



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



## Desenho e Uso dos Sistemas de Controle Gerencial em Startups

**Daiane Garcia Domingues**

Universidade Federal do Rio Grande – FURG

[ddominges@furg.br](mailto:ddominges@furg.br)

**Leinad de Carvalho**

Universidade Federal do Rio Grande – FURG

[leinad@furg.br](mailto:leinad@furg.br)

**Ana Paula Capuano da Cruz**

Universidade Federal do Rio Grande – FURG

[anapaulacapuanocruz@gmail.com](mailto:anapaulacapuanocruz@gmail.com)

**Marco Aurélio Gomes Barbosa**

Universidade Federal do Rio Grande – FURG

[marcosbarbosa@furg.br](mailto:marcosbarbosa@furg.br)

### Resumo

Este estudo foi desenvolvido com a finalidade de compreender como os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) são desenhados e usados em três Startups instaladas em uma incubadora de base tecnológica. A investigação foi realizada com suporte da literatura sobre controle gerencial, mais especificamente ancorada no constructo teórico desenvolvido por Davila e Foster (2007). Metodologicamente, trata-se de um estudo de natureza qualitativa, realizado a partir de entrevistas semiestruturadas com os principais gestores das organizações pesquisadas. Para análise dos dados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo. Os achados indicam que a categoria de maior destaque foi a “Gestão” e sua subcategoria com maior ênfase foi a “Gestão de Desenvolvimento de Produto”, seguida das categorias “Planejamento” e “Avaliação”, e as suas subcategorias com mais evidência, respectivamente foram: “Planejamento Estratégico e “Avaliação de Vendas”. Dentre os principais achados, destaca-se que as empresas que realizam planejamento financeiro o fazem de forma estruturada, com periodicidade definida. Em relação ao planejamento estratégico, todas as Startups o realizam. A avaliação financeira e de recursos humanos são realizadas por parte das Startups analisadas. Ainda, observou-se que todas empresas executam o processo de gestão de desenvolvimento de produtos e de vendas e algumas o de parceria. Ademais, constatou-se que todos os gestores reconhecem a relevância do uso dos SCG às suas organizações e têm intenção de expandir o uso de mecanismos de controle com o passar o tempo.

**Palavras-chave:** Startups, Desenho e Uso, Controle Gerencial.

**Linha temática:** Contabilidade Gerencial

**Método de pesquisa:** Survey



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



## 1 INTRODUÇÃO

Houve um tempo em que existia uma visão de que o controle gerencial era prejudicial para o desenvolvimento de novos produtos, com a justificativa de que o uso desse controle inibia a inovação (Moll, 2015). Bhidé (2000) defendia que o uso de controles gerenciais era prejudicial para Startups. Em oposição a esses relatos, os quais sugerem que a utilização de Sistema de Controle Gerencial (SCG) é desvantajoso para as Startups, Davila e Foster (2007), e Davila, Foster e Jia (2015) defendem que esses sistemas favorecem o crescimento dessas empresas.

Atualmente, há pouca dúvida sobre a importância do controle gerencial para que a inovação seja bem-sucedida (Moll, 2015). Na verdade, trata-se de um instrumento necessário para fazer uma organização funcionar (Kärreman & Alvesson, 2004). Dyball e Wang (2017) apontam que o uso de controles formais e sociais impactou no desempenho do projeto de inovação entre empresas. Davila, Foster e Oyon (2009) complementam essa linha de pensamento ao afirmarem que os sistemas formais de controle ajudam as Startups a navegar em ambientes em rápida mudança. Segundo os autores, ao não instituir esses sistemas, a empresa acaba comprometendo seu futuro.

Dado que, a Startup é uma nova plataforma de negócio, um novo modo operante para o mercado (Gitahy, 2015), um tipo de empreendimento com elevado potencial de criação, inovação que contém novas formas de tecnologia (Ries, 2011). Assim, esse tipo de empresa tem como essência iniciar algo e colocá-lo em funcionamento, tratando-se de um empreendimento inovador, cuja característica distintiva se estabelece por sua capacidade de crescimento em escala (Fernandes, 2018). O ambiente das Startups é composto por incertezas, devido ao fato de seu produto não ser conhecido no mercado, ou pelo serviço não ser algo trivial (Ries, 2011). Sendo assim, visando sua sustentabilidade, as Startups podem adotar diversos SCGs, indo ao encontro dos seus objetivos, e sua estratégia, conforme o contexto no qual se insere (Bedford & Malmi, 2015).

Neste sentido, Carraro, Meneses e Brito (2019) argumentam que cada empresa pode ter mecanismos de controle formais e informais, adaptados às suas necessidades e recursos. De acordo com os autores, ter ferramentas de controle gerencial deve ser prioridade para as empresas que desejam superar os desafios do negócio. No contexto das Startups, o uso do controle gerencial ganha relevância, isso porque, de acordo com Nobel (2011), 70% das Startups não sobrevivem aos primeiros 5 anos. Segundo Magdaleno, Engiel, Tavares, Pisa e Araújo (2017) os problemas mais comuns que ameaçam a sobrevivência dessas empresas são a ausência de ferramentas e procedimentos de gestão.

Tendo em vista o exposto, a pesquisa é norteada pela seguinte questão: *Como os Sistemas de Controle Gerencial são Desenhados e Usados em Startups?* Assim, o objetivo consiste em compreender como Startups da cidade de Rio Grande/RS projetam seus SCG e como fazem uso dos mecanismos de controles idealizados para gestão do negócio.

Pesquisas que abordem SCG em Startups são relevantes, visto que essas empresas são consideradas importantes motores de desenvolvimento econômico e criação de empregos em todo o mundo (Pugliese, 2017). No Brasil, o crescimento do impacto das Startups na economia supera o próprio crescimento do PIB (Barbosa, 2019). Além disso, a literatura específica sobre SCG neste tipo de empresa é limitada (Meyssonier, 2015), embora Nobel (2011) aponte que 70% dessas empresas não sobrevivem aos primeiros 5 anos, sendo a ausência de ferramentas e procedimentos de gestão os problemas mais comuns que ameaçam a sobrevivência de tais organizações (Magdaleno *et al.*, 2017).

Diante disso, este estudo pretende contribuir com a literatura e a comunidade empresarial acerca da compreensão de como o Sistema de Controle Gerencial é desenhado e usado em Startups.

Este estudo estrutura-se em cinco seções. Além da introdução, a seção dois contempla a revisão da literatura; a seção três apresenta os procedimentos metodológicos adotados; a seção quatro traz a análise dos dados obtidos; e a seção cinco discorre sobre as considerações finais.

## 2 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

Os Sistemas de Controle Gerencial são mecanismos formalizados que viabilizam informações para o direcionamento dos padrões de gestão organizacional (Simons, 1990). Os SCGs são adotados na intenção de que possam auxiliar a superação das limitações dos estilos de gerenciamento informais, que requerem uma interação pessoal contínua (Narayanan & Davila, 1998).

Quando o SCG é utilizado de forma antecipada, pode capacitar e fornecer controle tanto em ambientes considerados incertos, quanto em ambientes considerados estáveis. Ademais, os SCGs podem direcionar o realinhamento da estratégia organizacional, além de equilibrar o processo de mudança e continuidade, a partir da informação (Drucker, 1999).

Segundo as premissas de Simons (1995, p. 5) os SCGs são “rotinas formais baseadas em informações e procedimentos usados pelos gerentes para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais”. Isso significa que os SCGs são essenciais para auxiliar a tomada de decisão das empresas, e quando são utilizados de forma estruturada, podem ser considerados uma vantagem competitiva (Barney, 1991).

Os SCGs têm capacidade para fornecer informações organizacionais relevantes para o planejamento, monitoramento, tomada de decisão, liderança, criação e aumento de valor (Abdel-Kader & Luther, 2008). Além disso, os SCGs concedem informações financeiras e não financeiras, as quais os gerentes podem usar para diversos fins, como por exemplo: decisões, fabricação, controle, sinalização, aprendizagem externa, educação e comunicação (Simons, 2000). Os SCGs favorecem a gestão da empresa no alcance das metas, principalmente quando são bem projetados (Chenhall, 2003). Assim, a sua presença melhora o compromisso mútuo e a ação coordenada que se direciona aos resultados almejados pela organização. Além de proporcionar a redução de incertezas, o SCG traz melhorias para o desempenho da empresa (Duréndez, Ruíz-Palomo, García-Pérez-de-Lema, & Diéguez-Soto, 2016).

Os Sistemas de Controle Gerencial auxiliam os gerentes, mas também têm as suas relações direcionadas aos funcionários. No entendimento de Malmi e Brown (2008), os SCGs compreendem os instrumentos, meios e mecanismos utilizados para direcionar e mudar comportamentos dos funcionários, conforme os planos estabelecidos pela empresa e as estratégias que são elaboradas. Sua influência no comportamento dos funcionários é compreendida porque “[...] são as pessoas na organização que fazem as coisas acontecerem” (Merchant, Vander Stede & Zheng, 2003, p. 7).

Vários fatores podem influenciar o design dos SCGs, como por exemplo: o ambiente externo, tecnologia, estrutura organizacional, tamanho, estratégia organizacional e cultura (Duréndez *et al.*, 2016). Os SCGs tratam as suas particularidades de acordo com a necessidade de cada organização, podendo atingir diferentes portes empresariais (Chenhall, 2003). A implementação dos SCGs está relacionada positivamente com o tamanho da empresa e essa, por sua vez, está associada com a presença destes sistemas (Davila & Foster, 2007).

A adoção dos SCGs incentiva o crescimento organizacional (Davila & Foster, 2007; Flamholtz & Randle 2000; Simons 1995) e quando são utilizados por Startups são considerados



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



ferramenta fundamental para o seu crescimento (Davila & Foster, 2007). Os SCGs ajudam as Startups na permanência em ambientes incertos e em ambientes que se modificam com frequência. Diante dessas premissas, considera-se que a adoção de SCGs é um evento importante na vida de uma Startup (Davila & Foster, 2005, 2007).

É relevante ressaltar que os SCGs são capazes de auxiliar a organização a atingir seus objetivos e metas planejadas (Otley, 1999). Nesse quadrante, Simons (1995) considera os SCGs como os meios destinados à execução da estratégia organizacional. Os SCGs podem ser estruturados por duas dimensões: desenho e uso (Mundy 2010; Otley, 1999; Simons, 1995).

O Desenho do SCG refere-se aos aspectos técnicos, cujo intuito é a escolha do desenho apropriado, que por sua vez possibilita a mensuração do desempenho econômico-financeiro (DiMaggio, 1997), além de compreender as características da informação (Chenhall, 2003). Outrossim, o Uso refere-se ao alcance dos objetivos da empresa, bem como, reflete na solução de problemas por parte dos atores organizacionais, considerando que esses necessitam de autonomia para tomada de decisão (Mundy 2010). O Uso está associado a aspectos cognitivos e culturais dos agentes, isto é, apresenta uma dimensão institucional (DiMaggio, 1997).

A literatura não apresenta nomenclatura única para designar instrumentos de controle gerencial. Dessa maneira, podem-se denominar os instrumentos, práticas, ferramentas, sistemas e outras técnicas que podem vir auxiliar o controle gerencial como um artefato (Frezatti, 2009).

A pesquisa de Davila e Foster (2007) analisou a velocidade da adoção do planejamento financeiro em detrimento aos outros SCGs. O estudo foi realizado em 78 empresas em estágio inicial, ou seja, Startups, a análise foi realizada desde a fundação da empresa. Os autores exploraram oito áreas distintas de instrumentos de controle gerencial: planejamento financeiro, planejamento estratégico, planejamento de recursos humanos, avaliação financeira, avaliação de recursos humanos, desenvolvimento de gestão de produto, gestão de vendas, gestão de parceria. Nessa perspectiva, utiliza-se da classificação de Davila e Foster (2007).

Tabela 1

### Construtos da pesquisa

Desenho	Uso	Tipo de controle
Planejamento	Planejamento Financeiro	Projeções de fluxo de caixa; Orçamento operacional; Projeções de vendas.
	Planejamento Estratégico	Definição de metas estratégicas (não financeiras); Plano de desenvolvimento de clientes (plano para desenvolver o mercado); Plano de desenvolvimento do capital humano; Plano de portfólio de produtos/plano sobre produtos futuros; Orçamento de investimento.
	Planejamento de recursos humanos	Valores fundamentais; Declaração da missão; Organograma; Códigos de conduta; Descrições das funções por escrito; Programa de orientação de novos funcionários; Boletim de notícias da empresa.
Avaliação	Avaliação Financeira	Procedimentos de aprovação de investimento de capital; Procedimentos de aprovação de despesas operacionais; Análise rotineira do desempenho financeiro em relação ao projetado; Custos de captação de clientes; Análise da rentabilidade de clientes; Análise da rentabilidade de produtos.
	Avaliação de Recursos Humanos	Objetivos de desempenho por escrito para os gestores; Relatórios escritos da avaliação de desempenho; Remuneração atrelada ao desempenho; Programas de incentivos individuais.
Gestão	Desenvolvimento de Gestão de Produto	Gerência de marcos/etapas do projeto; Processo de teste do conceito de produto; Relatórios comparando o progresso real em relação ao planejado; Processo de seleção de projetos; Mapeamento do portfólio de produtos; Orçamento para desenvolvimento de projetos; Diretrizes de composição da equipe de projeto.





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



<b>Gestão de Vendas</b>	Metas de vendas para vendedores; Projetos de pesquisa de mercado; Sistema de recompensa da força/área de vendas; Políticas de contratação e demissão da força de vendas; Relatórios de vendas pendentes; Feedback da satisfação do cliente; Manual de processo de vendas; Programa de treinamento da equipe de vendas; Políticas de marketing; Sistema de gestão de relacionamento com o cliente.
<b>Gestão de Parcerias</b>	Plano de desenvolvimento de parcerias; Políticas de parcerias; Metas de parcerias; Sistemas de monitoramento de parcerias.

Nota: Fonte: Adaptado de Davila e Foster (2007).

O planejamento é o conjunto de ações a serem realizadas com o foco direcionado a previsão de mudanças que podem vir a afetar as metas da empresa. Ademais, afirma-se que o “planejamento é o desenvolvimento de um programa, cuja finalidade é a de realizar os objetivos e metas organizacionais” (Terense, 2000, p. 10). Depreende-se que um planejamento estruturado pode amparar as Startups e viabilizar seu preparo com relação a possíveis mudanças, considerando o ambiente competitivo, instável e inovador (Canovas, 2015).

No que tange ao planejamento, vale ressaltar três tipos: estratégico, financeiro e de recursos humanos (Davila & Foster, 2007). O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão valiosa para as Startups (Biral, 2016), além de ser considerado um conjunto de providências a serem tomadas observando situações futuras, cuja tendência é a de ser diferente de situações passadas (Oliveira, 2014). Já o planejamento financeiro visa proporcionar o alcance de metas econômicas. Também é um meio de organizar o que deve ser feito em um período futuro (Ross, Westerfield & Jaffe, 2002). E ainda, permite ao administrador verificar quais são os ativos mais rentáveis para empresa e quais são os melhores investimentos (Assaf Neto & Lima, 2011).

Relacionados ao planejamento de recursos humanos, Davila e Foster (2005) definem que quando a empresa aumenta o seu quadro de funcionários, a adoção de mecanismos de controle formal se dá de maneira célere. Esse aumento sinaliza crescimento e provoca o surgimento de mais interações, e quando essas, são utilizadas de maneira informal se tornam ineficientes e onerosas. Diante disso, infere-se que é relevante que uma Startup tenha um planejamento de recursos humanos.

Conforme a literatura, não só o planejamento, mas também a avaliação, são consideradas atividades vitais para viabilidade e crescimento das Startups (Karlsson & Honig, 2009), visto que ambos fornecem as informações essenciais para tomada de decisões de maneira correta (Silvola, 2008).

Ponderando acerca da avaliação financeira, Davila e Foster (2005, 2007) explicam que essa pode auxiliar os empreendedores a tomarem decisões de maneira estratégica, inclusive, relacionadas a investimentos, que por sinal é considerado indicador fundamental para o crescimento da empresa. Salienta-se que os gestores podem basear as suas decisões se apoiando em dados objetivos, que provavelmente podem ser obtidos através de informações financeiras (Kotey, 2005). Por intermédio dessas informações, são criados indicadores de desempenho, para verificar a situação da empresa, e assim, avaliar o seu sucesso (Jacques & Rasia, 2016).

Assim, conforme as empresas vão se desenvolvendo surge a necessidade de contratar funcionários e de avaliar suas competências, segundo critérios de desempenho (Dutra, 2004), assim como verificar a necessidade de treinamentos e/ou desenvolvimento, sendo esses, de curto ou longo prazo (França, 2016). Nesse aspecto, a avaliação de recursos humanos torna-se relevante, em especial, nos setores de tecnologia, onde se encontra capital humano crítico (Hellmann & Puri, 2002).

De acordo com Barroca (2012), as Startups são peculiares no processo produtivo e no processo de vendas, pois trabalham de forma cíclica; produzem, acompanham e aperfeiçoam o

processo em busca do modelo de negócios lucrativo. Em vista disso, um dos motivos das Startups falharem é a falta de vendas (Gaspar, 2010) e a ausência de inovação de produtos (Machado, Selig, Follmann & Casarotto Filho, 2016). Em consonância, Silva (2013) explica que vários fatores contribuem para o insucesso dessas empresas, como problemas relacionados ao nível do produto e a falta de networking. Por outro lado, para Machado e Machado (2016) dentre os fatores de sucesso das empresas lucrativas e crescentes, encontra-se o nível de inovação, criação de produtos, ofertas de serviços, parcerias e rede de contatos. Dessa forma, verifica-se que esses aspectos se enquadram nos construtos de gestão mencionados por Davila e Foster (2007).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como descritiva, pois tem a intenção de descrever como ocorre o processo de desenho e uso do Sistema de Controle Gerencial em Startups por meio de uma investigação qualitativa. A amostra foi escolhida por acessibilidade e é composta por três Startups instaladas no Parque Tecnológico Oceantec; não são empresas incubadas, mas residentes, denominadas, nesta investigação, como: Startup A; Startup B e Startup C.

O levantamento dos dados foi efetuado por meio de entrevistas que seguiram um roteiro semiestruturado. Os respondentes foram os fundadores e diretores executivos (CEO) das Startups. Esses, assinaram um termo de consentimento, permitindo que os dados informados sejam utilizados para elaboração desta pesquisa, mediante a preservação do anonimato da empresa. As 8 questões utilizadas no roteiro de entrevistas foram elaboradas com base no estudo de Davila e Foster (2007), e exploram os constructos que constam na Tabela 1. Todas as entrevistas foram realizadas em dezembro de 2019 e duraram, em média, 33 minutos. Após a coleta dos dados, todas as entrevistas foram transcritas.

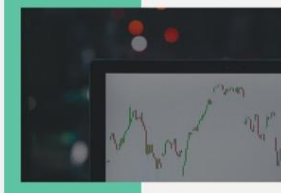
Para análise dos dados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2016), busca um desvendar crítico, com uma função exploratória que ajuda na interpretação das mensagens constantes nos documentos analisados, por meio de 4 etapas: pré-análise; práticas a serem adotadas; organização e categorização do conjunto textual; e técnicas empregadas (Bardin, 2016).

Com todas as entrevistas transcritas, na sequência realizou-se a organização desse material, para a sintetização das ideias, por meio da leitura flutuante. Deste modo, realizando a pré-análise (primeira etapa). Posteriormente, ocorreu a exploração do material e a definição dos procedimentos a serem aplicados (segunda etapa). Aqui, através da leitura flutuante explorou-se as palavras indutoras, por meio de verbos e suas derivações. No tocante à terceira etapa, optou-se pela exploração do material, por meio do *software* ATLAS.ti. Ademais, para a aplicação das categorias, considerou-se os princípios estabelecidos por Bardin (2016), os quais compreendem a: exaustividade; representatividade; homogeneidade; e pertinência. A quarta etapa diz respeito às técnicas a serem empregadas. Assim sendo, a opção foi pelas técnicas de análise categorial, nela ocorre a exposição das frequências das palavras buscadas, possibilitando a descoberta dos termos que foram mencionados com maior frequência, e a análise das relações ou coocorrências que diz respeito à correlação existente entre as categorias formadas (Bardin, 2016), conforme a Tabela 2.

Tabela 2

#### Categorias, subcategorias, unidades temáticas e palavras indutoras

Categorias e Subcategorias	Unidades Temáticas (UT)	Palavras Indutoras (PI)
----------------------------	-------------------------	-------------------------



100% ON-LINE

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

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

7 a 9 de setembro



Planejamento	Planejamento Financeiro	Processo de organização realizado através do reconhecimento da situação financeira atual, junto com a determinação dos objetivos onde se quer chegar.	Organizar, orçar, projetar, objetivar
	Planejamento Estratégico	Conjunto de providências a serem tomadas observando situações futuras, cuja tendência é a de ser diferente de situações passadas.	Definir, determinar, observar, demonstrar, perceber, ajustar
	Planejamento de recursos humanos	Método utilizado para o gerenciamento da cultura organizacional.	Declarar, comunicar, informar, orientar, treinar,
Avaliação	Avaliação Financeira	Ação que permite avaliar a saúde financeira e prever como será o seu desempenho no futuro.	Analisar, estudar, prever, reportar
	Avaliação de Recursos Humanos	Processo que tem como objetivo avaliar o nível da atuação de um colaborador ou de um grupo de colaboradores em relação a empresa.	Trabalhar, desempenhar, cumprir, bonificar
Gestão	Desenvolvimento de Gestão de Produto	Implantação de novos processos e criação de novos produtos para atender clientes e mercado.	Criar, produzir, desenvolver
	Gestão de Vendas	Processo de organização das metas através do planejamento, treinamento e gerenciamento de recursos da empresa.	Pesquisar, alcançar, capturar, atingir, retornar, negociar
	Gestão de Parcerias	Auxilia no aprendizado e na análise acerca das informações de mercado, além de atrair e manter os clientes.	Indicar, recomendar, sugerir, atrair, manter

Nota. Fonte: Elaborada com base na literatura utilizada neste estudo.

Na Tabela 2 encontram-se as categorias e subcategorias, bem como as unidades temáticas e as palavras indutoras que estão ligadas as categorias propostas, conforme a literatura empregada neste estudo.

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

A Startup A atua no setor de sistema de gerenciamento e tem como atividade o desenvolvimento de *softwares*, foi constituída em 2015 e possui 7 funcionários. Já a Startup B empreende no setor de *food service* e seu ramo de atividade é o SaaS, a empresa foi criada em 2017 e tem 11 colaboradores. A Startup C também foi instituída em 2019, possui 7 pessoas no seu quadro de funcionários e atua no ramo de desenvolvimento de sistemas, mais especificamente para o setor automotivo.

A seguir são demonstrados os resultados da análise de conteúdo aplicada nas entrevistas realizadas com os gestores das três Startups estudadas, conforme segue na Tabela 3.

Tabela 3

Tabela de Frequências

Categoria	PLANEJAMENTO						
Subcategoria	Planejamento Financeiro						
PI	Organizar	Orçar		Projetar	Objetivar		Total
Subtotal	2	10		10	2		24
Subcategoria	Planejamento Estratégico						
PI	Definir	Determinar	Observar	Demonstrar	Perceber	Ajustar	Total
Subtotal	12	1	1	12	3	2	31
Subcategoria	Planejamento de Recursos Humanos						
PI	Declarar	Comunicar		Informar	Orientar	Treinar	Total
Subtotal	1	3		6	3	12	25
TOTAL CATEGORIA PLANEJAMENTO							80



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



<b>Categoria</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>								
<b>Subcategoria</b>	Avaliação Financeira								
<b>PI</b>	Analisar		Reportar		Estudar		Prever	Total	
<b>Subtotal</b>	10		3		1		2	16	
<b>Subcategoria</b>	Avaliação de Recursos Humanos								
<b>PI</b>	Desempenhar		Bonificar		Cumprir		Trabalhar	Total	
<b>Subtotal</b>	7		2		2		17	28	
<b>TOTAL CATEGORIA AVALIAÇÃO</b>								<b>44</b>	
<b>Categoria</b>	<b>GESTÃO</b>								
<b>Subcategoria</b>	Gestão de Desenvolvimento de Produto								
<b>PI</b>	Criar			Produzir		Desenvolver		Total	
<b>Subtotal</b>	2			29		23		54	
<b>Subcategoria</b>	Gestão de Vendas								
<b>PI</b>	Pesquisar	Alcançar	Atingir	Capturar	Retornar	Negociar	Total		
<b>Subtotal</b>	4	5	7	9	4	18	47		
<b>Subcategoria</b>	Gestão de Parceria								
<b>PI</b>	Atrair		Recomendar		Sugerir		Manter	Indicar	Total
<b>Subtotal</b>	4		1		1		2	8	16
<b>TOTAL CATEGORIA GESTÃO</b>								<b>117</b>	
<b>TOTAL</b>								<b>241</b>	

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa.

Na Tabela 3 pode-se visualizar as categorias e subcategorias que serviram de base para a análise, como também as frequências das palavras indutoras selecionadas. A categoria “Gestão” foi a que apresentou maior ênfase e em relação as suas subcategorias a que obteve maior destaque foi a “Gestão de Desenvolvimento de Produtos”. Depreende-se isso em razão dos trechos extraídos, os quais dizem:

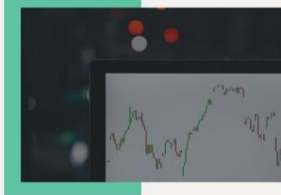
*[...] cada período que a gente fecha nós temos uma revisão do processo e outra é o próprio desenvolvimento. [...] faz uma análise, ou chama alguém sênior, que as vezes a gente tem fora [...] eu tenho consultor externo, são colegas nossos que já trabalham com a gente em outros projetos e aí eles têm bastante experiência e eles vão ali, que a gente brinca né, dão aquele tapinha, e aí, então gerenciamento do projeto que é a parte mais importante do produto (Startup C).*

O gestor da Startup A relata: “Para novos produtos e soluções a gente costuma dar uma boa pesquisada antes de entrar com o desenvolvimento”.

Para Machado e Machado (2016) dentre os fatores de sucesso das empresas lucrativas e crescentes, encontra-se o nível de inovação, criação de produtos, entre outros. Ainda sobre a subcategoria “Gestão de Desenvolvimento de Produtos”, o gestor da Startup A declara que o desenvolvimento do seu produto é realizado conforme a necessidade do cliente. Isto porque, os clientes utilizam de forma recorrente o software (produto) e quando eles percebem a necessidade de uma nova funcionalidade têm total liberdade de entrar em contato com a empresa e solicitá-la. Então na Startup A, a ocorrência de desenvolvimento de novos produtos é por demanda. E a respeito disso, o gestor relatou: “por exemplo, quando 2, 3, 4 clientes pedem a mesma coisa a gente começa se dá conta que tem que trabalhar naquele ponto específico”.

De forma similar a Startup A, a Startup B declara que o desenvolvimento de seu produto ocorre conforme a demanda dos seus clientes. Segundo o entrevistado, não há ninguém melhor que o cliente para apontar o que deve ser melhorado no produto. Após o *feedback* do cliente a equipe analisa o que o entrevistado chamou de “peso” desse cliente, o quanto ele paga, qual é o ticket médio dele e, após essa avaliação, há uma reflexão se a funcionalidade requerida deve ser atendida e a questão de se já houve outros pedidos por esta funcionalidade, também pesa na





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



hora de decidir, se a mesma será implementada. Sobre isso o gestor comenta: “o nosso direcionamento de produto, hoje, é quase feito só pelos clientes, obviamente produtos novos [...] são feitos mais pelos sócios”.

Já a Startup C possui em seu *roadmap* três versões do seu produto, que são: versão 1.0; versão 2.0 e versão 3.0. Cada uma dessas versões possui funcionalidades que são analisadas, e a partir dessas análises é realizado o desenvolvimento dos produtos. Esse desenvolvimento se dá por meio de um software; a equipe responsável organiza uma lista de requisitos e associa esses requisitos a devida versão. A respeito disso o entrevistado comenta: “Então a gente já vai fazendo análise e vai dizendo: bom a versão 1.0 do sistema, tem que ter isso, a versão 2.0 tem que ter isso, e a versão 3.0 tem que ter aquilo”.

Com base no exposto, quanto à realização de desenvolvimento de produtos, percebe-se que as três Startups o realizam. Observa-se que cada empresa adotou o modelo de desenvolvimento que julgou ser mais eficiente a sua realidade. Davila, Foster e Li (2009), apontam que o desenvolvimento de produtos se trata de um aspecto fundamental para Startups e os SCGs são relevantes para a gestão da inovação. Machado *et al.* (2016) destacam que a baixa inovação de produtos representa um dos maiores motivos do insucesso das organizações.

A presença da subcategoria “Gestão de Vendas” foi confirmada a partir da fala do entrevistado da Startup C:

*A gestão de vendas e bem isso, a gente tem uma área chamada novos negócios, dentro dos novos negócios estou dividindo em duas etapas, eu tenho uma etapa chamada prospecção e outra etapa chamada venda em si, dentro da área de prospecção a gente tem duas partes, a gente tem uma parte que a gente chama de prospecção ativa, que é ligações em cima de listas, e a outra chama-se atração através de redes sociais. [...] as pessoas que se sentiram atraídas pelas publicidades online vierem até os nossos mecanismos de contato que é o WhatsApp, chats ou ligação telefônica [...] vão para nossa etapa de captura, na etapa de captura, a gente agenda uma demonstração ou manda vídeos, sabe? Explicativos, com a captura a gente acredita que o cara tá quente, e ele vai para o nosso “Closer” para nosso fechador, fechamento.*

Gaspar (2010) explica que grande parte das falhas cometidas pelas Startups estão relacionadas a gestão de vendas e marketing, assim, esses tópicos merecem atenção. Sob esse enfoque, Machado e Machado (2016) inferem que a variação do número de vendas pode ser utilizada como indicador de desempenho e designar seu crescimento.

Ainda sobre essa subcategoria, o gestor da Startup C comentou que os clientes fornecem *feedbacks* por meio de um formulário da empresa. Nesse sentido, o respondente da Startup A declara ter um relacionamento de proximidade com seus clientes. Assim, a empresa costuma receber *feedbacks* de forma rápida, desses clientes, quando há algum tipo de insatisfação em relação ao produto. A empresa utiliza marketing digital, para captar seus clientes. Após esses entrarem em contato, um colaborador apresenta o sistema e marca um treinamento. Para dar suporte ao cliente, é ofertado à equipe de colaboradores, treinamentos por meio de vídeo aula e aprendizagem com os funcionários mais antigos. Ainda sobre a gestão de vendas, a Startup C realiza pesquisa de mercado quando pretende desenvolver um novo produto.

Já o entrevistado da Startup B, revela que há metas de vendas na empresa, as quais são avaliadas semanalmente. Segundo o gestor, essa avaliação ocorre de maneira mais informal (por meio do grupo de Whatsapp da empresa), mas também há um relatório formal, destinado aos investidores, onde é apresentado o panorama geral da empresa. Nesse relatório são demonstrados a taxa de *churn*, que representa o percentual da quantidade de clientes que abandonam a empresa em um determinado tempo; o *lifetime value* (LTV), que é uma métrica

usada para estimar o lucro líquido de cada cliente; e o *burn*, que é a velocidade com a qual a empresa gasta seu capital, para pagar as despesas antes de obter lucro. Em relação à avaliação das metas o gestor comenta:

No tocante aos achados da terceira e última subcategoria denominada “Gestão de Parceria” pode-se atentar que essa obteve menor destaque dentre as subcategorias da categoria “Gestão”. Conclui-se que isso ocorreu em razão do seguinte trecho extraído:

*A gente não abre mais as portas para isso, porque é um investimento muito alto de tempo e com o retorno muito baixo. Então essa experiência aí, que a gente teve, de um ano, quase dois anos. As parcerias que a gente gerou, não geraram resultados, se não gera resultado não faz sentido pra nós (Startup B).*

Segundo o entrevistado hoje a Startup não desenvolve parcerias porque as que foram realizadas, no passado, não deram certo. As práticas da organização investigada divergem dos argumentos de Davila, Foster e Jia (2015), que defendem que a implementação de sistemas relacionados a gestão de relacionamento e parceria, auxilia no aprendizado e na análise acerca das informações de mercado, além de atrair e manter os clientes.

Além disso, observou-se que as Startups A e C desenvolvem esse processo. A respeito disso, o respondente da Startup A declarou que possui parceria com alguns fornecedores, os quais prestam serviços para os clientes, conectados na plataforma da empresa. Esses serviços são de suporte, os quais, a própria empresa não tem condições de atender. Sobre isso comenta:

*Eu tenho fornecedores de serviço que prestam serviços para os nossos clientes, em que se conectam na nossa plataforma, então a gestão, o contato que a gente tem com eles é muito de negociação de suporte, as vezes um problema aqui e outro ali, mas, de manter uma boa relação com esses fornecedores.*

A Startup C firmou parceria com várias empresas, essas funcionam da seguinte forma:

*Nós temos também um modelo dentro da nossa plataforma que chama-se parceiro indicador, o parceiro indicador, quando tu entra lá no Multi Marcas Online/parceiro, tem uma explicação básica, de como tu pode ser um parceiro indicador, e tem um termo ali e um contrato público, onde tu clicar tem o número do registro de cartório na qual aquele contrato tá, se tu achar que tu quer ser parceiro, tu aceita, faz a tua parceria e recebe por indicações, e aí tu recebe um usuário e uma senha do nosso sistema e toda vez que fizer uma venda ne, ou seja, na verdade toda vez que um cliente comprar e usar o teu código, tu vai receber a parte da parceria conforme o acerto que tu aprovou lá no nosso termo.*

No que concerne a categoria “Planejamento” a subcategoria que obteve maior destaque foi “Planejamento Estratégico”. O respondente da Startup A explica que são definidos alguns marcos, principalmente relacionados ao desenvolvimento de produto e marketing digital. Nota-se que a empresa contrata novos colaboradores conforme a demanda corrente:

*Nós definimos alguns marcos, que nós pretendemos alcançar nos próximos meses, ah, são marcos voltados principalmente há, desenvolvimento do produto que a gente entrega, então nós temos alguns objetivos a curto e médio prazo que a gente tem que cumprir para agregar nossa carteira de soluções.*

O respondente da Startup B destaca a existência de metas que são determinadas para cada time da empresa, como: meta de número de novos clientes por mês (time comercial), metas para evitar que os clientes desistam do negócio (time *Custeman Service* - CS) meta de número

de clientes que se interessam pelo negócio (time marketing), e metas de número de clientes capturados por mês (time de produto). O gestor pontua que pretende expandir o portfólio dos produtos, e no máximo em um ano disponibilizar um novo produto para seus clientes.

O respondente da Startup C expõe que a empresa possui um planejamento estratégico macro, que é o atingimento de número de clientes por mês. A intenção desse planejamento é que seja composto por metas curtas, sendo essas divididas em três etapas: a primeira etapa se dispõe a novos clientes, a segunda direciona-se a estratégia de vendas e de tecnologia e por fim a terceira etapa é o planejamento dos sócios, isto é, o que eles almejam com relação à empresa. Da mesma forma que a Startup A, a contratação de novos colaboradores acontece conforme o contexto e demanda exigida no momento.

Os achados indicam que as três Startups fazem uso de instrumentos prescritivos na realização do planejamento estratégico. Esses referem-se as questões simples, como o estabelecimento de: onde se quer chegar e como chegar na situação desejada. Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico permitem a elucidação do que deve ser feito pela empresa para que se encaminhe para o alcance dos propósitos estabelecidos (Oliveira, 2014). De acordo com o autor, uma das etapas para o tratamento do instrumento prescritivo é o estabelecimento de objetivos, desafios e metas. Segundo Canovas (2015) o planejamento estratégico na Startup é relevante, pois auxilia esse tipo de empresa a superar possíveis mudanças no ambiente instável, competitivo e inovador. Ademais, tal planejamento quando elaborado e incorporado de forma precisa, pode gerar resultados positivos (Biral, 2016).

No tocante aos achados da subcategoria “Planejamento de Recursos Humanos”, percebeu-se que essa obteve um resultado intermediário, visto que se destacou menos que a subcategoria “Planejamento Estratégico” e alcançou maior notoriedade que a categoria “Planejamento Financeiro”. Sobre a subcategoria em questão, averiguou-se que as Startups A e B possuem definição da missão, visão e valores da empresa, porém, o gestor da Startup A, ainda não informou essas definições para os seus colaboradores. Atenta-se que a Startup C está com a missão e os valores bem definidos, mas a visão ainda não foi estabelecida.

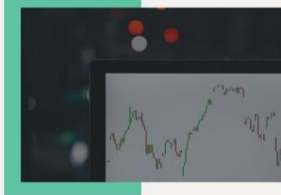
Quanto a comunicação empresarial, o gestor da Startup A realiza uma “daily”, uma conversa, diariamente, e informa seus funcionários quais as tarefas estão delegadas para o dia. Já o gestor da Startup B delega a rotina diária via sistema, assim, cada funcionário acessa e fica ciente da sua tarefa do dia. Percebe-se que as Startups B e C se comunicam com os seus colaboradores via grupo de Whatssap, bem como os informam sobre as metas da empresa.

Em relação a contratação e treinamento dos colaboradores o gestor da Startup A declara:

*Bom, o pessoal de desenvolvimento a gente costuma pegar para desenvolver o talento, então, a gente contrata muito pelo perfil. [...]. Então, ela tem um período de adaptação até que ela consiga produzir, pra parte de vendas, por exemplo: a (cita nome da colaboradora) que tá começando agora, ela tá acompanhando o trabalho da colega [...], durante um mês, ela passa como a ser treinner dela, para que ela possa começar a aprender a lidar com cliente [...].*

Um fato importante é que os sócios da Startup B valorizam o *fit* cultural de seus colaboradores. Não há um setor de Recursos Humanos na empresa, apesar da ausência de uma estrutura de RH formalizada na empresa, o gestor de cada time (comercial, CS, marketing e produto) faz o recrutamento e avaliação de cada colaborador, através de entrevista, testes lógico e dissertativo. O respondente explica que a empresa tem dez valores, os quais os sócios julgam importantes. Tais valores fazem parte do processo seletivo e são considerados o último passo para a contratação, além de ser o mais importante sob a ótica dos sócios. De acordo com o entrevistado:





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



*É feito uma avaliação com esses dez valores, a gente transformou em perguntas, essas perguntas elas têm pontuação e se o colaborador no final não passar no fit cultural, é o que a gente chama, ele não ingressa na empresa, independente da qualidade técnica que ele tem. [...] Assim, conseguimos construir uma cultura bem bacana de todos os colaboradores terem mais ou menos os mesmos valores [...]*

Assim, tem-se que a Startup B segue os preceitos de Malmi e Brown (2008) que conceituam o controle cultural sob a ótica de três aspectos: controles baseados em valor, símbolos e do clã. Davila (2005) salienta que em pequenas empresas, o controle de pessoal é implementado informalmente. Segundo o autor as interações frequentes permitem que novos funcionários absorvam a cultura da organização, adquiram o conhecimento necessário para executar seu trabalho e comuniquem suas ideias à gerência. Conforme a organização cresce as forças que comprometem o gerenciamento informal levam à formalização do controle de pessoal (Davila, 2005). O controle formal de pessoal garante que os novos funcionários recebam uma introdução adequada à cultura da empresa e que os funcionários atuais sejam lembrados periodicamente dos objetivos organizacionais. Portanto, os sistemas de gerenciamento de recursos humanos são alavancas importantes para gerenciar a cultura organizacional (Davila, 2005). Nesse ínterim, a adoção de instrumentos de recursos humanos, indica uma fase importante na vida das empresas, pois, marca a transição uma gestão informal para a profissional (Davila & Foster, 2007).

A subcategoria “Planejamento Financeiro” foi a menos expressiva da categoria “Planejamento”, uma possível justificativa é que a Startup A não possui planejamento financeiro. De acordo com seu gestor é executado, somente, o controle de entradas e saídas dos recursos financeiros diários, sobre isso comenta:

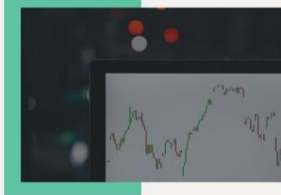
*Nós temos um software que nós jogamos todas as despesas que nós vamos tendo, vamos lançando e categorizamos o que a gente tá gastando, e lançamos também a nossa arrecadação nesse sistema pra gente ter um registro de onde tá indo o dinheiro e o que a gente tá arrecadando.*

Já os respondentes das Startups B e C indicam que o realizam de forma estruturada. A Startup B realiza o processo financeiro de forma trimestral e anual. O respondente da Startup C trabalha com o planejamento financeiro de maneira orçada, a respeito disso destacam:

*Sim, a gente realiza o planejamento financeiro, ele é dividido em duas etapas né, a gente faz um planejamento financeiro anual, do que a gente vai gastar, a gente faz o orçamento da empresa para o ano, e divide nos trimestres né, divide, então todo reajuste desse planejamento financeiro e feito trimestralmente, a cada trimestre tem um objetivo, e no final de cada trimestre, caso necessite de reajuste a gente refaz o planejamento financeiro anual, modifica ele (Startup B).*

*Nós estamos trabalhando orçado, [...] ou seja, nós reservamos um recurso para seis meses, e um recurso para os 12 meses, esse recurso é dividido em três áreas, novos negócios, sucesso do cliente e administrativo tecnológico tá, então nós temos um valor que nós estipulamos de nosso capital próprio que fica reservado para cada uma dessas três áreas, fora as receitas de entrada que também cada uma delas respeitam um fluxo de participação dessa atividade como a gente tá investindo no projeto, então a gente reservou um capital próprio para manutenção do projeto caso não tenha receita recorrente para fazer cobertura das despesas nos próximos 12 meses (Startup C).*





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



O fato da Startup A não realizar planejamento financeiro diverge dos achados de Davila e Foster (2007) os quais indicam que o sistema de planejamento financeiro é a categoria adotada com mais frequência dentre os SCGs. Segundo os autores, as três categorias de SCGs mais utilizadas nos primeiros anos, desde a fundação de uma empresa, envolve planejamento financeiro, planejamento estratégico e planejamento de recursos humanos. Entretanto, Davila e Foster (2007) além de verificarem quais SCGs são adotados primeiro, analisaram se a adoção de certos sistemas está condicionada à existência de outros.

Assim, ao realizarem uma comparação entre o planejamento financeiro, estratégico e de recursos humanos, encontraram que o RH e o planejamento estratégico se complementam (a presença de um está associada com maior probabilidade de adotar o segundo). Por outro lado, a adoção de instrumentos de planejamento financeiros está associada ao tempo de uso mais prolongados dos planejamentos de RH e estratégico. Essa pode ser uma das justificativas de a Startup A ainda não ter aderido a um sistema de planejamento financeiro, visto que já faz uso de planejamento estratégico e de RH, como será demonstrado a seguir (Davila & Foster, 2007).

A categoria “Avaliação” foi a que menos se destacou dentre as categorias analisadas. Tal fato pode ter sido ocasionado devido a Startup A não realizar avaliação de recursos humanos e a Startup C não efetuar avaliação financeira. A subcategoria “Avaliação Financeira” obteve menor ênfase do que a “Avaliação de Recursos Humanos”. Sobre essas os entrevistados relatam:

*Bom, tem uma análise básica do desempenho financeiro da empresa, a gente analisa como é que eu posso te dizer, a gente analisa o que foi feito, e analisa se o que vai ser feito tá dentro do nosso planejamento [...] do básico, nós temos esse controle, a gente tem, com eu te disse, a gente consegue ver o que a gente tá arrecadando, o que gente tá, o que a gente tem de despesa, e gente consegue ter uma ideia (Startup A).*

A Startup B realiza a avaliação financeira mensalmente, com auxílio de gráficos e relatórios. O gestor tem um panorama geral de todos os eventos financeiros, ou seja, aqueles relacionados a fornecedores, suporte técnico, o retorno financeiro que cada cliente proporciona para empresa, bem como, o controle de despesas e receitas. Em contrapartida, o respondente da Startup C informa que não realiza avaliação financeira. O entrevistado argumenta que essa não realização se deve pelo fato de a empresa estar há apenas três meses no mercado, mas pontua que pretende iniciar esse processo a partir do sexto mês de atividade empresarial. Esse achado coincide com os encontrados no estudo de Santos, Beuren e Conte (2017), visto que esses constataram que Startups incubadas tratam de forma incipiente os instrumentos de avaliação financeira.

Além disso, o fato da Startup C não realizar avaliação de suas finanças pode-se dar pelo fato de que empresas de pequeno porte, normalmente, iniciam suas atividades sem corpo técnico na área de finanças e tendem a se apoiar em conhecimentos e sistemas de controle empíricos (Santos *et al*, 2017). De acordo com Machado *et al* (2016), é na fase inicial que os empreendedores normalmente encontram mais dificuldades, principalmente aqueles que não são formados na área de negócios.

Nesse contexto, pode-se inferir que independente do tempo de mercado, é relevante que se faça avaliação financeira, pois se trata de um componente do sistema de controle gerencial. Além disso, avaliação financeira promove técnicas econômicas, que por sua vez, auxiliam os gestores na tomada de decisões através de dados objetivos (Kotey, 2005).

Sobre a subcategoria “Avaliação de Recursos Humanos”, nota-se que somente a Startup A não a realiza, o gestor confessou que não há esse tipo de prática na empresa. Os sócios da Startup B realizam a avaliação técnica de seus colaboradores, e a avaliação do *fit* cultural é feita por todas as pessoas envolvidas na empresa, ou seja, colaboradores e gestores. Existe

bonificação baseada em metas, sendo essas aplicadas aos times comercial e de marketing, mas os gestores têm intenção de expandir para os outros times.

O gestor da Startup C realiza a avaliação de seus colaboradores semanalmente, e para isso, considera o número de ligações efetuadas, o tempo envolvido na ligação e o percentual de fechamento de demonstrações do produto. Não existe nenhum tipo de bonificação ou incentivo para os colaboradores, o gestor justifica que sua empresa está operando há pouco tempo, e por esse motivo, ainda não obteve métricas suficientes, mas pretende comissionar sua equipe futuramente. A Startup A não realiza avaliação de recursos humanos.

Os achados de Santos *et al* (2017) indicam baixa utilização de recursos de avaliação de recursos humanos, tendo sido identificados alguns poucos casos em que esse tipo de controle estava em fase de implementação. Os autores depreendem que a não utilização de tal avaliação pode estar relacionada a constituição recente das empresas, quadro de funcionários reduzido, entre outros. Entretanto, o sucesso de uma organização pode estar atrelado a uma boa equipe de funcionários. Dessa forma, a estrutura de recursos humanos é essencial, tendo em vista que, geralmente os recursos financeiros no início de vida das Startups são escassos, assim, os recursos humanos estruturados viabilizam a contratação de profissionais com perfis e competências técnicas aderentes à cultura organizacional da empresa (França, 2016).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido com a finalidade de compreender como os Sistemas de Controle Gerencial são desenhados e usados em Startups na cidade de Rio Grande. Para isso, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, tendo como estrutura três categorias, as quais possuíam subcategorias. Assim, pôde-se observar que a categoria que alcançou maior destaque foi a “Gestão” e sua subcategoria com maior ênfase foi a “Gestão de Desenvolvimento de Produto”, seguida das categorias “Planejamento” e “Avaliação”, e as suas subcategorias com mais evidência, respectivamente foram: “Planejamento Estratégico” e “Avaliação de Vendas”.

Sendo assim, por meio dos achados, pôde-se detectar que as empresas que realizam planejamento financeiro o fazem de forma estruturada, com periodicidade definida. Já o planejamento estratégico, é realizado por todas as Startups, por meio da definição de objetivos, desafios e metas. Ainda, observou-se que todas Startups executam o processo de gestão de desenvolvimento de produtos e de vendas. Além disso, observou-se que cada empresa, analisada, adotou os SGCs que julgou mais eficiente para sua realidade.

No entanto, constatou-se que a Startup A não realiza processo de planejamento financeiro e avaliação de recursos humanos. A Startup B não realiza a gestão de parcerias, pelo fato de ainda não ter tido experiência satisfatória com esse tipo de processo. A Startup C demonstrou o não uso do processo de avaliação financeira, e a justificativa foi atribuída ao tempo de constituição da empresa.

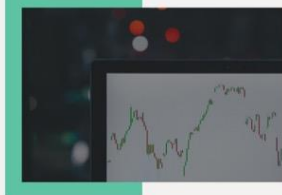
Pode-se notar que os gestores das três Startups analisadas reconhecem a relevância do uso dos SGCs na organização. Todos os entrevistados destacaram que têm intenção de implantar os sistemas nas áreas que ainda não foram contempladas. Sobre isso Davila, Foster e Jia (2015) argumentam que, os SGCs permitem que os gestores se foquem em áreas fundamentais, visando a maximização da segurança com relação as mudanças eventuais frente às possíveis crises empresariais. Além disso, a adoção de SGCs é relevante para o crescimento das Startups (Davila & Foster, 2007).

A contribuição empírica deste artigo consiste em demonstrar como o SCG pode ser desenhado e usado em Startups. Também contribui com a literatura de Controle Gerencial em Startups, fornecendo um breve retrato acerca de uma temática investigativa que, segundo

Meyssonnier (2015), é carente de estudos. Como limitação da pesquisa, destaca-se a pequena amostra analisada, o que requer moderação na extensão dos resultados. Assim, para estudos futuros, recomenda-se a exploração das perspectivas de desenho e uso do sistema de controle gerencial em mais startups.

## REFERÊNCIAS

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), 2–27.
- Assaf Neto, A., & Lima, F. G. (2011). Curso de Administração Financeira. (2 ed.) São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2016). “Análise de Conteúdo”. Lisboa: Edições 70, 2016.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barbosa, M. A. (2019). Impacto das startups na economia supera crescimento do PIB. Eco News. Lisboa. Recuperado em 15 de dezembro, 2019 em <https://eco.sapo.pt/2019/07/26/pedro-siza-vieira-impacto-das-startups-na-economia-supera-crescimento-do-pib/>.
- Barroca, J. (2012). O sucesso das Startups em tempos de crise. Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Recuperado em: 05 de dezembro, 2019 em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6272>.
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26.
- Bhide, A. V. (2000). *The origin and evolution of new business*. New York: Oxford University Press.
- Biral, P. M. (2016). Análise dos elementos do planeamento estratégico em uma startup Maranhense. Monografia curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão. São Luís, Maranhão.
- Canovas, M. C. (2015). *Planejamento estratégico de uma startup de mídia online*. Trabalho de formatura, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de produção, São Paulo, SP, Brasil.
- Carraro, W. B. W. H., Meneses, R., & Brito, C. (2019). Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(5), 861-878.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168.
- Chenhall, R. H.; Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *Accounting Review*, 61(1), 16-35.
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223-248.



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



- Davila, A. & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039–1068.
- Davila, A. & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907–937.
- 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.
- Davila, A., Foster, G. & Li, M. (2009). Razões para a adoção de sistemas de controle de gerenciamento: Insights da escolha de sistemas de desenvolvimento de produtos por empresas empreendedoras em estágio inicial. *Contabilidade, Organizações e Sociedade*, 34 (3-4), 322-347.
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281-311.
- Dyball, M.C., Wang, A.F. (2017) 'The links among characteristics, controls and performance of inter-firm innovation projects'. *International Journal of Innovation Management*, 21(6), 1850015.
- DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 23, 263-287.
- Drucker, P. F. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of family business*, 6(1), 10-20.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. (1 ed.) São Paulo: Atlas.
- Fernandes, J, E, R. (2018). *Controle de gestão e avaliação de desempenho em startup*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2000). *Growing Pains: Transitioning From an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. 2nd edition. San Francisco, Jossey-Bass.
- Frezziati, F. (2009). *Orçamento Empresarial: Planejamento e controle gerencial*. (5ed.) São Paulo: Atlas.
- França, M. C. P. D. (2016). Práticas de gestão de pessoas em uma startup: um estudo de caso. Trabalho de Conclusão Curso, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná.
- Gaspar, F. (2010). *O processo empreendedor e a criação de empresas de sucesso*. Edições Sílabo, Lda, Lisboa.
- Gitahy, Y. (2015). Entenda o que é uma Lean Startup. Revista Exame. São Paulo. Recuperado 14 de dezembro, 2019 em <https://exame.abril.com.br/pme/como-funciona-o-conceito-de-lean-startup/>.
- Hellmann, T. & Puri, M. (2002). Venture capital and the professionalization of start-up firms: Empirical evidence. *The journal of finance*, 57(1), 169-197.





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



- Jacques, F. V. S., & Rasia, K. A. (2016). Avaliação de desempenho organizacional: uma reflexão sobre o desempenho dos gestores. *SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, 20(2), 59-72.
- Karlsson, T. & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27-45.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 149-175.
- Kotey, B. (2005). Goals, management practices, and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 3-24.
- Machado, E., Selig, P. M., Follmann, N., & Casarotto Filho, N. (2016). Structural capital influence analysis in the success of Incubated startups: A research with 21 entrepreneurs. *International Journal of Innovation*, 4(1), 46-57.
- Machado, H. P. V.; Machado, H. P. V. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. *Gestão & Produção*, 23 (2), 419-432.
- Magdaleno, A. M., Engiel, P., Tavares, R. L., Pisa, P. S., & Araujo, R. M. (2017). Bridging the Gap between Brazilian Startups and business processes – Process thinking's initial exploratory case study. *ISys - Revista Brasileira de Sistemas de Informação*, 10(1), 19-38.
- Malmi, T. & Brown, D. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Meyssonnier, F. (2015). Quel contrôle de gestion pour les start-ups?. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 21(2), 33-61.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. & Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 251-286.
- Moll, J. (2015). Special issue on innovation and product development. *Management Accounting Research*, 28, 2-11.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523.
- Narayanan, V. G. & Davila, A. (1998). Using delegation and control systems to mitigate the trade-off between the performance-evaluation and belief-revision uses of accounting signals. *Journal of Accounting and Economics*, 25(3), 255-282.
- Nobel, C. (2011). *Why companies fail--and how their founders can bounce back*. Harvard Business School.
- Oliveira, D. P. R. (2014). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. (32 ed.) São Paulo: Atlas.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Pugliese, R. (2017). *The Growth of StartUp Firms*. Doctoral Dissertation Managerial and Actuarial Sciences XXIX Cycle. University of Udine Department Economical and Statistical Sciences.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. 1. ed. New York: Crown Business.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jaffe, J. F. (2002). *Administração Financeira* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

7 a 9 de setembro

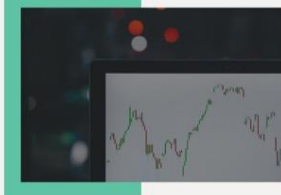
ORGANIZAÇÃO



APOIO



AICOGestión



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



- Santos, V., Beuren, I. M., & Conte, A. (2017). Uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(3), 103-132.
- Silva, F. A. D. M. (2013). Fatores que contribuem para o insucesso das Startups: O reverso da "medalha". Dissertação mestrado, Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão, Braga, Portugal.
- Silvola, H. (2008). Do organizational life-cycle and venture capital investors affect the management control systems used by the firm? *Advances in Accounting*, 24(1), 128–138.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 15 (1/2), 127-143.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School.
- Terense, A. C. F. (2002). *Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa*. Dissertação mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.