' blueprints on management control systems. *Management Accounting Research*, 46, 100645.
- Almeida, I. X., & Wernke, R. (2018). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 110-140.
- Baiocchi, S. V. F., Guerino, G. C., Leal, G. C. L., Balancieri, R., Cotrim, S. L., & Galdamez, E. V. C. (2022). Influence of organizational life cycle on performance management design in the software industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3466-3487.
- Beuren, I. M., & Teixeira, S. A. (2014). Avaliação dos sistemas de controle gerencial em instituição de ensino superior com o performance management and control. *JISTEM- Journal of Information Systems and Technology Management*, 11, 169-192.
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2018). Análise da formalidade dos sistemas de controle gerencial em empresas incubadas. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(2), 19-30.
- Boff, M. L., Savariz, C. R., & Beuren, I. M. (2021). Influência dos controles formais e informais e da confiança no comprometimento organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 15(1).
- Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559-592.
- Carraro, W. B. W. H., Meneses, R., & Brito, C. (2020). Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de start-ups. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 861-878.
- Carvalho, K. L., Saraiva Júnior, A. F., Frezatti, F., & Costa, R. P. (2010). A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(4), 98-130.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Correia, R. B., Gomes, S. M. S., Bruni, A. L., & Albuquerque, K. S. L. S. (2015). Ciclo de Vida organizacional: análise dos modelos aplicados nas recentes pesquisas empíricas. *Revista Formadores*, 8(1), 37-37.



- Couto, M. H. G., Oliva, F. L., Del Giudice, M., Kotabe, M., Chin, T., & Kelle, P. (2022). Life cycle analysis of Brazilian startups: characteristics, intellectual capital, agents and associated risks. *Journal of Intellectual Capital*, 23(6), 1348-1378.
- Cruz, A. P. C. D., Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2022). Efeitos dos controles informais e empowerment psicológico na satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 29-45.
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223-248.
- Defaveri, I. R., Dal Vesco, D. G., Diehl, C. A., & Toigo, L. A. (2019). A influência da estruturação social entre as tensões dinâmicas e o desempenho estratégico. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 12(2), 81-103. DOI: <https://doi.org/10.14392/ASAA.2019120205>.
- Empresa Brasil de Comunicação (EBC) (2022, outubro, 24). Micro e pequenas empresas aumentam participação na economia brasileira. O segmento se destaca no setor de Serviços. *Agência Brasil*. Recuperado em 02 de janeiro de 2023, em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-10/micro-e-pequenas-empresas-aumentam-participacao-na-economia-brasileira>.
- Fagerlin, W. P., & Löfvstål, E. (2020). Top managers' formal and informal control practices in product innovation processes. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Feil, A. A., de Quevedo, D. M., & Schreiber, D. (2015). Selection and identification of the indicators for quickly measuring sustainability in micro and small furniture industries. *Sustainable Production and Consumption*, 3, 34-44.
- Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593-602.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS* [recurso eletrônico]. Tradução Lorí Viali. 2. ed. Dados eletrônicos. Artmed, 2009.
- Fonseca, R. F. M. S., Espejo, M. M. D. S. B., & Queiroz, A. F. (2020). O efeito mediador das proxies de controle gerencial na relação características do empreendedor e desempenho organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 14(3).
- Frare, A. B., Barboza, J. R., Cruz, A. P. C., & Barbosa, M. A. G. (2021a). Características das publicações científicas sobre sistema de controle gerencial. *Revista Gestão Organizacional*, 14(3), 31-51.
- Frare, A. B., Horz, V., Barbosa, M. A. G., & Cruz, A. P. C. (2021b). Empresa familiar versus empresa não familiar: características das ferramentas e sistemas de controle gerencial. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 12(1).
- Frezatti, F., Bido, D. D. S., Mucci, D., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 57, 601-619.
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Nascimento, A. R., Junqueira, E. R., & Bido, D. S. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 45(4), 383-399.



- Gackstatter, T., Müller-Stewens, B., & Möller, K. (2019). Effective accounting processes: the role of formal and informal controls. *Journal of Management Control*, 30(2), 131-152.
- Garcia, F. T., Caten, C. S. T., Campos, E. A. R., Callegaro, A. M., & Pacheco, D. A. J. (2022). Mortality risk factors in micro and small businesses: Systematic literature review and research agenda. *Sustainability (Switzerland)*, 14(5) doi:10.3390/su14052725
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2016). *Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis*. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185–219. doi:10.1007/s11573-016-0816-6.
- Gripa, S., & Carvalho, L. C. (2020). Foco estratégico e desempenho operacional das MPE: Uma análise em diferentes estágios do ciclo de vida organizacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(3), 143-167.
- Hausmann, D. C. S., Beuren, I. M., & Klann, R. C. (2021). Reflexos dos controles formais e informais e da aprendizagem na inovação em empresas do porto digital. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 40(3), 1-20.
- Jamovi (s.d.). Sobre. *Jamovi*. Recuperado em 02 de janeiro de 2023, em <https://www.jamovi.org/about.html>
- Jordão, R. V. D., & Souza, A. A. (2013). Aquisição de Empresas como fator de mudança no sistema de controle gerencial: uma análise estratégica sob a perspectiva da Teoria Contingencial. *Revista Universo Contábil*, 9(3), 75-103.
- Kovalski, A., Ribeiro, F., & Lepchak, A. (2018). Controles gerenciais e os ciclos de vida organizacional. *REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 4(2), 296-317.
- Latifah, L., Setiawan, D., Aryani, Y. A., & Rahmawati, R. (2021). Business strategy–MSMEs' performance relationship: innovation and accounting information system as mediators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Lavelli, A. F., Lima, P. F., Piratelli, C. L., Escrivão Filho, E., Mazzali, L., & Costa, V. M. H. M. (2021). A utilização de tecnologia da informação por micro e pequenas empresas: estudo do setor de cerâmica artística e de decoração de município do Estado de São Paulo. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 7(3), 104-122.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The international journal of organizational analysis*. Vol. 11 Issue: 4, pp.339-354, <https://doi.org/10.1108/eb028979>.
- Liang, X., & Frösén, J. (2020). Examining the link between marketing controls and firm performance: The mediating effect of market-focused learning capability. *Journal of Business Research*, 109, 545-556.
- Lopes, I. F., Beuren, I. M., & Gomes, T. (2019). Influência do uso do sistema de controle gerencial e da estratégia organizacional no desempenho da inovação. *Revista Universo Contábil*, 15(1), 85-105.
- Lopes, I. F., Beuren, I. M., & Theiss, V. (2021). Percepção de Gestores de Fundos de Investimentos sobre o Sistema de Controle Gerencial de Empresas Startups Investidas. *Revista Alcance*, 28(1), 33-51.
- Malmi, T., & Brown, D.A. (2008). *Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions*. 19(4), 287-300.



- Marôco, J. (2010). Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Martin, M. A. (2020). An evolutionary approach to management control systems research: A prescription for future research. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101186.
- Monteiro, J. J., & Lunkes, R. J. (2021). Efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 15(2).
- Moreira, L. V. M., & Frezatti, F. (2019). O papel do sistema de controle gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar. *Revista Universo Contábil*, 15(1), 65-84.
- Moreira, R. L., Encarnação, L. V., Bispo, O. N. A., Colauto, R. D., & Angotti, M. (2013). A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 119-140.
- Oliveira, J. & Escrivão Filho, E. (2009). Ciclo de vida organizacional: Alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. *Gestão Industrial*, 5(1), 155-176.
- Oliveira, L. C. D. S., Miranda, R. D., & Takamatsu, R. T. (2021). Sustentabilidade em Micro e Pequenas Empresas: A Visão do Contador. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 11(1), 0-0.
- Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2019). Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 14-27.
- Osma, B. G., Gomez-Conde, J., & Lopez-Valeiras, E. (2022). Management control systems and real earnings management: Effects on firm performance. *Management Accounting Research*, 55, 100781.
- Pasch, T. (2019). Organizational lifecycle and strategic management accounting. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 15(4), 580-604. doi:10.1108/JAOC-10-2018-0108
- Pelz, M. (2019). Can Management Accounting Be Helpful for Young and Small Companies? Systematic Review of a Paradox. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 256-274.
- Pinheiro, J. F. D., & Neto, M. N. F. (2019). Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. *Brazilian Journal of Development*, 5(7), 11107-11122.
- Portal da Indústria (s.d.). Qual a definição de micro e pequena empresa? *Portal da Indústria*. Recuperado em 04 de janeiro de 2023, em <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/#:~:text=Micro%20empresa%3A%20empresa%20que%20t%C3%AAm,%2099%20pessoas%20na%20ind%C3%A9stria>.
- Ribeiro, A. C., & Espejo, M. M. D. S. B. (2022). Controle Gerencial em Startups: Uma Revisão Sistemática. *Desafio Online*, 10(1).
- Ruiz, T. N., & Collazzo, P. (2020). Management accounting use in micro and small enterprises. *Qualitative Research in Accounting & Management, ahead-of-print(ahead-of-print)*. Vol. 18 No. 1, pp. 84-101. doi:10.1108/qram-02-2020-0014 <https://doi-org.ez79.periodicos.capes.gov.br/10.1108/QRAM-02-2020-0014>.



- Sáez, D. E., Ortiz-Rendón, P. A., & Alemán, J. L. M. (2021). The influence of formal and informal control on market and financial results. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*.
- Samagaio, A., Crespo, N. F., & Rodrigues, R. (2018). Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 89, 351-360.
- Santana Junior, G. M., & Callado, A. L. C. (2020). A Influência dos Estágios do Ciclo de Vida Organizacional no Uso de Medidas de Desempenho em Empresas Industriais. *GESTÃO. Org*, 18(1), 64-81.
- Santini, S., Favarin, E. V., Nogueira, M. A., Oliveira, M. L., & Ruppenthal, J. E. (2015). Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(1), 145-169.
- Santos, V., Corrêa, N. L., Beuren, I. M., & Gomes, T. (2019). Relação entre ciclo de vida organizacional e uso de instrumentos de contabilidade gerencial. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 38(2), 67-85.
- Santos, V., Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, 8(1), 153-186.
- Schulze, M., & Heidenreich, S. (2017). Linking energy-related strategic flexibility and energy efficiency—The mediating role of management control systems choice. *Journal of cleaner production*, 140, 1504-1513.
- Silva, M. Z., Marques, L., & Cecon, B. (2020). Relação entre os artefatos de contabilidade gerencial e o ciclo de vida organizacional de empresas do setor de consumo cíclico. *Innovar*, 30(76), 105-118.
- Souza, E. R. F., Mariani, M. A. P., Arruda, D. O., & Santos, L. M. R. (2021). Efeitos da Cultura Organizacional no Controle Gerencial de uma Agência de Turismo de Campo Grande - MS sob a Ótica do Gestor. *Desafio Online*, 9(1).
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2015). The moderating effect of organizational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organizational performance. *Management Accounting Research*, 26, 40-53.
- Tam, S., & Gray, D. E. (2016). What can we learn from the organizational life cycle theory? A conceptualization for the practice of workplace learning. *Journal of Management Research*, 8(2), 18-29.
- Van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M. G., & ter Bogt, H. J. (2019). *The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector*. *European Accounting Review*, 28:5, 901-928. doi:10.1080/09638180.2018.1553728
- Yazdanfar, D., & Öhman, P. (2014). Life cycle and performance among SMEs: Swedish empirical evidence. *The Journal of Risk Finance*. Vol. 15 No. 5. pp. 555-571.