

# PRÁTICAS DE CONTROLE DE GESTÃO EM *STARTUPS* COM SUCESSO FINANCEIRO E NÃO FINANCEIRO\*

## MANAGEMENT CONTROL PRACTICES IN *STARTUPS* WITH FINANCIAL AND NON-FINANCIAL SUCCESS

Antônio Marcos Silveira\*\*

Wendy Haddad Carraro\*\*\*

### RESUMO

As práticas de controle de gestão são rotinas e procedimentos formais e informais, capazes de implementar estratégias e manter ou alterar padrões organizacionais fundamentais para explorar ao máximo o potencial das *Startups*. Este estudo teve como objetivo identificar as práticas de controle de gestão em *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualiquantitativa e estudo de casos múltiplos. Foram analisadas quatro *Startups* membros da Associação Gaúcha de *Startups* (AGS) e a coleta dos dados ocorreu por meio de *survey* na plataforma *Google Forms* e de entrevistas semiestruturadas *online*. Verificou-se que as *Startups* desse grupo fazem maior uso de práticas inovativas em relação às tradicionais. Constatou-se que a prática tradicional da elaboração e controle do fluxo de caixa e a prática inovativa do *benchmarking* são as principais práticas de controle de gestão adotadas pelas *Startups* desta pesquisa. São necessárias métricas financeiras e não financeiras para a avaliação de sucesso de *Startups*, entre elas, ferramentas de controle, transparência, potencial de escalabilidade, conhecimento da marca e presença junto a clientes e fornecedores. Este estudo pode auxiliar empresários na construção de seus negócios, na difusão de ideias inovativas de controle de gestão e na promoção de transparência aos investidores com interesse em *Startups*. Concluiu-se que a adoção de práticas de controle de gestão em *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro é essencial à estruturação da empresa rumo à escalabilidade.

**Palavras-chave:** Práticas de Controle de Gestão. *Startups*. Sucesso Financeiro e Não Financeiro.

### ABSTRACT

Management control practices are formal and informal routines and procedures capable of implementing strategies and maintaining or changing fundamental organizational patterns for exploiting *Startups* maximum potential. This study aimed to identify management control practices in *Startups* with financial and non-financial success. This research is classified as descriptive, with a qualiquantitative approach and study of multiple cases. Four *Startups* members of the Associação Gaúcha de *Startups* were analyzed, and the data collection was carried out through a survey on Google Forms platform and through an online semi-structured

---

\* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no primeiro semestre de 2020, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

\*\* Graduando do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (cont.marcoasilveira@gmail.com).

\*\*\* Orientadora. Pós-Doutora na área de Empreendedorismo, Estratégia, Planejamento e Inovação em Negócios pela Universidade do Porto. Doutora em Economia do Desenvolvimento pela UFRGS. Mestra em Administração pela UFRGS. Especialista em Controladoria pela UFRGS. Professora Adjunta da UFRGS do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais e do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCONT) da UFRGS. (wendy.carraro@ufrgs.br).

interview. It was verified that the *Startups* of this group make greater use of innovative practices compared to traditional ones. It was found that the traditional practice of preparing and controlling cash flow and the innovative practice of *Benchmarking* are the main management control practices adopted by the *Startups* of this research. Financial and non-financial metrics are necessary for the success assessment of *Startups*, including control tools, transparency, scalability potential, brand awareness and presence with customers and suppliers. This study helps entrepreneurs in building their businesses, in spreading innovative ideas of management control and in promoting transparency to those interested in *Startups*. It was concluded that the adoption of management control practices in *Startups* with financial and non-financial success is essential to the structuring of the company towards scalability.

**Keywords:** Management Control Practices. *Startups*. Financial and Non-Financial Practices.

## 1 INTRODUÇÃO

Para sobreviver à globalização da economia e à forte competição, mantendo-se inovativos e atualizados com o progresso tecnológico da nova economia do conhecimento, os negócios, entre outros fatores, precisam se certificar que possuem um sistema de controle de gestão adequado à sua realidade (ALMUS; NERLINGER, 1999; MEYSSONNIER, 2015; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Por isso, propostas e pesquisas sobre práticas, modelos, ferramentas e instrumentos de controle de gestão têm sido o foco na literatura, que tem ampliado o assunto, transformando-o em fundamental para as organizações, sejam elas iniciantes ou oficialmente estabelecidas, pequenas, médias ou grandes (DAVILA; FOSTER, 2005; FERREIRA; OTLEY, 2009).

Nessa perspectiva, as *Startups* têm atraído crescente interesse econômico, pois são consideradas a chave para melhorar a indústria e acelerar o desenvolvimento nacional, a inovação, a tecnologia e os recursos (KEE; RAHMANB, 2020). Essas são empresas pequenas e com poucos recursos, capazes de desafiar - com sucesso - empresas oficialmente consolidadas e são ágeis para mudar seus produtos e suas estratégias, conforme suas incursões ao mercado (BOWER; CHRISTENSEN, 1995; CHRISTENSEN; RAYNOLD; MACDONALD, 2015). Porém, apesar de utilizarem algumas práticas de controle de gestão, não há medidas rígidas e controles formais desses instrumentos, o que os torna pouco institucionalizados (SANTOS; BEUREN; CONTE, 2017).

As *Startups* são organizações muito singulares, pois o idealizador tende a estar envolvido pessoalmente no negócio, uma vez que colocou investimento pessoal e comprometeu a família na empreitada. Logo, seus objetivos são os mais variados possíveis, diferentemente da visão tradicional que maximiza o lucro como único objetivo (REID; SMITH, 2000). Por isso, é preciso conceber conceitos multidimensionais de desempenho e delinear indicadores financeiros e não financeiros - ou motivações intrínsecas - na avaliação de seu sucesso (KEE; RAHMANB, 2020). Assim, é importante que seu sucesso seja avaliado em uma visão holística e em uma estrutura integrada, que una métricas pela abordagem financeira tradicional e contemporânea (PERRINI; TENCATI, 2006).

Todavia, a amarga realidade é que a maioria das *Startups* fracassa (RIES, 2011). Por esse motivo, são impactadas no atingimento do seu desempenho e na exploração do seu máximo potencial (DAVILA; FOSTER, 2009). Diante disso, o uso de ferramentas de controle de gestão se torna preeminente aos negócios que desejam lidar com desafios que surgem pelas incertezas corporativas, especialmente *Startups*, garantindo a ampliação sustentável delas (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019).

Nesse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: **quais são as práticas de controle de gestão em *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro?** Para respondê-la, tem-se

por objetivo identificar quais são as práticas de controle de gestão adotadas por *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro. Para tanto, são desenvolvidas as seguintes etapas: identificação e categorização de práticas de controle de gestão, quanto ao aspecto tradicional e inovativo; por meio de *survey*, coleta eletrônica de práticas de controle de gestão utilizadas por *Startups*; entrevistas *online* para avaliação da existência de novas práticas de controle de gestão não presentes na literatura; e análise da relação entre as práticas adotadas com o perfil das empresas envolvidas no estudo.

Esta pesquisa se justifica por fornecer ideias sobre práticas de controle de gestão para auxiliar empresários na estruturação de seus negócios de forma sustentável (LAZÁNYI, 2015). Auxilia também na busca por legitimar o uso de práticas de controle de gestão, para promover transparência e facilitar o controle por parte de investidores, fornecedores e clientes (DAVILA; FOSTER, 2009).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são abordadas as práticas de controles de gestão, as características, as funções, os objetivos e os controles de gestão em *Startups*, as métricas de medição do sucesso financeiro e não financeiro, e os estudos relacionados ao escopo deste estudo.

### 2.1 PRÁTICAS DE CONTROLE DE GESTÃO

Não existe uma única definição para descrever os controles de gestão, os quais podem ser chamados de práticas, instrumentos, sistemas, ferramentas e outras técnicas (FREZATTI *et al.* 2011). São procedimentos e sistemas formais e informais que direcionam o foco organizacional para o atingimento de objetivos, além de terem o propósito de criar oportunidades para implantação e controle dos planos empresariais (SIMONS, 1995; CARRARO; AZAMBUJA; SILVEIRA, 2019). Ademais, as práticas de controle de gestão facilitam o crescimento organizacional, pois proporcionam a infraestrutura indispensável à escalabilidade do modelo de negócios (DAVILA; FOSTER, 2005). A combinação de diferentes práticas de controle de gestão favorece o sucesso organizacional, essencialmente quando há relação com os planos estratégicos da empresa (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019).

Tendo como base estudos de desempenho e gestão de negócios e com uma visão holística, verificou-se nove categorias de controles de gestão que as organizações utilizam de forma abrangente, quais sejam: controle de clientes; controle de estratégia; controle de qualidade; controle de sistemas de informação; controle de *performance*; controle de colaboradores; controle de riscos; controle de orçamento; e controle de custos (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019). Destaca-se que essas categorias são subdivididas em práticas de controle de gestão tradicionais e inovativas (CARRARO; AZAMBUJA; SILVEIRA, 2019).

A abordagem tradicional está relacionada às técnicas e aos métodos que tratam de informações que auxiliam os gestores na realização de objetivos organizacionais, seu uso é interno e financeiro, por vezes, tem foco no curto prazo (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; GODOY; RAUPP, 2017). A abordagem inovativa direciona as empresas na adoção de uma postura relacional, formando uma espécie de ecossistema de inovação, o que possibilita a obtenção de conhecimento externo à organização e, por consequência, o monitoramento e a adaptação constantes do modelo de negócios (CÂNDIDO, 2018).

Sugere-se que as práticas inovativas são mais propícias de serem aplicadas por empresas iniciantes e mais inovadoras (CARRARO; AZAMBUJA; SILVEIRA, 2019). Ainda assim, o receio dos *start-uppers* na adoção dessas práticas é atrair burocracia ou reprimir a criatividade em um negócio tão dinâmico e inovador (RIES, 2011).

### 2.1.1 Controles de Gestão Tradicionais

As ferramentas de controle tradicionais são direcionadas à gestão e à projeção dos custos organizacionais, buscando reduzir as incertezas e os riscos, além da melhoria do resultado organizacional (CARRARO; AZAMBUJA; SILVEIRA, 2019). Aspectos relacionados ao ciclo de vida da empresa, seu tamanho, seu segmento, seu nível de faturamento, seu modelo de gestão (centralizado, descentralizado ou misto), bem como sua necessidade de aprender e planejar, de legitimar, de promover transparência e de facilitar o controle são variáveis que interferem na escolha e/ou na utilização de práticas de controle de gestão (DAVILA; FOSTER, 2007; 2009; FERREIRA; OTLEY, 2009; FREZATTI et. al, 2011).

Alguns desses sistemas de controle tradicionais são: a previsão de fluxo de caixa, a contabilidade gerencial, os mecanismos jurídicos de controle, o orçamento, o planejamento estratégico, o retorno sobre investimento (ROI), os indicadores, o conhecimento e as habilidades contábeis, a gestão de resultados, a *performance* organizacional, o *kaizen*, a descentralização, o planejamento financeiro e o gerenciamento de resultados (ANISIUBA; OKAFOR; EZEAKU, 2018; ATKINSON et al., 2015; COOLS; STOUTHUYSEN; VAN DEN ABEELE, 2017; COOTER, 2005; FONSECA; DOMINGUES, 2018; GODOY; RAUPP, 2017; SANTOS et al, 2018; SILVA et al, 2018; SOUTES, 2006; VALERIANO, 2013; VESELOVSKY et al., 2017).

O fluxo de caixa tem a função de informar o empresário com relação à movimentação dos recursos financeiros diários da entidade, ou seja, dos pagamentos, dos recebimentos e do saldo realizado e a se realizar (SILVA; NEIVA, 2010). Ele suplementa os índices de liquidez e representa a própria corrente sanguínea da companhia, sendo sua principal medida de *performance* (GRANT, 2002). Por ser baseado em dinheiro, é fácil de medir e não depende de critérios de avaliação (BOGICEVIC; DOMANOVIĆ; KRSTIĆ, 2016).

O resultado negativo do fluxo de caixa tende a indicar que a empresa está gastando mais do que ganha. Ao contrário, o saldo de caixa positivo demonstra que o negócio está cumprindo com suas obrigações (VALERIANO, 2013). Por isso, o monitoramento do caixa é um dos primeiros instrumentos usados e é sempre essencial, já que, se a empresa não conseguir transformar seus ganhos em dinheiro, o lucro líquido é irrelevante (FRASER; ORMISTON, 2013; MEYSSONNIER, 2015).

A contabilidade gerencial foca na gestão adequada dos recursos organizacionais, buscando a criação de valor e a redução de perdas (ATKINSON et. al, 2015; GODOY; RAUPP, 2017). Ela evoluiu ao longo de décadas, colocando seu objetivo e seu posicionamento no processo de planejamento e na tomada de decisões corporativas (SOUTES, 2006). Nesse sentido, seus aspectos principais compreendem tomar medidas para se certificar de que as metas orçadas sejam atingidas e melhoradas quando necessário, além de garantir que o desempenho seja adequado ou até melhor do que o planejado (ANISIUBA; OKAFOR; EZEAKU, 2018).

Os mecanismos jurídicos de controle são vitais na falta de proteção legal e esses surgem na falta desta. Dessa maneira, esses podem ser evidenciados por cláusulas ou formatos contratuais, quais sejam: políticas públicas de proteção a investidores, leis e a aplicação de contratos (FONSECA; DOMINGUES, 2018). A lei se torna um instrumento apto a unir a informação e o capital, pois ao serem garantidos direitos contratuais e mantidas leis comerciais eficientes, a inovação surge e as nações progridem (COOTER, 2005).

O orçamento costuma ser elaborado anualmente em forma de um plano formal que exprime, quantitativamente, o plano de ação da companhia (COOLS; STOUTHUYSEN; ABEELE, 2017). Nele, a organização estabelece para o ano seguinte o orçamento de vendas, de compras, de produção, de despesas, de caixa, de investimentos, projetando as demonstrações contábeis de resultado e patrimonial (SANTOS et. al., 2018). Apesar de ser considerada uma condição trivial, como sistema de previsão possui mecanismos preciosos para

analisar se um modelo de negócios está operando adequadamente (MEYSSONNIER, 2015). Além disso, serve de ferramenta para a prestação de contas mensais ou anuais, quando a organização possui investidores externos (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019). E, quando presente em empresas criativas, ele é usado de maneira diagnóstica (mais para previsão), o que não sufoca a criatividade (COOLS; STOUTHUYSEN; ABBEELE, 2017).

O planejamento estratégico é a relação de ações a serem concretizadas em direção às mudanças que podem afetar a organização como um todo (DOMINGUES *et al.*, 2019). Envolve a elaboração de um instrumento formal, de longo prazo, no qual constam a missão, a visão e as estratégias de uma companhia, e são estabelecidos objetivos e políticas, considerando possíveis ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos, dando o direcionamento para as ações organizacionais (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

### 2.1.2 Controles de Gestão Inovativos

Os controles de gestão inovativos correspondem à tendência de uma empresa de se engajar e apoiar novas ideias, buscando a experimentação e os processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (CASEIRO; COELHO, 2019). Como parte desses instrumentos inovativos de controles, tanto práticas explícitas quanto tácitas de compartilhamento de conhecimento facilitam a inovação e o desempenho (WANG; WANG, 2012). Desses, o conhecimento tácito tem maior probabilidade de resultar em vantagem sustentável (NONAKA, 1994).

Algumas dessas práticas de controle de gestão inovativas são: a Capacidade Inovativa do Produto, o *Benchmarking*, a Cultura Empreendedora, *Drivers* de Desempenho, o *Lean Startup*, o *Marketing* Digital e o *Offshoring*. Essas práticas visam melhorar o envolvimento mútuo e a ação sistematizada em direção aos resultados almejados pela organização (CARRARO; AZAMBUJA; SILVEIRA, 2019; DOMINGUES *et al.*, 2019; SIMONS, 1995).

A capacidade inovativa do produto pode ser medida pela orientação da organização para o mercado (SILVA *et al.*, 2018). Em razão disso, a empresa reconhece a necessidade e as vantagens do desenvolvimento de novos produtos com frequência, sabendo que essas mudanças de tecnologia podem exigir conhecimentos e habilidades externas, além das soluções internas (TSAI, 2009). Por conseguinte, quanto mais preparada a empresa estiver para transformar o conhecimento e as necessidades dos seus consumidores em inovações de produtos ou serviços, melhor satisfará as suas necessidades (SANTOS, 2014).

O *benchmarking* é uma ferramenta estratégica (PINTO, 2004), que possui quatro categorias: o Interno, que compara processos similares dentro da própria companhia; o Funcional, que relaciona áreas funcionais independente do setor de atuação; o Genérico, que foca em processos de trabalho específicos e praticamente os mesmos em todas as empresas; e o Competitivo, que confere as empresas e seus competidores diretos mais fortes, buscando identificar como sua empresa está em relação ao mercado (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001). Esta categoria, similarmente, diz respeito à comparação sistemática de processos e resultados de organizações da mesma indústria na busca por ideias inovadoras e procedimentos mais eficazes, para as implementar nas empresas com o intuito de obter um melhor resultado (FERREIRA; GHIRALDELLO, 2014; SANTOS *et al.*, 2018; VALERIANO, 2013).

A ideia básica da cultura empreendedora está calcada no fato de que a fonte de oportunidades empreendedoras consideráveis é o conhecimento, em especial, o conhecimento novo (STERNBERG, 2009). Nesse viés, a geração deste tem relação com a mobilidade da mão de obra associada ao compromisso com atividades inovadoras. Assim sendo, essa prática de controle de gestão é um fator decisivo na geração do intraempreendedorismo, que acrescido ao empreendedorismo, produz mudanças organizacionais significativas (BRAUNERHJELM; DING; THULIN, 2018).

Os *drivers* de desempenho são estabelecidos pelos fatores a seguir: (a) orientar-se para o mercado internacional, uma vez que organizações com maior orientação para o mercado são hábeis em obter melhores resultados (MAYDEU-OLIVARES; LADO, 2003); e (b) participar ou já ter participado de algum habitat de inovação, haja vista que um ecossistema de negócios conecta empresas para atuação internacional (CLARYSSE *et al.*, 2014).

O *Lean Startup* se refere à criação do produto que o cliente precisa e pelo qual ele está disposto a pagar, usando a mínima quantidade de recursos (FERNÁNDEZ; RODRÍGUEZ, 2018). Essa metodologia se desenvolve sobre diversas ideias de administração e de desenvolvimento de produto, incluindo a manufatura enxuta, o *design thinking*, o desenvolvimento de clientes e o desenvolvimento ágil. Trata-se de uma nova abordagem para criar a inovação contínua. Por meio dela, foca-se em três estágios rápidos e com o mínimo de investimento: criar o produto, medir os resultados e aprender o processo. Então, verifica-se rapidamente se o negócio é viável, se persevera ou se precisa reajustar ideias que não estão funcionando (RIES, 2011).

No *marketing* digital há um conjunto de ações táticas de *marketing* que necessitam estar ligadas ao planejamento estratégico da organização, as quais utilizam plataformas digitais: presença digital, *e-mail marketing*, *mobile marketing*, *marketing* em redes sociais e de busca. Para tanto, elabora-se um plano de *marketing*, um roteiro dinâmico de procedimentos conectados aos objetivos corporativos (TAVEIRA, 2018). O *marketing* digital profissional estabelece um vínculo social com os clientes, enquanto os identifica como tal e não meramente rostos sem nome (CARRARO; AZAMBUJA; SILVEIRA, 2019).

O *offshoring* aparece como uma estratégia de vantagem competitiva que possibilita acessar recursos mais baratos e de alto valor agregado. Também, refere-se ao processo de terceirização ou alocação de atividades e processos, além das fronteiras de um país, especialmente de países desenvolvidos para países em desenvolvimento de menor custo. Desse jeito, busca-se redução de custo, acesso a qualidade, inovação e cultura (MARTELLI; PEREIRA; MALDANER, 2018).

## 2.2 CONTEXTO DAS *STARTUPS* E DE SUA GESTÃO

Mais do que um produto, as *Startups* são um portfólio de atividades e existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável, transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, para, então, aprender a *pivotar* ou perseverar, em um constante ciclo de *feedback* (RIES, 2011). Desse modo, esse tipo de empreendimento tem como fundamento iniciar algo e colocá-lo em funcionamento, tratando-se de um negócio inovador, cuja característica essencial está em sua capacidade de crescimento em escala (FERNANDES, 2018).

O ecossistema de *Startups* brasileiro tem crescido fortemente e já conta com 13.493 empresas presentes em 654 cidades em todo o território nacional. Só no Rio Grande do Sul (RS), esses empreendimentos representam mais de 750 negócios e somam mais de 5.000 empreendedores, colocando o estado na sexta posição do *ranking* da Associação Brasileira de *Startups* (*STARTUPBASE*, [2020]; ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE *STARTUPS* - AGS, 2020). Todavia, 67% dessas *Startups* brasileiras encerram suas atividades entre dois a cinco anos de operação (PESQUISA DA ..., 2016), ou, de acordo com a auditoria PwC, no Brasil, 90% acabam (MORAES, 2019).

Daí é evidente a necessidade de que os *start-uppers* desenvolvam competências, entre elas a gestão, para que seus empreendimentos tenham sucesso (ANISIUBA; OKAFOR; EZEAKU, 2018). Isso ocorre em virtude de os fundadores de *Startups* e seus investidores tenderem a ter uma visão fechada de suas estratégias, dando total importância à tecnologia e às vendas, negligenciando aspectos relacionados ao controle de gestão (CARRARO;

AZAMBUJA; SILVEIRA, 2019).

Entretanto, a fascinação por um plano ou por uma estratégia sólida pode ser a receita do fracasso. Isso uma vez que as *Startups* ainda não sabem quem são seus clientes ou como devem ser seus produtos (RIES, 2011). Logo, para que um ecossistema de *Startups* sobreviva é necessário: talento, densidade, impacto e diversidade, acesso a mercado, cultura, regulação e capital (TAVEIRA, 2018). Nesse contexto, há um paradigma gerencial coerente com as atuais iniciativas de inovação (RIES, 2011). O que evidencia que o controle é essencial ao empreendedorismo, haja vista que sua ausência impede a exploração do máximo potencial dos negócios (DAVILA; FOSTER, 2009).

Também, há indícios de que os sistemas de controle de gestão em *Startups* nos seus primeiros estágios de vida costumam ser simples, com pouco ou nenhum mecanismo de controle formal (DAVILA; FOSTER, 2007). E, que esses instrumentos costumam ser voltados mais à realização de atividades do que ao controle de gestão, o que demonstra que as *Startups* estão mais preocupadas com a idealização de suas ideias, para só depois pensarem na formalização e na implantação de práticas de controle de gestão (SANTOS; BEUREN; CONTE, 2017).

O sucesso de uma *Startup* não é mera coincidência, fruto de bons genes ou em razão da sorte grande, mas, em certo nível, ele se dá pela adoção de práticas de controle de gestão que fornecem uma infraestrutura adequada à escalabilidade do negócio (RIES, 2011). Por isso, os controles de gestão em *Startups* são questão central tanto do ponto de vista do crescimento macroeconômico quanto em vista das necessidades específicas dos gestores, com o micro nível do sucesso empresarial (MEYSSONNIER, 2015). Não obstante, as *Startups* incubadas ainda tratam de forma incipiente esses instrumentos (SANTOS; BEUREN; CONTE, 2017).

Torna-se necessário um sistema de monitoramento geral (métricas), pois é impossível considerar a delegação de responsabilidades sem ter métodos de relatório ou um sistema de responsabilização (MEYSSONNIER, 2015). Portanto, implementar práticas formais de controle auxiliam as *Startups* a navegar em mares turbulentos (DAVILA; FOSTER; OYON, 2009). Se não formais, mesmo um sistema interativo de controle, tal como um orçamento simplificado ou um sistema de custeio limitado. Mas, é preciso introduzi-los antes para apoiar o crescimento e não após a identificação dos problemas e deficiências (MEYSSONNIER, 2015).

### 2.3 MÉTRICAS DE MEDIÇÃO DO SUCESSO FINANCEIRO E NÃO FINANCEIRO

O desempenho organizacional se refere ao processo que determina as ações da companhia, adquirindo, reunindo, categorizando, analisando, esclarecendo e disseminando dados e informações para que sejam tomadas atitudes preventivas ou corretivas em busca do sucesso organizacional (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005). Pode possuir os seguintes aspectos: capitalização do conhecimento, disponibilidade de ideia inovadora, sistema financeiro emprestado, uso de últimas metodologias, *expertise* dos fundadores, estrutura de gestão, convergência ao mercado e disponibilidade de um mercado promitente (VESELOVSKY *et al.*, 2017).

Faz-se necessário medir o sucesso corporativo não só pela ótica da criação de valor para os *shareholders*, mas também para os *stakeholders* (PERRINI; TENCATI, 2006). Portanto, métricas são instrumentos de apoio na tomada de decisões e na elaboração de políticas que auxiliam no crescimento organizacional sustentável (GARCÍA; GUERRERO, 2006).

É uma tendência mundial que investidores priorizem inverter seus recursos em organizações que sejam ambientalmente sustentáveis e socialmente conscientes, além de rentáveis (NOGUTI *et al.*, 2008). Contudo, embora essenciais para avaliar a saúde econômico-financeira das empresas, os indicadores financeiros não são suficientes, pois não geram todas as informações internas e externas imprescindíveis à organização (MACEDO; CORRAR,

2010). Assim, a estrutura da contabilidade tradicional não atende completamente aos gestores, investidores e credores como uma medida de conhecimento e de acompanhamento de sucesso, motivo pelo qual a comunidade acadêmica e os profissionais reforçam a necessidade de métricas de sucesso financeiro e não financeiro (BOGICEVIC; DOMANOVIĆ; KRSTIĆ, 2016).

O lucro continua sendo a medida mais relevante, pois resumiria numericamente todas as funções de negócios (BOGICEVIC; DOMANOVIĆ; KRSTIĆ, 2016). No entanto, a maior expectativa de um investidor é, além do retorno lucrativo, o sucesso dos seus negócios como um *benchmarking*, o que faz valorar seus investimentos (MINISTRY OF INTERNATIONAL TRADE AND INDUSTRY - MITI, 2017).

As métricas de sucesso financeiro estão direcionadas internamente e não externamente (ECCLES; PYBURN, 1992), as quais são: o lucro, o crescimento e alcance de metas monetárias (especialmente a capacidade de cobrir o custo operacional, despesas gerais e produzir fluxo de caixa positivo). E os indicadores não financeiros são: a sobrevivência, a posição competitiva geral, a satisfação do cliente, a satisfação pessoal, a formação de uma rede de contatos e a reputação (KEE; RAHMANB, 2020).

Por fim, essa rede de contatos inclui o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos com clientes-chave, os quais são uma importante medida de resultado para *Startups* (PROVAN; SYDOW, 2008). Essas relações possibilitam usuários pioneiros e mais suscetíveis a desencadear inovações no produto, possibilitando menores custos de transação e a redução de custos operacionais (DYER, 1997; VON HIPPEL, 1995), além de fomentarem a inovação como vantagem múltipla em toda a cadeia produtiva (SILVEIRA; MAEHLER; BRAGA, 2013).

## 2.4 ESTUDOS RELACIONADOS

Davila e Foster (2005) analisaram o fato de *Startups* enfrentarem desafios de gestão significativos, o que gera crise ao longo do seu crescimento. Para eles, a adoção de sistemas de controle de gestão é um aspecto importante nessa trajetória, e sua aplicação cria a estrutura necessária para a escalabilidade do negócio. Para tanto, fizeram um estudo múltiplo de casos, com 78 *Startups*, examinando a relevância da adoção de sistemas financeiros em face de outros sistemas de gestão. Os autores, concluíram que o planejamento financeiro, incluindo os orçamentos de caixa e operacional e a projeção de vendas são o conjunto de sistemas que mais cedo são adotados.

Carraro, Azambuja e Silveira (2019) verificaram que os Controles de Gestão são constituídos por um conjunto de mecanismos que buscam conduzir os indivíduos a agir de acordo com os objetivos e estratégias da organização. O estudo teve como objetivo investigar a perspectiva inovadora das práticas de controle gerencial apresentadas na literatura recente, envolvendo conceitos relacionados a inovação e gestão. Eles efetuaram uma pesquisa bibliográfica qualitativa e descritiva, com uma lista de 78 artigos reunidos, analisaram o conteúdo dos conceitos de práticas de controle de gestão com uma abordagem tradicional e inovadora. Como resultado, identificaram 30 práticas de controle de gestão consideradas tradicionais e 22 práticas inovadoras. Entre as inovadoras estão o Radar da Inovação, os *Drivers* de Inovação, os *Drivers* de Desempenho, o Negócio Circular, o Plano e o Modelo de Inovação Aberta.

Domingues *et al.* (2019) conduziram uma pesquisa, buscando compreender como os sistemas de controle de gestão são desenhados e usados em 3 *Startups* instaladas em uma incubadora de base tecnológica. Tratou-se de um estudo de natureza qualitativa, realizado com base em entrevistas semiestruturadas com os gestores das *Startups*. A categoria de maior destaque foi “Gestão” e sua subcategoria “Gestão de Desenvolvimento”, seguidas de

“Planejamento” e “Avaliação”, e as subcategorias com mais evidência foram “Planejamento Estratégico” e “Avaliação de Vendas”. Os pesquisadores descobriram que todas as empresas executam o processo de gestão de desenvolvimento de produtos e de vendas, e algumas o de parceria.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa, que compreendem: classificação da pesquisa; amostra e plano de coleta dos dados; tratamento e análise dos dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à abordagem, esta pesquisa se classifica como qualiquantitativa. Qualitativa porque busca entender a natureza de um fenômeno social, e quantitativa, haja vista que trabalha com números e ferramentas estatísticas para a coleta e análise (RAUPP; BEUREN, 2013). Por conseguinte, este estudo conta com o levantamento de dados para conhecer a relação entre variáveis, dado que busca analisar e identificar quais são as práticas de controle de gestão adotadas pelas *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro.

Em relação ao delineamento do estudo, ele aplicado de casos múltiplos, com objetivo descritivo, que busca observar, registrar, classificar, analisar e interpretar os fatos e fenômenos de uma realidade sem a influência do pesquisador (GIL, 1991; TRIVIÑOS, 2008; VERGARA, 1997). Conforme Gil (2008), ele é caracterizado pela técnica padronizada de coletar dados, podendo determinar a relação existente entre variáveis observadas em uma população.

Quanto aos procedimentos técnicos, os dados foram adquiridos por meio de um questionário (*survey*), que Gil (2008) o define como uma forma direta para quem se deseja conhecer o ponto de vista. A vantagem desse procedimento característico de pesquisas descritivas, na visão de Silveira e Córdova (2009), é que ele possibilita uma riqueza na análise estatística em função de os dados obtidos serem agrupados em tabelas, possibilitando o conhecimento direto da realidade, a economia e a rapidez na obtenção das informações.

Foi igualmente utilizado um roteiro de entrevistas semiestruturado, o qual se caracteriza por questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses relacionadas ao tema de pesquisa. Estas dão frutos a novas hipóteses, surgidas a partir das respostas dos entrevistados, que são conduzidos pelo foco principal dado pelo entrevistador (TRIVIÑOS, 2008). Conforme Manzini (200-?), esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

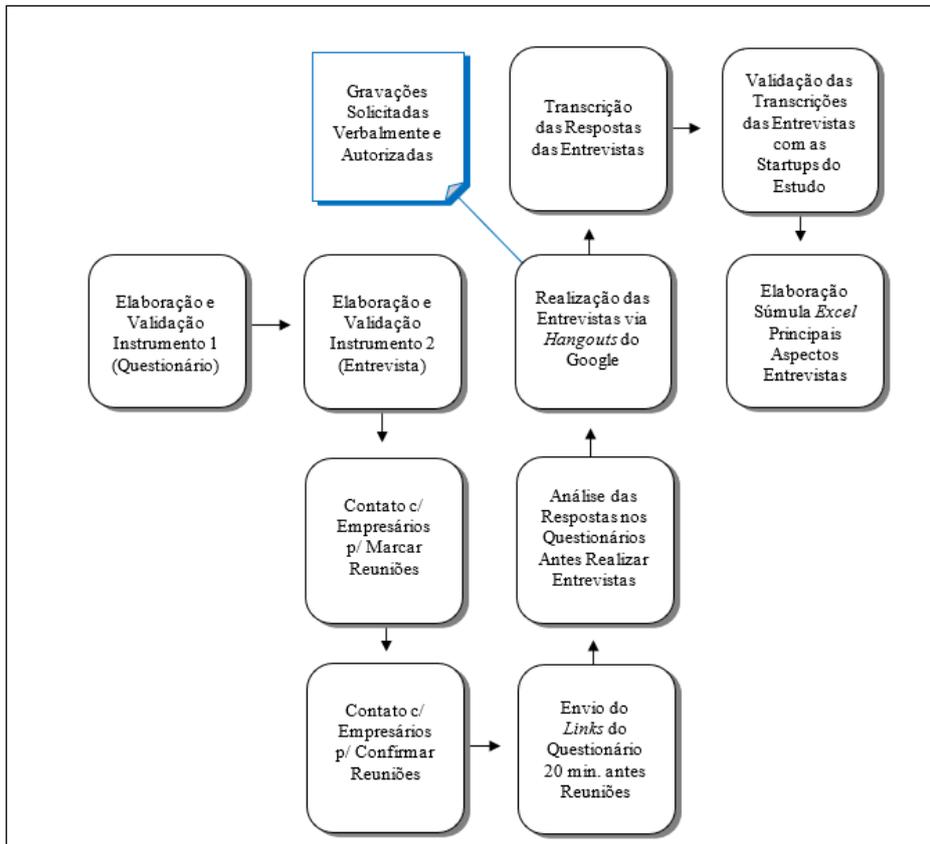
#### 3.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA E PLANO DE COLETA DOS DADOS

Os participantes foram selecionados e indicados pela AGS entre fevereiro e março de 2020. A seleção foi feita com organizações que tinham o perfil objetivo da pesquisa (*Startups* com sucesso financeiro e não financeiro que adotam controles de gestão), em uma **amostragem por julgamento**, em que, à luz de Costa Neto (2002), o pesquisador intencionalmente escolhe certos componentes para pertencer à amostra, julgando que esses representam bem a população, além de tornar o estudo mais rico em termos qualitativos. O plano de coleta de dados consiste na aplicação de um questionário *online* e de uma entrevista semiestruturada às *Startups* estudadas.

O questionário *online* é um instrumento de coleta de dados com uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do investigador (COLAUTO; BEUREN, 2012). A entrevista semiestruturada, para Manzini ([200-?]), possibilita que o entrevistador não

seja refém das perguntas elaboradas antecipadamente à coleta, mas que tenha a liberdade de indagar o entrevistado sobre questões momentâneas, quando essas parecerem relevantes ao que se está estudando. Após a seleção, a AGS compartilhou o contato telefônico de cinco empreendedores que tinham interesse em participar do estudo. Todos foram contatados por mensagem eletrônica de *WhatsApp*, que continha, entre outros aspectos, os detalhes do estudo e o caráter acadêmico da pesquisa. Dos cinco contatados, quatro retornaram com a confirmação da sua participação. A Figura 1 descreve as etapas da coleta de dados.

**Figura 1 - Etapas da Coleta de Dados**



Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020).

Verifica-se que, na etapa 1 da Figura 1, elaborou-se o questionário *online*, com auxílio da plataforma do *Google Forms* (Apêndice A); na etapa 2, esquematizou-se a entrevista com a ferramenta *Microsoft Word* (Apêndice B); na etapa 3, com os interessados em participar, explicou-se o caráter, a extensão e a finalidade do estudo; na etapa 4, confirmou-se a data e o horário da reunião, enviou-se um *link* do encontro ao empresário; na etapa 5, no dia da reunião, informou-se do preenchimento e da importância de se responder o questionário *online* previamente à entrevista; na etapa 6, analisou-se o questionário, buscando-se aspectos não destacados e/ou lacunas relacionadas ao conhecimento das práticas de gestão, pretendendo munir o entrevistador de detalhes para a entrevista; na etapa 7, realizou-se a entrevista via plataforma do *Google Hangouts*, tendo cada uma a duração média de uma hora. Todas respostas foram gravadas com autorização verbal dos entrevistados; na etapa 8, todas as respostas recebidas foram transcritas na íntegra para uma planilha de *Microsoft Excel*, permitindo a comparação do que disseram as Startups; na etapa 9, as transcrições da planilha foram copiadas para um arquivo do *Microsoft Word* e enviadas aos empresários para validação; e, na etapa 10, com o retorno da validação, foi, então, elaborada uma súmula em *Microsoft Excel*, proporcionando a identificação das principais práticas do estudo e o cruzamento dos achados

com a literatura desta pesquisa.

Todas as etapas da coleta de dados ocorreram sem qualquer problema, tendo sido possível a obtenção de informações relevantes para o objeto de estudo. Todos os procedimentos descritos ocorreram de 20 de janeiro a 23 de março de 2020, sendo que a coleta dos dados foi realizada de 19 a 23 de março deste mesmo ano.

### 3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Com base nas informações coletadas da amostra, utilizou-se o método de análise descritiva para interpretação e mensuração dos dados. O questionário é composto por quatro blocos principais, que têm como intuito a identificação do perfil das *Startups*, o grau de importância que elas atribuem aos controles de gestão, as características financeiras e não financeiras dessas empresas e as práticas de controle de gestão adotadas por elas.

A análise dos dados foi realizada com o auxílio do *Microsoft Excel*, no qual foram elaboradas planilhas, tabulados os questionários e transcritas as entrevistas. A partir daí, foram analisadas a frequência das práticas de gestão presentes nos questionários, a frequência com que tais instrumentos foram mencionados nas entrevistas, foram construídas tabelas, gráficos e quadros sobre os achados.

O estudo que se propõe, abrange a análise quanto aos seguintes elementos:

- a) caracterização do perfil das *Startups*;
- b) grau de importância que elas atribuem aos controles de gestão;
- c) características financeiras e não financeiras dessas empresas; e
- d) práticas de controle de gestão adotadas por essas empresas.

A partir desta abordagem metodológica, busca-se alcançar o objetivo da pesquisa, que é identificar as práticas de controle de gestão em *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro. Os resultados analisados são apresentados na próxima seção.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção tem por objetivo apresentar a análise dos dados da pesquisa, considerando uma breve descrição das empresas participantes do estudo, grau de importância aos controles de gestão e práticas de controle de gestão adotadas pelas *Startups*.

### 4.1 PERFIL DAS *STARTUPS* PARTICIPANTES DO ESTUDO

A *Startup A* faz parte da AGS entre um e três anos, atua no segmento de comércio (I), com 11 colaboradores e com seu produto/serviço já lançado no mercado. Ao longo dos últimos três anos já captou mais de R\$ 500.000,00 para investimentos, tem faturamento e lucro líquido abaixo das expectativas e necessita fundos para aquisição de capital de giro. Seus investimentos em novos produtos, para os clientes atuais, são baixos e em novos produtos, para clientes em potencial, são médios. Atua com um modelo de gestão de negócios misto ( $\alpha$ ).

A *Startup B* faz parte da AGS entre 1 e 3 anos, atua no segmento de serviços (II), com 11 colaboradores e com seu produto/serviço já lançado no mercado. Ao longo dos últimos 3 anos já captou mais de R\$ 500.000,00 para investimentos, tem faturamento esperado, porém sem lucro líquido, não necessitando de financiamento. Seus investimentos em novos produtos, para os clientes atuais e potenciais, são muito altos. Atua com um modelo de gestão de negócios descentralizado ( $\beta$ ).

A *Startup C* faz parte da AGS entre três e cinco anos, atua no segmento de serviços (II), com 36 colaboradores e com seu produto/serviço já lançado no mercado. Ao longo dos últimos

três anos já captou de R\$ 50.000,00 a R\$ 100.000,00 para investimentos, tem faturamento e lucro líquido abaixo das expectativas, precisando de fundos para aquisição de capital de giro e fundos para expansão/aceleração. Seus investimentos em novos produtos, para os clientes atuais e potenciais são muito altos. Atua com um modelo de gestão de negócios descentralizado ( $\beta$ ).

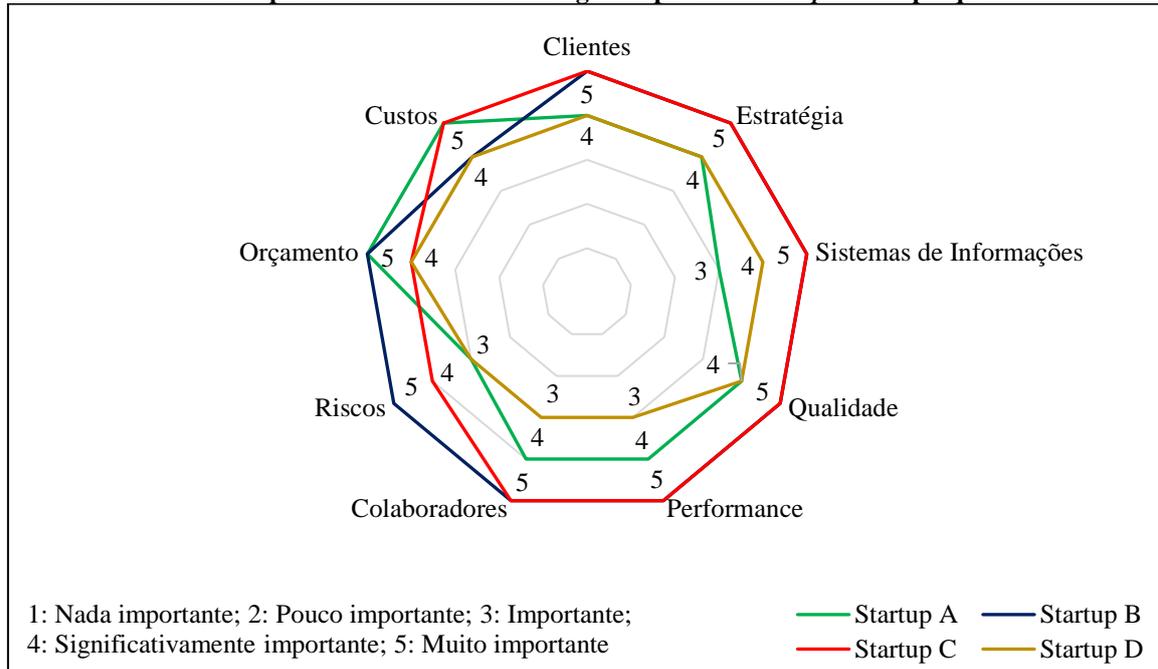
A *Startup D* faz parte da AGS entre um e três anos, atua no segmento de *software* (III), com 43 colaboradores e com seu produto/serviço já lançado no mercado. Ao longo dos últimos três anos já captou mais R\$ 500.000,00 para investimentos, tem faturamento abaixo das expectativas e sem lucro líquido, necessitando de fundos para expansão/aceleração. Seus investimentos em novos produtos, para os clientes atuais, são altos e em novos produtos, para clientes em potencial, são muito altos. Quanto ao modelo de gestão de negócios com que atua, o entrevistado não soube responder.

#### 4.2 GRAU DE IMPORTÂNCIA AOS CONTROLES DE GESTÃO

Nessa seção é evidenciado o perfil das *Startups* no que diz respeito ao grau de importância dado às categorias de controle de gestão. As *Startups B* e *C*, ambas do setor de serviços, atribuíram esse grau muito importante aos controles de gestão de clientes, de estratégia, de sistema de informações, de qualidade, de *performance* e de colaboradores. A *Startup C* também conferiu esse mesmo grau ao controle de custos, e a *Startup B*, aos controles de orçamento e de riscos e grau significativamente importante ao controle de custos. Assim, infere-se que ambas empresas têm em comum a mesma visão de Carraro, Meneses e Brito (2019) e de Carraro, Azambuja e Silveira (2019), em relação à importância das categorias de controle de gestão, alocando seus maiores esforços nas categorias mais relevantes para o momento do seu negócio, ou ainda em um sistema de controle de gestão que seja adequado à sua singularidade (ALMUS; NERLINGER, 1999; REID; SMITH, 2000; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

O Gráfico 1 apresenta o grau de importância que as *Startups* atribuem a cada categoria de práticas de controle de gestão. Por meio de uma escala *Likert* de 1 a 5, sendo 1 ‘nada importante’ e 5 ‘muito importante’.

**Gráfico 1 - Grau de importância dos controles de gestão para as Startups dessa pesquisa**



Fonte: elaborado a partir dos dados obtidos na pesquisa (2020).

Contata-se, pelo Gráfico 1, que as *Startups* B e C são as empresas que dão maior importância às categorias gestão, partilhando do pensamento de Davila e Foster (2005), que reiteram que o crescimento organizacional está associado às práticas de controle de gestão, pois proporcionam infraestrutura indispensável à escalabilidade. Para Fernandes (2018), é uma característica essencial das *Startups*. Sobre isso o entrevistado relata:

*Conseguimos mostrar que o negócio era escalável, que tinha lucratividade [...] quando entramos no processo de captação, tanto no primeiro, quando tínhamos algumas ferramentas, poucas ainda, mas bem estruturadas, que deram confiança para os investidores entenderem que a equipe era qualificada e era totalmente transparente. É isso que faz a diferença, na verdade! [...] A transparência, que advém das práticas de controle de gestão, é que dá aos investidores a visibilidade e a total segurança para eles entrarem no negócio. Para mim, isso é o que é o definitivo na hora do investidor entrar, principalmente nas rodadas que a gente passou (Startup B).*

A empresa B, do segmento de serviços, conferiu grau muito importante a todas as categorias de controle, exceto à categoria custos. Logo, fica evidente que se trata de uma empresa que pensa na estruturação da organização no sentido de enfrentar as dificuldades de um mercado competitivo, conforme ponderam Davila, Foster e Oyon (2009), enunciando que com tais instrumentos formais de controle, as *Startups* estão melhor assistidas para navegar em mares turbulentos.

Pelo viés de Meyssonier (2015), se não formais, essas empresas devem adotar um sistema de controle de gestão interativo simplificado ou limitado, introduzido *antes* para apoiar o crescimento e não *após* para a identificação de problemas e deficiências das empresas, a fim de não acabem, dado a importância desses negócios no cenário econômico brasileiro (PESQUISA DA ..., 2016; MORAES, 2019; STARTUPBASE, [2020]; AGS, 2020). Nas palavras de Neely, Gregory e Platts (2005), essas práticas devem ter um conjunto de métricas para se avaliar a eficiência e a eficácia dos negócios. Na crítica de Eccles e Pyburn (1992), essas métricas também devem estar direcionadas externamente e não só internamente. Por isso, Davila e Foster (2009) insistem, no sentido oposto, de que a ausência de controles impede a

exploração do máximo potencial organizacional.

Quanto às *Startups* A e D, do segmento de comércio e de *software*, respectivamente, percebe-se que a *Startup* A conferiu grau muito importante aos controles de orçamento e de custos. Já a *Startup* D não conferiu grau muito importante a nenhuma das práticas de controle de gestão. Assim, aponta o entrevistado dessa *Startup*:

*Falta um pouco desse controle. Não fazemos muito controle de qualidade. O nível de qualidade de produtos e serviços, nós medimos através do Customer Success (bem incipiente). Começamos há pouco tempo a fazer pesquisa de satisfação dos clientes [...] não tem uma meta muito clara em relação à produtividade [...] Nem todos os processos estão documentados, mas estamos no caminho (Startup D).*

Nota-se que a *Startup* D parece divergir das visões de Garcia e Guerreiro (2006), haja vista que esses frisam que métricas são ferramentas de apoio à tomada de decisões e à elaboração de políticas que sustentem o crescimento organizacional e a empresa não as adota adequadamente. Mais, de encontro à Meyossonnier (2015), que aponta que os controles de gestão em *Startups* são a questão central para o crescimento macroeconômico e, também, para o micro nível empresarial.

Uma das razões desse comportamento pode estar relacionada ao seu tempo de existência. Como Davila e Foster (2007) asseguram, os controles de gestão em *Startups* nos seus primeiros estágios de vida costumam ser simples, com pouco ou nenhum mecanismo de controle formal. E, quando existem, conforme Santos, Beuren e Conte (2017), esses instrumentos costumam ser voltados mais à realização de atividades do que ao controle de gestão, demonstrando maior preocupação da *Startup* D em relação à idealização de suas ideias, para só depois pensar na formalização e implantação de práticas de controle de gestão.

Portanto, é seguro atribuir um grau muito importante aos controles de gestão, usando-os como ferramentas de gestão, o que se torna preeminente aos negócios que desejam lidar com desafios que surgem pelas incertezas corporativas, particularmente *Startups*, garantindo o crescimento sustentável dessas empresas (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019). Na próxima subseção, serão abordadas as práticas de controle de gestão adotadas pelas *Startups* desse estudo.

#### 4.3 PRÁTICAS DE CONTROLE DE GESTÃO ADOTADAS PELAS *STARTUPS*

Em relação às práticas de controle de gestão adotadas pelas *Startups* estudadas, foram encontradas 38 práticas tradicionais e 40 práticas inovativas, o que evidencia uma maior adoção destas em relação a essas nesse grupo. Desse modo, a pesquisa partilha dos mesmos achados de Carraro, Azambuja e Silveira (2019), que argumentam que as práticas inovativas são mais propícias de serem utilizadas por empresas iniciantes e inovadoras.

A *Startup* A, do segmento de comércio, no geral, usa mais práticas tradicionais de controle de gestão, oito tradicionais contra cinco inovativas. A *Startup* B, do segmento de serviços, equilibra o uso dessas práticas, com 21 práticas tanto tradicionais quanto inovativas. As empresas C e D, dos segmentos de serviços e de *software*, ao contrário das demais *Startups*, no geral, utilizam mais práticas inovativas do que tradicionais, quatro contra sete e cinco contra sete, respectivamente.

Na Tabela 1 são evidenciadas as 10 principais práticas tradicionais e inovativas adotadas pelas *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro objeto desse estudo. São elas: Tradicionais, de uso interno e financeiro, às vezes de curto prazo, na visão de Chenhall e Langfield-Smith (1998), elaboração e controle do fluxo de caixa, mecanismos jurídicos de controle, planejamento estratégico, contabilidade gerencial e orçamento. Inovativas, que, conforme Cândico (2018), conferem às empresas uma postura relacional e a obtenção de

conhecimento externo à organização, benchmarking, cultura empreendedora, drivers de desempenho, capacidade inovativa do produto, Lean Startup, marketing digital e offshoring. A seguir seguem os achados relacionados às práticas mencionadas anteriormente.

**Tabela 1 - Práticas de controle de gestão adotadas pelas Startups com sucesso financeiro e não financeiro**

Práticas Tradicionais	Startups/Total					Práticas Inovativas	Startups/Total				
	A	B	C	D	Total		A	B	C	D	Total
Elaboração e controle do fluxo de caixa	x	x	x	x	4	Benchmarking	xx	x	x	xx	4
Mecanismos jurídicos de controle	x	x	xx	x	4	Cultura empreendedora	x	x	xx	xx	4
Planejamento estratégico	x	x	xx	x	4	Drivers do desempenho	xx	x	x	xx	4
Contabilidade gerencial	x	x	x		3	Capacidade Inovativa do Produto	x	x		x	3
Orçamento	x	x		x	3	Lean Startup		x	xx	x	3
Custo padrão	x	x			2	Marketing digital	x	x	xx		3
Gestão de projetos		x		x	2	Offshoring		x		x	2
Gestão financeira	x	x			2	Framework		x	x		2
Retorno sobre o investimento	x	x			2	Modelo Aberto de Inovação		x		x	2
Balanced Scorecard e outros Instrumentos de Avaliação de Desempenho		x			1	Drivers da inovação		x	x		2
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>27</b>	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>29</b>

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020).

Legenda: Prática atualmente utilizada: conforme questionário x; Prática atualmente utilizada mencionada apenas na entrevista: xx

Infer-se da Tabela 1 que todas as *Startups* pesquisadas usam a prática da elaboração e controle do fluxo de caixa como a principal ferramenta tradicional de controle de gestão para a orientação de seus negócios cotidianamente (SILVA; NEIVA, 2010). Assim sendo, em conformidade com Meyssonier (2015), é notório que essas *Startups* consideram o monitoramento do caixa como um dos primeiros instrumentos a serem usados e sempre essencial. A principal razão parece residir no fato de o fluxo de caixa ser baseado em dinheiro e ser fácil de medir, não dependente de critérios de avaliação (BOGICEVIC; DOMANOVIĆ; KRSTIĆ, 2016). Os entrevistados destacam:

*O fluxo financeiro tem um funcionário dedicado só para finanças. Ele trata de questões de investimentos, de fluxo de caixa por região (bem específico), pois é o que nos dá uma maior visão do negócio [...] Monitoramos o negócio pelo fluxo de caixa e não pelo DRE. Olhamos os indicadores de receita, de custos por área, de saúde financeira pelo saldo de caixa e dos investimentos para os próximos três meses para ver se está de acordo (Startup B).*

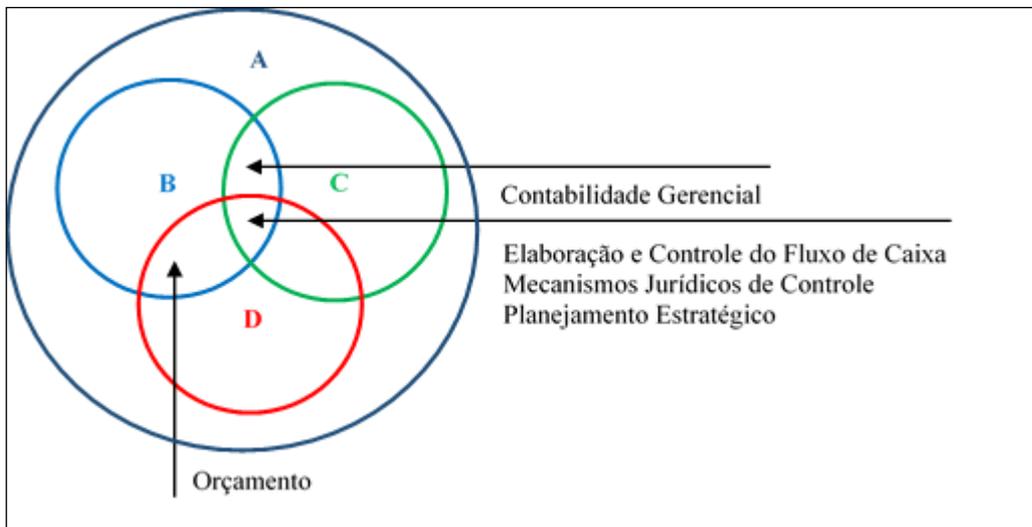
*Monitoramos nosso negócio pelo fluxo de caixa. Monitoramos pelo nosso Burn Rate (Startup D).*

Fica claro que essas *Startups* monitoram o fluxo de caixa como a própria corrente sanguínea da companhia, sendo sua principal medida tradicional de controle de *performance* (GRANT, 2002). Isso porque, de acordo com o que defendem Fraser e Ormiston (2013), se a empresa não conseguir transformar seus ganhos em dinheiro, o lucro líquido é irrelevante.

No Gráfico 2, colige-se que as *Startups* A, B, C e D utilizam também a prática tradicional dos mecanismos jurídicos de controle e planejamento estratégico. Além disso, com base na figura 1, as *Startups* A, B e C usam o controle de contabilidade gerencial e as empresas

A, B e D as práticas do orçamento.

**Gráfico 2 - Diagrama da adoção de práticas tradicionais pelas Startups**



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2020).

Os mecanismos jurídicos de controle estão relacionados a cláusulas, contratos e assessoria jurídica da *Startup C*, seguindo o viés de Fonseca e Domingues (2018). Ela considera os mecanismos jurídicos de controle como uma ferramenta essencial no que diz respeito à garantia de direitos contratuais e à manutenção de leis comerciais eficientes (COOTER, 2005). O entrevistado relata:

*Temos uma assessoria jurídica desde o início, que nos orienta sobre tudo que estamos adotando, sobre tudo que estamos fazendo. Temos um contratado tanto para o cliente, quanto para o profissional, quanto para os clientes B2C e B2B. Sentimos mais falta ali para frente, não nesse momento da nossa Startup (Startup C).*

O estudo também evidenciou que as *Startups A, B, C e D*, na visão de Fonseca e Domingues (2018), buscam estar amparadas na falta de proteção legal. No que se refere às empresas A e B, constata-se que estão mais direcionadas a usar os mecanismos jurídicos de controle para evitar riscos eventuais, além de buscar oportunidades legais em relação a seus produtos e ao seu negócio. Os entrevistados afirmam:

*A gente paga advogados, que é algo que eu pago mensalmente para estar à postos se acontecer algum problema jurídico (Startup A).*

*Nosso sócio, que é consultor legislativo, atua muito fortemente nessa parte, vendo o que faz sentido ou não, que tipo de produto podemos acelerar ou que é melhor segurar porque pode dar algum tipo de problema tributário. Isso influencia muito o nosso negócio (Startup B)!*

Não foi possível obter um conhecimento específico de como a *Startup D* utiliza os mecanismos jurídicos, apesar de ela os adotar. Na sequência, a prática tradicional de gestão do planejamento estratégico, que é usado como outro instrumento de gestão de negócios pelas *Startups A, B, C e D*.

Observou-se que as empresas A, B e C têm missão, visão e objetivos bem definidos como as orientações de Fischmann e Almeida (1991), incluindo, dentre os aspectos já mencionados, as estratégias da organização, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Porém, quanto à *Startup D*, constatou-se que ela tem metas claras e que faz reuniões de diretrizes com frequência; entretanto, não ficou claro se há um plano estratégico mais abrangente envolvendo os objetivos da *Startups* como um todo (DOMINGUES *et al.*, 2019).

Possivelmente, isso tenha relação com o que defende Ries (2011), que alega que a fascinação a um plano, a uma estratégia sólida possa ser a receita do fracasso, visto que as *Startups* não conhecem ainda seus clientes e seus produtos. Ou, isso tenha alguma associação contra a visão de Bower e Christensen (1995), bem como de Christensen, Raynold e Macdonald (2015), de que as *Startups* são ágeis em mudar seus produtos e suas estratégias de acordo com suas incursões ao mercado. Portanto, a estratégia é ser flexível.

Atkinson *et al.* (2015) e Godoy e Raupp (2017), a seu turno, argumentam que a contabilidade gerencial foca na gestão adequada dos recursos organizacionais, buscando a criação de valor e a redução de perdas. Por esse ângulo, os achados dessa pesquisa manifestam a preocupação das *Startups A, B e C* em relação ao monitoramento dos seus negócios, tanto por indicadores financeiros, essenciais, mas não suficientes para avaliar a saúde econômica das empresas, quanto por indicadores não financeiros. (MACEDO; CORRAR, 2010). Tal relata o entrevistado:

*Temos todos os indicadores econômico-financeiros padrões [...] Quais são os produtos que estão demandando mais custo, que têm maior rentabilidade, por área, por serviço e por região, buscando entender no detalhe o que está funcionando. No desempenho não financeiro conta muito os indicadores mencionados anteriormente, de impacto, de conhecimento da marca, de representatividade junto aos parceiros (Startup B).*

O fato de terem indicadores de desempenho não financeiros de impacto, de conhecimento da marca e de representatividade junto aos parceiros, deixa claro que essas *Startups* também concordam que a estrutura da contabilidade tradicional não atende por completo aos gestores, investidores e credores como uma medida adequada de sucesso; portanto, sendo necessárias métricas de sucesso financeiro e não financeiro (BOGICEVIC; DOMANOVIĆ; KRSTIĆ, 2016).

Compreende-se a partir daí que essas empresas, identicamente, parecem focar na criação de valor para todos os seus *stakeholders* (PERRINI; TENCATI, 2006). E, fora, que esses negócios estão ao lado de Noguti *et al.* (2008), que frisa que é tendência mundial os investidores priorizarem investir seus recursos em organizações que sejam ambientalmente sustentáveis e socialmente conscientes, além de rentáveis.

Outro controle tradicional de relevância com que a pesquisa se deparou foi o orçamento. Os achados do estudo foram que orçamento é realizado formalmente pelas empresas A, B e D. Porém, para as *Startups A e B*, ele é mais preditivo, indo ao encontro de Cools, Stouthuysen e Abbeele (2017), que defendem que em empresas mais criativas, o orçamento é diagnóstico, o que não sufoca a criatividade. A entrevistada expõe:

*A gente cria um orçamento anual, também com meta de venda e um orçamento de gasto. Se a venda não acontece, a gente precisa revisar o orçamento da previsão de gasto. Por exemplo, com certeza vamos ter de revisar nos próximos meses porque nossa meta esse mês não vai chegar nem à metade [...] O planejamento do ano já foi por água abaixo (Startup A).*

Ao passo que a *Startup D* justifica que, apesar de desestruturado, ela tem um orçamento com o fim de prestar contas, conforme Carraro, Meneses e Brito (2019). O pesquisado afirma:

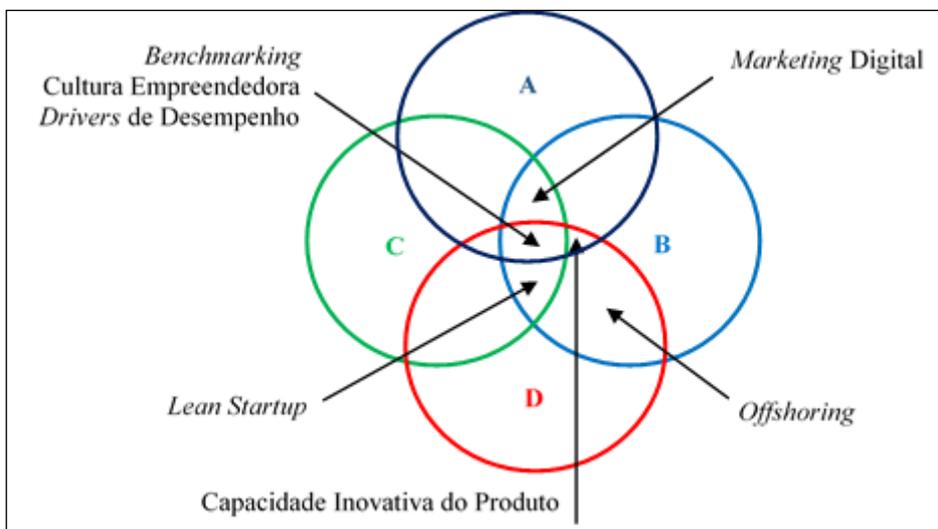
*Temos previsão de vendas e de gastos dentro desse orçamento. Ele ainda é feito de modo desestruturado. Então, sentamos com o líder de vendas para avaliar a performance de vendas e se tem de fazer algum ajuste para o budget para os próximos*

*meses. E, como temos de apresentar esses números a cada reunião de board, que acontece a cada dois meses, estamos o tempo todo olhando os gráficos, se estamos no caminho certo, se não estamos, se temos de mudar a curva. Não temos uma grande estrutura, mas conseguimos monitorar (Startup D).*

Quanto a essa prestação de contas, Meyssonier (2015) refere que se torna impossível considerar a delegação de responsabilidades sem ter métodos de relatório ou um sistema de responsabilização. À vista disso, na concepção de Kee e Rahmanb (2020), inclui-se conceitos multidimensionais de desempenho, financeiros e não financeiros, na avaliação do sucesso.

No que tange às práticas inovativas, de acordo com o Gráfico 3, conclui-se que as *Startups* A, B, C e D adotam como principais práticas o *benchmarking*, a cultura empreendedora e os *drivers* de desempenho. À medida que as empresas A, B e D utilizam a capacidade inovativa, as *Startups* B, C e D adotam o *Lean Startups*, as empresas A, B e C usam o *marketing* digital e as empresas B e D empregam o *offshoring*.

**Gráfico 3 - Diagrama da adoção de práticas inovativas pelas *Startups***



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2020).

O *benchmarking* foi destacado nas entrevistas por todas as *Startups* como a principal prática inovativa adotada por elas. Apesar de ter sido destacada no questionário somente por B e C, todas as empresas usam a ferramenta como um instrumento estratégico para o monitoramento da sua concorrência, concordando com o ponto de vista de Pinto (2004).

As *Startups*, inclusive, monitoram competidores de referência internacional em função de seus procedimentos serem considerados mais avançados e eficazes, buscando o que está funcionando lá fora para tentar fazer melhor (FERREIRA; GHIRALDELLO, 2014; SANTOS *et al.*, 2018; VALERIANO, 2013). Por esse ângulo, os achados também evidenciam que as *Startups* concordam com Maydeu-Olivares e Lado (2003), ao assumirem que empresas com maior orientação para o mercado internacional são hábeis em obter melhores resultados. Nas palavras dos entrevistados:

*Fazemos benchmarking. A gente está sempre olhando a concorrência, está sempre olhando uns benchmarking (sic) de fora do Brasil, o que estão fazendo. [...] Os nossos maiores benchmarking (sic) são de fora [...] A gente também está acompanhando a concorrência, o que a concorrência está fazendo, principalmente no Instagram, que é onde a gente sabe que está brigando pela mesma audiência (Startup A).*

*Benchmarking, a gente faz bastante, principalmente, em outros países que já são mais avançados. A gente troca bastante informação, vê vários cases de várias áreas, busca*

*essas informações, troca ideia com o pessoal sobre o que está sendo feito (Startup B).*

*Benchmarking é um dos drivers que mais utilizamos, ver o que está funcionando, ver o que as outras empresas estão fazendo e tentar fazer melhor, fazer mais rápido. É um dos principais pontos nossos (Startup D).*

Em consequência, conforme reforçam Davis, Aquilano e Chase (2001), o *benchmarking* está categorizado como competitivo, o que, para eles, é uma categoria que visa comparar empresas e seus competidores diretos mais fortes, com o intuito de identificar como sua empresa está em relação ao mercado. Logo, é nítido que as *Startups* reconhecem a necessidade e as vantagens do desenvolvimento de novos produtos com frequência, sabendo que essas mudanças exigirão conhecimento e habilidades externas e soluções internas de experimentação e processos criativos (CASEIRO; COELHO, 2019; TSAI, 2009). Mas, que tal prática poderá melhor rentabilizar seus investimentos (MITI, 2017).

A cultura empreendedora nessas empresas ainda é muito incipiente, ainda que seja utilizada por todas as organizações. Esses empreendimentos fazem trocas de conhecimento novo com parceiros de mercado como Endeavor e Sebrae, em concordância com Sternberg (2009). Mas, deduz-se do estudo que, na prática, é aplicada de forma incipiente, deixando de promover o intraempreendedorismo que, aliado ao empreendedorismo, produz mudanças organizacionais relevantes (BRAUNERHJELM; DING; THULIN, 2018; SANTOS; BEUREN; CONTE, 2017).

Observou-se, nesta pesquisa, que todas as *Startups* adotam um ou outro *Driver* de desempenho, dos quais, os mais mencionados foram relacionados à participação em *hubs* de soluções, fazer parte ou estar instalado em *Coworkings*, integração com *Fab Labs*, concordando com Clarysse *et al.* (2014), que argumenta que participar ou já ter participado de algum *habitat* de inovação possibilita que empresas se conectem para atuar internacionalmente. E, exclusivamente a *Startup B*, mencionou o *driver* relacionado à formação de parcerias que, à luz de Andresson e Wictor (2003), proporciona alianças essenciais à inovação e valiosos instrumentos estratégicos.

*Já estivemos em Coworking no Cohub, mas não por muito tempo (Startup A).*

*A gente também tem contato com os Fab Labs. A gente está com essa ideia até para as cidades, como Labs gigantes [...] (Startup B).*

*Nossa sede fica dentro de um Coworking (Startup C).*

Compartilhando da reflexão de Silva *et al.* (2018), as *Startups A, B e D* estão também orientadas ao mercado nacional, buscando em seus clientes informações para o desenvolvimento e a melhoria de seus produtos e serviços por intermédio da capacidade inovativa do produto. Em especial, as empresas A e B, que trabalham com produtos de demanda específica e customizada. Consequentemente, conforme Santos (2014), elas estão mais preparadas para transformar o conhecimento e as necessidades dos seus clientes em inovações. Assim, narra o entrevistado:

*Nós temos um controle de dados, buscando ter o máximo de informações de nossos clientes em nosso sistema interno (Trello) - repositório de informações; Google Drive para informações comerciais e novas tecnologias [...] Desenvolvimento de produtos e serviços: a nossa inovação está muito baseada no parceiro. A gente busca parceiros que já tenham alguma tecnologia, vê como a gente consegue contribuir (Startup B).*

Não se identificou uma relação direta entre as *Startups*, o uso do *Lean Startup* e o segmento de atuação das empresas. Ainda assim, verificou-se que a prática está presente em

3/4 das empresas deste estudo. Nesse cenário, enfatiza-se que esses negócios adotam o conceito de Ries (2011), que aponta ser a prática uma nova abordagem para criar a inovação contínua, cujo foco está em três estágios rápidos e com o mínimo investimento: criar o produto, medir os resultados e aprender o processo. Os entrevistados ratificam:

*Somos uma empresa totalmente enxuta, com um processo de gestão bem próximo e com base na confiança, muito mais focado com um nome da moda, Lean Startup, baseado em entregas semanais ou quinzenais, trabalhar com base na confiança e na produtividade das pessoas (Startup C).*

*Nós fizemos alguns estudos em cima do Lean Startup. Tentamos aplicar essa metodologia de melhoria contínua, de fazer testes, a ideia do fail fast, de tentar, pivotar, arrumar e tentar de novo (Startup D).*

Não obstante 3/4 dos negócios adotarem o *Lean Startup*, salienta-se que somente a *Startup D* segue o pensamento de Fernández e Rodriguez (2018), criando o produto que o cliente precisa pelo preço que ele está disposto a pagar, usando o mínimo de recursos possível. Outro aspecto importante da pesquisa a destacar é o *marketing* digital, adotado, principalmente, pelas *Startups A, B e C*, dos segmentos de comércio e de serviços, respectivamente. Sobre esse, os pesquisados mencionam:

*Fazemos muitas aparições nas mídias sociais, e as vendas ativas que nos trazem as vendas orgânicas [...] Temos reuniões táticas semanais (onde tratamos mais da operação, o que está sendo feito ou não) [...] tratamos mais as metas [...] quantidade de pessoas atingidas pelas mídias sociais (Startup B).*

*Temos uma série de ferramentas de marketing digital, onde tentamos impactar os clientes tudo automatizado (B2C) todo marketing digital (Startup C).*

Das falas, infere-se que as empresas têm uma visão tática do *marketing*, conforme sustenta Taveira (2018). Porém, de encontro com os aspectos sustentados por Carraro, Azambuja e Silveira (2019), que evidenciam que o *marketing* digital estabelece um vínculo social com o cliente, identificando-o como tal e não como um simples rosto sem nome. O pesquisado reforça:

*Temos uma série de ferramentas de marketing digital, onde tentamos impactar os clientes tudo automatizado (B2C) todo marketing digital. E, B2B, Iside Sales (Startup C).*

A preocupação do *marketing* usado por essas empresas tem mais o objetivo de impactar o cliente com vendas do que desenvolver um relacionamento com o cliente. Essa visão vai contra o argumento de Dyer (1997), Von Hippel (1995) e Provan e Sydow (2008), que acreditam que relações com clientes-chave possibilitam usuários pioneiros, mais suscetíveis a contribuir com inovações no produto, com menores custos operacionais e de transação. Portanto, por falta desse aspecto, as *Startups* deixam de produzir inovação como vantagem múltipla em toda a cadeia produtiva (SILVEIRA; MAEHLER; BRAGA, 2013).

O *offshoring* foi relatado pela *Startup D*, que possui o maior número de colaboradores (43 funcionários), como uma estratégia de vantagem competitiva por ela usada, principalmente, em razão de possibilitar o acesso a recursos ao redor do mundo. O entrevistador afirma:

*Offshoring: nos remete ao fato de podermos contratar pessoas ao redor do mundo, o que faz uma grande diferença em nosso negócio, um diferencial de mercado porque não ficamos limitados à nossa região, ao nosso país, ao nosso mercado (Startup D).*

É evidente que a empresa não fica limitada à região e ao mercado nacional, conseguindo obter redução de custos, acesso à qualidade e à inovação, além de cultura, conforme Martelli, Pereira e Maldaner (2018). E, nessa visão, Wang e Wang (2012) também afirmam que o *offshoring* possibilita a troca de conhecimento tácito e explícito, que facilitam a inovação e o desempenho. Sendo que o conhecimento tácito tem maior probabilidade de resultar em vantagem sustentável, de acordo com Nonaka (1994).

Dessa forma, conclui-se que as 10 principais práticas de controle de gestão adotadas por *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro encontradas nesse estudo foram as que estão delineadas no Quadro 1, que expõe o *ranking* geral dessas práticas.

**Quadro 1 - Ranking final das 10 práticas mais utilizadas pelas *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro desse estudo**

Ranking	Práticas de Gestão	Tipo Prática	<i>Startups</i>	Segmentos	Estilos de Gestão
1 <sup>a</sup>	Elaboração e controle do fluxo de caixa	Tradicional	A, B, C, D	I, II, III	$\alpha$ , $\beta$
2 <sup>a</sup>	Mecanismos jurídicos de controle	Tradicional	A, B, C, D	I, II, III	$\alpha$ , $\beta$
3 <sup>a</sup>	Planejamento estratégico	Tradicional	A, B, C, D	I, II, III	$\alpha$ , $\beta$
4 <sup>a</sup>	<i>Benchmarking</i>	Inovativo	A, B, C, D	I, II, III	$\alpha$ , $\beta$
5 <sup>a</sup>	Cultura empreendedora	Inovativo	A, B, C, D	I, II, III	$\alpha$ , $\beta$
6 <sup>a</sup>	<i>Drivers</i> do desempenho	Inovativo	A, B, C, D	I, II, III	$\alpha$ , $\beta$
7 <sup>a</sup>	Contabilidade gerencial	Tradicional	A, B, C	I, II	$\alpha$ , $\beta$
8 <sup>a</sup>	Orçamento	Tradicional	A, B, D	I, II, III	$\alpha$ , $\beta$
9 <sup>a</sup>	Capacidade Inovativa do Produto	Inovativo	A, B, D	I, II, III	$\alpha$ , $\beta$
10 <sup>a</sup>	<i>Lean Startup</i>	Inovativo	B, C, D	II, III	$\beta$

Fonte: elaborado a partir dos dados obtidos na pesquisa (2020).

Observa-se, no Quadro 1, que as práticas tradicionais e inovativas ficaram em número igual no *ranking* das 10 principais práticas. Da primeira à sexta e, depois, da oitava à nona colocação ficaram as práticas que são adotadas por todos os segmentos de negócio (comércio, serviços e *software*). Na sétima posição, ficou a prática que é utilizada pelas *Startups* dos segmentos de comércio e serviços. E, no 10º lugar ficou a prática usada pelas *Startups* dos segmentos de serviços e *software*.

Evidencia-se que a contabilidade gerencial (prática tradicional) é utilizada pelas empresas dos segmentos de comércio e de serviços, com estilo de gestão misto ou descentralizado. Enquanto o *Lean Startup* (prática inovativa) é usado por *Startups* dos segmentos de serviços e de *software* nesta pesquisa, com estilo de gestão descentralizado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo estabelecido para este estudo foi identificar quais eram as práticas de controle de gestão adotadas por *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro. Para tanto, foram desenvolvidas as seguintes etapas: identificação e categorização de práticas de controle de gestão quanto ao aspecto tradicional e inovativo; por meio de *survey*, coleta eletrônica de práticas de controle de gestão utilizadas por *Startups*; entrevistas *online* para avaliação da existência de novas práticas de controle de gestão não presentes na literatura; e análise da relação entre as práticas adotadas com o perfil das empresas envolvidas no estudo.

Observou-se que as *Startups* estudadas fazem maior uso de práticas de controle inovativas em relação às tradicionais, 40 contra 38, respectivamente. As empresas A e B, dos segmentos de comércio e serviços, adotam mais práticas tradicionais, enquanto, as empresas C e D, dos segmentos de serviços e *software*, usam mais práticas inovativas. As empresas B e C foram as que conferiram maior grau de importância às categorias de controle de gestão. A

empresa D foi a que atribuiu o menor grau de importância a todas as categorias de controle.

Constatou-se que a prática tradicional da elaboração e do controle do fluxo de caixa e a prática inovativa do *benchmarking* são as principais práticas de controle de gestão adotadas pelas *Startups* desta pesquisa. A elaboração e o controle do fluxo de caixa são fundamentais, pois não demanda critérios de avaliação e pode ser medido facilmente. Daí a razão de todas as *Startups* gerirem seus negócios pelo caixa e não por Demonstrativos de Resultados (DRE). O *benchmarking*, foi apontado em todas as entrevistas como a ferramenta inovativa mais utilizada pelas empresas. Seu propósito para as empresas pesquisadas, está relacionado ao monitoramento da concorrência, buscando entender o que está funcionando, como estão em relação ao mercado e querendo antever possíveis riscos relacionados à concorrência.

Comprovou-se que as *Startups* têm preocupação com o sucesso financeiro e não financeiro, por já estarem com o produto no mercado e por terem grande interesse na captação de novos recursos junto aos investidores. Elas destacaram que o que fez a diferença para seus negócios foi o impacto, o conhecimento da marca, a representatividade junto a clientes e parceiros, o potencial de escalabilidade e a estruturação de algumas ferramentas de controle, que demonstrou equipes bem qualificadas e informações transparentes, possibilitando ao investidor ter confiança em investir.

Tornou-se claro quais são as práticas de controle de gestão em *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro e o quão essencial elas são na estruturação da empresa rumo à escalabilidade. Este estudo, pode auxiliar empresários na construção de seus negócios, trazendo ideias, instrumentos e estratégias a serem implantadas em suas empresas. Também, pode contribuir com a difusão das ideias inovativas de controle de gestão para o grupo de estudo. E pode legitimar a promoção de transparência e a facilitação de controle por parte de investidores, fornecedores e clientes com interesse em *Startups*.

Como limitações, tem-se o tamanho da amostra. Por isso, sugere-se que este estudo seja replicado em uma amostra maior, possibilitando a identificação e a comparação dos achados. Indica-se que esta pesquisa seja aplicada em diversos segmentos, buscando analisar se há relação das práticas de controle de gestão tradicionais e inovativas com algum setor específico.

## REFERÊNCIAS

ALMUS, M.; NERLINGER, E. Growth of new technology-based firms: Which factors matter? **Small Business Economics**, v. 13, p. 141-154, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1008138709724>. Acesso em: 1 nov. 2020.

ANDRESSON, S.; WICTOR, I. Innovative internationalization in New firms: Born globals – the Swedish case. **Journal of international Entrepreneurship**, v. 1, p. 249-276, 2003.

ANISIUBA, C.; OKAFOR, R.; EZEAKU, H. An empirical study of the impact of accounting knowledge and skills on the competitive ability of the Nigerian entrepreneurs and perceived business Obstacles. **IJSAR Journal of Advanced Management and Social Sciences (IJSAR-JAMSS)**, v. 5, n. 2, p. 247-270, June 2018.

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE *STARTUPS* - AGS. **Fomentando o ecossistema local**. Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://www.agStartups.org.br/>. Acesso em: 21 out. 2020.

ATKINSON, A.; KAPLAN, R.; MATSUMURA, E.; YOUNG, S. **Contabilidade gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BOGICEVIC, J.; DOMANOVIĆ, V.; KRSTIĆ, B. The role of financial and non-financial performance indicators in enterprise sustainability evaluation. **Ekonomika**, v. 62, p. 1-13,

2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5937/ekonomika1603001B>. Acesso em: 1 nov. 2020.
- BOWER, J.; CHRISTENSEN, C. Disruptive technologies: Catching the wave. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 73, n. 1, p. 43-53, Jan./Feb. 1995. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91075-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91075-1). Acesso em: 21 out. 2020.
- BRAUNERHJELM, P.; DING, D.; THULIN, P. The knowledge spillover theory of intrapreneurship. **Small Business Economics**, v. 51, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9928-9>. Acesso em: 1 nov. 2020.
- CÂNDIDO, A. C. Redes de colaboração das empresas de *software*: estudo das práticas de inovação aberta. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 2, p. 145-161, 2018.
- CARRARO, W.; AZAMBUJA, M.; SILVEIRA, A. Innovative perspective of management controls: an overview in Contemporary literature. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 43., São Paulo/SP, 2019. **Anais [...]** São Paulo: ANPAD, 2019.
- CARRARO, W.; MENESES, R.; BRITO, C. Combining categories of management control tools for high performance of start-ups. **Review of Business Management**, v. 21, n. 4, p. 861-878, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022>. Acesso em: 1 nov. 2020.
- CASEIRO, N.; COELHO, A. The influence of business intelligence capacity, network learning and innovativeness on *Startups* performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 3, p. 139-145, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.009>. Acesso em: 1 nov. 2020.
- CHENHALL, R.; LANGFIELD-SMITH, K. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 3, p. 243-264, 1998.
- CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M.; MCDONALD, R. What is disruptive innovation? **Harvard Business School**, Faculty and Research, v. 93, n. 12, Dec. 2015. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=50233>. Acesso em: 21 out. 2020.
- CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; BRUNEEL, J.; MAHAJAN, A. Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. **Research Policy**, v. 43, p. 1164-1176, 2014.
- COLAUTO, R.; BEUREN, I. Coleta, análise e interpretação dos dados. *In: BEUREN, I. et al. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Cap. 5. p. 117-144.
- COOLS, M.; STOUTHUYSEN, K.; VAN DEN ABBEELE, A. Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. **Journal of Management Accounting Research**, v. 29, n. 3, p. 1-21, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.2308/jmar-51789>. Acesso em: 1 nov. 2020.
- COOTER, R. Innovation, information, and the poverty of nations. **Berkeley Olin Program in Law & Economics**, Working Paper Series, 2005.
- COSTA NETO, P. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blücher, 2002.

DAVILA, A.; FOSTER, G. The adoption and evolution of management control systems in entrepreneurial companies: evidence and a promising future. **Handbook of management accounting research**, v. 3. Amsterdam: Elsevier, 2009.

DAVILA, A.; FOSTER, G. Management control systems in early - stage *startup* companies. **The Accounting Review**, v. 82, n. 4, p. 907-937, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.907>. Acesso em: 1 nov. 2020.

DAVILA, A.; FOSTER, G. Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early - stage/*startup* companies. **The Accounting Review**, v. 80, n. 4, p. 1039-1068, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.4.1039>. Acesso em: 1 nov. 2020.

DAVILA, A.; FOSTER, G.; OYON, D. Accounting and Control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. **European Accounting Review**, v. 18, n. 2, p. 281-311, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09638180902731455>. Acesso em: 1 nov. 2020.

DAVIS, M.; AQUILANO, N.; CHASE, R. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DOMINGUES, D.; CARVALHO, L.; CRUZ, A.; BARBOSA, M. Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial. *In*: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 10., 2019, Florianópolis. **Anais [...]** Florianópolis: UFSC, 2019.

DYER, J. Effective interfirm collaborations: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 553-556, 1997.

ECCLES, R.; PYBURN, P. Creating a comprehensive system to measure performance. **Management Accounting**, v. 74, n. 4, p. 41-45, 1992.

FERNANDES, J. **Controlo de gestão e avaliação de desempenho em Startups**. 2018. 72f. Dissertação (Mestrado em Auditoria) - Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2018. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/12934>. Acesso em: 22 out. 2020.

FERNÁNDEZ, F.; RODRÍGUEZ, J. La metodología Lean *startup*: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. **Revista Escuela de Administración de Negocios**, n. 84, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>. Acesso em: 22 out. 2020.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>. Acesso em: 1 nov. 2020.

FERREIRA, M.; GHIRALDELLO, L. O Benchmarking como ferramenta de gestão: um estudo em departamentos de viagens corporativas nas empresas. **Gestão & Conhecimento**, Poços de Caldas, art. 8, dez. 2014.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/000827100>. Acesso em: 22 out. 2020.

FONSECA, V.; DOMINGUES, J. Financiamento de *Startups*: aspectos econômicos dos investimentos de alto risco e mecanismos jurídicos de controle. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, v. 9, n. 1, p. 319-354, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7213/rev.dir.econ.soc.v9i1.18438>. Acesso em: 1 nov. 2020.

FRASER, L.; ORMISTON, A. **Understanding financial statements**. 10. ed. New York: Pearson Education, 2013.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A.; GUERREIRO, R.; GOUVEA, M. Does management accounting play role in planning process? **Journal of Business Research**, São Paulo, v. 64, n. 3, Strategic Management in Latin America: Issues and Assessment, p. 242-249, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.008>. Acesso em: 1 nov. 2020.

GARCÍA, S.; GUERRERO, M. Indicadores de sustentabilidad ambiental en la gestión de espacios verdes: Parque urbano Monte Calvario, Tandil, Argentina. **Revista de geografía Norte Grande**, n. 35, p. 45-57, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.4067/S0718-34022006000100004>. Acesso em: 1 nov. 2020.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, J.; RAUPP, F. Uso de artefatos de contabilidade gerencial por organizações sem fins lucrativos: um estudo multicase à luz da teoria da contingência. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 3, p. 70-87, 2017. Disponível em: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v12i3.14166](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v12i3.14166). Acesso em: 1 nov. 2020.

GRANT, R. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. 5. ed. Malden: Blackwell Publishing, 2002.

KEE, D.; RAHMAN, N. How to measure start-up success? A systematic review from a multidimensional perspective. **SSRN Electronic Journal**, Jun. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3638863>. Acesso em: 22 out. 2020.

LAZÁNYI, K. What makes a start-up successful? **Small business ventures in focus**, v. 16, p. 68-79, 2015.

MACEDO, M.; CORRAR, L. Análise do desempenho contábil-financeiro de seguradoras no Brasil no ano de 2007: um estudo apoiado em análise hierárquica (AHP). **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n. 3, p. 135-165, 2010.

MANZINI, J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de Roteiros**. [200-?]. 10f. Artigo (Pós-Graduação em Educação) - Departamento de Educação Especial, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Estado de São Paulo - UNESP, Marília, [200-?]. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2012/03/MANZINI-Jos%C3%A9-Eduardo-Entevista-semi-estruturada-An%C3%A1lise-de-objetivos-e-de-roteiros.pdf>. Acesso em: 22 out. 2020.

MARTELLI, A.; PEREIRA, A.; MALDANER, L. Os desafios de *Startups* na utilização da estratégia de *Offshoring*. **Revista Liberato**, v. 19, p. 103-116, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.31514/rliberato.2018v19n31.p103>. Acesso em: 1 nov. 2020.

MAYDEU-OLIVARES, A.; LADO, N. Market orientation and business economic performance: A mediated model. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, n. 3, p. 284-309, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09564230310478837>. Acesso em: 1 nov. 2020.

MINISTRY OF INTERNATIONAL TRADE AND INDUSTRY - MITI. **Government Urges GLCs, GLICs, MKDs and VCs to finance start-up fund to grow Malaysia's digital economy**. Media Release. 22 June 2017. Disponível em: [https://www.miti.gov.my/miti/resources/Media%20Release/MEDIA\\_RELEASE\\_-\\_GOVERNMENT\\_URGES\\_GLCs\\_GLICs\\_MKDs\\_AND\\_VCs\\_TO\\_FINANCE\\_START-UP\\_FUND\\_TO\\_GROW\\_MALAYSIAS\\_DIGITAL\\_ECONOMY.pdf](https://www.miti.gov.my/miti/resources/Media%20Release/MEDIA_RELEASE_-_GOVERNMENT_URGES_GLCs_GLICs_MKDs_AND_VCs_TO_FINANCE_START-UP_FUND_TO_GROW_MALAYSIAS_DIGITAL_ECONOMY.pdf). Acesso em: 22 out. 2020.

MEYSSONNIER, F. What kind of management control for *Startups*? **Comptabilite - Controle - Audit**, v. Volume 21, n. 2, p. 33-61, 2015.

MORAES, C. Maioria das *Startups* morre porque ignora os problemas reais do consumidor. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 14 dez. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2019/12/maioria-das-Startups-morre-porque-ignora-os-problemas-reais-do-consumidor.shtml>. Acesso em: 22 out. 2020.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, p. 1228-1263, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>. Acesso em: 1 nov. 2020.

NOGUTI, M.; CAMPOS, S.; RODRIGUES, T.; PULLING, T.; DIAS, J. Sistema de Gestão ambiental – Natura cosméticos S/A. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói. **Anais** [...] Niterói: LATEC/ UFF, 2008.

NONAKA, I. A Dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

PERRINI, F.; TENCATI, A. Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, p. 296-308, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.538>. Acesso em: 1 nov. 2020.

PESQUISA DA *startup* farm revela a mortalidade das *Startups* brasileiras. *In*: **Startup Farm**. 12 jul. 2016. Disponível em: <https://startup.farm/blog/pesquisa-da-startup-farm-revela-a-mortalidade-das-Startups-brasileiras/>. Acesso em: 22 out. 2020.

PINTO, L. **O homem, o arco e a flecha**: em direção à Teoria Geral da Estratégia. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PROVAN, K.; SYDOW, J. **Evaluating interorganizational relationships**. The Oxford Handbook of Interorganizational Relationships. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 691-716.

RAUPP, F.; BEUREN, I. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *In*: BEUREN, I. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 76-97.

REID, G.; SMITH, J. What makes a new business start-up successful? **Small Business Economics**, v. 14, p. 165-182, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1008168226739>. Acesso em: 1 nov. 2020.

RIES, E. **The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. New York: Crown Business, 2011.

SANTOS, M. **Orientação ao consumidor e performance financeira: uma análise do papel da capacidade de inovação de produto**. 2014. 145f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br:80/tede2/handle/tede/5680>. Acesso em: 22 out. 2020.

SANTOS, V.; BEUREN, I.; CONTE, A. Uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 28, n. 3, p. 103-132, 2017.

SANTOS, V.; BEUREN, I.; CORRÊA, N.; MARTINS, L. Características das empresas e dos gestores que influenciam o uso de controles gerenciais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 11, n. 1, p. 3-23, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.14392/asaa.2018111003-023>. Acesso em: 1 nov. 2020.

SILVA, A.; QUEIROZ, F.; QUEIROZ, J.; CARVALHO, F.; MARQUES, E. Determinantes del rendimiento de *Startups* brasileñas. **Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad**. v. 12, n. 2, p.57-78, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://gcg.universia.net/article/view/2790/determinantes-rendimiento-Startups-brasilenas>. Acesso em: 1 nov. 2020

SILVA, D.; NEIVA, R. O Fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira e estratégica nas empresas. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 2, n. 1, p. 23-35, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v2n1p23-35>. Acesso em: 1 nov. 2020.

SILVEIRA, D.; CÓRDOVA, F. A pesquisa científica. IN: GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. p. 31–42.

SILVEIRA, A.; MAEHLER, A.; BRAGA, A. **Compartilhamento de conhecimento e aprendizado interorganizacional: uma comparação entre o caso Toyota japonês e americana e a General Motors do Brasil - unidade de Gravataí/RS**. 2013. 108f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade de Administração e Turismo, Universidade Federal de Pelotas - UFPel, Pelotas, 2013.

SIMONS, R. **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business School Press, 1995. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=257>. Acesso em: 22 out. 2020.

SOUTES, D. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. 116f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuariais, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.12.2006.tde-12122006-102212>. Acesso em: 22 out. 2020.

**STARTUPBASE. A maior e mais completa base de dados do ecossistema de startups.** [2020]. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home>. Acesso em: 21 out. 2020.

STERNBERG, R. Regional dimensions of entrepreneurship. **Foundations and Trends® in Entrepreneurship**, v. 5, n. 4, p. 211-340, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1561/0300000024>. Acesso em: 1 nov. 2020.

TAVEIRA, C. Marketing para *Startups*: um estudo sobre as estratégias de marketing digital utilizadas pelas *Startups* participantes da Campus Party. **e-Revista Facitec**, v. 8, n. 2, 2018. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/e-revistafacitec/article/view/5232>. Acesso em: 22 out. 2020.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

TSAI, K. Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective. **Research Policy**, v. 38, n. 5, p. 765-778, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.12.012>. Acesso em: 1 nov. 2020.

VALERIANO, C. **Ciclo de vida organizacional e artefatos de contabilidade gerencial: uma investigação nas 250 pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil entre 2008 e 2010**. 2013. 130f. Dissertação (Mestre em Ciências) - Departamento de Contabilidade e Atuariais, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.12.2013.tde-07052013-195437>. Acesso em: 22 out. 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Sao Paulo: Atlas, 1997.

VESELOVSKY, M.; NIKONOROVA, A.; NATAL'YA, L.; BITKINA, I.; STEPANOV, A. The development of innovative *Startups* in Russia: The regional aspect. **The Journal of Internet Banking and Commerce**, v. 22, n. S7, p. 1, 2017.

VON HIPPEL, E. **The sources of innovation**. New York Oxford: Oxford University Press, 1995.

WANG, Z.; WANG, N. Knowledge sharing, innovation and firm performance. **Expert Systems with Applications**, v. 39, p. 8899-8908, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>. Acesso em: 1 nov. 2020.

ZAHRA, S.; SAPIENZA, H.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 43, p. 917-955, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>. Acesso em: 1 nov. 2020.

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO 1 - QUESTIONÁRIO

### PRÁTICAS DE CONTROLE DE GESTÃO

Prezados (as) empreendedores gostaríamos de contar com sua participação nesta pesquisa que tem por objetivo investigar em que medida prática de controle de gestão são utilizadas por empresas brasileiras. Assegura-se que todas as informações fornecidas serão utilizadas apenas para o propósito acadêmico, sem qualquer divulgação de dados que possam identificar qualquer empresa.

O seu envolvimento é considerado como uma grande contribuição para a qualidade dos resultados da pesquisa acadêmica.

Antecipadamente agradecemos à sua valiosa colaboração.

**Antônio Marcos Silveira**

marcos.silveira@ufrgs.br

Graduando em Ciências Contábeis

**Orientadora Profa. Doutora Wendy Witt Haddad Carraro**

wendy.carraro@ufrgs.br

Programa de Pós Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Pós-doutora em Empreendedorismo e Inovação pela Universidade do Porto

**\*Resposta Obrigatória**

**1. Endereço de e-mail: \***

**2. Nome do seu negócio: \***

**3. Atividade principal do negócio: \***

**4. Quanto tempo sua empresa faz parte da Associação Gaúcha de Startups (AGS)? \***

*Marcar apenas uma resposta:*

- Menos de um ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Mais de 5 anos
- Outro: \_\_\_\_\_

**5. Seu negócio é considerado disruptivo? (oferece produtos, serviços e soluções com características revolucionárias, mudando a forma de fazer as coisas, inclusive o mercado). \***

*Marcar apenas uma resposta:*

- Sim
- Não
- Não sei

**6. Seu negócio caracteriza-se como: \***

*Marcar apenas uma resposta:*

- Negócio inovador (*Startup*): é aquele cujo nível de incerteza é maior justamente porque o

**7. Se o seu negócio é inovador, em qual categoria a *Startup* se enquadra? \***

*Marcar apenas uma resposta:*

- Startups* potenciais: aquelas em que o empreendedor tem a ideia, mas ainda não se materializou.
- Startups* nascentes: são aqueles empreendimentos iniciados há menos de 3 meses.
- Novas Startups*: são empresas que têm entre 3 meses e 3 anos de vida.
- Startups* estabelecidas: são aqueles empreendimentos com mais de 3 anos.
- Não é uma *Startup* (no caso de ser um negócio tradicional).

**8. Se o seu negócio é tradicional, há quanto tempo está estabelecido? \***

*Marcar apenas uma resposta:*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos
- É uma *Startup* (resposta na questão anterior)

**9. Sua área de formação e função no negócio. \***

**10. Quantidade de pessoas na equipe de trabalho do negócio. \***

mercado que ele está inserido muitas vezes nem existe. Esse tipo de negócio nasce a partir da inexistência de um produto ou serviço que atenda a um problema real.

- Negócio tradicional: é aquele que trabalha para resolver uma necessidade amplamente conhecida e está em um mercado consolidado, ou seja, previsível. Um mercado cujo histórico e os dados estão disponíveis e podem facilmente serem consultados para que o negócio seja planejado.

### 12. Classificação de faturamento anual que combina com seu negócio. \*

Marcar apenas uma resposta:

- Sem faturamento  
 Faturamento abaixo das expectativas  
 Faturamento esperado  
 Faturamento acima das expectativas  
 Faturamento que excede em muito as expectativas

### 13. Indique o montante total de investimento em Reais captado por sua Startup ao longo dos últimos 3 anos. \*

Marcar apenas uma resposta:

- Sem aporte inicial  
 <R\$ 50.000,00  
 De R\$ 50.000,00 a R\$ 100.000,00  
 De R\$ 100.001,00 a R\$ 300.000,00  
 De R\$ 300.001,00 a R\$ 500.000,00  
 Mais de R\$ 500.000,00

### 14. Classificação de lucro líquido anual que combina com seu negócio. \*

Marcar apenas uma resposta:

- Sem lucro líquido  
 Lucro líquido abaixo das expectativas  
 Lucro líquido esperado  
 Lucro líquido acima das expectativas  
 Lucro líquido que excede em muito as expectativas

### 15. Fase que está o produto/serviço/solução. \*

Marcar apenas uma resposta:

- A ser desenvolvido  
 MVP

### 11. Classificação que combina com o negócio: \*

Marcar apenas uma resposta:

- Indústria  
 Software  
 Comércio  
 Serviços  
 Construção  
 Agronegócio  
 Artes  
 Outro:

### ... Continuação da questão 17

- Tenho boa rentabilidade nos investimentos  
 Tenho faturamento acima das expectativas  
 Meus produtos têm qualidade superior aos ofertados no mercado  
 Tenho baixos custos de transação  
 Possibilito acesso de produtos e serviços inovadores  
 Atendo a um novo conjunto de consumidores  
 Recebi alguma premiação  
 Recebi *feedback* positivo do meu protótipo  
 Tenho um nível de endividamento adequado ao tamanho negócio  
 Outro:

### 18. Indique o grau de cada um dos elementos listados a seguir, considere a escala de avaliação. \*

Indique apenas uma resposta para cada elemento:

**1 - Não tem; 2 - Não é medido; 3 - Baixo; 4 - Médio; 5 - Alto; 6 - Muito alto; 7 - Não sei responder**

- Desempenho do lucro líquido da empresa  
 Investimento em novos produtos para os clientes ATUAIS (mercados atuais)  
 Investimento em novos produtos para os clientes EM POTENCIAL (novos mercados)

### 19. De uma forma geral, o modelo de gestão do negócio é: \*

Marcar apenas uma resposta:

- Centralizado  
 Descentralizado  
 Misto  
 Não sei responder

<input type="checkbox"/>	Beta
<input type="checkbox"/>	Em desenvolvimento
<input type="checkbox"/>	No mercado
<input type="checkbox"/>	Outro: _____

**16. Que tipo de financiamento o negócio precisa? \***

\*

*Marcar todas que se aplicam:*

<input type="checkbox"/>	Eu não preciso de financiamento
<input type="checkbox"/>	Capital inicial (pequena quantidade para iniciar o negócio)
<input type="checkbox"/>	Fundo para espaço físico
<input type="checkbox"/>	Fundos para aquisição de equipamentos
<input type="checkbox"/>	Fundos para aquisição de capital de giro
<input type="checkbox"/>	Fundos para expansão / aceleração
<input type="checkbox"/>	Outro: _____

**17. Selecione as características (financeiras e não financeiras) que combinam com seu negócio: \***

*Marcar todas que se aplicam:*

<input type="checkbox"/>	Tenho um modelo de negócios diferenciado e lucrativo
<input type="checkbox"/>	Tenho boa participação de mercado
<input type="checkbox"/>	Atraio investimentos constantes
<input type="checkbox"/>	Tenho fácil acesso à crédito
<input type="checkbox"/>	Tenho boa taxa de retenção financeira
<input type="checkbox"/>	Tenho fluxo de caixa adequado ao negócio
<input type="checkbox"/>	Tenho recurso para aquisições ou introdução de melhorias

<input type="checkbox"/>	Outro: _____
--------------------------	-----------------

**20. Em relação a ter orientação/apoio à gestão, o negócio: \***

*Marcar todas que se aplicam:*

<input type="checkbox"/>	Contrata um Consultoria
<input type="checkbox"/>	Recebe apoio do Contador da empresa
<input type="checkbox"/>	Recebe apoio da AGS/Incubadora
<input type="checkbox"/>	Tem colaboradores internos com esta função
<input type="checkbox"/>	Não tem

**21. Indique o grau de importância dos controles de gestão a serem consideradoS na gestão de uma organização: \***

*Indique apenas uma resposta para cada prática:*

**1 - Nada impostante; 2 - Pouco importante; 3 - Importante; 4 - Significativamente importante; 5 - Muito importante**

<input type="checkbox"/>	Controle de gestão de CLIENTES
<input type="checkbox"/>	Controle de gestão da ESTRATÉGIA
<input type="checkbox"/>	Controle de gestão dos SISTEMAS DE INFORMAÇÕES
<input type="checkbox"/>	Controle de gestão da QUALIDADE
<input type="checkbox"/>	Controle de gestão da PERFORMANCE
<input type="checkbox"/>	Controle de gestão dos COLABORADORES
<input type="checkbox"/>	Controle de gestão dos RISCOS
<input type="checkbox"/>	Controle de gestão do ORÇAMENTO
<input type="checkbox"/>	Controle de gestão dos CUSTOS

**30. Indique o status de utilização das práticas de controle de gestão pelo seu negócio: \***

*Indique apenas um status para cada prática:*

**1 - Não conheço ou nunca utilizada; 2 - Já foi utilizada; 3 - Atualmente utilizada; 4 - Gostaria de utilizar; 5 - Não sei responder**

<input type="checkbox"/>	Aprendizagem em rede	<input type="checkbox"/>	Contabilidade Gerencial
<input type="checkbox"/>	Benchmarking	<input type="checkbox"/>	Custeio ABC
<input type="checkbox"/>	Capacidade Inovativa do Produto	<input type="checkbox"/>	Custeio do Ciclo da Vida do Produto
<input type="checkbox"/>	Conhecimento Regional	<input type="checkbox"/>	Custeio Variável e Absorção
<input type="checkbox"/>	Coworking	<input type="checkbox"/>	Custo Padrão
<input type="checkbox"/>	Cultura Empreendedora	<input type="checkbox"/>	Desempenho Organizacional
<input type="checkbox"/>	Drivers da Inovação	<input type="checkbox"/>	Elaboração e Controle do Fluxo de Caixa
<input type="checkbox"/>	Drivers de Desempenho	<input type="checkbox"/>	Gestão de Ganhos
<input type="checkbox"/>	Framework	<input type="checkbox"/>	Gestão de Projetos
<input type="checkbox"/>	Fab Labs	<input type="checkbox"/>	Gestão de Riscos Organizacionais
<input type="checkbox"/>	Gestão da Inovação	<input type="checkbox"/>	Gestão Financeira

<input type="checkbox"/>	Incorporação de Condições Culturais Locais	<input type="checkbox"/>	<i>Just in Time</i>
<input type="checkbox"/>	Inovatividade	<input type="checkbox"/>	Kaizen
<input type="checkbox"/>	<i>Lean Startup</i>	<input type="checkbox"/>	Mecanismos Jurídicos de Controle
<input type="checkbox"/>	Marketing Digital	<input type="checkbox"/>	Orçamento
<input type="checkbox"/>	Modelo de Inovação Aberta	<input type="checkbox"/>	Planejamento Estratégico
<input type="checkbox"/>	<i>Offshoring</i>	<input type="checkbox"/>	Planejamento Tributário
<input type="checkbox"/>	Orientação para o Mercado	<input type="checkbox"/>	Retorno sobre Investimento
<input type="checkbox"/>	Plano de Negócios Circular	<input type="checkbox"/>	Simulação
<input type="checkbox"/>	Radar da Inovação	<input type="checkbox"/>	Teoria das Restrições
<input type="checkbox"/>	Tríplice Hélice	<input type="checkbox"/>	Valor Econômico Adicionado
<input type="checkbox"/>	<i>Ventures Builders</i>	<input type="checkbox"/>	Valor Presente
<input type="checkbox"/>	Balanced Scorecard e outros Instrumentos de Avaliação de Desempenho		

**31. O negócio tem práticas de gestão disruptivas/inovativas: \***

*Marcar apenas uma resposta:*

- Sim  
 Não  
 Não sei

**32. Descreva as principais práticas de gestão disruptivas/inovativas do negócio: \***

---



---



---



---



---

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

**Startup:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:** Antônio Marcos Silveira - graduando em Ciência Contábeis

**Entrevista realizada e gravada em:** \_\_\_\_\_ 2020 às \_\_\_\_\_

- 1) Conectar-se à plataforma do Google *Hangouts*;
- 2) Informar ao entrevistado que a entrevista a seguir é confidencial e tem propósito exclusivamente acadêmico; que não será usada ou reproduzida em nenhuma hipótese sem a devida autorização por escrito dos autores;
- 3) Solicitar verbalmente autorização para gravar toda a entrevista;
- 4) Identificar os entrevistados.

### 1 - Quais são as práticas de Controle de Gestão dos Clientes em sua organização?

*Possíveis respostas: Tradicionais: Base de Dados de Clientes; Grau de Fidelização dos Clientes; Política de Crédito a Clientes; Pesquisa de Satisfação de Clientes; Inovativas: Marketing Digital.*

### 2 - Quais são as Práticas de Controle de Gestão da Estratégia em sua organização?

*Possíveis respostas: Tradicionais: Conhecimento Regional; Declaração de Propósito, Missão e Visão do Negócio; Elaboração e Acompanhamento do Planejamento Estratégico; Gestão Estratégica do Conhecimento; Inovativas: Cultura Empreendedora; Descentralização; Incorporação de Condições Culturais Locais; Offshoring (realização de processos de negócio); Orientação para o Mercado; Plano de Negócio Circular; Tríplex hélice - integração universidade/indústria/governo; Inovatividade para Introdução de Novidades no Mercado.*

### 3 - Quais são as Práticas de Controle de Gestão para Sistemas de Informações em sua organização?

*Possíveis respostas: Tradicionais: Enterprise Resource Planning (ERP) / Sistemas de Informações Gerenciais; Sistema de Precificação; Inovativas: Fluxo de Gestão da Informação; Drivers do Desempenho; Business Intelligence.*

### 4 - Quais são as Práticas de Controle de Gestão para Qualidade em sua organização?

*Possíveis respostas: Tradicionais: Just in Time/Kaizen; Indicadores de Qualidade; Sistemas de Controle de Qualidade; Busca de Melhoria da Produtividade e dos Processos; Inovativas: Lean Startup; Benchmarking; Radar da Inovação; Aprendizagem em Rede; Inovação no Desenvolvimento de Produtos e Serviços; Fab Labs; Coworking.*

### 5 - Quais são as Práticas de Controle de Gestão da Performance em sua organização?

*Possíveis respostas: Tradicionais: Avaliação Econômica e Financeira do Negócio; Avaliação de Rentabilidade de Produtos e Clientes; Avaliação do Valor da Empresa (Valuation); Técnicas de Análise/Retorno sobre Investimentos; Controle Contábil; Desempenho Organizacional; Sistemas de Controle de Desempenho e Gestão; Inovativas: Balanced Scorecard e outras Práticas de Avaliação de Desempenho.*

### 6 - Quais são as Práticas de Controle de Gestão dos Colaboradores em sua organização?

*Possíveis respostas: Tradicionais: Controle sobre o Comportamento dos Colaboradores; Controle Comportamental; Controle Pessoal; Inovativas: Avaliação do Desempenho dos Colaboradores; Sistema de Remuneração Baseado em Desempenho.*

**7 - Quais são as Práticas de Controle de Gestão dos Riscos em sua organização?**

Possíveis respostas: Tradicionais: Auditorias Internas; Teoria das Restrições; Código de Conduta de Negócios; Controle de Prevenção de Perdas e Furtos; Controles Internos; Credit and Collection - Decisões e Controles de Crédito e Cobrança; Gestão do Estoque; Mecanismos Jurídicos de Controle; Planejamento Tributário; Políticas de Aprovação de Despesas de Capital e Operacionais; Inovativas: Benchmarking.

**8 - Quais são as Práticas de Controle de Gestão do Orçamento em sua organização?**

Possíveis respostas: Tradicionais: Contabilidade Gerencial; Controle para Investimento em Ativos de Longo Prazo; Elaboração e Controle do Fluxo de Caixa; Elaboração e Controle do Orçamento de Capital; Elaboração e Controle do Orçamento Operacional; Planejamento Tributário; Inovativas: Indagar Possíveis Respostas (...).

**9 - Quais são as Práticas de Controle de Gestão dos Custos em sua organização?**

Possíveis respostas: Tradicionais: Análise do Ponto de Equilíbrio - Custo/Volume/Lucro; Análise dos Custos e Despesas; Apuração dos Custos dos Produtos/Serviços; Custeio ABC; Custeio do Ciclo de Vida do Produto; Custeio por Absorção, Variável ou Padrão; Gerenciamento de Resultados; Gestão de Ganhos; Inovativas: Indagar Possíveis Respostas (...).

**10 - Vocês consideram que têm um bom desempenho financeiro e não financeiro? Sim/Não? Por quê?**

Respostas Abertas.

**11 - Como você considera que o desempenho positivo (caso seja) tem impacto em conseguir aporte, investidores ou pessoas que dão suporte à empresa?**

Respostas Abertas.

**12 - Na sua percepção, como essas práticas de controle de gestão poderiam dar melhor visibilidade e maior segurança para quem tem interesse em investir na sua empresa?**

Respostas Abertas.