

A adoção de proxies informacionais em alternativa à ausência de mecanismos formais de controle gerencial em startups

The adoption of informational *proxies* as an alternative to the absence of formal management control mechanisms in startups

La adopción de *proxies* informativos como alternativa a la ausencia de mecanismos formales de control de gestión en las startups

Alexandre Coradini Ribeiro*

Mestre em Ciências Contábeis (UFMS)
Doutorando em Contabilidade (UFPR), Curitiba/PR, Brasil
alexandrecoradinir@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3647-5521>

Elisabeth de Oliveira Vendramin

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA (USP)
Professora no Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (UFMS), Campo Grande/MS, Brasil
elisabeth.vendramin@ufms.br
<https://orcid.org/0000-0002-9082-2256>

Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA (USP)
Professora nos Programas de Pós-graduação em Administração, Administração Pública em Rede Nacional e Ciências Contábeis (UFMS), Campo Grande/MS, Brasil
marciabortolocci@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9081-781X>

Flaviano Costa

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA (USP)
Professor no Programa de Pós-graduação em Contabilidade (UFPR), Curitiba/PR, Brasil
flaviano@ufpr.br
<https://orcid.org/0000-0002-4694-618X>

Endereço do contato principal para correspondência*

Avenida Prefeito Lothario Meissner, 632, Jardim Botânico, CEP: 80210-070 – Curitiba/PR, Brasil

Resumo

O objetivo deste estudo 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. Para o alcance deste objetivo, adotou-se como estratégia a pesquisa qualitativa básica ou genérica. Sete 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. 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 organizacionais. 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

Abstract

The aim of this study was to understand how the startups management process occurs through the use of informational *proxies* as an alternative to the absence of formal mechanisms of management control. To achieve this objective, basic or generic qualitative research was adopted as a strategy. Seven entrepreneurs who had different basic and complementary backgrounds, as well as varied professional experiences were interviewed. Regarding the findings, it was observed that startups adopt informational *proxies* to be the foundation in the construction of organizational discourses. The identified *proxies* are usually derived from formal artifacts and which act as auxiliary tools for entrepreneurs/managers in the decision-making process and in aligning their actions with organizational objectives. Finally, the reports obtained and analyzed in this study showed that, if not all, most of the identified *proxies* contributed, according to their peculiarities, from the initial trajectory to the current moment of the business.

Keywords: Innovation; Startups; Management Control; Informational *Proxies*

Resumen

El objetivo de este estudio fue comprender cómo se da el proceso de gestión de startups mediante el uso de *proxies* informativos como alternativa a la ausencia de mecanismos formales de control de gestión. Para lograr este objetivo, se adoptó como estrategia la investigación cualitativa básica o genérica. Se entrevistaron a siete emprendedores que tenían diferentes antecedentes básicos y complementarios, así como variadas experiencias profesionales. Respecto a los hallazgos, se observó que las startups adoptan *proxies* informativos para ser la base en la construcción de discursos organizacionales. Los *proxies* identificados suelen derivar de artefactos formales y que actúan como herramientas auxiliares para los empresarios/gerentes en el proceso de toma de decisiones y en la alineación de sus acciones con los objetivos organizacionales. Finalmente, los informes obtenidos y analizados en este estudio mostraron que, si no todos, la mayoría de los *proxies* identificados contribuyeron, según sus peculiaridades, desde la trayectoria inicial hasta el momento actual del negocio.

Palabras clave: Innovación; Startups; Control de Manejo; *Proxies* informativos

1 Introdução

Startups são organizações desenhadas para a criação de produtos e serviços e estão inseridas em ambientes de elevados 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 inovadores e propagaram o termo, explanando definições e informações sobre as empresas em questão (Dullius & Schaeffer, 2016). A disseminação da terminologia iniciou-se entre os anos de 1996 e 2001 e foi conceituada como um modelo de negócios repetível e escalável, criado por pessoas para trabalharem em condições de extrema incerteza (Santos *et al.*, 2022).

Startups possuem características que as diferenciam de pequenos negócios tradicionais, como o desconhecimento do perfil do mercado consumidor, desconhecimento da forma adequada de comercialização, competição por investimentos, mesmo as fontes de recursos financeiros sendo conhecidas, além do enfrentamento de riscos mais elevados (Dullius & Schaeffer, 2016; Frare *et al.*, 2021). Entretanto, apesar de possuírem divergências, *startups* e pequenos negócios tradicionais são conectados por algo em comum. Especificamente, essa conexão acontece devido ao alto índice de mortalidade de ambas, 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 gerenciais por parte dos empreendedores/gestores. Este obstáculo, em especial, promove uma discussão sobre a existência de controle gerencial para estas organizações (Daciê *et al.*, 2017). Independente de possuírem um controle quase sempre centralizado nos seus fundadores, assim como pequenos negócios tradicionais (Feuser *et al.*, 2016), os mesmos necessitam de informações que possam validar as suas decisões, o que torna esses empreendimentos um campo a ser explorado pelos estudos em controle gerencial (Dullius & Schaeffer, 2016).

O controle gerencial é compreendido como um conjunto de instrumentos implementados pela gestão para direcionar as ações dos colaboradores, de modo a assegurar o atingimento dos objetivos organizacionais (Malmi & Brown, 2008). Daciê *et al.* (2017) corroboram com esse entendimento, afirmando que os controles gerenciais 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).

Fonseca *et al.* (2020) menciona a existência de controles gerenciais alternativos ou informais no ambiente organizacional e reforça que os mesmos também constituem os Sistemas de Controle Gerencial (SCG). Estes mecanismos são derivados, usualmente, de artefatos de já consolidados, porém posicionando-se como mecanismos auxiliares aos empreendedores/gestores. É reforçado, ainda, que os controles alternativos ou informais também possuem a capacidade de influenciar a adoção de estratégias pelos colaboradores, visando o alcance dos objetivos organizacionais (Anthony & Govindarajan, 2008).

Frezatti *et al.* (2014) caracterizam os controles alternativos ou informais como *proxies* informacionais e reconhecem a importância fundamental do discurso da contabilidade em apoiar, facilitar e restringir discursos organizacionais concorrentes, pois ilustra como a ausência de contabilidade centraliza o poder no ambiente organizacional. Em síntese, as *proxies* informacionais são controles utilizados em alternativa ao engessamento de artefatos conhecidos da literatura gerencial ou a ausência dos mesmos em organizações de pequeno porte, como *startups* e pequenos negócios tradicionais (Feuser *et al.*, 2016; Daciê *et al.*, 2017).

Recorrendo à literatura, é possível encontrar considerável número de estudos que relacionam *startups* e controle gerencial (Goebel & Weibenberger, 2017; Costa *et al.*, 2021; Gomez-Conde *et al.*, 2021; Pavlatos, 2021). Entretanto, as pesquisas levantadas evidenciaram sistemas formados por mecanismos formais de controle gerencial (Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007; Sandino, 2007; Davila *et al.*,

2010). Algumas pesquisas, inclusive, propõem que estudos futuros investiguem a questão da adoção de controles gerenciais alternativos ou informais por *startups* (Carraro *et al.*, 2018; Crespo *et al.*, 2019). 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 dos controles gerenciais alternativos ou informais, denominados neste estudo como *proxies* informacionais, em *startups*, contribuindo com a sua sobrevivência e continuidade. Ademais, o presente estudo busca contribuir para as pesquisas de Frezatti *et al.* (2014), Daciê *et al.* (2017) e Fonseca *et al.* (2020) ao analisar o processo de gestão por meio do emprego de controles alternativos ou informais em alternativa à ausência de artefatos formais de controle gerencial. Apesar destes estudos não possuírem como objeto de estudo organizações inovadoras, todos eles averiguam a adoção de controles gerenciais alternativos ou informais.

Quanto às contribuições gerenciais da pesquisa, espera-se que os resultados deste estudo auxiliem empreendedores/gestores e demais atores envolvidos com estas empresas, a identificar quais controles gerenciais alternativos ou informais, isto é, *proxies* informacionais, podem ser utilizadas pelas *startups* na ausência de mecanismos formais de controle gerencial. Independente do fato das *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 (Dullius & Schaeffer, 2016).

2 Referencial Teórico

2.1 Controle Gerencial e seus Instrumentos Alternativos ou Informais

Anthony e Govindarajan (2008) argumentam o papel dos controles gerenciais como mecanismos que geram informações utilizadas como subsídio às ações dos gestores. Simons (1995) menciona que o conjunto destas informações, aplicadas na manutenção de atividades, no acompanhamento dos processos e na aplicação de medidas corretivas, constituem os Sistemas de Controles Gerenciais (SCG). Adiante, o relacionamento dos controles que constituem estes SCG representa um relevante fator comunicacional, de acordo com os objetivos definidos, uma vez que viabiliza e suporta a tomada de decisões (Otley, 2003).

Na literatura gerencial, desde o estudo de Frezatti *et al.* (2014), há evidências de que os SCG também são constituídos por controles alternativos ou informais (Daciê *et al.*, 2017; Fonseca *et al.*, 2020). Estes controles se mostram como meios alternativos ou informais no âmbito acadêmico, mas auxiliares no processo decisório dos empreendedores/gestores (Feuser *et al.*, 2016). O crescente papel de auxílio em atividades, como a condução de tarefas ou solução de problemas, reforçou a evolução dos mecanismos em discussão, especialmente, no contexto dos pequenos negócios (Frezatti *et al.*, 2014).

Desta forma, objetivando a equivalência de informações proporcionadas pelos instrumentos formais de controle gerencial que são, em sua maioria, desenhados para médias e grandes organizações, ocorre o emprego destes controles alternativos ou informais (Fonseca *et al.*, 2020). Entretanto, devido a comum confusão, faz-se necessário compreender que esses controles alternativos ou informais não são, em sua amplitude, os controles informais descritos em estudos clássicos, isto é, controles culturais e de pessoal (Simons, 1995; Merchant & Van Der Stede, 2012).

Os controles gerenciais alternativos ou informais correspondem a mecanismos oriundos não apenas de controles culturais e de pessoal, mas também de planejamento e financeiros, ou seja, são controles derivados dos controles formais (resultados e ação) e informais (pessoal e cultural) já conhecidos na literatura gerencial (Merchant & Van Der Stede, 2012; Goebel & Weibenberger, 2017). Os autores Frezatti *et al.* (2014), imaginando possível confusão entre as definições, denominam os controles gerenciais alternativos ou informais, assim como o presente estudo, como *proxies* informacionais.

Estudos subsequentes, como de Feuser *et al.* (2016), Daciê *et al.* (2017) e Fonseca *et al.* (2020), por sua vez, denominam os controles gerenciais alternativos ou informais como *proxies* de controle gerencial. Apesar da diferenciação na denominação entre o estudo pioneiro de Frezatti *et al.* (2014) e os estudos desenvolvidos a posteriori, todas as investigações estão em concordância ao afirmar que *proxies* informacionais ou de controle gerencial são controles alternativos ou informais que almejam a equivalência de informações proporcionadas pelos instrumentos formais de controle gerencial.

Referidas investigações evidenciam as *proxies* inseridas em determinadas dimensões. Em termos gerais, são quatro dimensões identificadas nos estudos, sendo: planejamento, controles financeiros, aspectos mercadológicos e controles de pessoal. Quanto aos elementos de análise inseridos nestas dimensões, têm-se: plano operacional, de ação e de investimento, controle de custos e despesas, previsão de receitas e despesas futuras, avaliação de desempenho, mensuração da satisfação de clientes, parcerias, conhecimento dos riscos do mercado, marketing, avaliação de desempenho dos colaboradores, treinamentos, dentre outros.

Estas dimensões, assim como estes elementos de análise, são evidenciadas no estudo de Feuser

et al. (2016). Na pesquisa em questão, verificaram se existe diferença quanto ao uso de *proxies* em relação ao gênero do empreendedor/gestor em pequenos negócios do estado do Paraná. Os achados evidenciaram que os respondentes do gênero masculino se mostram mais propensos a utilizar em seu empreendimento *proxies* como suporte ao processo decisório se comparados ao gênero feminino. Ademais, os resultados encontrados ratificam a ideia de que indivíduos do gênero feminino são motivados em suas decisões pelas relações pessoais, enquanto os indivíduos do gênero masculino guiam-se por evidências racionais.

O estudo de Daciê *et al.* (2017), por sua vez, teve o objetivo de verificar se as características psicológicas do empreendedor seriam capazes de influenciar as *proxies* de controle gerencial e o desempenho de empresas que compartilham um mesmo ambiente institucional. Dentre os achados da investigação, os autores constataram 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, aproximadamente, 38,38%, e em 14,90% o desempenho das empresas que compuseram a amostra do estudo.

Fonseca *et al.* (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 alternativos ou não, 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 final da seção são explanadas as investigações que motivaram o desenvolvimento deste estudo, ou seja, as lacunas encontradas que esta pesquisa buscou preencher.

2.2 Pesquisas Sobre Controle Gerencial e Startups

As investigações discutidas na presente subseção foram selecionadas com o objetivo de fornecer um panorama atual do que tem sido discutido sobre controle gerencial em *startups*. Buscou-se introduzir estudos nacionais e internacionais, justamente para conhecer as discussões sobre o tema no Brasil e contrastar com as discussões em outros países. Contudo, entende-se que há outros relevantes estudos que não foram mencionados devido, principalmente, a limitação de páginas, sendo uma limitação do estudo. Como era esperado, nenhum dos artigos encontrados, selecionados e discutidos mencionam as *proxies* informacionais ou controles alternativos, demonstrando a originalidade da presente pesquisa.

O estudo de Carraro *et al.* (2018) examinou possíveis combinações de controles gerenciais que levam *startups* a alto desempenho. Os resultados obtidos evidenciaram que para alcançar alto desempenho, são necessários controles para clientes, estratégia, sistemas de informação, desempenho, riscos e orçamento. Samagaio *et al.* (2018) investigaram a complexidade causal por trás do uso de SCG, examinando como fatores internos e externos influenciam as empresas na adoção controles gerenciais. No geral, os resultados confirmam a complexidade que caracteriza o uso de SCG, uma vez que existem várias combinações que levam a adoção destes sistemas de controle.

Crespo *et al.* (2019) enfocaram o papel de fatores e contexto internos como antecedentes na adoção de diferentes tipos de SCG. Os 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 estratégicos.

Akroyd e Kober (2020) buscaram compreender a influência dos fundadores no desenho e uso de SCG através de uma lente teórica conhecida como *imprinting*. Os autores evidenciaram que a marca do plano de compromisso de um fundador se reflete no *design* e no uso de controles culturais e na seleção de colaboradores para estabelecer um local de trabalho que promova um intenso apego emocional e uma identificação comparável à de uma família, com uma cultura organizacional em que os colaboradores são comprometidos e apaixonados sobre a firma. Os resultados revelam uma dependência de controles culturais e que a seleção de colaboradores não é exclusiva, mas apoiada e reforçada por meio do *design* e uso de controles de pessoal, controles de resultados, controles de ação, penalidades e controles culturais.

Costa *et al.* (2021) investigaram a influência da incerteza ambiental percebida pelo gestor e a medição de desempenho por meio de indicadores financeiros e não financeiros sobre o desempenho de *startups*. Os resultados indicam que os indicadores financeiros auxiliam os gestores na avaliação da realidade das *startups* e contribuem para sua percepção de desempenho. Por outro lado, indicadores não

financeiros e incerteza ambiental percebida não tiveram influência. Os efeitos moderadores da incerteza ambiental percebida na relação entre medição de desempenho e desempenho também foram investigados. Nesse caso, observamos que a incerteza ambiental percebida pelos empreendedores não influenciou no desempenho das *startups* e uso significativo de indicadores financeiros para melhorar a tomada de decisão.

Frare *et al.* (2021) buscaram compreender a relação entre o SCG, a orientação empreendedora e o desempenho de *startups* brasileiras. As descobertas mostram que os controles culturais e de planejamento foram as únicas duas dimensões do SCG incluídos em todos os SCG. Os autores constataram, ainda, que a orientação empreendedora tem uma influência positiva no desempenho da empresa por meio do SCG. Pavlatos (2021), por sua vez, examina o uso de SCG em 176 *startups* do segmento de viagens e turismo na Europa e observa uma relação entre o uso desses sistemas com características específicas do ambiente interno e externo. Diante das evidências, o autor infere que o desempenho financeiro histórico das *startups* do segmento de viagens e turismo afeta o uso do SCG.

Os autores Gomez-Conde *et al.* (2022) responderam aos apelos recentes para uma melhor compreensão dos efeitos dos SCG em *startups*. Usando uma amostra de *startups* incubadas, examinamos os efeitos de desempenho do alinhamento entre SCG e estratégias de inovação. As análises de regressão mostram um desempenho superior quando os SCG financeiros estão associados a uma ênfase nas estratégias de inovação exploratória. No geral, este estudo contribui para a compreensão dos efeitos contingentes do SCG e das estratégias de inovação em *startups* vinculadas a incubadoras, bem como as consequências para seus resultados e sobrevivência.

Santos *et al.* (2022) analisam a influência do uso de diferentes tipos de controles gerenciais (informações de custos, informações orçamentárias, indicadores não financeiros e controles de pessoal e culturais) sobre a inovação de produtos mediada pelo compartilhamento de conhecimento e moderada pela turbulência tecnológica. Quanto aos resultados, constatou-se que os controles de pessoal e culturais e indicadores não financeiros são usados para a inovação de produtos, enquanto as informações orçamentárias e de custos não demonstraram estar diretamente associadas à inovação de produtos. No entanto, à medida que a turbulência tecnológica aumenta, as informações orçamentárias tornam-se particularmente relevantes para o processo de inovação.

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 alternativos ou informais (Carraro *et al.*, 2018; Crespo *et al.*, 2019). Essa recomendação foi o ponto de partida para o desenvolvimento do presente estudo, alinhada à pesquisa desenvolvida em âmbito nacional por Frezatti *et al.* (2014) que busca compreender o processo de gestão com a adoção de *proxies* informacionais (controles alternativos ou informais) em uma empresa tradicional brasileira na ausência de mecanismos formais de controle gerencial.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo caracteriza-se quanto à 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 à 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 *et al.*, 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
Empreendedor 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
Total					04:33:51	61

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O grupo de empreendedores foi formado por seis respondentes do gênero masculino e apenas um do gênero feminino, proprietários de *startups* de distintas temáticas ou áreas/segmentos de atuação que serão apresentadas posteriormente. Cada participante da pesquisa 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 pelos autores (2022).

Todas as sete *startups* já integralizaram ecossistemas de inovação, sendo vinculadas a projetos de inovação, aceleradoras ou incubadoras, sendo que duas possuem ainda algum tipo de vínculo com esses agentes (*Startups* do Empreendedor 2 e da Empreendedora 6). Quanto às formas de financiamentos, as *startups* buscaram investidores-anjos, subvenções, editais e bolsas. Entretanto, assim como é o caso da *Startup* do Empreendedor 1, a maior parte do seu capital é formada por dinheiro do próprio empreendedor, família ou de amigos. Uma última característica refere-se ao fato de que todas as *startups* estão localizadas em grandes centros, inclusive, a *Startup* da Empreendedora 6 que é uma *Agtech*.

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 à 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.

A construção e análise das evidências basearam-se nos construtos da Tabela 3, listados em categorias, subcategorias elementos e instrumentos de análise, além das referências. O roteiro de entrevista utilizado foi validado por meio de um pré-teste com duas empresas encubadas por uma instituição federal de ensino superior.

Tabela 3
Categorização, detalhamento e elementos de análise investigadas na pesquisa

Categoria	Subcategorias	Elementos de Análise	Instrumentos de Análise	Referências
Proxies Informacionais	Planejamento	Missão, Visão e Valores	Entrevistas, documentos e observação.	Frezatti <i>et al.</i> (2014), Feuser <i>et al.</i> (2016), Daciê <i>et al.</i> (2017) e Fonseca <i>et al.</i> (2020).
		Plano Operacional		
		Plano de Ação		
		Plano de Investimento		
		Análise de Ambientes Externo e Interno		

Categoria	Subcategorias	Elementos de Análise	Instrumentos de Análise	Referências
Proxies Informacionais	Controles Financeiros	Controle de Custos e Despesas	Entrevistas, documentos e observação.	Frezatti <i>et al.</i> (2014), Feuser <i>et al.</i> (2016), Daciê <i>et al.</i> (2017) e Fonseca <i>et al.</i> (2020).
		Previsão de Receitas e Despesas Futuras		
		Separação das Finanças Pessoais		
		Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC)		
		Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)		
		Balço Patrimonial (BP)		
	Aspectos Mercadológicos	Avaliação de Desempenho (AD)		
		Cadastro de Clientes		
		Mensuração da Satisfação de Clientes		
		Políticas de Atendimento Estabelecidas		
		Parcerias com Outras <i>Startups</i>		
	Controles de Pessoal	Riscos do Mercado		
		Marketing		
		Avaliação de Desempenho dos Colaboradores		
		Treinamentos		
	Políticas de Recompensas			
	Atribuições de Responsabilidades			

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

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

4 Análise e Discussão das Evidências

4.1 Planejamento: “Você precisa por para rodar”

As evidências construídas elucidaram diversas *proxies* que se encontram 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 acesso à 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 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), ninguém tinha um planejamento de médio e longo prazo, sabíamos só o que iríamos fazer a curto. (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 é 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:

[...] 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. [...] startups começam na informalidade também, elas vão testar, vão validar o problema, vão validar a solução, etc. [...] 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, 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 empreendimento é a análise e monitoramento do ambiente interno e externo da organização (Feuser *et al.*, 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 realizamos 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 *et al.* (2016), por exemplo, evidenciou 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 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 na 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 & Schaeffer, 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. [...] 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 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).

[...] 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).

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 *et al.*, 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 suas 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 [...] 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 à separação das finanças pessoais com as do negócio. Uma das primeiras lições transmitidas aos empreendedores está relacionada à 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 & Schaeffer, 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).

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 os fluxos de caixa, realizar melhores investimentos e conseguir gerenciar melhor todos os aspectos da empresa (Frezatti *et al.*, 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 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, 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 *et al.* (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 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 possui 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 atendimento estabelecidas. Essas políticas referem-se, basicamente, a um conjunto de normas e regulamentos destinados a padronização e otimização do atendimento (Feuser *et al.*, 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 chamadas”, 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 se restringem, exclusivamente, em parcerias com outras empresas inovadoras, podendo ser com empresas tradicionais de pequeno, médio e grande porte (Dullius & Schaeffer, 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, na incubadora que está inserido. Um acontecimento semelhante foi descrito pelo Empreendedor 4. O empreendedor, que também é diretor de uma aceleradora e realiza mentorias nela, 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 de 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 atualmente. O Empreendedor 3, por sua vez, enfatiza o olhar criterioso do mercado que precisaram desenvolver diante ao impacto da pandemia:

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 observando outras soluções concorrentes nossas, estamos bastante “anteados” também, em relação a notícias que saem em relação aos 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 *et al.* (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 Controles de Pessoal: “O negócio só vai começar a ter sucesso [...] se tiver um profissional qualificado”

Nesta dimensão, dos controles de pessoal, identificaram-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, basicamente, em uma ferramenta que estabelece uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado pelos indivíduos em uma organização (Daciê *et al.*, 2017). De uma maneira geral, todos os empreendedores entrevistados avaliam o desempenho dos seus colaboradores. Entretanto, a maioria dessas avaliações não é tão estruturada, 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 usadas 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 & Schaeffer, 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:

[...] 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 de atendimento, 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 recebem essa bonificação. (Empreendedor 1).

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 reponsabilidades 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 *et*

al., 2015). Investigações encontram-se em concordância ao afirmar que a adoção de controles gerenciais (formais, informais ou alternativos) fornecem as informações necessárias para os empreendedores/gestores no processo diário de tomada de decisão (Daciê *et al.*, 2017; Fonseca *et al.*, 2020; Frare *et al.*, 2021).

Especificamente em *startups*, por estarem no início do ciclo de vida de um negócio inovador, percebeu-se que os controles utilizados não se restringem aos formais, podendo ser mecanismos alternativos ou informais de controle gerencial, neste estudo caracterizados como *proxies* informacionais (Frezatti *et al.*, 2014). As *proxies* informacionais encontradas em pequenos negócios tradicionais (Feuser *et al.*, 2016), como: a) Avaliação de Desempenho; b) Parcerias, e; c) Treinamentos, também foram encontradas nas *startups* investigadas neste estudo. Em contrapartida, as *proxies*: a) Políticas de Recompensas, b) Uso de Demonstrações Financeiras, e; c) Plano Operacional, identificadas nas *startups*, apresentaram percentuais baixos de uso em pequenos negócios tradicionais.

Algumas outras investigações, como a de Raifur (2013), Abbade *et al.*, (2012) e Becker *et al.* (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 *et al.* (2001) evidenciaram que os empreendimentos estudados, em sua pesquisa, utilizam as *proxies* de Treinamentos e Avaliação de Desempenho dos Colaboradores.

O estudo de Frezatti *et al.* (2014) forneceu evidências ao enfatizar que a adoção das *proxies* ocorre diante ao objetivo de sustentação do discurso organizacional e que estas são derivadas de instrumentos formais de controle gerencial (Akroyd & Kober, 2020; Costa *et al.*, 2021; Frare *et al.*, 2021; Gomez-Conde *et al.*, 2022; Santos *et al.*, 2022). As falas dos empreendedores que compuseram o grupo de sujeitos desta pesquisa alinham-se ao que Frezatti, Carter e Barroso (2014) reforçam. A Empreendedora 6 menciona, por exemplo, que a *proxy* de Previsão de Receitas e Despesas Futuras que compõe o SCG da sua *startup*, 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 do discurso organizacional (Daciê *et al.*, 2017; Fonseca *et al.*, 2020; Frezatti *et al.*, 2014). Daciê *et al.* (2017) reforça, ainda, que em qualquer ambiente orientado a resultados, há a necessidade de uma discussão sobre os mesmo. Logo, ainda que os empreendedores/gestores de pequenos negócios e *startups* não utilizem as ferramentas da maneira como são descritas na literatura, a necessidade de informações e de medição do resultado permanece.

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. As pesquisadoras Dullius e Schaeffer (2016) se aprofundam 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 Davila e Foster (2007), Nogueira e Oliveira (2014) e Gomez-Conde *et al.* (2022), que enfatizam a importância dos controles gerenciais de planejamento para a sobrevivência e continuidade das organizações. Destarte, faz-se fundamental, por exemplo, o uso da *proxy* de Análise e Monitoramento dos Ambientes Externo e Interno do Negócio. Feuser *et al.* (2016), por sua vez, evidenciaram 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

Este estudo se concentrou em 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. As evidências encontradas permitem algumas conclusões. Inicialmente, verificou-se que, por estarem no início do ciclo de vida de um negócio inovador e pela ausência de conhecimentos por parte dos seus empreendedores/gestores sobre gestão e artefatos formais de controle gerencial, as *startups* investigadas realizam adoção de controles alternativos ou informais, neste estudo denominados como *proxies* informacionais.

Constatou-se que a adoção dessas *proxies* informacionais pelas *startups* ocorreu, assim como apontavam as evidências da literatura sobre *proxies* informacionais, visando a equivalência de informações proporcionadas pelos instrumentos formais de controle gerencial que são, em sua maioria, desenhados para médias e grandes organizações. As *proxies* em questão auxiliaram as empresas, não apenas durante o cenário de incertezas da Covid-19, mas desde a concepção, contribuindo para a sobrevivência e

continuidade de todos os empreendimentos inovadores.

De maneira geral, conclui-se que, ainda na carência de controles amplamente conhecidos e consolidados na literatura gerencial (Simons, 1995; Otley, 2003; Merchant & Van Der Stede, 2012; Goebel & Weibenberger, 2017), pequenas organizações inovadoras e tradicionais (Frezatti *et al.*, 2014; Feuser *et al.*, 2016; Daciê *et al.*, 2017; Fonseca *et al.*, 2020) amparam-se em controles alternativos ou informais, isto é, *proxies* informacionais, evidenciando que mesmo na ausência da contabilidade, há contabilidade.

5.1 Implicações Gerenciais e Teóricas

A presente investigação tem implicações gerenciais para os atores do ecossistema empreendedor. Primeiro, para empreendedores/gestores de *startups*, as evidências destacam a relevância de que essas empresas adotem um SCG que tenha controles alternativos ou informais de planejamento, financeiros, mercadológicos e de pessoal, quando impossibilitados os artefatos conhecidos e consolidados na literatura gerencial. Os controles gerenciais, sejam formais, informais ou alternativos, como os explorados nesta pesquisa, fornecem relevantes informações para o êxito do empreendimento, além de oferecerem suporte no enfrentamento de tempos de crise, como foi o caso da pandemia da Covid-19.

Ademais, os gestores de parques tecnológicos, projetos de inovação, aceleradoras ou incubadoras devem considerar a transferência de conhecimento gerencial, enfatizando a relevância dos controles alternativos ou informais e adotar políticas estruturadas para garantir que as empresas iniciantes os tenham antes de sair. Na análise das evidências, foi possível perceber que alguns desses agentes de inovação já estão trabalhando para o fornecimento destes conhecimentos gerenciais aos empreendedores/gestores que, em sua maioria, estão empreendendo pela primeira vez e carecem de características indispensáveis.

Este estudo contribui para a literatura sobre SCG em *startups* (Davila & Foster, 2005, 2007; Davila *et al.*, 2015; Samagaio *et al.*, 2018; Crespo *et al.*, 2019; Pavlatos, 2021) e fornece novas evidências sobre a adoção de *proxies* informacionais (controles alternativos ou informais) na ausência de mecanismos formais de controle gerencial em *startups* (Frezatti *et al.*, 2014; Feuser *et al.*, 2016; Daciê *et al.*, 2017; Fonseca *et al.*, 2020). Também contribui ao reforçar a importância do equilíbrio e da comunicação entre *proxies* de planejamento, financeiras, mercadológicas e de pessoal (Akroyd & Kober, 2020).

5.2 Limitações e Pesquisas Adicionais

O presente estudo tem algumas limitações que podem ser abordadas em pesquisas futuras. Ter cuidado na generalização dos dados é fundamental, já que a pesquisa não conseguiu explorar *startups* de todas as regiões do Brasil. Além disso, por mais que o estudo buscou investigar *startups* em vários estágios, apenas uma comercializa a aproximadamente dez anos, sendo difícil ilustrar e discutir se houve evolução, em termos de controles gerenciais, aos longos dos anos, isto é, desde a concepção do negócio, até os dias atuais. Em síntese, faz-se relevante uma análise longitudinal sobre a adoção de SCG em *startups*.

Assim, 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. Acredita-se que, por estar no outro extremo do ciclo de vida de um negócio inovador, as firmas inovadoras realizam adoção de um SCG constituído por mecanismos consolidados e amplamente conhecidos, como planejamento estratégico, BSC, orçamento, dentre outros.

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. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000100008>
- Akroyd, C., & Kober, R. (2020). Imprinting founders' blueprints on management control systems, *Management Accounting Research*, 46, 1-18. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2019.07.002>
- Andrade, R. O. B., & Amboni, N. (2010). *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. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- 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. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022>
- 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.
- Costa, M. A. S., Guerino, G. C., Leal, G. C. L., Balancieri, R., & Galdamez, E. V. C. (2021). Exploring performance measurement practices in Brazilian startups. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1884063>
- Crespo, N. F.; Rodrigues, R.; Samagaio, A.; Silva, G. M. (2019). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. *Journal of Business Research*, 101, 875-884. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.020>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.006>
- 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. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.4.1039>
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907-937. <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.907>
- Davila, A., Foster, G. & Jia, N. (2015). The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence. *European Accounting Review*, 24(2), 207-239. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.965720>
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2010). Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator. *California Management Review*, 52(3), 79-105. <https://doi.org/10.1525/cmr.2010.52.3.79>
- Dullius, A., & Schaeffer, P. (2016). As capacidades de inovação em startups: Contribuições para uma trajetória de crescimento. *Revista Alcance*. 23. <https://doi.org/alcance.v.23n.1.p34-50>
- 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: Analisis 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). <https://doi.org/10.17524/repec.v14i3.2677>
- Frare, A. B., da Cruz, A. P. C., Lavarda, C. E. F., & Akroyd, C. (2021). Packages of management control systems, entrepreneurial orientation, and performance in Brazilian startups. *Journal of Accounting & Organizational Change*. <https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2021-0052>
- 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), 426-464. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2012-00927>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of management control mechanisms: Towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0816-6>
- Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., Malagueño, R., & Gonzalez-Castro, R. (2021). Management control systems and innovation strategies in business-incubated start-ups. *Accounting and Business Research*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/00014788.2021.1986365>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd edn. Prentice Hall, Harlow.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 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. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29767>. Acesso em: 22/11/2020.
- Normand, R. (2015). *Vale do Silício: entenda como funciona a região mais inovadora do planeta*. Disponível em: www.valedosilicio.com. Acesso em: 23/10/2020.

- Otley, D. (2003). Management Control and Performance Management: Whence and Whither? *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326, 2003. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.08.002>
- Pavlatos, O. (2021). Drivers of management control systems in tourism start-ups firms. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102746. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102746>
- 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 Seminários em Administração (SEMEAD), São Paulo, Brasil.
- Samagaio, A., Crespo, N. F. & Rodrigues, R. (2018). Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 89, 351-360. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.028>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. 5 eds. Porto Alegre: Penso.
- Sandino, T. (2007). Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. *The Accounting Review*, 82(1), 265-293. <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.1.265>
- Santos, V., Beuren, I. M., Bernd, D. C., & Fey, N. (2022). Use of management controls and product innovation in startups: intervention of knowledge sharing and technological turbulence. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0629>
- Scapens, R. W. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5, 301-321. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1019>
- 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.

* Uma versão preprint do artigo foi apresentada no 21º USP International Conference in Accounting, 2021.

NOTAS

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Concepção e elaboração do manuscrito: Ribeiro, A. C., Espejo, M. M. S. B., Vendramin, E. O., Costa, F.

Coleta de dados: Ribeiro, A. C.

Análise de dados: Ribeiro, A. C.

Discussão dos resultados: Ribeiro, A. C., Espejo, M. M. S. B., Vendramin, E. O., Costa, F.

Revisão e aprovação: Espejo, M. M. S. B., Vendramin, E. O., Costa, F.

CONJUNTO DE DADOS DE PESQUISA

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

FINANCIAMENTO

Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM

Não se aplica.

APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Não se aplica.

CONFLITO DE INTERESSES

Não se aplica.

LICENÇA DE USO

Os Direitos Autorais para artigos publicados neste periódico são do autor, com direitos de primeira publicação para a Revista. Em virtude de aparecerem nesta Revista de acesso público, os artigos são de uso gratuito, com atribuições próprias, em aplicações educacionais, de exercício profissional e para gestão pública. A Revista adotou a licença [Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional - CC BY NC ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/). Esta

licença permite acessar, baixar (download), copiar, imprimir, compartilhar, reutilizar e distribuir os artigos desde que com a citação da fonte, atribuindo os devidos créditos de autoria. Nesses casos, nenhuma permissão é necessária por parte dos autores ou dos editores. Autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não-exclusiva da versão do trabalho publicada nesta revista (ex.: publicar em repositório institucional ou um capítulo de livro).

PUBLISHER

Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Ciências Contábeis e Programa de Pós-graduação em Contabilidade. Publicação no [Portal de Periódicos UFSC](#). As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

EDITORES

José Alonso Borba, Denize Demarche Minatti Ferreira, Carlos Eduardo Facin Lavarda.

HISTÓRICO

Recebido em: 28/09/2021 – Revisado por pares em: 10/11/2022 – Reformulado em: 16/12/2022 – Recomendado para publicação em: 21/12/2022 – Publicado em: 26/10/2023