

# Controles culturais e mídias sociais instigam a inovação organizacional em startups?

Ilse Maria Beuren , Silvana Mannes 

<sup>1</sup>Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.



<sup>1</sup>ilse.beuren@gmail.com

<sup>2</sup>silvanamannes@yahoo.com.br

Editado por:  
Edvalda Leal

## Resumo

**Objetivo:** Este artigo examina o papel dos controles culturais e das mídias sociais na inovação organizacional em *startups*. De forma complementar, analisa o possível efeito moderador da criatividade individual na relação entre mídias sociais e inovação organizacional.

**Método:** Uma *survey* foi realizada com 110 gestores de startups incubadas em incubadoras brasileiras. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais.

**Resultados:** Os resultados demonstram que os controles culturais não apresentam efeitos diretos na inovação organizacional, porém, efeitos indiretos são encontrados. Por sua vez, as mídias sociais revelam exercer papel mediador nesta relação, além de efeito direto na inovação organizacional. Em contraste, a criatividade individual não demonstra efeito moderador na relação entre mídias sociais e inovação organizacional.

**Contribuições:** Os achados contribuem para a literatura ao demonstrar empiricamente possíveis impulsionadores da inovação organizacional, com destaque para as mídias sociais que demonstrou interferir na magnitude da relação entre controle cultural e inovação organizacional e efeito direto na inovação organizacional. Esta descoberta tem importantes implicações na prática gerencial em ambientes que tem no cerne de sua existência a inovação, como no caso de *startups*, visto que proporciona uma melhor compreensão do papel das mídias sociais na promoção da inovação.

**Palavras-chave:** Controles Culturais; Inovação Organizacional; Mídias Sociais; *Startups*.

## Como Citar:

Beuren, I. M., & Mannes, S. Controles Culturais e Mídias Sociais Instigam a Inovação Organizacional em Startups?. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 118–131/132. <https://doi.org/10.14392/asaa.2023160306>

Submetido em: 7 de Setembro de 2023  
Revisões Requeridas em: 26 de Setembro de 2023  
Aceito em: 10 de Outubro de 2023

## Introdução

As organizações inseridas em ambientes competitivos e de rápida transformação se deparam com o desafio da adequação, que exige um entendimento abrangente dos fatores internos e externos que podem potencializar inovações (Müller-Stewens et al., 2020). Para Alsalmi et al. (2014), gestores inovadores e que conseguem motivar são os que tornam as empresas capazes de se adaptar e alcançar o sucesso. O papel dos gestores parece determinante neste contexto, o que demanda mecanismos de controle que possam suportar suas tomadas de decisão. O controle pode ser de natureza formal e/ou informal e exercer diferentes papéis dentro das organizações (Goebel & Weißberger, 2017).

Os controles informais têm cada vez mais recebido atenção nas organizações (Goebel & Weißberger, 2017), inclusive no contexto de *startups* (Davila et al., 2009; Taylor et al., 2019). Estes controles são direcionados principalmente para estimular condutas positivas nas organizações (Merchant & Otle, 2007). Dentre os controles informais tem-se o controle cultural, que consiste de crenças, valores e normatizações (Goebel & Weißberger, 2016, 2017; Kleine & Weißberger, 2014). Este é relevante no controle de atitudes e comportamentos dentro das organizações (Merchant & Van der Stede, 2007). Assim, foca-se o efeito do controle cultural sobre a inovação considerando o ambiente das *startups*.

Distintas abordagens de controle podem impactar inúmeros tipos de inovação (Lopes et al., 2018; Munck et al., 2020; Pazetto et al., 2020). Entretanto, para empresas inovadoras, como as *startups* (Davila et al., 2009), os achados ainda não são conclusivos. Geralmente possuem menos recursos quando comparadas com grandes empresas, as pequenas empresas ou empresas em fase inicial têm seu crescimento apoiado na capacidade de gestão (Bouncken et al., 2015). Além disso, Müller-Stewens et al. (2020) advertem que as relações entre controle e inovação são mais complexas do que os efeitos diretos hipotetizados em estudos anteriores, sendo que tal relação é influenciada por outros fatores.

No âmbito organizacional, inclusive em *startups*, faz parte do cotidiano o uso da tecnologia, digitalização e internet. Estes têm alterado os padrões tradicionais das atividades empreendedoras e vêm apontando novas fronteiras (Troise et al., 2022). A internet tornou-se essencial ao proporcionar interação mundial, comunicação, acesso à informação e facilitar as relações sociais (Gonçalves et al., 2012). Da combinação destes elementos, diversas novidades foram socializadas com os mais diferentes públicos, entre elas estão as mídias sociais, conhecidas como serviços *online* que permitem a interação social, comunicação, colaboração e compartilhamento de informações (Cheng & Krumwiede, 2018; Torres, 2009).

As mídias sociais se tornaram importantes recursos pela sua capacidade de alavancar o crescimento dos negócios das empresas, entre elas as *startups*, que por serem empreendimentos novos e permeados de incertezas e riscos, podem superar as dificuldades nos estágios iniciais pela conectividade das mídias (Naudé et al., 2014; Troise et al., 2022). O uso de mídias sociais no ambiente corporativo se destaca pelo custo-benefício (Kaplan & Haenlein, 2010), o que pode encorajar sua adoção em pequenas e médias empresas. Pela capacidade de conectar as pessoas mundialmente, criar oportunidades de compartilhamento de conhecimento e informações, essas tecnologias têm características que podem atuar em prol da melhoria dos resultados e processos organizacionais (Ali et al., 2020; Troise et al., 2022).

Estudos anteriores sugerem que as mídias sociais trazem implicações para a inovação (Bhimani et al., 2019; Ogink & Dong, 2019). Embora se reconheça que as mídias sociais sejam críticas para a inovação, ainda são insuficientes as explicações sobre como alavancar seu uso para obter resultados da inovação (Muninger et al., 2022; Nijssen & Ordanini, 2020). A pesquisa sobre mídias sociais é fragmentada e as descobertas não congruentes, sendo que autores citam as mídias sociais, de um lado, como uma importante fonte de informação, e de outro lado, alertam sobre o excesso de confiança (He & Wang, 2016; Muninger et al., 2022; Piller et al., 2012). Pesquisadores apontam que a falta de gerenciamento pode impedir esforços voltados ao fomento das mídias sociais e que a coordenação insuficiente pode causar prejuízos na integração das informações (Muninger et al., 2022; Roberts et al., 2016). Dessa maneira, dado que o controle afeta a percepção dos funcionários sobre o que é importante no trabalho (Merchant & Van der Stede, 2007), os controles culturais são orientadores do comportamento dos funcionários e podem ter efeitos sobre as mídias sociais.

Argumenta-se ainda que o efeito das mídias sociais na inovação pode ser potencializado por características individuais. A criatividade é apontada como um mecanismo impulsionador da inovação organizacional (Anderson et al., 2014). Assim, parece coerente a suposição de que a criatividade é um antecedente da inovação (Amabile et al., 1996). Desse modo, conjectura-se que a criatividade exerce efeito moderador na relação entre mídias sociais e inovação organizacional. A inovação organizacional diz respeito ao desenvolvimento ou adoção de novas ideias, comportamentos, entre outros, que criam produtos, serviços, tecnologias ou novas práticas para a organização (Damanpour & Aravind, 2012).

Combinações de alguns destes construtos (controles culturais, mídias sociais, criatividade individual e inovação organizacional) observadas na literatura podem não ser

suficientes, o que denota uma importante lacuna de pesquisa. As interações destes construtos parecem essenciais para empresas inovadoras, como é o caso das *startups*, que necessitam simultaneamente ser eficientes e estimular a inovação. Diante do exposto, o objetivo desse estudo é examinar os efeitos dos controles culturais e das mídias sociais na inovação organizacional. De forma complementar analisa-se o possível efeito moderador da criatividade individual na relação entre as mídias sociais e a inovação organizacional. Para isso, uma *survey* foi realizada com gestores de *startups* incubadas e aos dados coletados aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais.

Este estudo contribui para a literatura ao analisar empiricamente as interações entre controles culturais, mídias sociais, criatividade e inovação organizacional. Ao ampliar a compreensão empírica acerca da associação de controles culturais com inovação organizacional contribui por considerar uma perspectiva abrangente. Apresenta avanços para a literatura gerencial ao investigar empiricamente se o uso de tecnologias pode potencializar a inovação, com isso sinaliza como as mídias sociais podem ser usadas em prol da organização (Roberts et al., 2016). Contribui ainda ao associar aspectos individuais e organizacionais, como a análise da moderação da criatividade individual na relação entre mídias sociais e inovação organizacional.

Os resultados da pesquisa também orientam e instigam empresas impulsionadas pela inovação, como as *startups*, ao investigar os efeitos dos controles culturais na inovação mediados pelas mídias sociais. Com isso, as *startups* incubadas podem assegurar a sua continuidade e aumentar a competitividade. Embora estudos anteriores tenham apontado associação entre controle e inovação, a literatura é silenciosa sobre os efeitos das tecnologias nesta relação. Os achados da pesquisa apontam possíveis elementos determinantes da inovação organizacional e do sucesso das *startups* incubadas, principalmente no que concerne aos fatores estratégicos relevantes para impulsionar a inovação.

## 2 Referencial Teórico e Hipóteses

### 2.1 Controles culturais e inovação organizacional

O controle consiste na especificação de padrões para alinhar as ações dos membros aos objetivos da organização (Flamholtz et al., 1985). Dentre as formas configuram a natureza formal e informal dos controles. Os controles formais são identificados como procedimentos e políticas que direcionam o comportamento dos funcionários (Norris & O'Dwyer, 2004). Os controles informais são mecanismos que conduzem à autorregulação (Chenhall, 2003; Ouchi, 1979). São valores, crenças e tradições compartilhados que orientam o comportamento dos indivíduos (Norris & O'Dwyer, 2004).

Os controles informais são classificados por Goebel e Weißenberger (2017) em controle de pessoal e controle cultural. O controle de pessoal é operacionalizado por meio da seleção, treinamento e configuração do trabalho (Merchant & Van der Stede, 2007), com o intuito de controlar e permitir a motivação dos membros (Goebel & Weißenberger, 2017). Por sua vez, o controle cultural é implementado e compartilhado nas organizações segundo as crenças, valores e padrões normativos (Flamholtz et al., 1985), e tem potencial para orientar os indivíduos para comportamentos desejados (Simons, 1995).

Pequenas empresas costumam priorizar controles informais (Chenhall, 2003; Davila & Foster, 2009; Taylor et al., 2019). Evidências teórico-empíricas apoiam que diferentes modos de controle podem contribuir para diferentes tipos de inovação nas organizações (Munck et al., 2020; Pazetto et al., 2020). Esta relação parece mais contundente em empresas intensivas em conhecimento e tecnologia e que operam em ambientes incertos (Lopes et al., 2018). Apesar de se reconhecer que os controles informais são relevantes em contextos inovadores (Chenhall & Moers, 2015), as evidências ainda não são conclusivas.

No que concerne em específico aos controles culturais, a literatura é silenciosa quanto aos seus efeitos na inovação, em particular no campo de *startups*. Os controles culturais são importantes pelo fato de criarem um compromisso geral por meio de normas e valores compartilhados (Ouchi, 1979). A capacidade de conciliar valores, impulsionada pelos controles culturais, é valiosa para promover a inovação organizacional (Dougherty, 1992). A inovação organizacional consiste em novas ideias que levam à criação de novos serviços, produtos ou práticas para a organização (Damanpour & Aravind, 2012).

Munck et al. (2020) identificaram padrões de controle gerencial que contribuem para uma inovação bem-sucedida. Pazetto et al. (2020) encontraram influência dos SCG na inovação de processos de empresas incubadas e que o uso interativo prevalece quando a finalidade é promover a inovação de processos. Lopes et al. (2018) constataram que diferentes formas de uso dos SCG em empresas incubadas trazem distintas implicações à inovação. Rosa et al. (2022) encontraram relação positiva entre controles culturais e inovação ambiental em empresas brasileiras de capital aberto. Com base no exposto, propõe-se que: **H1:** Os controles culturais têm efeito positivo e significativo na inovação organizacional.

### 2.2 Controles culturais e mídias sociais

Os controles culturais, que consistem em valores, crenças e tradições compartilhadas, têm o papel de orientar o comportamento dos funcionários (Norris & O'Dwyer, 2004).

Com isso, presume-se que os gestores podem encorajar o uso das mídias sociais pelos funcionários.

As mídias sociais são serviços *online* (ex.: redes sociais, *LinkedIn*, *Instagram*, *blogs*), que permitem a interação social, comunicação, colaboração e compartilhamento de informações (Cheng & Krumwiede, 2018; Torres, 2009). Também possibilitam a criação de conteúdos e troca de informações de forma rápida e multidirecional (Zhang & Zhu, 2021).

Estudos sugerem que a cultura pode influenciar a adoção de tecnologias de mídias sociais, bem como as atitudes e comportamentos dos funcionários em relação às mídias sociais (Kim et al., 2011; Ramawela & Chukwuere, 2020). De maneira geral, o controle pode afetar a percepção dos funcionários sobre o que consideram importante no trabalho (Merchant & Van der Stede, 2007). De modo específico, os controles culturais são capazes de moldar o comportamento dos funcionários (Norris & O'Dwyer, 2004). Assim, pressupõe-se que os controles culturais são úteis para os gestores ao orientar o comportamento dos funcionários direcionando-os ao uso das mídias a favor da organização. Pelo exposto, postula-se que:

**H2:** Os controles culturais têm efeito positivo e significativo nas mídias sociais.

### 2.3 Mídias sociais e inovação organizacional

As mídias sociais têm sido consideradas facilitadoras da inovação dentro das organizações (Bhimani et al., 2019). Parveen et al. (2016) argumentam que empresas que utilizam as mídias sociais têm maior predisposição de inovar na forma de fazer negócios. Muninger et al. (2019) destacam que as redes sociais podem beneficiar de modo único os processos de inovação. É possível que empresas utilizem as mídias sociais para capturar idéias, facilitar o compartilhamento e a comunicação entre os indivíduos (Ali et al., 2020; Allen et al., 2018; Roberts et al., 2016).

Ogink e Dong (2019) destacam que as empresas podem utilizar conhecimento externo para promover inovação organizacional por meio das mídias sociais. A interação entre indivíduos com ideias semelhantes ou interesses comuns nas mídias sociais configura novas oportunidades de negócios (Hsieh & Wu, 2019). No caso de *startups* incubadas, as mídias sociais podem impulsionar a inteligência coletiva para a inovação organizacional (Bhimani et al., 2019). Esta forma de inovação implica novas ideias e comportamentos que potencializem a criação de novas práticas para a organização (Damanpour & Aravind, 2012).

Cheng e Krumwiede (2018) investigaram o potencial das mídias sociais na colaboração e comunicação entre parceiros de cadeias de suprimentos para o desenvolvimento de novos produtos, sendo que os

resultados indicaram que é possível alavancar e apoiar os processos de inovação por meio das mídias sociais. Wang et al. (2016) sinalizam que as mídias sociais têm efeitos positivos na comunicação, colaboração, inovação e desempenho. Desse modo, conjectura-se que:

**H3:** As mídias sociais têm efeito positivo e significativo na inovação organizacional.

### 2.4 Efeito mediador das mídias sociais entre controles culturais e inovação organizacional

Estudos prévios (ex.: Haussmann et al., 2020; Santos et al., 2022) apontam resultados mistos na relação do controle com a inovação, o que sugere que outras variáveis podem afetar a relação. Haussmann et al. (2020) analisaram a influência dos controles formais e informais e da aprendizagem na inovação de empresas de um parque tecnológico brasileiro. Encontraram relação positiva apenas dos controles informais, que quando analisados os efeitos diretos na aprendizagem, produzem efeitos positivos, impactando indiretamente na inovação.

Santos et al. (2022) constataram que estímulos externos podem afetar a relação entre diferentes usos de SCG e inovação. Condizente com estes argumentos e resultados, conjectura-se que as mídias sociais, como uma forma contemporânea e amplamente utilizada de comunicação, possam mediar essa relação. As mídias sociais representam uma variável interveniente por fornecer aos consumidores uma plataforma que permite interação e acesso a informações e troca de valores (Gonçalves et al., 2012; Kamboj & Rahman, 2017).

Giordani et al. (2023) examinaram fatores antecedentes que favorecem o uso de mídias sociais e alavancam inovações em *startups*. Constataram que o ambiente, mensurado pela pressão externa, e a organização, mensurada pelas dimensões de prontidão interna e benefícios estratégicos, se constituem em antecedentes do uso de mídias sociais. Cao et al. (2018) investigaram antecedentes do uso das mídias sociais em uma cadeia de suprimentos e pontuam que o contexto ambiental, tecnológico e organizacional figuram como antecedentes do uso de mídias sociais. Colombo e Beuren (2023) observaram que o uso interativo de sistemas de mensuração de desempenho é um condutor do comportamento dos funcionários.

Conjectura-se que os controles culturais e as mídias sociais possam contribuir para a inovação organizacional pelos seguintes motivos: (i) as mídias sociais podem superar as dificuldades e incapacidades de conectividade de empresas iniciais (Troise et al., 2022); (ii) autores apontam que há relação entre controle e inovação (Lopes et al., 2018; Munck et al., 2020; Pazetto et al., 2020); (iii) a literatura sugere que as mídias sociais podem tornar

os processos de inovação mais eficientes e eficazes, melhorando procedimentos organizacionais, como o compartilhamento de conhecimento e comunicação (Ali et al., 2020; Allen et al., 2018; Archer-Brown & Kietzmann, 2018; Troise et al., 2022). Assim, presume-se que:

**H4:** As mídias sociais tem efeito mediador na relação entre controles culturais e inovação organizacional.

**2.5 Efeito moderador da criatividade individual entre mídias sociais e inovação organizacional**

Estudos anteriores (ex.: Chaubey et al., 2019; Chaubey et al., 2022) observaram que a relação entre a inovação organizacional e seus antecedentes pode ser alterada por fatores situacionais ou pessoais, sendo que estes últimos podem variar em função dos valores, atitudes e comportamentos dos funcionários. Neste cenário pontua-se um importante antecedente de inovação, a criatividade.

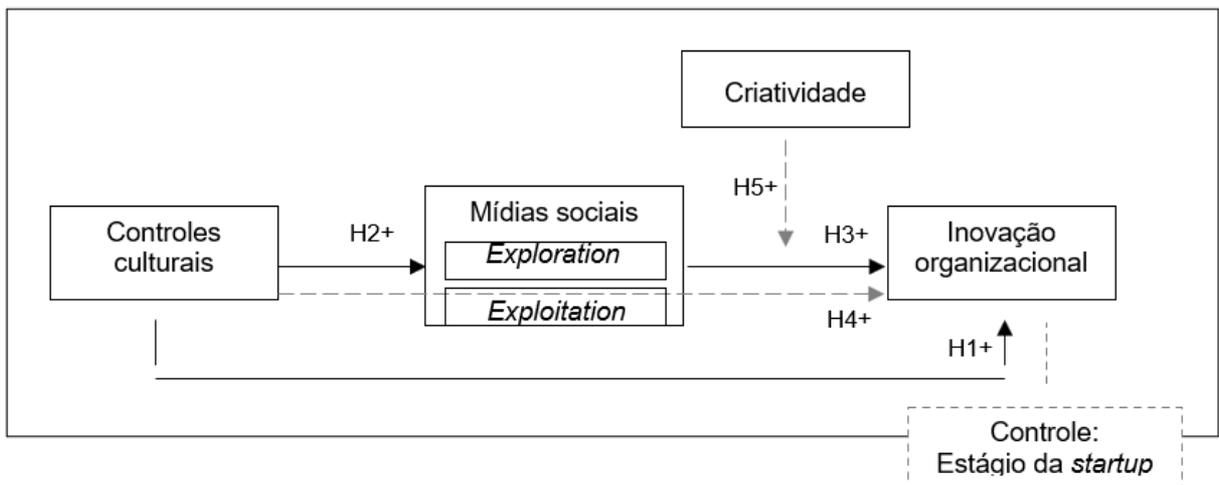
No contexto organizacional, a criatividade implica conceber ideias novas aplicáveis em atividades, práticas, processos ou produtos, de forma que quando

aplicadas com sucesso, originam inovação (Amabile et al., 1996). A criatividade, quando direcionada para a geração e implementação de novas ideias no ambiente organizacional, tende a levar ao desenvolvimento de processos, produtos e serviços inovadores, alavancando a inovação organizacional (Chaubey et al., 2019; Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

Em redes de usuários *online*, como das mídias sociais, são geradas ou desenvolvidas novas ideias e fornecido *feedback* sobre as ideias postadas (Ogink & Dong, 2019). Quando estas novas ideias são combinadas com a criatividade, podem gerar novos ou aprimorar processos, produtos e serviços existentes (Scuotto et al., 2017). Assim postula-se que *startups* com indivíduos mais criativos conseguem impulsionar o efeito das mídias sociais na inovação organizacional. Assim, hipotetiza-se que:

**H5:** A criatividade individual tem efeito moderador na relação entre mídias sociais e inovação organizacional.

A Figura 1 evidencia o modelo teórico, que ilustra as hipóteses da pesquisa.



Nota: As setas pontilhadas referem-se as hipóteses de mediação (H4) e moderação (H5).

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

No modelo teórico postula-se: efeitos positivos dos controles culturais na inovação organizacional (H1); efeitos positivos dos controles culturais nas mídias sociais (H2); efeitos positivos das mídias sociais na inovação organizacional (H3); efeitos medidores das mídias sociais entre controles culturais e inovação organizacional (H4); e efeito moderador da criatividade individual entre mídias sociais e inovação organizacional (H5).

### 3. Método

#### 3.1 População e amostra

Uma *survey* foi realizada com gestores de *startups* residentes em incubadoras de empresas filiadas à Associação de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec). A identificação das empresas ocorreu no *site* das incubadoras de empresas, em que foram identificadas 1.347 *startups*. Por sua vez, a busca dos gestores destas empresas foi realizada na rede profissional *LinkedIn*, em que foram selecionados de três a cinco respondentes por empresa e deu-se preferência aos gestores de nível gerencial.

Para os 959 gestores das *startups* incubadas identificados nesta rede, em conformidade com o critério estabelecido, foi enviado um convite para participar da pesquisa. Aos 523 gestores que aceitaram o convite foi disponibilizado o instrumento de pesquisa na plataforma *QuestionPro*, no período de novembro de 2022 a maio de 2023. Este processo resultou em 110 respostas válidas, suficientes de acordo com o mínimo de 77 respostas, com confiança de 0,80 e erro de 0,05, determinado pelo *G\*Power* (Faul et al., 2009). O tamanho amostral se equivale aos estudos precursores no contexto brasileiro que exploraram fenômenos de empresas iniciantes (ex.: Frare & Beuren, 2021).

A análise demográfica revela que 70,9% dos respondentes são homens. Quanto à formação acadêmica, 27% possuem ensino superior completo e 30% especialização e/ou *Master in Business Administration* (MBA). Sobre os cargos que ocupam nas *startups*, 22% são executivos *c-level* (CEO, CFO, COO, CTO), 23% diretores, 11% gerentes, 3% coordenadores e 40% estão em cargos diversos (analistas, desenvolvedores etc.). Quanto ao perfil das *startups*, 67% possuem menos de 50 funcionários e atuam em diferentes setores econômicos (ex.: agronegócio, educação, financeira, saúde, serviços, tecnologia, engenharia). Quanto ao estágio de incubação das *startups*, 61 (55%) indicaram que estão em fase de pré-incubação ou incubadas e 49 (45%) graduadas.

#### 3.2 Construtos e instrumento de pesquisa

O modelo teórico da pesquisa compreende quatro construtos: controles culturais, mídias sociais, criatividade

individual e inovação organizacional. Os construtos foram mensurados por meio de instrumentos (Apêndice A) adotados em estudos anteriores. Os multi-itens foram aferidos em escala *Likert* de cinco pontos.

Todos os instrumentos de pesquisa foram inicialmente traduzidos do inglês para o português, após isso foi feita a tradução reversa, para assegurar a qualidade da tradução. As assertivas foram adaptadas ao contexto das *startups* incubadas e o questionário submetido à apreciação de três pesquisadores da área, que recomendaram alterações apenas de redação.

O construto de controles culturais foi mensurado com assertivas de Goebel e Weissenberger (2017). Os respondentes foram solicitados a indicar em que medida se aplica cada uma das situações descritas nas seis assertivas quanto aos controles culturais usados pela alta administração da empresa, sendo 1 = não se aplica e 5 = se aplica totalmente.

O construto de mídias sociais foi mensurado com assertivas de Freixanet et al. (2021), que busca averiguar o grau de concordância dos indivíduos quanto ao uso das mídias sociais na sua empresa por meio de *exploitation* e *exploration* das mídias sociais. Foi solicitado que os respondentes indicassem o grau de concordância com cada uma das sete assertivas, sendo 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.

Criatividade individual foi mensurada com oito assertivas de Moulang (2015). Foi solicitado que o respondente indicasse até que ponto se engajou em certas atividades criativas na sua função no trabalho, sendo 1 = quase nunca e 5 = quase sempre.

Inovação organizacional foi mensurada com assertivas de Soomro et al. (2020). Foi solicitado aos respondentes que indicassem seu grau de concordância com cada uma das três assertivas, quanto ao nível de inovação da sua organização em novos produtos e serviços, novos métodos de produção e entrega de serviços nos últimos três anos, comparativamente com seus principais concorrentes, sendo 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.

A literatura aponta que empresas maiores e mais experientes têm níveis maiores de inovação (ex.: Baregheh et al., 2016; Guo et al., 2019). Assim, considerou-se o estágio da *startup* como uma variável de controle. Sendo 0 para *startups* graduadas (que já passaram pelo processo de incubação, mas que ainda podem estar vinculadas às incubadoras) e 1 para *startups* pré-incubadas e incubadas (que estão passando pelo processo de incubação, recebendo suporte de uma incubadora).

#### 3.3 Teste de vieses

Para evitar vieses de *Common Method Bias*, algumas precauções foram tomadas, tais como: uso de distintos instrumentos de pesquisa; garantia de anonimato; instruções claras; carta de apresentação; cautela na tradução e revisão das assertivas; comunicação de que não há respostas certas ou erradas. Apesar da cautela, neste artigo utilizou-se dados de uma única fonte, coletados em um único momento, assim é provável de ser vulnerável ao viés do método comum. Assim, realizou-se ainda o teste de fator único de Harman, por meio do *software* SPSS, que formou quatro fatores, em que no principal 30,86 % da variação das variáveis foi explicada por um único fator, portanto, inferior ao limite estabelecido de 50% (Podsakoff et al., 2012). Portanto, é pouco provável que o viés do método comum seja uma preocupação.

Outra preocupação que permeia a coleta de dados é o viés de não resposta. Para analisar este viés, foram comparadas as médias entre os primeiros e últimos 10% dos respondentes, como sendo representativo dos não respondentes (Gomez-Conde et al., 2021). Contudo, não foram encontradas diferenças significativas entre os respondentes iniciais e finais. Desse modo, a presença desses vieses na análise dos dados é pouco provável.

### 3.4 Procedimentos de análise dos dados

Para analisar os dados coletados relativos aos construtos foram aplicadas técnicas de análise descritiva e análise fatorial exploratória. Por sua vez, para testar as hipóteses utilizou-se a modelagem de equações estruturais (SEM), estimadas a partir da técnica dos mínimos quadrados parciais (PLS), via *software* SmartPLS 4.

Na aplicação da SEM-PLS procedeu-se à análise de caminhos (*path*) e *bootstrapping* de 5.000 reamostragem, o que resultou em relações diretas, para as hipóteses de efeito direto, e os coeficientes indiretos totais, para as hipóteses de mediação (Hair et al., 2019). Todos os procedimentos recomendados por Hair et al. (2019) para o modelo de mensuração e o modelo de equações estruturais foram seguidos.

## 4 Descrição e Análise dos Dados

### 4.1 Modelo de mensuração e estatísticas descritivas

No modelo de mensuração, verifica-se a qualidade do modelo (Hair et al., 2019). Na análise fatorial confirmatória, uma assertiva (CR18) foi retirada do modelo por ocasionar prejuízos aos critérios de validade e confiabilidade. Na Tabela 1, são apresentadas informações dos critérios de confiabilidade e validade, além de estatísticas descritivas.

Tabela 1. Modelo de mensuração e estatística descritiva

Variáveis latentes/ Indicadores	Validade discriminante: Fornell-Larcker/HTMT				
	1	2	3	4	5
1. Controle cultural	0,781	0,519	0,348	0,541	0,205
2. Mídias sociais	0,467	0,795	0,206	0,506	0,120
3. Criatividade individual	0,284	0,170	0,735	0,290	0,108
4. Inovação organizacional	0,458	0,439	0,253	0,844	0,267
5. Estágio da startup	-0,186	0,091	-0,112	-0,240	1,000
Média	3,81	3,74	4,07	3,5	
Desvio Padrão	1,10	1,21	0,88	1,08	
Moda	4	4	4	4	
Variância Média Extraída (AVE) >0,50	0,610	0,632	0,541	0,713	
Alfa de Cronbach >0,70	0,870	0,902	0,858	0,799	
Confiabilidade Composta (CR) >0,70	0,876	0,906	0,888	0,803	

Nota: N=110. Valores em negrito representam a raiz quadrada da AVE e a diagonal esquerda/ inferior apresenta os valores das correlações, enquanto a diagonal superior/ direita apresenta os valores de HTMT. Fonte: Dados da pesquisa.

A confiabilidade é atestada, pois as variáveis apresentam valores de confiabilidade composta e consistência interna (alfa de Cronbach) superiores ao mínimo (>0,70) apontado pela literatura (Hair et al., 2019). Os resultados também mostram que os valores da AVE são superiores a 0,50, indicando níveis apropriados de validade convergente (Hair et al., 2019). O critério de Fornell-Larcker, que demonstra a validade discriminante, estabelece que os valores das raízes quadradas da AVE devem ser superiores aos valores absolutos das correlações entre as variáveis, enquanto o critério *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) pressupõe valores abaixo de 0,90 (Hair et al., 2019), sendo ambos critérios atendidos.

Analisou-se ainda o *Variance Inflation Factors* (VIF), que sinaliza ausência de multicolinearidade entre as variáveis latentes, conforme os critérios de Hair et al. (2019). Pelo modelo de mensuração, os dados estão adequados e permitem seguir para a etapa da análise do modelo estrutural.

### 4.2 Modelo estrutural e teste das hipóteses

Para o teste das hipóteses no modelo estrutural procedeu-se à análise *bootstrapping*, considerando 5.000 reamostragens, intervalo de confiança *bias-corrected* e teste bicaudal de 5%. Na avaliação do modelo estrutural considerou-se o coeficiente de determinação de Pearson (R<sup>2</sup>) e a relevância preditiva (Q<sup>2</sup>). Também foram obtidos os valores de caminho (*path*), *t-value* e *p-value*, apresentados na Tabela 2.

Tabela 2.  
Resultados do modelo estrutural: teste das hipóteses

	Hipóteses	Coefficiente estrutural ( $\beta$ )	t-value	p-value	Decisão
H1	Controles culturais → Inovação organizacional	0,191	1,845	0,065	Rejeitar
H2	Controle cultural → Mídias sociais	0,466	6,165	0,000***	Não rejeitar
H3	Mídias sociais → Inovação organizacional	0,333	3,402	0,001***	Não rejeitar
H4	Controles culturais → Mídias sociais → Inovação organizacional	0,155	3,061	0,002***	Não rejeitar
H5	Individual X Mídias sociais → Inovação organizacional	-0,205	2,756	0,006***	Rejeitar
CO	Estágio → Inovação organizacional	-0,440	2,953	0,003***	Não rejeitar

Legenda: CO = Controle.

Nota 1: N= 110. Significante ao nível de 0,10\*; 0,05\*\*;  
0,01\*\*\*.

Nota 2: Avaliação do modelo estrutural ( $R^2$ ): Mídias sociais 0,217; Inovação organizacional 0,391.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise do coeficiente de determinação ( $R^2$ ), que indica a validade preditiva do modelo proposto, apresenta um percentual de 21,7% para presumir as mídias sociais e de 39,1% a inovação organizacional. Para a relevância preditiva ( $Q^2$ ) obteve-se resultados acima de zero, o que atesta a acurácia do modelo (Hair et al., 2019).

Os coeficientes estruturais demonstram não haver relação direta entre os controles culturais e a inovação organizacional, o que suporta rejeitar a H1. Desse modo, não se pode afirmar que os controles culturais possuem efeitos diretos na inovação organizacional.

A H2, que postula efeitos positivos significativos diretos dos controles culturais nas mídias sociais, apresentou suporte para não rejeitá-la. A H3, que presume efeitos positivos significativos diretos das mídias sociais na inovação organizacional, também apresentou suporte para não rejeitá-la.

A H4, que prevê mediação das mídias sociais na relação entre controle cultural e inovação organizacional, apresentou suporte para não rejeitá-la, com mediação total. Isto indica que a relação entre controle cultural e inovação organizacional só se torna significativa com a inserção da variável mediadora.

A H5, que conjectura efeito moderador da criatividade individual na relação entre mídias sociais e inovação organizacional, embora tenha apresentado significância estatística, demonstrou força contrária a esperada. Portanto, esta hipótese não foi suportada estatisticamente, o que permite rejeitá-la.

Por fim, como variável de controle testou-se o efeito do estágio da *startup* na inovação organizacional. Encontrou-

se efeito significativo ( $\beta = -0,440$ ;  $p > 0,003$ ) para o grupo 0, empresas já graduadas promovem níveis maiores de inovação organizacional.

### 4.3 Discussão dos resultados

Os resultados da pesquisa não indicam efeito positivo direto dos controles culturais na inovação organizacional, o que suporta rejeitar a H1. Este resultado difere dos achados de pesquisas que encontraram relação positiva significativa direta de alguma forma de controle em diferentes tipos de inovação (Lopes et al., 2018; Munck et al., 2020; Pazetto et al., 2020). Os achados destoantes podem decorrer de particularidades ou características das empresas pesquisadas. Reforçam também que a relação entre controle e inovação pode ser mais complexa do que os efeitos diretos explorados na literatura (Müller-Stewens et al., 2020).

A H2, que presume efeitos positivos e significativos dos controles culturais nas mídias sociais, apresentou suporte para não rejeitá-la. Tal achado é condizente com o argumento de que os controles culturais podem ser úteis para orientar o comportamento dos funcionários em direção ao uso das mídias sociais (Kim et al., 2011; Ramawela & Chukwuere, 2020). A premissa subjacente é que o controle pode afetar a percepção dos funcionários sobre o que lhe parece importante no trabalho (Merchant & Van der Stede, 2007), enquanto o papel dos controles culturais é moldar o comportamento dos funcionários (Norris & O'Dwyer, 2004).

A H3, que prevê efeitos positivos e significativos das mídias sociais na inovação organizacional, foi suportada, o que permite não rejeitá-la. Este resultado coaduna com achados de Ali et al. (2020), Allen et al. (2018), Bhimani et al. (2019), Cheng e Krumwiede (2018), Ogink e Dong (2019), Roberts et al. (2016), Wang et al. (2016), que em diferentes contextos observaram a relevância das mídias sociais para a inovação. Argumenta-se que as mídias sociais favorecem a inovação organizacional ao fomentar os processos de inovação em relação à formação de ideias, interação, comunicação e compartilhamento de informações.

A H4, que pressupõe mediação das mídias sociais na relação entre controle cultural e inovação organizacional, apresentou suporte para não rejeitá-la. Este resultado confirma que os controles culturais podem induzir o uso das mídias sociais (Goebel & Weißenberger, 2017), e que as mídias sociais podem tornar os processos de inovação mais efetivos (Ali et al., 2020; Allen et al., 2018; Archer-Brown & Kietzmann, 2018; Troise et al., 2022).

A H5, que sugere moderação da criatividade individual na relação entre mídias sociais e inovação organizacional, apresentou significância estatística, mas foi rejeitada pela força oposta apresentada. A força da relação é

negativa, o que indica que a relação entre as mídias sociais e a inovação organizacional enfraquece com a presença da criatividade individual. Com isso, infere-se que a criatividade individual não necessita de estímulos externos, por ser uma característica intrínseca da pessoa. Assim, um indivíduo criativo não necessariamente precisa usar mídias para ser criativo.

Os resultados da pesquisa revelam-se congruentes ao que se estabelece como quase adequado, o que indica que não existe uma fórmula perfeita de controle em ambientes incertos e inovadores (Fried, 2017). Ressalta-se ainda que estudos anteriores apontam que empresas mais velhas e maiores têm maiores índices de inovação, por terem capacidades técnicas e alianças tecnológicas voltadas para a promoção da inovação (ex.: Baregheh et al., 2016; Guo et al., 2019). Em paralelo a isso, encontrou-se que *startups* em estágio de graduação apresentam maiores níveis de inovação organizacional, pois além de serem maiores e mais velhas, já receberam apoio da incubadora de empresas e estão com uma solução no mercado.

## 5 Conclusão e Implicações

Este estudo examinou o papel dos controles culturais e das mídias sociais na inovação organizacional em *startups* incubadas. De forma complementar analisou o possível efeito moderador da criatividade individual na relação entre mídias sociais e inovação organizacional. Os resultados mostraram que os controles culturais não têm efeito direto na inovação organizacional, porém, apresentam efeitos indiretos. As mídias sociais exercem efeito mediador nesta relação, além de efeito direto na inovação organizacional. O efeito moderador da criatividade individual na relação entre mídias sociais e inovação organizacional, apesar da significância estatística, apresentou sinal contrário ao esperado. Conclui-se que maiores níveis de inovação organizacional podem ocorrer pelo ajuste entre o controle cultural e o uso das mídias sociais. Os achados apontam possíveis impulsionadores da inovação organizacional, como as mídias sociais que exercem interferência na magnitude da relação entre controles culturais e inovação organizacional. Esta descoberta pode trazer importantes implicações para ambientes voltados à inovação, como de *startups* incubadas, ao favorecer uma melhor compreensão do papel das mídias sociais para promover a inovação.

O estudo apresenta implicações para a literatura. Primeiro, ressalta a relevância das mídias sociais em organizações que tem no seu âmago a inovação, como as *startups*, destacando que as tecnologias podem ser usadas de modo benéfico em contextos inovadores (Muninger et al., 2022; Nijssen & Ordanini, 2020). Segundo, atende a chamada para pesquisas que consideram uma relação não tão direta entre controle e inovação e que pode ter

variáveis intervenientes para sua promoção (Müller-Stewens et al., 2020). Terceiro, acrescenta ao examinar o efeito moderador da criatividade individual na relação entre mídias sociais e inovação organizacional (Chaubey et al., 2019; Gumusluoglu & Ilsev, 2009), considerando aspectos do indivíduo e organizacionais conjuntamente. Quarto, adiciona novos conhecimentos à literatura sobre *startups*, um campo que, apesar da sua importância na economia dos países, ainda não obteve o reconhecimento merecido na pesquisa acadêmica.

Os resultados da pesquisa também trazem implicações para a prática gerencial. Primeiro, implicações na gestão de *startups* podem advir dos resultados não significantes encontrados na relação direta dos controles culturais com a inovação organizacional. Os gestores podem considerar outras variáveis intervenientes na magnitude da relação dos controles culturais com a inovação organizacional. Segundo, ao destacar que as mídias sociais podem trazer impactos positivos para a inovação organizacional, cabe aos gestores compreender melhor os seus efeitos para potencializar o negócio e assegurar sua continuidade. Terceiro, no mundo voltado às tecnologias digitais pode ser crucial que as empresas em geral, e as *startups* em particular, se adaptem ao ambiente e aproveitem as oportunidades que as mídias sociais podem proporcionar. Quarto, implica na perspectiva social ao se pontuar que a inovação é benéfica para diversos *stakeholders*, seja pelas facilidades que pode proporcionar, seja pela empregabilidade que dela pode decorrer.

Como limitações da pesquisa destacam-se questões em torno das escolhas metodológicas, o que impede fazer generalizações. Delimitações, como o corte transversal, podem instigar novas pesquisas que considerem dados longitudinais, ou utilizar métodos de pesquisa distintos, como estudo de caso em profundidade ou experimentos. Novos estudos podem também buscar outras variáveis que impactem essas relações. Além disso, outras tipologias de sistemas de controle gerencial (ex.: o pacote de Malmi & Brown, 2008) poderiam ser consideradas em novas pesquisas. Uma extensão natural parece ser explorar a intensidade e a relevância desse uso. De forma similar, como apenas a inovação organizacional foi considerada, outros tipos de inovação podem ser investigados, como inovação aberta, de produtos e processos. Por fim, a amostra de *startups* incubadas apresenta características únicas, o que requer replicações desta pesquisa em outras empresas.

### Apêndice A. Instrumento de pesquisa

#### Controles culturais (Goebel & Weißenberger, 2017)

CC1. Tradições, valores e normas desempenham um papel importante em nossa organização.

CC2. Em nossa organização, grande ênfase é dada ao

compartilhamento de códigos informais de conduta com os funcionários.

CC3. Nossa declaração de missão transmite os valores fundamentais da organização para nossos funcionários.

CC4. Nossa declaração de missão transmite os valores fundamentais da organização para nossos funcionários.

CC5. Nossos funcionários estão cientes dos principais valores da organização.

CC6. Nossos funcionários percebem os valores codificados em nossa declaração de missão como motivadores.

### **Mídias sociais** (Freixanet et al., 2021)

#### Exploration de mídias sociais

MS1. Nós coletamos, monitoramos, analisamos e integramos dados de mídias sociais à empresa.

MS2. Mídias sociais ajudam a empresa a identificar talentos internos e externos.

MS3. Mídias sociais ajudam a empresa a entender as mudanças do mercado.

MS4. Mídias sociais ajudam a empresa a obter novas ideias.

#### Exploitation de mídias sociais

MS5. Mídias sociais apoiam a tomada de decisão diária.

MS6. Mídias sociais ajudam a empresa a compartilhar conhecimento.

MS7. Mídias sociais ajudam a empresa a fornecer atendimento e suporte ao cliente.

### **Criatividade individual** (Moulang, 2015)

CRI1. Eu regularmente venho com ideias criativas.

CRI2. Eu regularmente experimento novos conceitos e ideias.

CRI3. Eu regularmente realizo tarefas de maneira criativa.

CRI4. Costumo me envolver na resolução de problemas de maneiras inteligentes e criativas.

CRI5. Costumo pesquisar inovações e melhorias potenciais em minha unidade de negócios.

CRI6. Costumo gerar e avaliar várias alternativas para novos problemas dentro da minha unidade de negócios.

CRI7. Costumo gerar novas perspectivas sobre velhos

problemas.

CRI8. Costumo improvisar métodos de resolver um problema quando uma resposta não é aparente.\*

Nota: \*assertiva excluída.

### **Inovação organizacional** (Soomro et al., 2020)

IO1. A taxa de novos produtos ou serviços na organização cresceu rapidamente.

IO2. A taxa de introdução de novos métodos de produção ou entrega de serviços na organização cresceu rapidamente.

IO3. Em comparação com seus concorrentes, a organização tornou-se muito mais inovadora.

## **Referências**

Ali, A., Bahadur, W., Wang, N., Luqman, A., & Khan, A.N. (2020). Improving team innovation performance: role of social media and team knowledge management capabilities. *Technology in Society*, 61, 101259. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101259>

Allen, B. J., Chandrasekaran, D., & Basuroy, S. (2018). Design crowdsourcing: the impact on new product performance of sourcing design solutions from the "crowd". *Journal of Marketing*, 82(2), 106-123. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0481>

Alsalmi, E., Behery, M., & Abdullah, S. (2014). Transformational leadership and its effects on organizational learning and innovation: evidence from Dubai. *Journal of applied management and entrepreneurship*, 19(4), 61. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2014.oc.00006>

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.5465/256995>

Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a State-of-the-Science Review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

Archer-Brown, C., & Kietzmann, J. (2018). Strategic knowledge management and enterprise social media. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1288-1309. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0359>

Baregheh, A., Rowley, J., & Hemsworth, D. (2016). The effect of organisational size and age on position and

- paradigm innovation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 768-789. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2015-0065>
- Bhimani, H., Mention, A. L., & Barlatier, P. J. (2019). Social media and innovation: A systematic literature review and future research directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 251-269. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.007>
- Bouncken, R. B., Pesch, R., & Kraus, S. (2015). SME innovativeness in buyer-seller alliances: Effects of entry timing strategies and inter-organizational learning. *Review of Managerial Science*, 9(2), 361-384. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0160-6>
- Cao, Y., Ajjan, H., Hong, P., & Le, T. (2018). Using social media for competitive business outcomes. *Journal of Advances in Management Research*, 15(2), 211-235. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2017-0060>
- Chaubey, A., Sahoo, C. K., & Khatri, N. (2019). Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: a study of mediating and moderating influences. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 61-82. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0075>
- Chaubey, A., Sahoo, C. K., & Das, K. C. (2022). Examining the effect of training and employee creativity on organizational innovation: a moderated mediation analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 499-524. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2271>
- Cheng C. C. J., & Krumwiede, D. (2018). Enhancing the performance of supplier involvement in new product development: the enabling roles of social media and firm capabilities. *Supply Chain Management*, 23(3), 171-187. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2017-0230>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Colombo, V. L. B., & Beuren, I. M. (2023). Accountants robots in shared service centers: effects of the culture for innovation, work engagement and performance measurement system. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2022-0436>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Davila, A., & Foster, G. (2009). The adoption and evolution of management control systems in entrepreneurial companies: evidence and a promising future. In: Chenhall, R.H. (Ed). *Handbooks of management accounting research* (3. ed. pp. 1323-1336). Amsterdam: Elsevier.
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281-311. <https://doi.org/10.1080/09638180902731455>
- Dougherty, D. (1992) A practice-centered model of organizational renewal through product innovation, *Strategic Management Journal*, 13(S1), 77-92. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131007>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2021). Job autonomy, unscripted agility and ambidextrous innovation: analysis of Brazilian startups in times of the Covid-19 pandemic. *Revista de Gestão*, 28(3), 263-278. <https://doi.org/10.1108/REGE-01-2021-0005>
- Freixanet, J., Braojos, J., Rialp-Criado, A., & Rialp-Criado, J. (2021). Does international entrepreneurial orientation foster innovation performance? The mediating role of social media and open innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(1), 33-44. <https://doi.org/10.1177/1465750320922320>
- Fried, A. (2017). Terminological distinctions of 'control': a review of the implications for management control research in the context of innovation. *Journal of Management Control*, 28(1), 5-40. <https://doi.org/10.1007/s00187-016-0240-7>
- Giordani, M. S., Schlup, D., & Beuren, I. M. (2023). Antecedentes do uso de mídias sociais e seus efeitos na resiliência e inovação de startups. *REGEPE*

- Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(1). <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2062>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2016). The dark side of tight financial control: causes and remedies of dysfunctional employee behaviors. *Schmalenbach Business Review*, 17(1), 69-101. <https://doi.org/10.1007/s41464-016-0005-8>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 505-528. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7>
- Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., Malagueño, R., & Gonzalez-Castro, R. (2021). Management control systems and innovation strategies in business-incubated startups. *Accounting and Business Research*, 53(2), 210-236. <https://doi.org/10.1080/00014788.2021.1986365>
- Gonçalves, M. B., Guardia, M. S., & Guardia, S. R. (2012). As mídias sociais no marketing turístico: um estudo sobre seu uso na promoção do roteiro de Seridó. *Carpe Diem: Revista Cultura e Científica do UNIFACEX*, 10(10), 1-21.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Guo, B., Paraskevopoulou, E., & Sanchez, L. S. (2019). Disentangling the role of management control systems for product and process innovation in different contexts. *European Accounting Review*, 28(4), 681-712. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1528168>
- Hair, J. F., Jr., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- 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. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v40i3.51889>
- He, W., & Wang, F. K. (2016). A process-based framework of using social media to support innovation process. *Information Technology and Management*, 17, 263-277. <https://doi.org/10.1007/s10799-015-0236-2>
- Hsieh, Y. J., & Wu, Y. J. (2019). Entrepreneurship through the platform strategy in the digital era: Insights and research opportunities. *Computers in Human Behavior*, 95, 315-323. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.03.033>
- Kamboj, S., & Rahman, Z. (2017). Measuring customer social participation in online travel communities. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(3), 432-464. <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2016-0041>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kim, Y., Sohn, D., & Choi, S. M. (2011). Cultural difference in motivations for using social network sites: a comparative study of American and Korean college students. *Computers in Human Behavior*, 27(1), 365-372. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.08.015>
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241-266. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3>
- Lopes, I. F., Beuren, I. M., & Martins, G. D. (2018). Alinhamento entre uso de instrumentos do sistema de controle gerencial e inovação de produtos e processos. *Revista Organizações em Contexto*, 14(27), 1-27. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v14n27p1-27>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). A review of the literature on control and accountability. In: Chapman, C. S., Hopwood, A. G., & Shields, M. D. (Eds). *Handbook of Management Accounting Research* (pp. 785-802). Amsterdam: Elsevier.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (2. ed.). London: Prentice Hall.
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting & Finance*, 55(2), 519-544. <https://doi.org/10.1111/acfi.12059>
- Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J.C. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80(1), 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101078>
- Munck, J. C., Tkotz, A., Heidenreich, S., & Wald, A. (2020). The performance effects of management control instruments in different stages of new product

- development. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(2), 259-284. <https://doi.org/10.1108/JAOC09-2019-0101>
- Muninger, M. I., Hammedi, W., & Mahr, D. (2019). The value of social media for innovation: a capability perspective. *Journal of Business Research*, 95, 116-127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.012>
- Muninger, M. I., Mahr, D., & Hammedi, W. (2022). Social media use: a review of innovation management practices. *Journal of Business Research*, 143, 140-156. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.039>
- Naudé, P., Zaefarian, G., Tavani, Z. N., Neghabi, S., & Zaefarian, R. (2014). The influence of network effects on SME performance. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 630-641. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.004>
- Nijssen, E. J., & Ordanini, A. (2020). How important is alignment of social media use and R&D–Marketing cooperation for innovation success?. *Journal of Business Research*, 116, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.056>
- Norris, G., & O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation. *The British Accounting Review*, 36(2), 173-196. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.11.004>
- Ogink, T., & Dong, J. Q. (2019). Stimulating innovation by user feedback on social media: The case of an online user innovation community. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 295-302. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.029>
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Parveen, F., Jaafar, N. I., & Ainin, S. (2016). Social media's impact on organizational performance and entrepreneurial orientation in organizations. *Management Decision*, 54(9), 2208-2234. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0336>
- Pazetto, C. F., Mannes, S., & Beuren, I. M. (2020). Influência dos sistemas de controle e da folga de tempo na inovação de processos. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(3). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR200147>
- Piller, F. T., Vossen, A., & Ihl, C. (2012). From social media to social product development: the impact of social media on co-creation of innovation. *Die Unternehmung*, 65(1). Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Ramawela, S., & Chukwuere, J. E. (2020). Cultural influence on the adoption of social media platforms by employees. *Knowledge Management & E-Learning*, 12(3), 344-358. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2020.12.018>
- Roberts, D. L., Piller, F. T., & Lüttgens, D. (2016). Mapping the impact of social media for innovation: The role of social media in explaining innovation performance in the PDMA comparative performance assessment study. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 117-135. <https://doi.org/10.1111/jpim.12341>
- Rosa, F., Lunkes, R. J., Bortoluzzi, D. A., & Monteiro, J. J. (2022). Do cultural controls, eco-learning and environmental strategy lead to high environmental innovation?. *Journal of Accounting & Organizational Change*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2022-0010>
- Santos, V., Beuren, I. M., Bernd, D. C., & Fey, N. (2022). Use of management controls and product innovation in startups: intervention of knowledge sharing and technological turbulence. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 264-284. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0629>
- Scuotto, V., Santoro, G., Bresciani, S., & Del Giudice, M. (2017). Shifting intra-and inter-organizational innovation processes towards digital business: an empirical analysis of SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 26(3), 247-255. <https://doi.org/10.1111/caim.12221>
- Simons, R. (1995). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business Press.
- Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2020). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 481-506. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0114>
- Taylor, D., King, R., & Smith, D. (2019). Management controls, heterarchy and innovation: a case study of a start-up company. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(6), 1636-1661. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2017-3208>
- Torres, C. (2009). A bíblia do marketing digital: tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec.
- Troise, C., Dana, L. P., Tani, M., & Lee, K. Y. (2022).

Social media and entrepreneurship: exploring the impact of social media use of start-ups on their entrepreneurial orientation and opportunities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(1), 47-73. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2021-0041>

Wang, W. Y. C., Pauleen, D. J., & Zhang, T. (2016). How social media applications affect B2B communication and improve business performance in SMEs. *Industrial*

*Marketing Management*, 54, 4-14. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.004>

Zhang, F., & Zhu, L. (2021). Social media strategic capability, organizational unlearning, and disruptive innovation of SMEs: the moderating roles of TMT heterogeneity and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 133, 183-193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.071>