

## **A Adoção de *Proxies* Informacionais em Alternativa à Ausência de Mecanismos Formais de Controle Gerencial em Startups**

**ALEXANDRE CORADINI RIBEIRO**

*Universidade Federal do Paraná - UFPR*

**MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO**

*Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS*

**ELISABETH DE OLIVEIRA VENDRAMIN**

*Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS*

### **Resumo**

O objetivo geral deste estudo foi compreender como ocorre o processo de gestão de startups por meio do emprego de *proxies* informacionais (Frezatti, Carter & Barroso, 2014) em alternativa à ausência de mecanismos formais de controle gerencial. Para o alcance deste objetivo, adotou-se como estratégia a pesquisa qualitativa básica ou genérica como sugerido por Merriam (1998). Selecionou-se sete startups possuindo como critérios principais os estágios do negócio e a diversidade de área/segmento de atuação; desse modo, empreendedores que apresentavam formações básicas e complementares diversas, bem como experiências profissionais variadas foram entrevistados. Em relação aos achados, observou-se que as startups realizam a adoção de *proxies* informacionais para serem o alicerce na construção dos discursos organizacionais e estas estão inseridas em quatro grandes categorias ou dimensões. As referidas dimensões são relacionadas ao planejamento, aos controles financeiros, aos aspectos mercadológicos e, por fim, aos controles de pessoal. As *proxies* identificadas são derivadas, usualmente, de artefatos formais e que se comportam como instrumentos auxiliares aos empreendedores/gestores no processo de tomada de decisões e no alinhamento de suas ações com os objetivos da organização. Esses controles informais são oriundos de artefatos como: a) Planejamento Estratégico; b) *Benchmarking*; c) Orçamento Empresarial; d) *Balanced Scorecard*; e) Avaliação de Desempenho; f) Avaliação de Investimentos; g) Análises de Rentabilidade de Clientes, dentre outros. Por fim, os relatos obtidos e analisados neste estudo evidenciaram que, se não todas, a maioria das *proxies* identificadas contribuíram, consoante suas peculiaridades, da trajetória inicial até o momento atual do negócio.

**Palavras-chave:** Inovação; Startups; Controle Gerencial; *Proxies* Informacionais.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

## 1 INTRODUÇÃO

Startups são organizações desenhadas para a criação de produtos e serviços e estão inseridas em ambientes onde há elevado grau de riscos e incertezas (Ries, 2011). No cenário nacional, o termo ganhou ênfase nos últimos anos, especificamente quando os jovens tiveram a oportunidade de criação de seus próprios negócios inovadoras e propagaram o termo na internet, mediante grande número de blogs e sites, explanando definições e informações sobre as empresas em questão (Dullius, 2016). A disseminação do termo iniciou-se entre os anos de 1996 e 2001 e ele foi conceituado como um modelo de negócios repetível e escalável, criado por pessoas para trabalharem em condições de extrema incerteza (Gihaty, 2010).

O ambiente de altas incertezas, mencionado pelos pesquisadores Gihaty (2010) e Ries (2011), além do potencial inovador descrito por outros autores (Dullius, 2016; Su, Baird & Schoch, 2017), são as principais características que as startups possuem e que as diferenciam dos pequenos negócios tradicionais. Entretanto, apesar de possuírem divergências, startups e pequenas empresas tradicionais são conectadas por algo em comum. Especificamente, essa conexão se dá pelo alto índice de mortalidade de ambas empresas, com e sem potencial inovador (Nogueira & Oliveira, 2014).

Em sua pesquisa, Nogueira e Oliveira (2014) apresentam fatores determinantes para a sobrevivência e descontinuidade das startups. Dentre os fatores responsáveis pela descontinuidade, está a ausência de conhecimentos de gestão por parte dos empreendedores/gestores. Este obstáculo, em especial, promove uma discussão sobre a existência de controle gerencial para estas organizações (Cavalcanti, 1966). Independente do fato de as startups terem um controle quase sempre centralizado nos seus fundadores/gestores, os mesmos necessitam de informações que possam validar as suas decisões, o que torna esses empreendimentos um campo a ser explorado pelos estudos em contabilidade e controle gerencial (Frezatti, Carter & Barroso, 2014).

O controle gerencial pode ser compreendido como um conjunto de instrumentos implementados pela gestão para direcionar as ações dos empreendedores/gestores, de modo a assegurar a implementação da estratégia e o atingimento dos objetivos organizacionais (Malmi & Brown, 2008). Daciê *et al.* (2017) corrobora com esse entendimento, à luz da racionalidade econômica, afirmando que os artefatos contábeis servem como facilitadores do alcance dos objetivos organizacionais que, a priori, baseiam-se na otimização dos recursos, numa perspectiva de resultados de longo prazo. Desse modo, a integração destas ferramentas representa um importante fator comunicacional de acordo com os objetivos definidos, tendo em vista que torna mais fácil e apoia a tomada de decisões (Otley, 2003).

De acordo com Simons (1995), a existência de artefatos ou controles informais no ambiente organizacional também constitui os sistemas de controle gerencial, sendo estes derivados usualmente de controles ou artefatos formais, porém posicionando-se como mecanismo auxiliar aos empreendedores/gestores. É reforçado, ainda, que além das atribuições explanadas, os controles informais também possuem a capacidade de influenciar a adoção de determinadas estratégias pelos demais membros da organização (Anthony & Govindarajan, 2008).

Uma investigação de grande impacto, porém com pequeno negócio sem potencial inovador, é a de Frezatti, Carter e Barroso (2014). Os autores examinaram os efeitos discursivos e organizacionais da contabilidade em uma organização na ausência de artefatos contábeis formais, ou seja, a contabilidade sem contabilidade. O estudo caracteriza os controles informais como *proxies* informacionais e reconhece a importância fundamental do discurso da contabilidade em apoiar, facilitar, habilitar e restringir discursos organizacionais concorrentes, pois ilustra como a ausência de contabilidade centraliza o poder dentro da organização.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Recorrendo à literatura, é possível encontrar considerável número de estudos que relacionam startups e controle gerencial. Entretanto, todos os estudos averiguados evidenciaram sistemas formados por mecanismos formais de controle gerencial. Algumas pesquisas, inclusive, propõem que estudos futuros investiguem a questão da adoção de instrumentos informais de controle gerencial por startups (Carraro, Meneses & Brito, 2018; Crespo *et al.*, 2018). Desta forma, a presente pesquisa é orientada pelo seguinte questionamento: **Como ocorre o processo de gestão de startups por meio do emprego de *proxies* informacionais em alternativa à ausência de mecanismos formais de controle gerencial?**

Em se tratando das contribuições teóricas que visam ser obtidas com este estudo, está um maior entendimento acerca das *proxies* informacionais em startups, contribuindo com a sua sobrevivência e continuidade. Ademais, o presente estudo busca contribuir para as pesquisas de Frezatti, Carter e Barroso (2014), Daciê *et al.* (2017), Fonseca, Espejo e Queiroz (2020) ao analisar o processo de gestão por meio do emprego de *proxies* informacionais em alternativa à ausência de mecanismos formais de controle gerencial. Apesar destes estudos não possuírem como objeto de estudo organizações inovadoras, todos eles averiguam a adoção de *proxies* informacionais.

Quanto às contribuições gerenciais da pesquisa, espera-se que os resultados deste estudo auxiliem fundadores/gestores e demais atores envolvidos com estas empresas, a identificar quais *proxies* informacionais podem ser utilizadas pelas startups na ausência de mecanismos formais de controle gerencial. Independente do fato de as startups possuírem um controle quase sempre centralizado nos seus empreendedores/gestores, os mesmos precisam de informações que possam validar as suas decisões, o que faz com que essas organizações sejam um campo a ser explorado pelos estudos em contabilidade e controle gerencial (Frezatti, Carter & Barroso, 2014).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Controle Gerencial e seus Instrumentos Formais e Informais

Anthony e Govindarajan (2008) argumentam o papel do controle gerencial como mecanismos que geram informações utilizadas como subsídio às ações dos gestores e subsídio organizacional. Simons (1995) menciona que o conjunto destas informações, aplicados na manutenção de atividades, no acompanhamento dos processos e na aplicação de medidas corretivas, constituem os Sistemas de Controles Gerenciais (SCG). Adiante, o relacionamento destes SCG representa um relevante fator comunicacional de acordo com os objetivos definidos, uma vez que viabiliza e suporta a tomada de decisões (Otley, 2003; Frezatti, Carter & Barroso, 2014).

De acordo com os preceitos de Simons (1995), a existência de mecanismos ou controles informais neste ambiente constituem também os SCG, sendo estes frequentemente oriundos de ferramentas formais de controle gerencial, mas posicionando-se como mecanismos auxiliares aos empreendedores/gestores. Faz-se mister, ainda, salientar que além destas atribuições, os controles gerenciais são capazes de influenciar a adoção de específicas estratégias pelos demais indivíduos inseridos dentro da organização (Anthony & Govindarajan, 2008).

O arcabouço teórico evidencia que a padronização de controles e processos de gestão não é um fator isolado para um melhor desempenho, porém comporta-se como coadjuvante na estabilização dos empreendimentos e na manutenção de sua posição competitiva (Cunha, 2005). Independente da verificação de um possível engessamento na aplicabilidade de instrumentos formais de controle gerencial em atividades cotidianas, investigações



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

mencionam que diferentes técnicas surgem com a finalidade de melhoria no processo de gestão (Meyssonnier, 2015).

Em diversos estudos a utilidade dessas ferramentas é explorada e, quando se mostram como meios informais no âmbito acadêmico, mas auxiliares no processo de decisão dos gestores, são compreendidas como *proxies* informacionais ou de controles gerenciais (Dyte 2005; Stroehrer & Freitas, 2008; Frezatti, Carter & Barroso, 2014). O crescente papel de auxílio em atividades, como a condução de tarefas ou solução de problemas, reforçou a evolução dos mecanismos em discussão. As informações geradas por esses controles incorporam dados externos e não financeiros que subsidiam necessidades cotidianas, como nos setores de: inovação de produtos, marketing, planejamento estratégico e informações preditivas relacionadas a estas (Fornell & Larcker, 1981; Chenhall & Morris, 1986).

Como exemplo, a pesquisa de Frezatti, Carter e Barroso (2014) reconhece a relevância dos SCG no amparo de discursos organizacionais, refletindo como sua ausência suscita a centralização de poder no ambiente. Assim, a intuição do empreendedor/gestor destaca-se às informações escassas ou não compreendidas, direcionando a atividades e tomada de decisões de maneira convergente. Dessa forma, organizações empregam instrumentos alternativos, ou informais, objetivando a equivalência de informações proporcionadas pelos instrumentos formais de controle gerencial. Entende-se que o referido processo é decorrente da contestabilidade e limitação das informações disponibilizadas pela Ciência Contábil.

O arcabouço teórico evidencia as *proxies* informacionais inseridas em determinadas dimensões. Em termos gerais, as dimensões são: planejamento, controle financeiros, aspectos mercadológicos e controles de pessoal. Essas dimensões são evidenciadas em alguns estudos, como o de Daciê *et al.* (2017). Os autores verificaram se as características psicológicas do empreendedor seriam capazes de influenciar as *proxies* informacionais e o desempenho de empresas que compartilham um mesmo ambiente institucional. Observou-se que as *proxies* exercem efeito positivo de 46,42% sobre o desempenho empresarial. As características de orientação empreendedora influenciaram positivamente o uso de controles gerenciais em 38,38%, e em 14,90% o desempenho das empresas.

As pesquisadoras Feuser, Daciê e Espejo (2016), em sua pesquisa, verificaram se existe diferença quanto ao uso de *proxies* controle gerencial em relação ao gênero do empreendedor/gestor em pequenos negócios do estado do Paraná. Os achados evidenciaram que os homens se mostram mais propensos a utilizar em seu empreendimento práticas gerenciais como suporte ao processo decisório se comparados as mulheres. Ademais, as autoras verificaram, ainda, que os resultados encontrados ratificam a ideia de que as mulheres tendem a ser motivadas em suas decisões pelas relações pessoais enquanto os homens guiam-se por evidências racionais.

Fonseca, Espejo e Queiroz (2020), a fim de compreender as influências das características do empreendedor sobre o desempenho organizacional financeiro e não financeiro, buscaram avaliar o efeito mediador das *proxies* informacionais nessa relação. Com relação aos resultados do estudo, a mediação das *proxies* informacionais, na relação estabelecida, ocorre de forma parcial e concorrente. O modelo final indicou que características do empreendedor influenciam diretamente, de forma negativa, o desempenho organizacional em 36,4%, enquanto e, por meio das *proxies* informacionais, o efeito foi positivo em 41,3%.

Nesta direção, infere-se que o emprego de controles gerenciais, sejam formais ou informais, produzem informações alinhadas aos anseios das organizações e relevantes ao processo de tomada de decisão. Além disso, seu uso pode facilitar a gestão das empresas e permitir o acompanhamento das atividades rumo aos seus objetivos (Otley, 2003). Adiante, alguns estudos que relacionam controle gerencial e startups são apresentados. Além disso, ao



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

final da seção são explanadas as investigações que motivaram o desenvolvimento deste estudo.

## 2.2 Pesquisas Sobre Controle Gerencial e Startups

Usando uma amostra de 69 empresas empreendedoras em estágio inicial, Davila, Foster e Li (2009) examinaram a adoção de SCG no desenvolvimento de produtos, que é um dos processos de negócios em que a inovação desempenha um papel importante. Os resultados apontam que determinados eventos levam os gerentes a adotar esses sistemas e enfrentar os desafios que encontram. Eles incluem a contratação e legitimação do processo com partes externas e razões internas para adoção, como histórico dos gerentes, aprendizado ao fazer, necessidade de concentrar a organização ou reação a problemas. Esses motivos de adoção estão associados a diferenças entre empresas no período desde a data de sua fundação até a adoção desses sistemas. Destarte, os autores concluem que o motivo da adoção está associado à dimensão pontual do desempenho do desenvolvimento do produto.

A pesquisa de Davila, Foster e Oyon (2009) apresenta uma revisão da literatura que aborda a temática. Os autores examinam os conceitos teóricos que estão moldando esses campos, bem como as evidências que estão se acumulando. Na pesquisa, é apresentado um modelo para estruturar o SCG em ambientes inovadores além de oportunidades futuras de pesquisa. De acordo com os autores, a literatura interpreta empreendedorismo e inovação de várias maneiras. Assim sendo, os autores enfatizam que o empreendedorismo se refere à busca de novas oportunidades significativas de criação de valor por meio de novas empresas, e a inovação se refere ao mesmo processo dentro das empresas estabelecidas. Por fim, os autores inferem que as empresas inovadoras e startups de alto crescimento têm utilizado cada vez mais os SCG para alinhar as ações com os objetivos e estratégias da organização.

Meyssonnier (2015) buscou identificar as ferramentas de controle gerencial utilizadas pelas startups. Os resultados evidenciaram que as principais práticas de controle gerencial utilizadas pelas startups são: a demonstração do fluxo de caixa e a conta mensal de ganhos e perdas; painéis de produção e vendas; sistema orçamentário e um painel geral de supervisão. Evidenciou-se, ainda, que seus respectivos usos diferem de acordo com a natureza da startup e o estágio de desenvolvimento em que a mesma se encontra. A pesquisa mostrou que era necessário ter uma visão global do SCG para startups, levando em consideração, juntamente com a modelagem financeira clássica do controle gerencial, os dispositivos mais operacionais ligados às especificidades da profissão ou do modelo de negócios da empresa.

O objetivo geral da pesquisa de Samagaio, Crespo e Rodrigues (2017) foi investigar a complexidade causal por trás do uso de sistemas de controle gerencial, examinando como fatores internos e externos influenciam as empresas na adoção de sistemas de controle gerencial. Além disso, a pesquisa também estende os estudos de Davila, Foster e Jia (2015) sobre o impacto das características de contingência na adoção de SCG por Pequenas e Médias Empresas (PMEs) ou startups. No geral, os resultados obtidos pelos autores confirmam a complexidade por trás do uso de sistemas de controle gerencial, uma vez que existem várias combinações que levam a adoção destes sistemas de controle, bastante diferentes das combinações que levam a adoção de sistemas de controle de planejamento ou avaliação.

Por meio de dados coletados de uma amostra aleatória de 343 organizações australianas, os autores Su, Baird e Schoch (2017) examinaram a associação entre as abordagens interativa e diagnóstica do uso do controle gerencial e os estágios do ciclo de vida organizacional (concepção, crescimento, maturidade, renascimento). Os resultados obtidos indicam que ambas as abordagens são usadas em maior extensão nos estágios de crescimento e renascimento do que nos estágios de concepção e maturidade, enquanto as abordagens interativas e de diagnóstico são usadas em uma extensão semelhante em cada um dos quatro



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

estágios do ciclo de vida organizacional. Ainda, os resultados destacam que a natureza complementar das abordagens interativas e de diagnóstico se aplica a cada estágio do ciclo de vida organizacional e sugerem que atenção semelhante deve ser dada ao uso de abordagens interativas e de diagnóstico em cada estágio do ciclo de vida organizacional.

O estudo com abordagem qualitativa de Carraro, Meneses e Brito (2018) teve como objetivo examinar possíveis combinações de ferramentas de controle gerencial que provavelmente levem a alto desempenho nas startups. Os resultados obtidos evidenciaram que para alcançar alto desempenho, são necessários controles gerenciais para clientes, estratégia, sistemas de informação, desempenho, riscos e orçamento. Ainda, as categorias Cliente e Orçamento apresentaram a maior consistência no atendimento da condição proposta. Ademais, os resultados geraram duas combinações de condições para o alto desempenho do lucro líquido. As principais limitações desta pesquisa têm a ver com a amostra, uma vez que é formada por startups de um único país europeu (Portugal). Isso pode levar a um possível viés na interpretação da aplicabilidade do modelo a outros ecossistemas.

Por fim, o estudo de Crespo *et al.* (2018) enfocou o papel de fatores e contexto internos como antecedentes na adoção de diferentes tipos de SCG. Esses antecedentes foram contexto cultural, estratégia, estrutura organizacional e desempenho com base no país. Os mínimos quadrados parciais e a análise comparativa qualitativa de conjunto difuso foram usados para testar as hipóteses propostas para uma amostra de startups de alta tecnologia e intensivas em conhecimento de Portugal e da Noruega. Ao diferenciar os quatro tipos de SCG (financeiro, recursos humanos, estratégico e gerenciamento de vendas), observou-se que as combinações de condições causais que levam à adoção dessas SCG variam bastante. Os resultados de ambos os métodos identificam as empresas norueguesas como mais propensas a adotar sistemas de controle estratégicos.

Estas investigações evidenciaram inúmeras lacunas e recomendações para estudos futuros. Dentre as recomendações, está a de compreender como ocorre o processo de gestão por meio do emprego de controles informais (Carraro, Meneses & Brito, 2018; Crespo *et al.*, 2018). Essa recomendação foi o ponto de partida para o desenvolvimento do presente estudo, alinhada à pesquisa desenvolvida em âmbito nacional por Frezatti, Carter e Barroso (2014) que busca compreender o processo de gestão com a adoção de *proxies* informacionais (controles informais) em uma empresa tradicional brasileira na ausência de mecanismos formais de controle gerencial.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se quanto a abordagem em relação ao problema como qualitativo e, quanto aos seus objetivos, como exploratório-descritivo por buscar explorar a adoção de *proxies* informacionais por empresas com potencial inovador e por descrever quais são essas *proxies* informacionais utilizadas em alternativa a ausência dos instrumentos formais de controle gerencial. Em relação aos procedimentos, seguiu-se a proposta do estudo qualitativo básico ou genérico sugerido por Merriam (1998), que entendem a propriedade do método, no caso de pesquisas cujo foco não é a cultura (como na pesquisa etnográfica) nem a análise de uma unidade em particular, como propõe o estudo de caso.

Para a construção das evidências, utilizou-se a técnica de entrevistas semiestruturadas (Sampieri, Collado & Lucio, 2013). Assim sendo, sete entrevistas foram realizadas, gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas. Desta maneira, totalizaram sete documentos escritos que formaram a base de dados da pesquisa. As entrevistas ocorreram entre 23 de outubro de 2020 e 02 de dezembro de 2020 e geraram mais de 4 horas e 30 minutos de áudio gravado e 61 páginas de transcrição. O detalhamento das entrevistas realizadas é apresentado a seguir, na Tabela 1:

**Tabela 1 – Detalhamento das entrevistas.**

Entrevistado	Gênero	Estado	Data	Forma	Duração	Nº de Páginas
Empreendedor 1	Masculino	AC	23/10/2020	Online via <i>Google Meet</i>	00:37:47	8
Empreendedor 2	Masculino	PR	27/10/2020	Online via <i>Google Meet</i>	00:49:17	11
Empreendedor 3	Masculino	RS	03/11/2020	Online via <i>Google Meet</i>	00:38:48	9
Empreendedor 4	Masculino	MS	28/10/2020	Online via <i>Google Meet</i>	00:54:05	11
Empreendedor 5	Masculino	SC	10/11/2020	Online via <i>Skype</i>	00:13:49	3
Empreendedora 6	Feminino	SP	11/11/2020	Online via <i>Google Meet</i>	00:35:35	10
Empreendedor 7	Masculino	SC	02/12/2020	Online via <i>Google Meet</i>	00:44:30	9
<b>Total</b>					<b>04:33:51</b>	<b>61</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O grupo de empreendedores foi formado por 6 homens e apenas 1 mulher, proprietários de startups de distintas temáticas ou áreas/segmentos de atuação que serão apresentadas posteriormente. Cada sujeito apresentava diferentes níveis de experiência acadêmica, experiência profissional e motivações para empreender. Em se tratando das startups destes empreendedores, estas estão descritas na Tabela 2. Os critérios para a escolha das startups que compuseram o grupo da pesquisa foram: a) o estágio do negócio, e; b) o segmento/área de atuação. Apesar do estágio do negócio ser um dos critérios de escolha, todas as startups que aceitaram participar da pesquisa encontram-se na fase de comercialização, variando apenas no que se refere ao tempo em que estão comercializando.

**Tabela 2 – Características das startups objetos da pesquisa.**

Startup	Segmento/Área De Atuação	Estágio Do Negócio	Equipe
Startup do Empreendedor 1	Médico/Saúde	Comercializa há mais de um ano	Até dez colaboradores
Startup do Empreendedor 2	Segurança e Saúde do Trabalho	Comercializa há mais de cinco anos	Até dez colaboradores
Startup do Empreendedor 3	Tecnologia de Informação	Comercializa há aproximadamente cinco anos	Até dez colaboradores
Startup do Empreendedor 4	Serviços Financeiros	Comercializa há aproximadamente dez anos	Até cinco colaboradores
Startup do Empreendedor 5	<i>Business Analytics</i>	Comercializa há mais de dois anos	Até cinco colaboradores
Startup da Empreendedora 6	Agricultura	Comercializa há mais de cinco anos	Até dez colaboradores
Startup do Empreendedor 7	Políticas Públicas de Educação/Assistência Social	Comercializa há aproximadamente dez anos	Aproximadamente trinta colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em se tratando das entrevistas realizadas, as mais de 4 (quatro) horas e 30 (trinta) minutos de áudio foram transcritas e inseridas no *software QSR-Nvivo*, versão 11, fazendo o uso dos seus benefícios direcionados à análise de dados em estudos com abordagem qualitativa. O tratamento dos dados foi conduzido consoante a proposta de Flores (1994) sobre interpretação do conteúdo da informação textual. Neste contexto, para analisar, interpretar e categorizar as informações obtidas, os dados, apreendidos por meio das entrevistas em profundidade, foram exaustivamente manipulados na busca de padrões, coerências e núcleos centrais de significados.

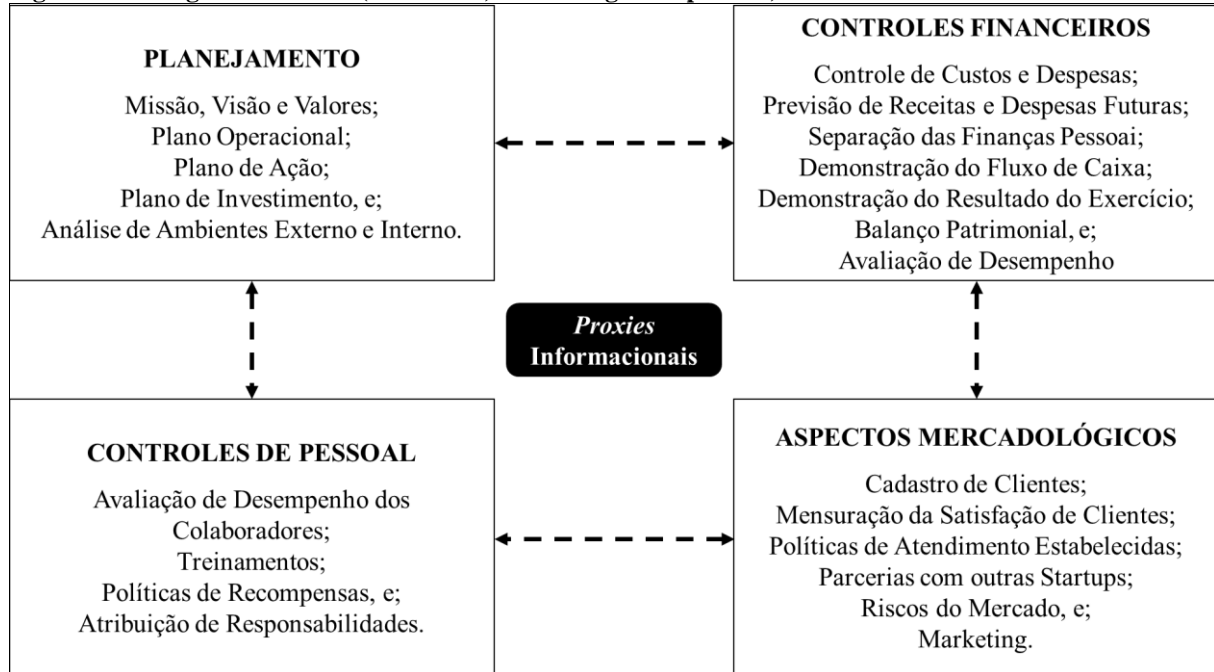
Definiram-se, assim, quatro conjuntos de categorias centrais (dimensões) e seus elementos pertinentes (*proxies* informacionais). O processo de segmentação, redução e comparação dos dados que emergiram nas entrevistas permitiu, então, analisar as estruturas



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

discursivas dos empreendedores sobre suas experiências em quatro categorias centrais ou dimensões: a) Dimensão do Planejamento; b) Dimensão dos Controles Financeiros; c) Dimensão dos Aspectos Mercadológicos, e; d) Dimensão dos Controles de Pessoal. Em cada uma dessas categorias, identificou-se um conjunto de subcategorias (*proxies* informacionais) que são evidenciadas na Figura 1:

**Figura 1 – Categorias centrais (dimensões) e subcategorias (*proxies*) identificadas nas entrevistas.**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com os procedimentos metodológicos explanados, na próxima seção as evidências construídas são analisadas e discutidas.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS EVIDÊNCIAS

### 4.1 Dimensão do Planejamento: “Você precisa por para rodar”

As evidências construídas elucidaram diversas *proxies* que encontram-se relacionadas ao planejamento das startups. Exemplo disso, são as *proxies*: a) Missão, Visão e Valores; b) Plano Operacional; c) Plano de Ação; d) Plano de Investimento, e; e) Análise e Monitoramento de Ambientes Externo e Interno. Conceitos de planejamento estratégico encontrados na literatura enfatizam que, uma das suas primeiras etapas para elaboração, é a definição da missão, visão e valores do negócio (Fischmann & Almeida, 2007; Andrade & Amboni, 2010). Investigações relatam, ainda, que uma das formas de se acessar a política de gestão de uma empresa é por meio da análise destas diretrizes organizacionais (Bethlem, 2009). Adiante, são evidenciados trechos oriundos das entrevistas com os empreendedores que mencionam o uso dessa *proxy*:

*Nós definimos a missão, visão e valores bem no início e fomos alterando aos poucos e ao longo do tempo. (Empreendedor 2).*

*[...] temos definido (DEFINIR MISSÃO, VISÃO E VALORES), mas não foi o ponto de partida. [...] mas assim, quando você vai preencher um edital, eles pedem isso, então nós fazemos. (Empreendedora 6).*

Outras *proxies* mencionadas pelos empreendedores e inseridas na dimensão do planejamento referem-se ao desenvolvimento de um plano operacional e de ação, ou seja, a





São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

definição dos objetivos da organização e os procedimentos a serem realizados para o alcance dos mesmos. Consoante os pesquisadores Shrader *et al.* (1989), o plano operacional refere-se a parte mais detalhada do planejamento não apenas de empresas com potencial inovador, mas de empresas tradicionais também. Ao visualizar as falas dos empreendedores, foi possível inferir que startups se atentam mais ao desenvolvimento e execução de objetivos de curto e médio prazo. Isso pode ser justificado pelo fato de estarem inseridas em ambientes de altas incertezas, sendo muito difícil desenvolver e executar objetivos de longo prazo. Além disso, muitos empreendedores não possuíam nenhuma experiência relacionada ao empreendedorismo, o que tornou o percurso um pouco mais ríspido:

*[...] nós não tínhamos conhecimento nenhum de empreendedorismo, então nós não sabíamos o que fazer a médio e longo prazo, por exemplo. Sabíamos a curto prazo, quer era sobre resolver aquele problema agora, enfim. [...] na nossa vivência no (NOME DO EVENTO), nenhum empreendedor tinha, ninguém tinha um planejamento de médio e longo prazo, sabíamos só o que iríamos fazer a curto prazo. (Empreendedor 1).*

*No começo você tem só os objetivos de curto prazo [...] você precisa por para rodar [...] Você tem o objetivo de longo prazo, claro, que o impacto você quer alcançar, né? Mas há mais definidos objetivos de curto e médio prazo. Hoje sim, temos objetivos de curto, médio e longo prazo. [...] e isso (PLANO DE AÇÃO) as incubações ajudam muito. [...] Agora, com a Covid-19, nós precisamos ter decisões muito mais rápidas, né? Antes nós fazíamos o planejamento de um ano e olhávamos ele a cada seis meses. Agora, nós vemos o planejamento a cada 15 dias, pois as coisas mudaram. (Empreendedora 6).*

Assim como o Plano Operacional e o Plano de Ação, o Plano de Investimento foi outra *proxy* identificada nos discursos dos empreendedores. Este plano, basicamente, refere-se ao estudo dos investimentos de uma empresa visando aos resultados em curto, médio e longo prazo. Dessa forma, são as medidas e procedimentos que serão adotados para direcionar os recursos do negócio rumo a metas e objetivos previamente estabelecidos (Calvo, 2020). O Empreendedor 4, em determinado momento da entrevista, relata a participação em um evento online, com ênfase em questões financeiras de startups, em que os debatedores enfatizam o despreparo de muitos indivíduos no que se refere a investimentos. O empreendedor menciona, ainda, que essa ausência de conhecimento dos empreendedores de startups está muito alinhada ao despreparo de empreendedores de pequenos negócios tradicionais:

*Assim, quando se fala sobre questões financeiras, as pessoas (EMPREENDEDORES) se perdem um pouco. Eu falo isso pelo fato que sou mentor de algumas startups e eles sabem o que precisam, mas não tem esse planejamento financeiro. [...] Talvez, isso se confunde muito com as pequenas empresas [...] startups começam na informalidade também, elas vão testar, vão validar o problema, vão validar a solução, etc. Então, elas começam dessa forma. [...] eles (EMPREENDEDORES) têm essa dificuldade. Sabem elaborar o produto, sabem até vender bem, mas não sabem controlar suas finanças, controlar seus planejamentos, não diferenciam o que é gasto e o que é investimento, etc. (Empreendedor 4).*

*Confesso que não era nada muito maduro, antes era algo do tipo “Vamos pelo feeling”, “Acho que a gente tem que investir aqui”, mas não usávamos uma métrica específica para isso. [...] Então, nós começamos a amadurecer isso mais agora. (Empreendedor 7).*

*[...] eu cheguei a elaborar alguns planos (DE INVESTIMENTOS) logo no início, quando eu comecei a buscar alguns investidores, em 2016. Mas, depois voltamos atrás e não estamos mais buscando investidores não, agora é tudo com capital próprio. Então, esse plano de investimento acabou ficando encostado, pois o objetivo dele era apenas para buscar investidores. (Empreendedor 5).*

Por fim, uma outra *proxy* identificada nas evidências construídas é a de Análise e Monitoramento de Ambientes Externo e Interno. Independentemente de ser uma empresa com potencial inovador ou não, uma etapa muito relevante no planejamento de um



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

empreendimento é a análise e monitoramento do ambiente interno e externo da organização (Feuser, Daciê & Espejo, 2016). Essas análises consistem, basicamente, na averiguação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa (Daciê *et al.*, 2017). Essa análise descrita, especificamente, refere-se a Matriz SWOT. Quatro empreendedores mencionam em suas falas que, no início ou em algum momento, realizaram a referida análise, sendo eles: o Empreendedor 2, Empreendedor 4, a Empreendedora 6 e o Empreendedor 7:

*Nós fizemos a Matriz SWOT, fizemos o Business Model Canvas, fizemos o Value Proposition Canvas e uma coisa foi sendo necessária para realizar a outra, ou seja, primeiro nós fizemos a SWOT para depois fazermos as outras. (Empreendedor 2).*

*[...] todas as startups chegam em um determinado momento e precisam buscar investimentos, seja um investimento pequeno ou grande [...] realiza-se uma análise SWOT com certeza. (Empreendedor 4).*

*Todos os anos fazemos a análise SWOT. Todos anos, ao final de cada ano, para fazer o planejamento do ano seguinte nós fazemos. (Empreendedora 6).*

*[...] estamos começando a usar algumas metodologias, construindo uma análise SWOT, etc. Então, nós estamos elaborando nossas oportunidades e ameaças, forças e fraquezas. (Empreendedor 7).*

Alguns dos resultados obtidos são suportados por investigações encontradas no arcabouço teórico. A pesquisa de Feuser, Daciê e Espejo (2016), por exemplo, evidenciam a utilização das *proxies* Missão, Visão e Valor, Plano Operacional e Plano de Ação em pequenos negócios tradicionais (sem potencial inovador). Por outro lado, as pesquisadoras não encontraram evidências suficientes para afirmar que esses pequenos negócios realizam Análise e Monitoramento de Ambientes Externo e Interno, bem como se desenvolvem um Plano de Investimento, como foi identificado nas startups objeto deste estudo.

#### **4.2 Dimensão dos Controles Financeiros: “Agora, com a Covid-19, nós precisamos ter decisões muito mais rápidas”**

Relacionadas aos controles financeiros, as *proxies* informacionais identificadas nas startups por meio das falas dos empreendedores entrevistados foram: a) Controle de Custos e Despesas; b) Previsão de Receitas e Despesas Futuras; c) Separação das Finanças Pessoais; d) Demonstrações Financeiras (DFC, DRE e BP), e; e) Avaliação de Desempenho. A primeira *proxy* identificada refere-se ao controle de custos e despesas dentro da organização. Startups que buscam gerir corretamente as suas finanças tendem a investir melhor, seja em inovação, em produtos ou em melhorias na estrutura organizacional (Dullius, 2016). Como será visualizado nas falas dos empreendedores, esses controles não são muito bem estruturados na concepção do negócio, porém vão sendo aprimorados ao passar dos anos:

*O exemplo (DE CONTROLE DE CUSTOS E DESPESAS) da minha startup é precário. Na verdade, no início foi precário. Então, nós vimos a necessidade de contratar serviços terceirizados [...] resolvemos contratar serviços de uma startup chamada (NOME DA STARTUP) para nos ajudar justamente no controle de custos e despesas. [...] depois disso, que houve essa contratação, as coisas ficaram tranquilas. Antes disso, era um problema, nós não sabíamos com o que iríamos gastar e então ficava difícil de como planejar. (Empreendedor 1).*

*[...] não sei se eu posso dizer informal, mas vamos imaginar uma startup que esteja ainda na informalidade ou nas fases iniciais, elas vão fazer os pequenos controles delas. Mas assim, elas precisam de um histórico para depois chegarem em um investidor. Então, chegam a fazer sim, mas bem na informalidade e vão formalizando a partir do momento que buscam essa profissionalização. (Empreendedor 4).*



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Outros empreendedores deram ênfase, em suas falas, na previsão de receitas e despesas futuras como um controle que possuem. A previsão de receitas e despesas futuras é, indiscutivelmente, um mecanismo indispensável para a gestão de organizações inovadoras e também de empresas tradicionais (Fonseca, Espejo & Queiroz, 2020). Empresas de médio e grande porte, bem como firmas inovadoras (que já executaram seu modelo de negócio), realizam o orçamento, que consiste em uma ferramenta de previsão formal. Entretanto, muitos pequenos negócios e startups, justamente por sua peculiaridades que as distinguem das outras empresas, realizam controles mais básicos, simples ou informais:

*[...] o ano passado foi o primeiro ano que a gente fez (UMA PREVISÃO DE RECEITAS E DESPESAS FUTURAS) e este ano foi o segundo. Nós temos algumas obrigações anuais como prestador de serviços de tecnologia da informação, são questões de manutenção preventiva de equipamentos e tudo mais. Então, isso tudo é realizado, geralmente, em dezembro, uma ou duas semanas antes dos recessos de final do ano. (Empreendedor 3).*

*Realizamos sim (PREVISÃO DE RECEITAS E DESPESAS FUTURAS), é como um orçamento, né? No momento, eu tenho em mãos referente até o mês de julho de 2021. [...] Agora, com a Covid-19, nós precisamos ter decisões muito mais rápidas, né? Antes nós fazíamos o planejamento de um ano e olhávamos ele a cada seis meses. Agora, nós vemos o planejamento a cada 15 dias, pois as coisas mudaram. Então, temos que mudar de rota muito rápido, né? (Empreendedora 6).*

Diante ao fato de começarem na informalidade, assim como pequenos empreendedores tradicionais, foi possível perceber por meio das falas dos empreendedores muitas dificuldades no que se refere a separação das finanças pessoais com as do negócio. Uma das primeiras lições transmitidas aos empreendedores está relacionada a separação por completa de suas finanças das finanças da empresa e qualquer mentor tem essa lição como ponto de partida para falar sobre empreendedorismo (Daciê *et al.*, 2017; Dullius, 2016). Entretanto, alguns empreendedores acabam, ainda assim, cometendo esse erro em decorrência da ausência de conhecimento por parte dos mesmos (Raifur, 2013). Na fala dos empreendedores, percebe-se que, apesar de sempre ocorrer uma compensação, essa separação ocasionou problemas do início do negócio:

*Nós tínhamos um problema, no começo, que era o cartão de crédito. [...] algumas contas da empresa, acabavam caindo no meu cartão de crédito. [...] mesmo assim, sempre existiu a compensação de “um para um”. [...] Então, isso tudo ficava anotado, essa separação das finanças dos sócios com o dinheiro da empresa, ela sempre foi feita, até mesmo na época que usávamos meu cartão pessoal. [...] Então, nós temos sim essa divisão. (Empreendedor 2).*

*Sempre teve (SEPARAÇÃO DAS FINANÇAS PESSOAIS), nós sempre fomos como eu te disse, criteriosos em relação a valores, né? Pois no início, eu volto a repetir que tudo é muito, muito difícil no início da empresa. Então, nós sempre tivemos consciência que se a gente não separar, que se a gente misturar as coisas ou “é dinheiro meu, então é dinheiro da empresa” a coisa vai virar uma bagunça. Então, nós sempre procuramos separar tudo. Desde o primeiro mês da empresa, até quando ela não tinha clientes, nós tínhamos despesa, não havia clientes, mas já tínhamos despesas. (Empreendedor 3).*

Uma outra importante *proxy*, que foi identificada nas empresas objeto de estudo, está relacionada com a utilização de Demonstrações Financeiras como apoio a tomada de decisões. Estes relatórios detalham a situação financeira de um empreendimento de maneira geral e, possuindo-os como suporte, é possível realizar a apuração dos impostos, controlar o fluxo de caixa, realizar melhores investimentos e conseguir gerenciar melhor todos os aspectos da empresa (Frezatti, Carter & Barroso, 2014). Ademais, demonstrações financeiras são muito relevantes para a busca por investidores e podem evidenciar se a organização é um investimento rentável e seguro, ou não. Todos os empreendedores manifestaram-se



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

favoravelmente quanto ao uso das demonstrações financeiras como apoio a tomada de decisões, como o Empreendedor 2 e a Empreendedora 6:

*Hoje, o que mais utilizamos (COMO APOIO A TOMADA DE DECISÃO) é a DFC. Algumas vezes eu analisei a DRE, mas vou ser bem sincero contigo, eu não sou muito “entendido” sobre esse assunto para essa ferramenta me servir de uma maneira legal. Mas assim, eu já usei algumas vezes. Nós usamos mais a DFC mesmo, observamos onde está sendo gasto o dinheiro, etc. (Empreendedor 2).*

*Eu tenho uma planilha que embasa a nossa DRE, né? Eu mando essa planilha para o contador e ele prepara a DRE. A dele é bem mais formal, então eu não uso a DRE que ele me encaminha depois, mas eu uso a minha planilha para tomada de decisão sim, que é bastante completa na minha opinião. Então, ela me dá a DFC, me dá o faturamento, as despesas, então sim. Eu a uso todos os dias, na verdade, para tomada de decisão, mas a que é encaminhada pelo contador não. (Empreendedora 6).*

Por fim, uma outra *proxy* identificada nas startups estudadas foi a de Mensuração do Desempenho do Negócio. A mensuração do desempenho do negócio é indispensável para uma gestão de qualidade e para o sucesso do empreendimento e, além disso, é indispensável para o empreendedor ter conhecimento do que ainda é necessário para alcançar os objetivos estabelecidos na etapa do planejamento e, conseqüentemente, realizar os ajustes que forem necessários (Raifur, 2013). Ao analisar as falas dos empreendedores, verifica-se a utilização de vários indicadores de desempenho, dos mais simples aos mais estruturados. Dentre eles, estão: indicador de lucratividade, nível de serviço de entregas, taxa de sucesso em vendas, índice de *turnover*, retorno sobre o investimento, *payback*, dentre outros:

*Existe sim mensuração do desempenho de uma startup. A principal maneira de saber se uma startup está tendo um bom desempenho são as vendas (DOS PRODUTOS E/OU SERVIÇOS). Você não consegue saber se uma startup está tendo bons resultados, se não com as vendas, se não com pessoas que querem pagar pelo seu produto/serviço. Ou seja, se for para resumir em uma palavra, seria “vendas”. (Empreendedor 1).*

*[...] hoje utiliza-se várias métricas. Estou falando no geral, se você pegar startups mais simples eles vão falar: “Ah, eu tenho tantos seguidores nas redes sociais”. [...] Então, as startups que estão um pouco mais maduras, elas de fato já buscam ter essas métricas, pelo fato que são exigências do próprio meio, do movimento de startups. Então são inúmeros índices, ROI, Payback, etc. (Empreendedor 4).*

Estes resultados, assim como os da seção anterior, são suportados parcialmente por investigações anteriores. Fonseca, Espejo e Queiroz (2020) evidenciam, por exemplo, que pequenos negócios tradicionais do segmento do agronegócio utilizam as *proxies* de Demonstrações Financeiras e Controle de Custos e Despesas. Em contrapartida, não encontraram as evidências necessárias para afirmar que *proxies* como Avaliação de Desempenho, Previsão de Receitas e Despesas Futuras e Separação das Finanças Pessoais são utilizadas por essas empresas.

#### **4.3 Dimensão dos Aspectos Mercadológicos: “Nós olhamos com um pouco mais de cautela”**

Por meio da análise dos dados coletados, foi possível identificar *proxies* relacionadas a aspectos mercadológicos (mercado e cliente) pelas startups. As *proxies* identificadas foram: a) Cadastro de Clientes; b) Mensuração da Satisfação de Clientes; c) Políticas de Atendimento Estabelecidas; d) Parcerias com outras Startups; e) Riscos do Mercado, e; f) Marketing. Nas entrevistas realizadas, evidenciou-se que grande parte dos empreendedores possuem um cadastro de clientes. Com esse cadastro, os empreendedores conseguem conhecer mais a respeito do comportamento e dos interesses de cada um dos seus clientes atuais ou potenciais compradores. Concomitantemente, evidenciou-se que algumas startups possuem políticas de



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

atendimento estabelecidas. Essas políticas referem-se, basicamente, a um conjunto de normas e regulamentos destinados a padronização e otimização do atendimento (Feuser, Daciê & Espejo, 2016). Ademais, foi observado a mensuração da satisfação dos clientes por parte das organizações. Consoante Normand (2015), a satisfação pode ser compreendida como um sentimento que o cliente constrói assim que realiza a aquisição de um produto ou serviço:

*Varia muito, depende de startup para startup. No meu caso, existe sim uma ficha avaliativa onde o cliente expressa de 0 (zero) a 10 (dez) a satisfação com nosso serviço. (Empreendedor 1).*

*[...] Nós temos um cadastro onde cadastramos 100% dos clientes efetivos, né? Que são clientes nossos. E como o foco da (NOME DA STARTUP) hoje é atender pessoa jurídica, então nós temos um cadastro da pessoa jurídica no sistema e de um a três contatos dessa pessoa jurídica dentro do sistema. [...] Hoje, nós temos a satisfação implementada no sistema de chamados, ela existe lá, mas para a gente conseguir colocar em operação, isso demandaria um tempo de treinamento gigantesco com o cliente. [...] nós não emitimos nenhum relatório de satisfação para monitorar essa questão (DE SATISFAÇÃO) do cliente. (Empreendedor 3).*

Outra *proxy* identificada está relacionada aos projetos que as startups possuem em parcerias com outras startups. Essas parcerias possuem o enfoque de beneficiar ambos os lados de uma maneira ou outra e não restringem-se, exclusivamente, em parcerias com outras empresas inovadoras, podendo ser com empresas tradicionais de pequeno, médio e grande porte (Dullius, 2016). Todos esses detalhes foram observados nos trechos oriundos das entrevistas com os empreendedores. O Empreendedor 2, por exemplo, menciona uma parceria que presenciou de perto, dentro da incubadora que está inserido. Um acontecimento semelhante foi descrito pelo Empreendedor 4. O empreendedor, que também é diretor de uma aceleradora e realiza mentorias dentro dela, está acompanhando de perto uma parceria entre duas startups que possuem soluções diferentes e estão se unindo para buscarem novos investidores:

*[...] nós temos algumas parcerias, temos parceria com uma empresa que é de uma área/segmento de atuação semelhante com ao que pertencemos. [...] eu acredito que ocorre (PARCERIA ENTRE STARTUPS) principalmente em relação a mercado, por exemplo, as vezes uma startup trabalha em um tipo de mercado e atende as necessidades daquele mercado e outra startup tem uma solução diferente que atende ao mesmo mercado. Então, elas são complementares. (Empreendedor 2).*

*[...] com outras startups e inclusive com empresas tradicionais também. Se não, não faria sentido esse movimento do “Open Innovation”, a inovação aberta. [...] Então sim, tem uma relação com empresas tradicionais e startups também tem relação com outras startups. Inclusive, do mesmo seguimento, às vezes até concorrente. Eu já vi muitas startups fazendo parcerias, alianças com concorrentes. Eu estou ajudando aqui, uma parceria [...] é claro que não são concorrentes diretas, mas elas acabam sendo concorrentes indiretamente. [...] vão unir forças pelo fato que uma sabe fazer muito bem uma ponta e a outra sabe fazer muito bem a outra ponta (Empreendedor 4).*

O conhecimento dos riscos do mercado foi uma das *proxies* identificadas e inseridas nesta dimensão/categoria. Em alguns trechos oriundos das entrevistas com os empreendedores foi possível perceber essa ausência de conhecimento. O Empreendedor 1, por exemplo, discorre sobre o empreendedor “novato” e enfatiza que o mesmo não possui nenhuma noção dos riscos do mercado. O Empreendedor 2 e o Empreendedor 3 comentam sobre um olhar sempre muito cauteloso sobre os ambientes que cercam suas organizações. O Empreendedor 2, por exemplo, relata o acompanhamento da movimentação econômica, de soluções concorrentes e também de possíveis alterações em legislações que se encontram em vigor nos dias de hoje. O Empreendedor 3, por sua vez, dá ênfase ao olhar criterioso do mercado que precisaram desenvolver diante ao impacto da pandemia:



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

*O empreendedor novato não tem conhecimento dos riscos do mercado. [...] você está investindo dinheiro, investindo tempo em uma coisa que não terá retorno para você como imagina. Mas também há riscos que acontecem que são “da natureza”, como a própria pandemia da Covid-19. Empresas fecharam as portas e em contrapartida outras oportunidades apareceram, ou seja, empreender é muito bom quando você conhece sobre, quando você sabe como tem que mexer com o negócio. (Empreendedor 1).*

*Nós sempre estamos de olho em outras soluções concorrentes nossas, estamos bastante “anteados” também, em relação a notícias que saem em relação ao nosso mercado. [...] estamos monitorando isso o tempo todo, monitoramos notícias com relação a alteração de normas e monitoramos empresas que são concorrentes nossas. [...] Além disso, a gente acompanha também, a movimentação econômica do mercado. (Empreendedor 2).*

*[...] nós temos um olhar muito mais cauteloso em relação ao mercado e eu acredito que a própria pandemia também nos fez sermos mais criteriosos em investimentos. [...] hoje eu posso te dizer que nós somos muito mais cautelosos em relação a planejamento, a investimentos e tudo mais, que nós não éramos do início. [...] hoje nós temos um pouco mais de condição, nós olhamos com um pouco mais de cautela. (Empreendedor 3).*

A última *proxy* identificada refere-se ao marketing em startups. O marketing pode ser compreendido, de uma maneira simples e objetiva, como a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades do mercado por meio de produtos ou serviços que possam interessar aos consumidores. Todos os empreendedores manifestaram-se sobre a maneira pela qual ocorre o marketing dos seus negócios. Sem exceção, todos os empreendedores afirmaram que o marketing ocorre por meio das redes sociais: *Facebook, Instagram, Websites, LinkedIn, Blogs*, etc:

*O processo de marketing é todo online. Redes sociais: Facebook, Instagram, entrando em contato com as pessoas pelo e-mail, chamadas online. (Empreendedor 1).*

*Hoje, nosso marketing é feito a partir de criação de conteúdo, então nós criamos blogs, artigos, e-books, infográficos, todos tipos de conteúdo sobre segurança do trabalho dentro da nossa página (site). [...] Aí, com esse conteúdo, nós temos nossas redes sociais e divulgamos por meio delas. (Empreendedor 2).*

*Então, trabalhamos muito as nossas mídias sociais, o nosso blog onde levamos conteúdos tanto de educação, como social. (Empreendedor 7).*

Quanto aos achados evidenciados nessa seção, os mesmos encontram-se parcialmente semelhantes aos de Feuser, Daciê e Espejo (2016). As autoras evidenciaram que o Cadastro de Clientes, as Políticas de Atendimento ao Cliente e o Conhecimento dos Riscos do Mercado são *proxies* que não são utilizadas pelas organizações que compuseram o grupo de empresas da pesquisa. Por outro lado, as *proxies* de Mensuração do Desempenho dos Clientes, Marketing e Projetos em Parcerias com outras Empresas também foram identificadas assim como neste estudo.

#### **4.4 Dimensão dos Controles de Pessoal: “O negócio só vai começar a ter sucesso [...] se tiver um profissional qualificado”**

Nesta dimensão, dos controles de pessoal, identificou-se as *proxies*: a) Avaliação de Desempenho dos Colaboradores; b) Treinamentos; c) Políticas de Recompensas, e; d) Atribuição de Responsabilidades. Uma avaliação de desempenho dos colaboradores consiste-se, basicamente, em uma ferramenta que estabelece uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado pelos indivíduos dentro de uma organização (Daciê *et al.*, 2017). De uma maneira geral, todos os empreendedores entrevistados avaliam o desempenho dos seus



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

colaboradores. Entretanto, a maioria dessas avaliações não são tão estruturadas, ou seja, muitas vezes os colaboradores são avaliados pelo simples fato de chegar no horário correto de trabalho:

*Nós temos (UMA AVALIAÇÃO), mas é “pouco”. Temos uma avaliação, mas é fraca, com relação a horários e afins. (Empreendedor 1).*

*[...] fazemos uma avaliação pelas ações, pelas atitudes, pela maneira como responde os clientes, pela maneira que se relaciona com os próprios clientes, os próprios clientes nos dão muitos feedbacks em relação ao atendimento, aí temos a própria ferramenta de chamados onde ele tem que registrar tudo que ele faz, registrar as soluções, registrar as tarefas, né? São as ferramentas que a gente tem para poder fazer uma avaliação única. (Empreendedor 3).*

*Nós temos algumas metas, especificamente, para algumas funções. [...] Essas metas, ou melhor, o alcance delas são usados para pagamento de salário variável, comissão, etc. Já os demais (COLABORADORES), nós fazemos uma avaliação “qualitativa”, ou seja, nós fazemos o acompanhamento das tarefas diariamente. (Empreendedor 2).*

Startups encontram-se em ambientes de rápidas mudanças e que exigem dos empreendedores ações e decisões precisas em um período curto de tempo (Dullius, 2016). Essa agilidade força um número de qualificações cada vez maior dos empreendedores e demais indivíduos visando o aumento de produtividade, vantagem competitiva, redução de custos, além da melhoria do clima organizacional. Conforme visualizado na fala da Empreendedora 6, empresas incubadas ou que estão vinculadas a algum tipo de programa/projeto de inovação, encontram-se em vantagem neste aspecto por participarem de constantes treinamentos. Por sua vez, o Empreendedor 4 destaca a importância dos treinamentos ao mencionar que uma startup consegue, de maneira mais rápida, obter sucesso em suas atividades com profissionais qualificados:

*[...] normalmente é pelo fato de estarmos sempre em algum processo de aceleração. Desde a concepção não teve algum momento em que nós não estivéssemos. E nos processos, há muitas mentorias e muitos treinamentos. Então, são esses (TREINAMENTOS) dos processos, não tem outros. (Empreendedora 6).*

*Startups mais maduras dão treinamentos, eles dão treinamentos de atendimento, eles dão treinamento de análise comportamental, dão treinamentos para os produtos deles também. Então, startups mais maduras sim, agora se você pegar startups que estão começando agora, validando sua solução, buscando os seus primeiros clientes, talvez não tenha tanto esses tipos de treinamentos. Deveria? Com certeza! Pois o negócio só vai começar a ter sucesso, de maneira mais rápida, se tiver um profissional qualificado. (Empreendedor 4).*

Outra proxy identificada é relacionada a Políticas de Recompensa que referem-se a um conjunto de mecanismos que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelos colaboradores aos resultados do negócio. Essas recompensas podem ser diretas, como os pagamentos monetários, ou indiretas, como os benefícios não-monetários. De uma maneira geral, percebe-se que essas recompensas estão alinhadas, na maioria das vezes, a duas grandes áreas dentro do negócio: vendas e marketing. Entretanto, cabe ressaltar que não se restringem apenas a elas. Isso pode ser comprovado nas falas do Empreendedor 1, Empreendedor 2 e Empreendedor 7:

*Na parte de vendas e de marketing, há sim essas políticas de recompensa estabelecidas. [...] Nós fizemos tipo um ranking, quando o colaborador está entre os três primeiros no ranking, ele recebe uma bonificação no salário dele e os demais ficam um pouco mais em baixo, não recebe essa bonificação. (Empreendedor 1).*



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

*Nas vendas nós temos comissão, na pré-venda nós temos comissão e na pós-vendas nós temos comissão também. [...] É difícil quando você tem muitas atividades diferentes, para as vendas é algo fácil, para o vendedor é vender e para o pré-vendedor é marcar as apresentações. Agora, para quem está desenvolvendo, por exemplo, você colocar uma remuneração variável em uma tarefa ou na outra, você pode comprometer outro tipo de atividade que não está sendo remunerada. (Empreendedor 2).*

*Estamos agora com benefícios para os colaboradores, vale-cultura, bônus fidelidade, etc. Cada ano que você passa conosco, você ganha 10% do seu salário. Então, no primeiro ano você ganha 10%, no segundo ano 20% e assim em diante. Nós temos colaboradores com seis anos, esses ganham 60% do seu salário como bônus, né? Então tem alguns incentivos. (Empreendedor 7).*

A última *proxy* inserida nesta dimensão/categoria é referente a Atribuição de Responsabilidades. No início de um empreendimento, muitas funções são executadas pelo próprio fundador, ou seja, é o empreendedor que faz o marketing da organização, que faz o atendimento ao cliente, que é responsável pelas vendas, que é responsável pelo pós-vendas, dentre outras atribuições (Raifur, 2013). No entanto, com o passar dos anos e com o negócio estruturando-se, colaboradores vão sendo contratados para serem responsáveis por determinadas áreas/setores. Nas falas dos empreendedores, fica evidente que todos os colaboradores contratados já possuem responsabilidades pré-estabelecidas:

*No início, é sempre o empreendedor. No início da sua ideia, vai ser tudo você! A parte operacional, marketing, financeiro, direção e administração é sempre o empreendedor. (Empreendedor 1).*

*Geralmente na contratação nós já definimos o que aquela pessoa vai fazer. Então, um exemplo é o setor de pré-vendas, quando nós contratamos as responsabilidades já eram fazer ligações para os clientes, fazer uma qualificação dessas pessoas, etc.. (Empreendedor 2).*

*Quando ocorre alguma contratação, já é determinada para aquela demanda, né? Com relação aos sócios, desde o início já aconteceu uma certa divisão de áreas. (Empreendedor 5).*

Estas *proxies* informacionais, assim como as identificadas nas dimensões anteriores, encontram respaldo parcial de estudos como o de Daciê *et al.* (2017). De acordo com os autores, a *proxy* de Treinamentos é utilizada por grande parte das empresas que foram analisadas (75,51% do total). Entretanto, não foram identificadas as *proxies* Atribuição de Responsabilidades, Avaliação de Desempenho dos Colaboradores e Políticas de Recompensas em todos os empreendimentos analisados.

#### 4.5 Discussão dos Resultados

Os controles gerenciais são evidenciados tanto teoricamente quanto empiricamente como facilitadores do alcance dos objetivos organizacionais, que inicialmente são baseados na otimização dos recursos, numa perspectiva de resultados de longo prazo (Bedford, 2015; Chenhall & Moers, 1986; Davila, Foster & Jia 2015). Investigações encontram-se em concordância ao afirmar que a adoção de controles (formais e informais) fornecem as informações necessárias para os empreendedores/gestores no processo de tomada de decisão (Daciê *et al.*, 2017; Fonseca, Espejo & Queiroz, 2020).

Especificamente em startups, por estarem no início do ciclo de vida de um negócio inovador, percebeu-se a partir de investigações anteriores que os controles utilizados não se restringem aos formais, podendo ser mecanismos informais de controle gerencial, neste estudo caracterizados como *proxies* informacionais (Carraro, Meneses & Brito, 2018; Samagaio, Crespo & Rodrigues, 2017). Isto posto, definiu-se como a primeira proposição direcionadora a ideia de que ocorre a adoção de *proxies* informacionais por startups objetivando o alinhamento das ações dos empreendedores/gestores com os objetivos e estratégias da organização.





São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Encontrou-se evidências para esta proposição a partir da observação dos trechos oriundos das entrevistas, em conjunto com investigações que apresentaram resultados semelhantes. A pesquisa de Feuser, Daciê e Espejo (2016), por exemplo, evidenciou que as *proxies* informacionais encontradas em pequenas empresas tradicionais, como: a) Orçamento; b) Indicadores de Avaliação de Desempenho; c) Parcerias, e; d) Treinamentos, também são encontradas nas startups. Em contrapartida, *proxies* como: a) Políticas de Recompensas, b) Uso de Demonstrações Financeiras; c) Plano Operacional, e; d) Cadastro de Clientes, apresentaram percentuais muito baixos de uso, ou seja, a maior parte dos empreendedores participantes da pesquisa são utilizam os controles descritos em seus negócios.

Algumas outras investigações, como a de Raifur (2013), Abbade *et al.*, (2012) e Becker, Huselid e Ulrich (2001) sustentam os resultados obtidos neste trabalho. Assim como neste estudo, as *proxies* de Plano Operacional e Controle de Custos e Despesas foram identificadas na pesquisa de Raifur (2013). Por sua vez, o estudo de Abbade *et al.*, (2012) concluiu que algumas *proxies* como: Satisfação dos Clientes e Conhecimento dos Riscos do Mercado, inseridas na dimensão dos aspectos mercadológicos, também são utilizadas nas empresas que foram objeto da pesquisa. Por fim, Becker, Huselid e Ulrich (2001) evidenciaram que os empreendimentos estudados, em sua pesquisa, utilizam as *proxies* de Treinamentos e Avaliação de Desempenho dos Colaboradores.

Nesta direção, após o entendimento de quais são as *proxies* informacionais utilizadas pelas startups visando o alinhamento das ações dos empreendedores/gestores com as estratégias organizacionais, bem como informações necessárias para o processo de tomada de decisões, foi possível compreender quais os instrumentos formais de controle gerencial dos quais as *proxies* são decorrentes, ou seja, quais controles formais elas buscam suprir as funções. Assim, sugeriu-se a segunda proposição teórica a qual propõe que a adoção das *proxies* se dá em alternativa à ausência de mecanismos formais de controle gerencial.

O estudo de Frezatti, Carter e Barroso (2014) forneceu evidências para essa proposição ao enfatizar que adoção das *proxies* ocorre diante ao objetivo de sustentação do discurso organizacional e que estas são derivadas de instrumentos formais de controle gerencial. Os discursos dos próprios empreendedores que compuseram o grupo de sujeitos desta pesquisa alinham-se ao que Frezatti, Carter e Barroso (2014) reforçam. Em determinado momento, a Empreendedora 6 menciona, por exemplo, que a *proxy* de Previsão de Receitas e Despesas Futuras que ela e sua equipe realizam, busca seguir as peculiaridades dos orçamentos realizados por grandes organizações.

Assim, entende-se que mesmo os controles formais não podendo ser substituídos por completo, as *proxies* surgem como instrumentos que apresentam características bastante semelhantes e que conseguem desempenhar importante papel na construção dos discursos organizacionais (Daciê *et al.*, 2017; Fonseca, Espejo & Queiroz, 2020; Frezatti, Carter & Barroso, 2014). Feuser (2016) reforça, ainda, que em qualquer ambiente orientado a resultados, há a necessidade de uma discussão sobre esses resultados. Logo, ainda que os gestores de pequenos negócios não utilizem as ferramentas da maneira como são descritas na literatura, a necessidade de informações e de medição do resultado permanecem.

Após a compreensão de que os controles gerenciais, sejam eles formais ou informais, asseguram que os recursos estão sendo obtidos e utilizados de forma eficiente e eficaz para o cumprimento dos objetivos organizacionais, foi possível o entendimento de que os mesmos contribuem para a sobrevivência e para a continuidade do empreendimento até a sua consolidação (Dullius, 2016). Esse contexto embasou a terceira proposição, a qual conjectura que a utilização das *proxies* informacionais pelos empreendedores ocorre pelo fato de os mesmos visarem a sobrevivência e continuidade do negócio.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Com a análise das evidências construídas, foi possível compreender que um dos principais fatores que levam os empreendedores a realizarem a adoção das *proxies* informacionais é o enfrentamento dos obstáculos encontrados nas fases iniciais do ciclo de vida do negócio. Em diversos momentos os Empreendedores 2 e 3, por exemplo, enfatizam que esses controles são determinantes para a continuidade das suas organizações. A pesquisadora Dullius (2016) se aprofunda nessa discussão, em sua pesquisa, mencionando que a ausência de ferramentas de gestão em startups pode ocasionar no insucesso ou mortalidade do negócio, especialmente, nos estágios iniciais.

Outras investigações sustentam os achados deste estudo, como a de Nogueira e Oliveira (2014), que enfatizam a importância das *proxies* inseridas na dimensão do planejamento para sua sobrevivência e continuidade. Consoante os autores, é fundamental, por exemplo, o uso da *proxy* de Análise e Monitoramento dos Ambientes Externo e Interno do Negócio. Feuser (2016), por sua vez, evidenciou que a adoção das *proxies* informacionais inseridas nas dimensões do planejamento, controles financeiros, aspectos mercadológicos e controles de pessoal afetam positivamente o desempenho dos negócios e, conseqüentemente, direcionam a empresa para a consolidação do modelo de negócio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito geral desta pesquisa foi compreender como ocorre o processo de gestão de startups por meio do emprego de *proxies* informacionais em alternativa à ausência de mecanismos formais de controle gerencial. Dos achados para o primeiro objetivo específico da pesquisa, que buscou identificar as *proxies* informacionais utilizadas no ambiente organizacional pelas startups, observou-se que as startups realizam, sim, a adoção de *proxies* informacionais e estas estão inseridas em quatro grandes categorias ou, como evidenciado neste estudo, dimensões. As referidas dimensões são relacionadas ao planejamento, aos controles financeiros, aos aspectos mercadológicos e aos controles de pessoal.

As *proxies* identificadas e inseridas na dimensão de planejamento são: a) Missão, Visão e Valores; b) Plano Operacional; c) Plano de Ação; d) Plano de Investimento, e; e) Análise e Monitoramento de Ambientes Externo e Interno. Por sua vez, as *proxies* identificadas e inseridas na dimensão de controles financeiros são: a) Controle de Custos e Despesas; b) Previsão de Receitas e Despesas Futuras; c) Separação das Finanças Pessoais; d) Demonstração do Fluxo de Caixa; e) Demonstração do Resultado do Exercício; f) Balanço Patrimonial, e; g) Avaliação de Desempenho.

Ainda com relação as *proxies* informacionais, as identificadas e inseridas na dimensão dos aspectos mercadológicos (mercado e cliente) são: a) Cadastro de Clientes; b) Mensuração da Satisfação de Clientes; c) Políticas de Atendimento Estabelecidas; d) Parcerias com outras Startups; e) Riscos do Mercado, e; f) Marketing. Por fim, as *proxies* identificadas e inseridas na dimensão de controles de pessoal são: a) Avaliação de Desempenho dos Colaboradores; b) Treinamentos; c) Políticas de Recompensas, e; d) Atribuição de Responsabilidades.

As *proxies* supramencionadas são derivadas, usualmente, de artefatos formais e que se comportam como instrumentos auxiliares aos empreendedores/gestores na construção dos discursos organizacionais. Esses controles informais são oriundos de artefatos como: a) Planejamento Estratégico; b) Benchmarking; c) Orçamento Empresarial; d) Balanced Scorecard; e) Avaliação de Desempenho; f) Avaliação de Investimentos; g) Custeio Baseado em Atividades; h) Análises de Rentabilidade de Clientes, dentre outros.

A adoção de controles gerenciais, sejam formais ou informais, é influenciada pelo porte das organizações (Russo & Guerreiro, 2017). Essa percepção é reforçada por meio das reflexões de Otley (2003) e Scapens (1994) as quais enfatizam que os controles gerenciais teriam sido desenhados apenas para grandes organizações. Entretanto, a adoção de controles



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

informais, derivados dos instrumentos formais de controle gerencial, foram a válvula de escape encontrada pelos pequenos empreendedores. Deste modo, o segundo objetivo específico do estudo, que buscou caracterizar as *proxies* informacionais utilizadas como mecanismos formais de controle gerencial é alcançado.

Não distante, as startups também perceberam a necessidade de adoção desses controles para o alinhamento do comportamento dos membros com os objetivos organizacionais. Além disso, com a adoção desses controles informais (denominados como *proxies* informacionais neste estudo) pelos empreendedores que compuseram o grupo de sujeitos da pesquisa, foram fatores determinantes para a sobrevivência dos negócios em suas primeiras fases e pela continuidade dos mesmos.

Os relatos obtidos e analisados neste estudo evidenciaram que, se não todas, a maioria das *proxies* identificadas contribuíram, consoante suas características, na trajetória até o momento atual do negócio. Dentre essas *proxies*, pode-se mencionar: a) Análise e Monitoramento de Ambientes Externo e Interno; b) Controle de Custos e Despesas; c) Previsão de Receitas e Despesas Futuras; d) Políticas de Atendimento Estabelecidas; e) Avaliação de Desempenho dos Colaboradores, dentre outras. Desta maneira, o terceiro objetivo específico desta pesquisa, que enfocou na averiguação das implicações das *proxies* informacionais para a sobrevivência e continuidade das startups também é alcançado.

Como recomendações para pesquisas futuras, sugere-se que outros pesquisadores busquem compreender como se configuram os controles gerenciais em organizações inovadoras brasileiras quando startups e no momento em que se caracterizam como firmas inovadoras, estágio onde o modelo de negócio é executado. Como já mencionado, empresas de grande porte utilizam instrumentos formais de controle gerencial e, em contrapartida, pequenos negócios realizam a adoção de controles informais. Desse modo, acredita-se que firmas inovadoras não utilizam *proxies* informacionais para construção dos discursos organizacionais como as startups, mas instrumentos formais de controle gerencial.

## REFERÊNCIAS

- Abbade, E. B., Zanini, R. R. & Souza, A. M. (2012). Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 118-136.
- Andrade, R. O. B., & Amboni, N. (2012). *Estratégias de gestão: processos e funções do administrador*. Rio de Janeiro: Elsevier, 266.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. 12. ed. São Paulo: McGraw- Hill.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30.
- Bethlem, A. S. (2009). *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Calvo, J. M. (2020). Plano de investimento: Aprenda a fazer o seu. Disponível em <<https://www.palestrafinanceira.com.br/blog/2020/06/09/plano-de-investimento-empresarial/>>. Acesso em: 24/01/2021.
- Carraro, W. B. W. H., Meneses, R. & Brito, C. (2018). Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. *Review of Business Management*, 21(4), 861-878.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

- Cavalcanti, M. (1986). *Multigestão Empresarial: uma Estratégia de Sobrevivência para a Pequena e Média Empresa no Estado de São Paulo*. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *The Accounting Review*, 61, 16-35.
- Crespo, N. F.; Rodrigues, R.; Samagaio, A.; Silva, G. M. (2018). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. *Journal of Business Research*, 101, 875-884.
- Cunha, N. C. V. (2005). *As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação nas empresas inovadoras*. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Daciê, F. P., Espejo, M. M. S. B., Gimenez, F. A. P. & Camacho, R. R. (2017). Os Semelhantes Se Diferem? Características Determinantes Do Uso De Controles Gerenciais Em Empresas Que Compartilham O Mesmo Ambiente Institucional. *Revista De Administração*, 52(3), 341-352.
- 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). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 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.
- Dullius, A. C. (2016). *As capacidades de inovação em startups: Um estudo no Vale do Silício*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Dyte, R. (2005). What is the use of financial compliance? The case of small business in Australia. In: *International Council For Small Business - World Conference*, 50, 15-18.
- Feuser, H. O. L., Daciê, F. P. & Espejo, M. M. S. B. (2016). O Uso de Proxies de Controle Gerencial em Micro e Pequenas Empresas Gerenciadas por Mulheres. *Anais do XVI International Conference in Accounting*, São Paulo.
- Fischmann, A. A., & Almeida, M. I. R. (2007). *Planejamento Estratégico na Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Flores, J. (1994). Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: *Análisis de datos cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.
- Fonseca, R. F. M. S., Espejo, M. M. S. B. & Queiroz, A. F. (2020). O efeito mediador das proxies de controle gerencial na relação características do empreendedor e desempenho organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 14(3).
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frezatti, F., Carter, D. B. & Barroso, M. F. G. (2014). Accounting without accounting: Informational proxies and the construction of organisational discourses. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(3), p. 426-464.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

- Gihaty, Y. (2010). O que é uma startup. Revista Exame, 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 19/11/2020.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Oportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Meyssonnier, F. (2015). What Kind Of Management Control For Startups? *Association Francophone de Comptabilité*, 21, 33-61.
- Nogueira, V. S., & Oliveira, C. A. A. (2014). Causa da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. *Nova Lima*, 9(25), 26-33.
- Normand, R. (2015). Vale do Silício: entenda como funciona a região mais inovadora do planeta. Disponível em: <[www.valedosilicio.com](http://www.valedosilicio.com)>. Acesso em: 23 de outubro de 2020.
- Otley, D. (2003). Management Control and Performance Management: Whence and Whither? *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326, 2003.
- Raifur, L. (2013). Fatores determinantes de desempenho de pequenas e médias empresas da região centro-sul do estado do Paraná. Tese (Doutorado em Contabilidade), Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. United States of America: Crown Business.
- Russo, P. T., & Guerreiro, R. (2017). As práticas de contabilidade gerencial mais usadas por empresas que operam no Brasil. *Anais do SEMEAD – Seminários em Administração*.
- Samagaio, A., Crespo, N. F. & Rodrigues, R. (2017). Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 89, 351-360.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. 5 eds. Porto Alegre: Penso.
- Scapens, R. W. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5, 301–321.
- Shrader, C. B., Mulford, C. L. & Blackburn, V. L. (1989). Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 27(4).
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- Stroher, A. M, & Freitas, H. (2008). O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. *Revista de Administração Eletrônica*, 1(1).
- Su, S., Baird, K. & Schoch, H. (2017). Management Control Systems The Role Of Interactive And Diagnostic Approaches To Using Controls From An Organizational Life Cycle Perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13, 02-24.