



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Influência do Pacote de Sistema de Controle Gerencial no Desempenho de Tarefas, moderado pela Presença de Recursos Financeiros em *Startups*

Latoia Gabrieli Ribeiro dos Santos Thiesen
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
latoia.thiesen@gmail.com

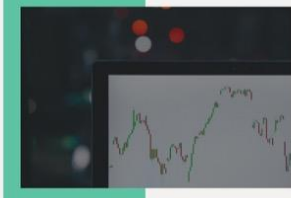
Viviane Theiss
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
theissviviane@gmail.com

Resumo

A presente pesquisa visa analisar a influência do pacote do sistema de controle gerencial no desempenho de tarefas, moderado pela presença de recursos financeiros em *startups*. Um estudo descritivo por meio de levantamento, com abordagem quantitativa na análise de dados. A população da pesquisa é formada pelas empresas associadas na ABStartups. As informações foram coletadas por meio de questionário aplicado através da plataforma *Google Docs*, com a maioria dos respondentes sendo *Chief Executive Officer* (CEO) ou Fundador de uma amostra de 100 *startups*. A partir da análise de equações estruturais, as duas hipóteses do estudo foram aceitas e os resultados demonstraram que, o desenho do pacote de sistema de controle gerencial tem efeito direto e positivo no desempenho de tarefas das *startups* e a presença de recursos financeiros tem um efeito moderador sobre o pacote de SCG e o desempenho de tarefas em *startups*. Consta no estudo uma análise adicional de multigrupos entre a presença de recursos financeiros externos e internos, ambos com 50 respondentes cada. Dentre os resultados verificou-se que, no grupo de financeiros externos, somente ocorreu um efeito positivo e significativo entre o desenho do pacote de SCG e desempenho de tarefas, mas na análise da moderação a presença de recursos financeiros mostrou-se inversamente proporcional e insignificante ao desempenho de tarefas. Já no grupo de recursos de financeiros internos, todas as relações apresentam positivas e significantes. Aspecto que pode estar relacionado com a menor assimetria de informação entre gestor e proprietário, uma vez que o investidor obtém parte do patrimônio da investida e pode participar no processo de tomada de decisões da mesma.

Palavras-chave: Sistema de Controle Gerencial; *Startups*; Desempenho de Tarefas; Recursos financeiros.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial



1 Introdução

As empresas inovadoras têm como característica serem flexíveis diante de adversidades de mercado e geram ambientes favoráveis à criatividade e invenção (Oyadomari, Cardoso, Da Silva, & Perez, 2010). Sob influência do contexto de inovação e estratégias empreendedoras, surgiram as *startups*, que significam empresas tecnológicas, contemporâneas, com rápido e alto grau de desenvolvimento (Werlang & Fonseca, 2016).

As empresas *startups* são promotoras da inovação e emprego (Rocha, Olave & Oronez, 2019). Segundo Nobel (2011), 60% (sessenta por cento) das *startups* não sobrevivem nos primeiros 5 (cinco) anos por apresentar um perfil de debilidade. Suas principais fragilidades estruturais são: baixa intensidade de capital, maior restrição para financiamentos, precariedade da função gerencial, baixa habilitação de recursos humanos, fragilidade na função tecnológica, ausência de planejamento de longo prazo, e pequeno poder de barganha com parceiros comerciais. Um dos meios aplicados para a redução dessas instabilidades é a formalização de Sistemas de Controle Gerenciais (SCG) (Raupp & Beuren, 2011).

Para Henri (2006), o SCG pode ser um forte aliado nessa relação e para a formação das *startups*, já que podem ser utilizados na implementação de estratégias que agregam valor para essas organizações. O SCG consiste em um conjunto formalizado de protocolos, rotinas, controles gerenciais ou mecanismos de coleta de informações institucionalizados, configurado para amparar gestores a tomar decisões e cumprir responsabilidades (Davila & Foster, 2005). A utilização do SCG acarreta a viabilização e operacionalização da inovação, por meio do monitoramento, da gestão do controle operacional e um ampliador do negócio, por englobar todos os sistemas e meios que os gerentes usam para garantir que o comportamento e as decisões dos subordinados tenham congruência com os objetivos e as estratégias organizacionais (Oyadomari *et al.*, 2010).

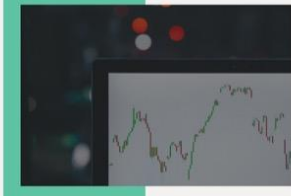
Malmi e Brown (2008) apresentam um rol de práticas de controle incluídas em um pacote, e tem o propósito de fornecer uma visão geral das práticas de controle de gestão, contribuindo para o entendimento de uma série de controles para apoiar as atividades, objetivos e impulsionar o desempenho organizacional. O pacote compreende cinco controles, formado pelos controles culturais, planejamento, cibernético, remuneração e recompensa, e controle administrativo.

Com isso, o desenho de controles gerenciais em *startups* visa sucumbir aos desafios impostos pelas incertezas corporativas. O SCG como um pacote pode contribuir para projetar controles a fim de apoiar os objetivos da organização e impulsionar o desempenho de empresas iniciantes (Malmi & Brown, 2008; Beuren, Santos & Theiss, 2018).

O desenho do SCG pode contribuir para a avaliação de desempenho e disponibilizar informações para a tomada de decisão estratégica e operacional, além do acompanhamento e melhoria dos resultados empresariais (Jordão, Melo & Sousa, 2016). O elo do SCG com o desempenho tem promovido interesse na literatura, por meio de variáveis contextuais, motivacionais e psicológicas (Santos, Beuren, Bernd, & Kaveski, 2018).

Uma das maiores dificuldades de um novo negócio é de obter recursos financeiros, já que o risco é alto e os recursos escassos. Para Davila, Foster e Jia (2015), alguns fatores, como o alto risco de insucesso e a falta de história e reputação, limitam a qualidade das informações para os financiadores externos e internos julgarem o desempenho e a qualidade futura das *startups*, dificultando a tomada de decisão sobre os financiamentos, porém, o desenho do SCG pode auxiliar, pois proporciona um sinal sobre a qualidade da gestão e expectativa de crescimento futuro. E nessas relações corporativas, o controle gerencial que o investidor desempenha sobre a investida é uma das razões significativas do sucesso da investida (Lin, Cheng & Lin, 2017).

Diante do contexto apresentado, este estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: qual é a influência do pacote do sistema de controle gerencial no desempenho de



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



tarefas, moderado pela presença de recursos financeiros em *startups* brasileiras? Assim, o objetivo do estudo visa analisar a influência do pacote do sistema de controle gerencial no desempenho de tarefas, moderado pela presença de recursos financeiros em *startups* brasileiras.

Para Lin *et al.* (2017), pesquisas sobre SCG em novos empreendimentos nos países em desenvolvimento são raras na literatura, da mesma forma, a possibilidade de análise de aplicação pacote de SCG proposto por Malmi e Brown (2008) no cenário brasileiro. As pequenas empresas têm sido fundamentais para o desenvolvimento econômico e social das suas regiões e percebe-se a escassez de pesquisas sobre o impacto do controle gerencial na capacidade inovadora (Carraro, Meneses & Brito, 2019).

Neste contexto, o estudo contribui para a literatura de várias maneiras. Primeiro, fornece evidências de como o desenho do pacote de SCG aprimora o desempenho de tarefas de gestores de *startups*. Segundo, demonstra que a presença de recursos financeiros contribui de forma positiva no desempenho de tarefas. Em terceiro lugar, a presença de recursos financeiros pode ser caracterizada como uma variável moderadora entre o desenho do pacote de SCG e o desempenho de tarefas de gestores de *startups*. Por último, a presença de recursos de financeiros de investidores internos facilita a relação estudada, uma vez que o investidor obtém parte do patrimônio da investida e pode participar no processo de tomada de decisões da mesma.

2 Referencial teórico

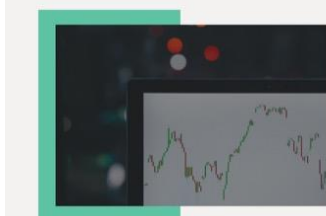
2.1 Sistema de Controle Gerencial como um Pacote

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) é apontado como conjunto de práticas que determinada organização emprega para o controle de suas atividades, com inúmeras finalidades, entre elas a de prover informações que subsidiem as decisões gerenciais (Junqueira, Dutra, Filho, & Gonzaga, 2016).

Para Davila, Foster e Li (2009), os SGC são formados por controles formais, informação de rotinas e procedimentos utilizados por gestores para preservar ou modificar os padrões das atividades organizacionais. Bisble e Otley (2004) alegam que a formalização dos SCG pode colaborar significativamente em processos organizacionais e de gestão de inovação, abrangendo princípios de funcionamento interligados e rotinas e práticas que acontecem ao mesmo tempo na organização. Junqueira *et al.* (2016) mencionam que o desenho e uso do SGC dependem do contexto organizacional, não havendo uma estrutura genérica e ideal para todos os tipos de organizações.

Um desenho do SCG tem papel significativo na geração de informações, que podem ser utilizadas a fim de mensurar os resultados, reparar erros e avaliar os resultados após os ajustes, além de incentivar o comportamento das pessoas de forma alinhada aos objetivos da empresa. (Jordão *et al.*, 2016). Assim, o desenho do SCG instiga na avaliação de desempenho.

Malmi e Brown (2008) desenvolveram uma tipologia do SCG como um pacote, com cinco formas de controle: cultural, planejamento, cibernético, remuneração e recompensa, e controle administrativo. Para eles, a compreensão como um pacote pode facilitar o desenvolvimento de uma teoria mais robusta sobre projeção de controles, que apoiam os objetivos da organização, as atividades de controle e impulsionam o desempenho organizacional. A definição de cada elemento do pacote do SCG está descrita no Quadro 1.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Quadro 1 – Definição dos elementos do Pacote do SCG

ELEMENTOS	DEFINIÇÃO
CULTURAL	Crenças, valores e normas sociais que influenciam pensamentos e ações de seus membros.
PLANEJAMENTO	Estipula os objetivos das áreas funcionais da organização, conduzindo o esforço e o comportamento; gera os padrões a serem alcançados em relação ao objetivo; possibilita a harmonia das metas entre as áreas funcionais
CIBERNÉTICO	Medidas que propiciam a quantificação de um fenômeno, atividade ou sistema subjacente; padrões de desempenho e metas a serem alcançadas; ciclo de <i>feedback</i> que permite comparar os resultados das atividades com o padrão estabelecido.
RECOMPENSA E COMPENSAÇÃO	Motivação e aumento do desempenho dos membros da organização através de recompensas para controle da direção, duração e intensidade do esforço.
ADMINISTRATIVO	Direciona o comportamento dos membros através da organização dos indivíduos (estrutura organizacional e estrutura), monitoramento do comportamento e dos responsáveis pelo ele (governança), especificação das tarefas e comportamentos que devem ou não ser realizados (políticas e procedimentos).

Fonte: Elaborado a partir de Malmi e Brown (2008).

O SCG como um pacote pode contribuir para projetar controles que concebem suporte aos objetivos da organização, as atividades de controle, e estimular o desempenho organizacional (Malmi & Brown, 2008; Beuren *et al.*, 2018).

No contexto de *startups*, Theiss e Beuren (2020) encontraram evidências de uma relação positiva entre a aplicação de recursos por provedores de *funding* e as variáveis de desenho do SCG (controles de planejamento, cibernético, administrativo e cultural). Assim como, um efeito positivo na relação com o sistema de limites. O que comprova o emprego da tipologia do pacote para empresas iniciantes.

2.2 Sistemas de controle gerencial no desempenho de tarefas

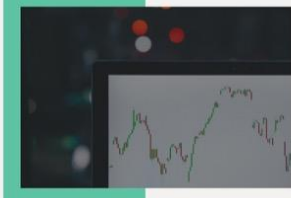
A literatura apresenta que o SCG colabora com a melhora do processo de avaliação de desempenho, ao auxiliar os gestores na busca de posicionamento para cada empresa, examinar a consistência dos planos e políticas corporativas, colaborar na estimativa dos processos no curso e no nível esperado e disponibilizar informações significativas para a tomada de decisão por meio de mecanismos formais e informais de controle (Jordão *et al.*, 2016).

Estudos anteriores descrevem os reflexos dos SCGs no desempenho de tarefas de empresas. Mahama e Cheng (2013) analisaram as percepções de gerentes sobre seus sistemas de custeio e como impactam na intensidade de uso do sistema para gerenciamento de custos, capacitação psicológica e desempenho de tarefas. Como resultado, observou que o desempenho da tarefa está ligado positivamente ao empoderamento psicológico.

Junqueira *et al.* (2016) investigaram o efeito das escolhas estratégicas genéricas e dos SCG no desempenho organizacional de empresas de médio e grande porte localizadas no Espírito Santo, tendo a teoria da contingência como plataforma teórica. Observou-se, que as empresas que combinam estratégia de diferenciação com práticas gerenciais contemporâneas possuem desempenho superior às demais empresas da amostra, ou seja, o alinhamento entre estratégia e SCG é importante para melhorar o desempenho das organizações.

Gomes, Theiss, Santos, & Beuren (2017) averiguaram a influência do SCG no desempenho de tarefas mediado pela aprendizagem organizacional. Os resultados salientaram que o desenho do SCG influencia positivamente na aprendizagem organizacional, da qual a tempestividade é a característica que retrata maior associação. Além disso, as características de escopo e tempestividade intervêm diretamente no desempenho de tarefas, com a conclusão que o desenho do SCG influencia diretamente e indiretamente o desempenho de tarefas por meio da aprendizagem organizacional.

Oyadomari, Duque, Nisiyama, Dutra-de-Lima, Neto (2018) investigaram os relacionamentos entre as percepções da dimensão facilitadora e a validade técnica dos relatórios



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



gerencias e desempenho dos gerentes comerciais de uma seguradora, mediados pelo uso desses relatórios. No fim, pode-se afirmar que o uso dos relatórios gerenciais impacta o desempenho dos gerentes comerciais.

Santos *et al.* (2018) apontam o efeito mediador da aprendizagem organizacional na relação entre uso do SCG e desempenho individual, provando que o SCG afeta o desempenho dos gestores por meio do processo de aprendizagem. O estudo examinou os efeitos do uso do SCG no desempenho individual mediado pela aprendizagem organizacional.

A literatura informa indícios que o SCG com informações rápidas, atuais e que contemple tanto informações financeiras como não financeiras impactam no desempenho de tarefas de gestores (Gomes *et al.*, 2017). Condizentes com os argumentos descritos, alinhado com evidências do desenho do pacote do SCG em *startups* (Theiss & Beuren, 2020), formulou-se a primeira hipótese de estudo:

H₁: O desenho do pacote de SCG tem efeito direto e positivo no desempenho de tarefas em *startups*.

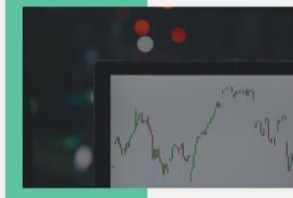
2.2 Presença de Recursos Financeiros para Empresas *Startups*

As *startups* são consideradas empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores. As características de tais negócios são o potencial de rápido crescimento, uma equipe multidisciplinar, atuar em um ambiente de extrema incerteza e buscar de um modelo de negócios que possa tornar-se repetível e escalável (ABStartups, 2017). Em ambiente de incerteza pelo modelo de negócio, as *startups* assumem, pelo menos nos primeiros anos de operação, uma posição indefinida de mercado na busca por oportunidades em nichos de mercado. No entanto, essas oportunidades são procuradas por meio do desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores de alto valor agregado (Financiadora de Inovação e Pesquisa, 2019). Sá (2017) menciona que investir em *startups* pode ser gratificante e satisfatório, já que o investidor teria a brecha para estar à frente do desafio de promover um produto/serviço revolucionário e acompanhar o crescimento e desenvolvimento de um negócio que há chance de se transformar em uma grande corporação no futuro.

Foram nas décadas de 1950 e 1960 que os financiamentos empresariais começaram a emergir, conforme a comercialização de novas tecnologias, que estavam disponíveis e os empreendedores começaram a obter empreendimento com alto potencial de crescimento (Drover, Matusik, Townsend, Anglin, & Dushnitsky, 2017). Tudo que envolve desenvolvimento de um novo produto, envolve alto risco de mercado e, consequentemente, exige acesso a financiamentos e investidores, como por exemplo, aceleradoras, incubadoras, investidor-anjo, *venture* de capital (Sá, 2017).

Nos estágios iniciais de um negócio, investimentos sementes são vitais. Usualmente, é conseguido pelas *startups* através de aceleradoras e incubadoras (Sá, 2017). No estudo de Silva, Cruz, Gomes, & Paixão (2017), por exemplo, todas as incubadoras e aceleradoras tinham programas de capacitação empreendedora que incluíam disciplinas, eventos, consultoria, treinamentos, cursos, ofereciam apoio ao financiamento de instituições públicas e privadas, formavam redes de negócios (impulsionando o *networking*), elaboravam de planos de negócios e assessoravam o registro de Propriedade Intelectual.

Para Sá (2017), na fase de expansão, para os negócios entrarem no mercado de capital, o incentivo viria de investidores-anjo e *venture* de capital. Para Drover *et al.* (2017), os investidores anjos são pessoas credenciadas que investem seu próprio capital pessoal em empreendimentos jovens, geralmente, almejam financiar e agregar valor/orientação às empresas investidas. Já o *venture* de capital caracteriza-se como encorajadores de empreendimentos de alta tecnologia, expondo investimentos como um motor de inovação e alto crescimento. Quando se envolvem em um negócio, há um efeito que diminui o custo de abertura



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



de capital e aumenta o lucro líquido da empresa que oferece (Drover *et al.*, 2017).

Davila e Foster (2005) observaram uma conexão positiva entre o financiamento do capital de risco e o número de sistemas de contabilidade de gestão adotado. A presença de capital de risco está relacionada com a adoção mais ágil de alguns controles, como orçamentos de caixa, análise de variância e rentabilidade do produto.

Davila *et al.* (2015) acreditam que os financiadores de capital valorizam os SCG mais do que os financiadores da dívida e apresentam resultados que indicam uma relação positiva entre a intensidade do uso de SCG e mudanças no valor da empresa, já que um aumento de 10% na adoção SCG está relacionado a um aumento de 3,3% no valor da empresa. Neste contexto, os financiadores de capital confiam que os sistemas possibilitam melhores decisões e execução dos negócios, em que a adoção SCG tem um maior impacto na valorização das *startups* em ambientes altamente competitivos.

Lin *et al.* (2017) estudaram os impactos do controle estratégico e operacional no desempenho de *startups* chinesas, e concluíram que o controle estratégico apresenta relação negativa com o desempenho, mas o controle operacional tem relação positiva com o desempenho das *startups*. Para eles, o tipo de setor das empresas estudadas modera a conexão entre o investidor corporativo e o novo empreendimento, e os laços políticos do empreendimento moderam as relações entre os dois tipos de controle e o desempenho do novo empreendimento. Evidência que o controle gerencial é multidimensional e que distintos tipos de controle por parte dos investidores corporativos têm diferentes reflexos no desempenho das investidas.

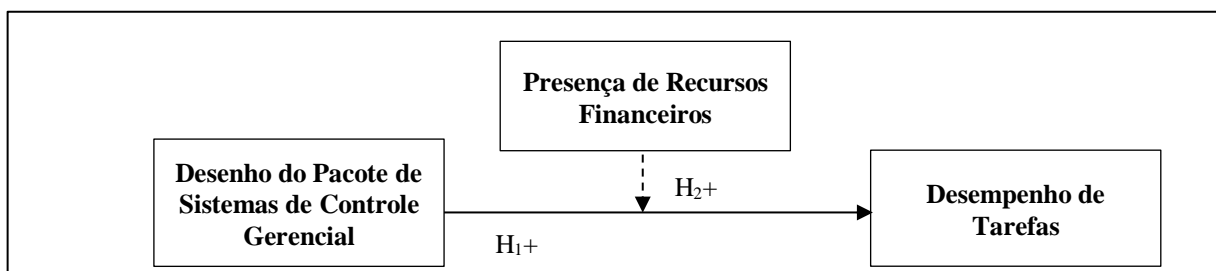
Em vista que o pacote de SCG integra um conjunto de controles, que contribuem para a projeção, suporte aos objetivos e atividades (Malmi & Brown, 2008), assim como, estimulam o desempenho de tarefas de gestores (Mahama & Cheng; 2013; Gomes *et al.*, 2017). A presença de recursos financeiros, pode moderar essa relação.

A moderação pode ocorrer pela presença de recursos financeiros, que geralmente emprega cláusulas contratuais, e busca controlar os comportamentos dos gestores para um maior desempenho (Bengtsson, 2011; Drover *et al.*, 2017). Como também, exercer influência no desenho de pacote de SCG, ao exercer o controle para evitar a assimetria de informação entre agente (Diretor executivo, Presidente ou *Chief Executive Officer* - CEO) e o principal (investidor) (Davila *et al.*, 2015; Theiss & Beuren, 2020).

Condizentes com os argumentos descritos, foi formulada a segunda hipótese de estudo:

H₂: A presença de recursos financeiros tem um efeito moderador sobre o pacote do SCG e o desempenho de tarefas em *startups*.

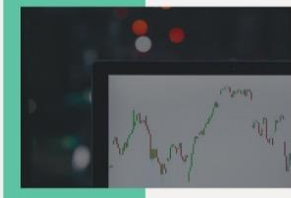
Com base nas evidências empíricas de estudos anteriores, propõe-se o modelo conceitual que norteia a presente pesquisa, apresentada na Figura 1.



Nota: A linha pontilhada indica efeito moderador da variável presença de recursos financeiros.

Figura 1. Desenho teórico da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10° Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10° Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3° UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



3 Procedimentos Metodológicos

3.1 População e Amostra

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, baseado em um levantamento ou *survey*, com a aplicação de métodos quantitativos na análise de dados (Lakatos & Marconi, 2017). A população dessa pesquisa são as empresas associadas na Associação Brasileira de *Startups* – ABStartups, que obtiveram a presença de recursos financeiros de investidores.

A população da pesquisa compreende 3.186 *startups* associadas, listadas no portal institucional da ABStartups. O contato com tais empresas ocorreu por meio das redes sociais *Instagram* e *LinkedIn* e, também, pelo endereço eletrônico disponibilizado no portal institucional de cada empresa, onde ocorreram as solicitações que o respondente fosse o *Chief Executive Officer* (CEO) ou *Founder* (Fundador). Quando tais indivíduos eram identificados, o contato era feito de forma direta pelas redes sociais.

Antes o início do envio do instrumento de pesquisa, foi realizado um pré-teste com quatro empreendedores, sendo que três eram de *startups*, para identificar possível dificuldade de interpretação e fazer as adequações necessárias. Posteriormente, o questionário foi enviado aos indivíduos do estudo pela plataforma *Google Docs*. O período de coleta dos dados ocorreu de maio de 2020 a julho de 2020.

Após os testes, houveram as 100 respostas válidas e permitiram a testagem das hipóteses. Conforme parâmetros de avaliação do tamanho da amostra, esta apresenta-se adequada para análises, com o tamanho do efeito de 0,15, nível de significância de $\alpha=0,05$ e poder da amostra de $1-\beta=0,8$, verificado por meio do *software* G*Power (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009).

O estudo também verificou se houveram distorções na amostra, pelo teste do viés de não resposta, ao testar contrastes entre as respostas de dois grupos (os primeiros e últimos respondentes) (Wählberg & Poom, 2015). Assim, aplicou-se o teste t por amostras independentes e compararam-se as respostas das assertivas do estudo entre os primeiros 25% dos respondentes, com os últimos 25%. Os resultados apresentaram que não houve diferenças significativas (ao nível de significância de 5%) entre os respondentes, indicando a não existência de viés de não respostas.

Entre as características descritivas da amostra, destacou-se o gênero masculino, com 83%. A maior parte dos respondentes, 44%, tem a idade entre 30 e 39 anos, seguida por 34 respondentes com idade entre 20 e 29 anos. A maioria dos respondentes (59%) trabalham na função entre 1 e 3 anos, sendo o menor tempo de 10 meses e o maior de 12 anos. No que diz respeito à escolaridade, 74% da amostra possui graduação ou pós-graduação/MBA, 12% no ensino médio, 12% é formado em nível de mestrado e 2% em doutorado.

Na amostra, identificou-se que 56 indivíduos ocupam função de CEO, 33 são fundadores e 11 são outros diretores, como diretor de operações (4), diretor financeiro (3), diretor de marketing (2), diretor de comunicação (1) e diretor de tecnologia (1). É importante dizer que tiveram respondentes que ocupam dois cargos, como, por exemplo, 15 respondentes são CEO e fundadores.

Sobre as *startups* analisadas, 87 delas se enquadram como microempresa (o faturamento em 2019 menor ou igual a R\$ 2,4 milhões) e 13 como pequenas empresas (o faturamento em 2019 maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões). Sobre os recursos financeiros, 50% tiveram recursos de terceiros e 50% tiveram recursos próprios. Em 2019, 58% das *startups* do estudo estavam na etapa de prospecção, que é a análise das oportunidades de mercado e 35% estavam em aceleração, considerada a etapa de crescimento acelerado em virtude de aporte de capital e, 7% na etapa de desinvestimento. No quesito atividades, foi dividido entre comércio (6) e serviços (94), o leque de atividades foi bem diversificado, o serviço que foi mencionado mais vezes foi *fintech* (6).



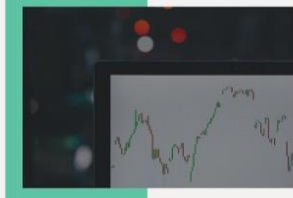
3.2 Mensuração dos construtos e procedimentos de análise dos dados

Os elementos estudados foram coletados por meio do questionário, pautados conforme o pacote de SCG proposto por Malmi e Brown (2008), que são: cultural, planejamento, cibernético, remuneração e recompensa e controle administrativo. O questionário também se baseou nos estudos de Mahama e Cheng (2013), para os elementos de desempenho de tarefas e Sá (2017) e Engelman e Fracasso (2013), para a presença de recursos financeiros. Na Figura 2, são apresentados os construtos da pesquisa, com a escala *Likert* empregada.

Formalidade do SCG (MALMI & BROWN, 2008). Indique o grau de formalidade do Controle da sua empresa. Considere uma escala de 1 a 7, sendo: 1 - Não existe na empresa; 7 – Muito formalizado de modo geral.	
Controles de Planejamento	1 As metas de cada departamento para orientar os esforços e comportamentos.
	2 Fornecimento dos padrões a serem alcançados em relação à meta, deixando claro o nível de esforço e comportamento esperado.
	3 Alinhamento dos objetivos, por meio dos departamentos da organização, com vistas a controlar as atividades de grupos e indivíduos.
Controles Cibernéticos	4 Padrões de desempenho ou metas a serem cumpridos.
	5 Processo de <i>feedback</i> que permite a comparação do resultado das atividades com o padrão.
	6 Realimentação do sistema a partir de informações de <i>feedback</i> quantitativas e qualitativas.
	7 Capacidade de modificar o comportamento do sistema ou de atividades implícitas.
Controles Administrativos	8 Direção para o comportamento da força de trabalho por meio da organização dos indivíduos.
	9 Controle do comportamento dos empregados e dos responsáveis pelo seu monitoramento.
	10 Especificação de como as tarefas ou comportamentos devem ser realizadas ou não realizadas
	11 Agenda de reuniões executivas que estabelecem prazos e direcionam o comportamento dos membros da organização.
Controles Culturais	12 Valores, crenças e normas sociais que são estabelecidos e influenciam o comportamento dos colaboradores.
	13 Procedimentos para recrutar e selecionar pessoas que seguem os valores da organização.
	14 Explicação de como comportamento e os valores organizacionais desejados refletem na força de trabalho.
	15 Hábitos de comunicação e de colaboração como meios de controlar o comportamento dos colaboradores.
Recomp. compensação	16 Motivar indivíduos através da atribuição de recompensas para controlar o esforço no alcance de metas.
	17 Atribuir recompensas para controlar a duração do esforço no alcance de metas.
	18 Proporcionar recompensas para controlar a intensidade do esforço no alcance de metas.
	19 Possibilidade recompensas extras para líderes por engajamento da equipe no alcance de metas.
Desempenho de Tarefas (MAHAMA E CHENG, 2013). Indique o nível de satisfação com o desempenho em tarefas realizadas na startup, numa escala de 1 - Não satisfeito; 7 - Muito satisfeito	
1	Precisão do trabalho realizado.
2	Quantidade de trabalho realizado.
3	Qualidade do trabalho realizado.
4	Eficiência operacional.
Presença de Recursos Financeiros (ENGELMAN E FRACASSO, 2013; SÁ, 2017). Indique o nível de importância para a obtenção de recursos financeiros junto a investidores, numa escala de 1 – Nenhuma importância; 7 – Muita importância	
1	Transparência nos valores para retirada do recurso financeiro.
2	Clareza nas etapas, ações e esforço organizacional e pessoal para obter o recurso financeiro.
3	Alocação eficiente dos recursos, capacidade gerencial e financeira do negócio.
4	Apoio com conhecimento, acompanhamento e redes de relacionamento.

Figura 2. Construtos da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.



Nos procedimentos de análise fatorial, realizados pelo programa SPSS®, os resultados dos testes indicam um agrupamento de três fatores para o construto do pacote de SCG. Entretanto, há uma literatura que defende que o SCG como um pacote, deve ser analisado pela sua totalidade. Assim, este estudo considerou a forma conjunta o desenho do pacote de SCG pela abordagem proposta por Malmi e Brown (2008). Na análise fatorial dos demais constructos de desempenho de tarefas, com assertivas derivadas do estudo de Mahama e Cheng (2013) e presença de recursos financeiros (Engelman & Fracasso, 2013; Sá, 2017), houve o agrupamento condizente com a literatura.

Por empregar dados de uma única fonte, coletados em um único momento, o estudo apresenta possível vulnerabilidade do viés de método comum (*common method bias*). Procurou-se controlar o viés de método comum, conforme recomendações de Podsakoff, Mackenzie, Lee e Podsakoff (2003), pelo sigilo das respostas individuais e das *startups* pesquisadas, comunicação de que apenas os resultados agregados seriam reportados, garantia de que não havia respostas certas ou erradas e que as respostas deveriam exprimir a realidade. Aplicou-se o teste de fator único de Harman, em que apenas 43,67% da variação das variáveis pode ser explicada por um único fator, inferior ao limiar comum de 50% (Podsakoff *et al.*, 2003), o que abrandou preocupações na interpretação dos resultados.

Para testar as hipóteses da pesquisa aplicou-se a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equations Modeling* - SEM), pelo programa SmartPLS3. Para a análise dos resultados, três ferramentas foram utilizadas: (i) o algoritmo PLS concluído, para a estima dos coeficientes de caminho e parâmetros do modelo, de modo a maximizar a variância das variáveis dependentes; (ii) o *bootstrapping*, para determinar o erro-padrão das estimativas dos coeficientes, e; (iii) o *blindfolding*, técnica de as estimativas do modelo para prever a parte omitida (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016).

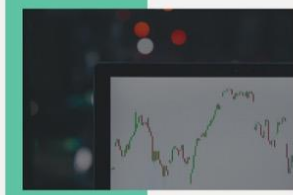
Nesta pesquisa, aplicou-se a moderação pela variável presença de recursos financeiros, na relação entre desenho do pacote de SCG e desempenho de tarefas. Para Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt (2017), a moderação no modelo estrutural ocorre quando a variável moderadora altera a força ou a direção da relação entre duas variáveis no modelo. O efeito da moderação é obtido pela análise por termo de interação, visto que a variável moderadora é contínua, aferida por múltiplas assertivas mensuradas por escala tipo Likert (Hair *et al.*, 2016).

Como análise adicional, identificou-se que a presença de recursos financeiro dividiu-se em grupo de investidores externos, como por exemplo, investidor-anjo, incubadoras, aceleradoras, *venture* de capital (50 respondentes) e investidores internos, representados por investidores de capital próprio (50 respondentes). Desta forma, realizou-se a análise multigrupo na estimação do modelo proposto, simultaneamente no SmartPLS. A análise multigrupo permite testar as diferenças de resultados do mesmo modelo estrutural, estimados em diferentes grupos de respondentes, para identificar a existência de diferenças significativas de resultados do mesmo modelo aplicado em dois grupos (Hair *et al.*, 2016).

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Modelo de mensuração

Para a Modelagem de Equações Estruturais, iniciou-se com a verificação do modelo de mensuração, que analisa a confiabilidade individual e composta, a validade convergente e discriminante das variáveis do construto e a validade do modelo de mensuração (Hair *et al.*, 2016). Os procedimentos realizados são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1.** Dados do modelo de mensuração e da estatística descritiva da amostra total

Descrição	AVE	CR	Alfa	SCG	DT	PRF
Pacote do SCG (SCG)	0,508	0,951	0,945	0,713		
Desempenho de tarefas (DT)	0,642	0,877	0,810	0,613	0,801	
Presença de recurso financeiro (PRF)	0,845	0,956	0,939	0,490	0,330	0,919
Média				4,451	5,375	5,853
Desvio padrão				1,912	1,382	1,701
Mediana				5,000	6,000	7,000
Moda				6,000	6,000	7,000

Nota: Os elementos diagonais representam as raízes quadradas da variância média extraída (AVE). Os elementos fora da diagonal representam as correlações entre as variáveis latentes.

AVE= Validade discriminante ($>0,50$); CR= Confiabilidade composta ($>0,70$); Alfa de Cronbach ($>0,70$).

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 1, verificam-se que a Variância Média Extraída (AVE) das variáveis latentes encontram-se adequadas, por demonstrarem-se um índice acima de 0,5. Para a confiabilidade composta, também apresentam-se adequadas, por proporcionar indicadores superiores a 0,70. Assim como, a confiabilidade da consistência interna, a partir do alfa de Cronbach superior a 0,70. Pressupostos de análise considerados adequados por Hair *et al.*, (2016).

A confiabilidade composta, destacada na diagonal em negrito na Tabela 1, representa as raízes quadradas da (AVE). De acordo com Hair *et al.*, (2016), a confiabilidade composta deve apresentar valores superiores em todas as correlações entre os construtos da validade discriminante, aspecto considerado adequado para o estudo. Por fim, têm-se as correlações entre as variáveis latentes, que mensura o grau da correlação entre duas variáveis e a direção da correlação (Hair *et al.*, 2016). Dentre as variáveis, todas apresentam coeficientes positivos, com uma correlação moderada entre as variáveis de pacote de SCG e desempenho de tarefas (0,613) e pacote de SCG com a presença de recurso financeiro (0,490). Na correlação entre a presença de recurso financeiro e desempenho de tarefas, o percentual explicativo considera-se fraco, com (0,330) de explicação.

Na estatística descritiva do desenho do pacote de SCG apresenta uma média de (4,451) e mediana de (5,000), com desvio padrão sem valores expressivos (1,912) e uma moda entre as assertivas em (6,000). Resultados que representam um grau elevando de formalidade no controle das *startups*. Para a variável de desempenho de tarefas, ocorreu uma média de (5,375), uma mediana de (6,000), um desvio padrão baixo de (1,382) e uma moda na escala (6,000). Resultados que indicam um nível alto de satisfação com o desempenho em tarefas realizadas nas *startups*. Para a variável de preferência de recursos financeiros, apresentou-se uma média de (5,853), mediana (7,000), com um desvio padrão de (1,701), em que a maioria dos respondentes assinalaram a alternativa (7,000). Tal resultado indica alto nível de importância para a obtenção de recursos financeiros junto a investidores. Aspectos que podem ser explicados, pelas empresas menores e mais jovens carecerem de maiores recursos. Na medida em que tais empresas se desenvolvem há aumento no desempenho, suas informações tornam-se mais transparente, e gradualmente, o acesso a mais e maiores opções de recursos cresce (Davila *et al.*, 2015).

Em uma análise adicional, foram verificados os resultados da estatística descritiva dos componentes que compõem o pacote do SCG. Para o controle de planejamento, houve uma média de (4,417), mediana de (5,000) e moda de (5,000). O controle cibernético apresentou uma média de (4,525), uma mediana de (5,000) e moda na escala (6,000). Para os controles administrativos houve um grau de formalidade, apresentando uma média de (4,523), mediana de (5,000) e moda de (6,000). Nos controles culturais, com a média (4,955), mediana igual a



(5,000) e moda igual a (6,000), o controle mais formalizado é o cultural, que são baseados em valor, controles dos grupos e símbolos que influenciam os comportamentos dos colaboradores (Malmi & Brown, 2008). Em maneira oposta, o controle de recompensa e compensação, com a menor formalização, com a média de (3,828), mediana igual a (4,000) e moda de (1,000). Esse último componente, pode ter explicação pela amostra pesquisada compor empresas em fase de prospecção, não empregando a remuneração como incentivo para o cumprimento de metas. Na pesquisa de Theiss e Beuren (2020), as recompensas e compensações não foram consideradas entre os componentes do pacote de SCG, quando estudaram empresas *startups*.

4.2 Modelo Estrutural

Para testar o modelo estrutural, que demonstra os coeficientes de caminho para o exame das hipóteses da pesquisa, executou-se a análise *bootstrapping* (Hair *et al.*, 2016). Primeiro, testou-se a relação da variável moderadora como independente na variável dependente, e depois a relação do termo de interação com a variável independente (Henseler & Fassott, 2010). Na Tabela 2, apresentam-se os resultados dos coeficientes do modelo estrutural.

Tabela 2. Resultados do modelo estrutural

	Hipóteses	Coef.	Erro	Valor t	Valor p	Decisão
H1	Pacote do SCG ->Desempenho de tarefas	0,552	0,090	6,160	0,000	Aceita
H2	Presença de recurso financeiro ->Desempenho de tarefas	0,299	0,120	2,482	0,015	Aceita
	Pacote do SCG x Presença de recurso financeiro ->Desempenho de tarefas	0,265	0,100	2,657	0,009	

Nota: Coef. = Coeficientes de caminho; R² = Pacote do SCG (0,949); Presença de recurso financeiro (0,960); Desempenho de tarefas (0,817). Relevância Preditiva (Q²): Desempenho de tarefas (0,405); Pacote do SCG (0,454); Presença de recurso financeiro (0,715).

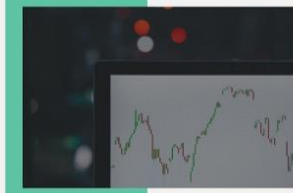
Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da modelagem de equações estruturais, é possível não rejeitar a H₁. Os resultados confirmam que o desenho do pacote de SCG tem efeito direto e positivo no desempenho de tarefas em *startups*. Desse modo, atesta-se que o desenho pelo pacote dos SCG, definido por suas características informacionais, leva à comportamentos no desempenho de tarefas entre as *startups*.

Os resultados suportam Davila e Foster (2005), quando descreveram que o desenho do SCG compreende um conjunto formalizado de protocolos, rotinas, mecanismos de coleta de informações institucionalizados, desenvolvidos para auxiliar na tomada de decisões e no cumprimento de responsabilidades pelos gestores. Neste estudo, auxiliam no desempenho de tarefas de gestores de *startups*. Desempenho de tarefas representado pela satisfação na precisão do trabalho realizado, na quantidade e qualidade de trabalho e na eficiência operacional (Mahama& Cheng, 2013).

No teste da hipótese H₂, a variável moderadora foi tratada como uma variável independente no modelo estrutural. Na Tabela 2, confirmou-se a influência positiva e significativa da variável presença de recurso financeiro, não sendo possível rejeitar a H₂. Na relação entre as variáveis de presença de recurso financeiro e desempenho de tarefas, também confirmou um efeito direto e positivo (0,299, p<0,05).

A validação das variáveis também foi testada, pelo coeficiente de determinação de Pearson (R²). Os valores de R² indicam que o pacote do SCG é explicado por 94,90%, a presença de recurso financeiro por 96,0% e o desempenho de tarefas 81,7%, consubstanciando a validade preditiva do modelo (Ringle, Silva & Bido, 2014). Para a Relevância Preditiva (Q²), que avalia a acurácia do modelo, devem ser obtidos valores maiores que zero (Hair *et al.*, 2016). Em que todos os valores foram considerados aceitáveis.



Com uma análise adicional, realizou-se a análise multigrupos entre a presença de recursos financeiros externos e internos, ambos com 50 respondente cada. O financiamento externo foi classificado pelos recursos provenientes de investidor-anjo, incubadoras, aceleradoras, *venture* de capital e investidores internos, representados por investidores de capital próprio (Drover *et al.*, 2017). Na Tabela 3, apresentam-se os resultados dos coeficientes do modelo estrutural de cada grupo e a comparação trazida na análise multigrupo (PLS-MGA).

Tabela 3. Validação do modelo estrutural entre grupos de presença de recursos financeiros externos e internos

	Recursos financeiros externos			Recursos financeiros internos			PLS-MGA	
	Coef.	Valor t	Valor p	Coef.	Valor t	Valor p	Dif.	Valor p
Pacote do SCG ->Desempenho de tarefas	0,585	5,055	0,000	0,556	4,039	0,000	0,029	0,895
Presença de recurso financeiro ->Desempenho de tarefas	-0,097	0,594	0,554	0,410	2,427	0,017	-0,392	0,895
Efeito moderador ->Desempenho de tarefas	0,018	0,106	0,916	0,464	3,186	0,002	-0,561	0,014

Nota: PLS-MGA = análise multigrupo do modelo estrutural. Dif.= Coeficientes estruturais - diferença (|presença de recursos financeiros externos - internos|); Valor p da MGA= Valores de p (Externo vs. Interno).

Fonte: Dados da pesquisa.

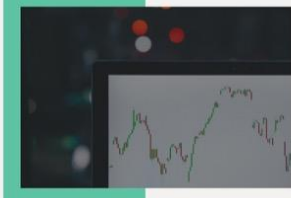
Na Tabela 3, verifica-se uma diferença entre o grupo de investidores externos e internos. No grupo de recursos provenientes de investidores externos, somente ocorreu uma relação positiva e significativa entre o desenho do pacote de SCG e desempenho de tarefas (0,585, $p < 0,05$). Entretanto, na análise da moderação não ocorreu a relação e a presença de recurso financeiro, este mostrou-se inversamente proporcional ao desempenho de tarefas, ou seja, quanto maior a presença de recursos financeiros, menor é o desempenho de tarefas. Esses resultados podem estar refletidos na variável dependente do estudo (desempenho de tarefas), por representar a satisfação de tarefas realizadas pelos gestores e não resultados econômico-financeiros que garantem dividendos para os investidores ou garantias de ganho de capital futuros.

No grupo de recursos de financeiros internos, todas as relações apresentam um nível de significância ($p < 0,05$) e coeficientes positivos. Inclusive com coeficientes de explicações maiores do que os vistos no conjunto da amostra, na Tabela 2. Elucidação que pode estar relacionada pela menor assimetria de informação entre gestor e proprietário, uma vez que o investidor obtém parte do patrimônio da investida e pode participar no processo de tomada de decisões da mesma.

4.3 Discussão dos Resultados

Diante dos resultados apresentados, Davila e Foster (2005) declaram que a aplicação de SCG, em jovens empresas, como importante para crescimento delas. Raupp e Beuren (2011) descrevem que as empresas micro e pequenas possuem uma estrutura organizacional mais simples, se comparadas às médias e grandes, por isso a adoção do SCG é tão significativa, por sinalizar uma perspectiva de crescimento futuro da empresa e, conseqüentemente, receber maior valorização dos investidores (Davila *et al.*, 2015). Os SCG são considerados demorados e caros, devem ser empregados quando houver uma rotina formalizada na empresa, mas tornam-se prioridade para aquelas que lidam com os desafios de incertezas corporativas (Carraro *et al.*, 2019).

Os resultados nesta pesquisa confirmam que o desenho do pacote de SCG tem uma relação direta e positiva no desempenho de tarefas em *startups*, resultado que coaduna com Junqueira *et al.* (2016), que demonstraram o efeito positivo do SCG no desempenho



organizacional de empresas de médio e grande porte. Assim como, com o estudo de Carraro, *et al.* (2019), que encontraram uma combinação entre diferentes práticas de controle de gestão para o sucesso do negócio, principalmente quando relacionado às práticas de estratégia da organização.

O estudo também observa que a presença de recursos financeiros tem um efeito moderador positivo sobre o pacote de SCG e no desempenho de tarefas em *startups*. Lin *et al.* (2017) ressaltaram que o controle gerencial incentivado pelo investidor sobre o novo empreendimento é importante para o sucesso e desempenho do mesmo. Aspecto também mencionado por Sampaio, Crespo e Rodrigues (2018), que afirmam ser importante a formulação e implementação do SCG alinhado a sua estratégia de negócios, por colaborar e impulsionar a posição competitiva da empresa no mercado, consequentemente melhorar o seu desempenho e aumentar o seu valor tanto financeiro como agregado para os investidores e gestores.

Empresas que possuem investidores externos geralmente precisam apresentar e preparar orçamentos e controles mensais e anuais (Carraro *et al.*, 2019). Entretanto, neste estudo, a presença de recursos de financeiros de investidores internos demonstrou uma relação entre o pacote de SCG e desempenho de tarefas, uma vez que o investidor interno obtém parte do patrimônio da investida e pode participar no processo de tomada de decisões da *startup*.

5 Conclusões

O presente estudo objetivou analisar a influência do pacote do sistema de controle gerencial no desempenho de tarefas, moderado pela presença de recursos financeiros em *startups* brasileiras. Um estudo descritivo, realizado por meio de levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa na análise de dados. A população da pesquisa é formada por empresas associadas na ABStartups, com uma amostra de 100 *startups*.

Após a aplicação de análise de equações estruturais, os resultados evidenciaram influência direta e positiva do desenho do pacote de SCG no desempenho de tarefas, fortalecendo evidências que o SCG caracteriza-se como um facilitador para o desempenho e crescimento de empresas iniciantes (Davila & Foster, 2005). Observa-se que ter ferramentas de gestão de controle se torna um diferencial para as empresas que almejam superar os desafios expostos pelas incertezas dos negócios (Carraro *et al.*, 2019).

Na segunda hipótese da pesquisa, também ocorreu a não rejeição da hipótese, na qual foi confirmada a influência positiva e significativa da variável moderadora de presença de recurso financeiro, na relação entre pacote de SCG no desempenho de tarefas de *startups*. Como adicional, pela análise de multigrupos, verificou-se que a presença de recursos financeiros internos (capital próprio) proporcionou influência significativa e positiva tanto na relação do pacote de SCG no desempenho de tarefas, bem como pelo efeito moderador da presença de recursos financeiros no desempenho de tarefas de *startups*, sendo capaz de considerar decisivo o papel do investidor interno no sucesso da investida (Davila *et al.*, 2015; Theiss & Beuren, 2020).

Este estudo ressalta a relevância da contabilidade gerencial e dos SCG com foco no empreendedorismo e empresas inovadoras. Mostra uma tipologia holística do desenho SCG descrita por Malmi e Brown (2008) e adaptada para empresas iniciantes, ao abranger cinco formas de controle na sua totalidade: controles culturais, planejamento, cibernético, remuneração e recompensa, e controle administrativo (Malmi & Brown, 2008). Para Sampaio *et al.* (2018), poucos estudos focam no SCG relacionado ao sucesso das *startups*, logo, os resultados da pesquisa contribuem para uma melhor percepção da adoção do SCG pelas empresas iniciantes.

Empresas, como as *startups*, enfrentam um conflito com a inovação, pois, ao mesmo tempo, que precisam inovar para atingir resultados no longo prazo, têm de manter o controle



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



racional dos recursos para operar no curto prazo (Oyadomari *et al.*, 2010). O SCG fornece informações financeiras e não financeiras que os gerentes podem utilizar para vários propósitos, como tomada de decisão, controle, sinalização e os melhores SCG são aqueles que colaboram para os gerentes alcançarem seus objetivos organizacionais (Sampaio *et al.*, 2018). Assim, o estudo auxilia a esclarecer a influência do SCG, como um pacote, no desempenho de tarefa, instigando os empreendedores ou diretores de *startups* a se aventurarem nesses tipos de controles e usufruírem dos seus benefícios.

Com o estudo conclui-se que o desenho do pacote de SCG é relevante às *startups*, por impulsionar o seu crescimento e influenciar no desempenho de tarefas. Que a presença de recursos financeiros proporciona um efeito positivo no desempenho de tarefas e modera a relação entre o pacote de SCG e desempenho de tarefas. E que quando há a presença de recursos financeiros internos, oriundos de *Bootstrapping* ou capital próprio, há uma valorização na análise realizada, possivelmente pelo anseio pelo crescimento da empresa investida e por haver menor assimetria de informação entre gestor e proprietário no processo de tomada de decisões.

Como limitação da pesquisa, destaca-se a baixa taxa de respondentes perante a população pesquisada, a impossibilidade de generalizar os resultados e a escolha do constructo empregado. Como sugestão de pesquisas futuras, investigar o desenho e uso do SCG nas *startups*, com outras tipologias e variáveis do constructo, assim como outros critérios para avaliar o desempenho da empresa. Incentiva-se também empregar outras variáveis moderadoras na relação de desenho e uso de SCG no desempenho de *startups*.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira De Startups- ABStartups. *Tudo que você precisa saber sobre startups*. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/>>. Acesso em: 06 nov. 2019.

Bengtsson, O. (2011). Covenants in venture capital contracts. *Management Science*, 57(11), 1926-1943. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1409>

Beuren, I.M., Dos Santos, V. & Theiss, V. (2018). Análise da formalidade dos sistemas de controle gerencial em empresas incubadas. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(2), 19-30.

Bisble, J. & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 709-737.

Carraro, W.B.W.H., Meneses, R., & Brito, C. (2019). Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de *start-ups*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(4), 861-878.

Davila, A. & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80(1), 039-1068.

Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3/4), 322-347. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>

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

239. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.965720>

Dos Santos, V., Beuren, I.M, Bernd, D.C. & Kaveski, I.D.S. (2018). *Efeitos do sistema de controle gerencial no desempenho individual mediado pela aprendizagem organizacional*. XVIII USP International Conference in Accounting.

Drover, W.L.B., Matusik, S., Townsend, D., Anglin & A., Dushnitsky, G. (2017). A review and road map of entrepreneurial equity financing research: venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. *Journal of Management*, 43(6), 1820-1853. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206317690584>

Engelman, R. & Fracasso, E.M. (2013). Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. *Revista de Administração*, 48(1), 165-178. DOI: 10.5700/rausp1080

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

Financiadora de Inovação e Pesquisa – FINEP. *Glossário: termos e conceitos*. Disponível em: <www.finep.gov.br>. Acesso em 06 nov. 2019.

Gomes, T., Theiss, V., Santos, V. & Beuren, I.M. (2017). *Influência do desenho dos sistemas de controle gerencial no desempenho de tarefas mediado pela aprendizagem organizacional*. XI Congresso ANPCONT.

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

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): second edition*. Los Angeles: Sage.

Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558.

Henseler, J. & Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: an illustration of available procedures. In *Handbook of partial least squares* (713-735). Springer, Berlin, Heidelberg.

Jordão, R.V.D., Melo, E. A. & Sousa, J. A. N. (2016). Estratégia e desenho do sistema de controle gerencial. *Revista Espacios*, 37(4), 25.

Junqueira, E., Dutra, E.V., Filho, H.Z., Gonzaga, R.P. (2016). Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. *Revista Contabilidade e Finanças*, 27(72), 334-348.

Lakatos, E.M. & Marconi, M.A. (2017). *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 346 p.

Lin, Y., Chen, C. & Lin, B. (2017). The influence of strategic control and operational control

on new venture performance. *Management Decision*, 55(5), 1042-1064.
<https://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0324>

Nobel, C. (2011). *Why companies fail—and how their founders can bounce back*. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu/item/why-companies-failand-how-their-founders-can-bounce-back>

Mahama, H. & Cheng, M.M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *American Accounting Association*, 25(1), 89-114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>

Malmi, T. & Brown, D. (2008). Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.

Oyadomari, J.C.T., Cardoso, R.L., Da Silva, B.O.T & Perez, G. (2010). Sistemas de controle gerencial: estudo de caso comparativo em empresas inovadoras no Brasil. *Revista Universo Contábil*, 6(4), 21-34.

Oyadomari, J.C.T., Duque, B., Nisiyama, E.K., Dutra-de-Lima, R.G., & Neto, O.R.M. (2018) Uso de relatórios gerenciais e desempenho de gerentes comerciais em companhia seguradora. *Revista Contabilidade e Finança*, 29(78), 343-354. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805970>.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.

Raupp, F. M., & Beuren, I.M. (2011). Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 330-359. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000200002>

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

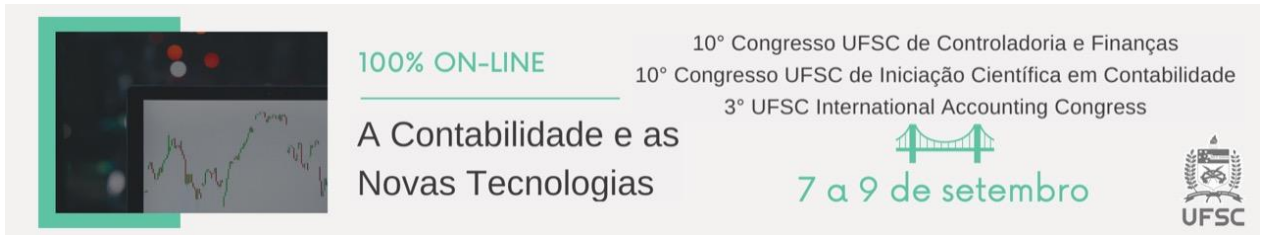
Rocha, R. O., Olave, M. E. L. & Ordonez, E. D. M. (2019). Estratégias de inovação para startups. *Pretexto*, 20(2), 87-99.

Sá, M. G. C. (2017). O capital de risco aplicado em startups no Brasil: uma reflexão sobre o ecossistema dos empreendimentos inovadores a partir da visão do investidor. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 7(1), 97-120. DOI: 10.18028/2238-5320/rgfc.v7n1p97-120.

Sampaio, A., Crespo, N.F., & Rodrigues, R. (2018). Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 89, 351-360.

Silva, A.L.S.; Cruz, C.A.B; Gomes, I.M.A.; Paixão, A.E.A. (2017). Melhores programas de incubação em universidades da América Latina. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 13(29), 85-103. DOI: 10.3895/rts.v13n29

Theiss, V. & Beuren, I.M. (2020). Reflexos da aplicação de funding no desenho e uso do sistema de controle gerencial. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 23(2), 2-17.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as Novas Tecnologias

10° Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10° Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3° UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro

UFSC

http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2020v23n2ax

Wåhlberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347.

Werlang, N.B., & Fonseca, J. (2016). Competências empreendedoras e startups: um estudo com gestores de empresas embrionárias catarinense. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 8(4), 851-869.