



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

Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro

Doutora em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

E-mail: wendy.carraro@ufrgs.br

Antônio Marcos Silveira

Mestrando em Contabilidade pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil.

E-mail: cont.marcossilveira@gmail.com

Laura Romero dos Santos

Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

E-mail: laura.romero@ufrgs.br

Resumo

As práticas de controle de gestão são rotinas e procedimentos formais e informais, capazes de implementar estratégias e alterar padrões organizacionais fundamentais. Este estudo tem como objetivo identificar as práticas de controle de gestão em *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa e estudo de casos múltiplos. Foram analisadas quatro *Startups* membros da Associação Gaúcha de Startups (AGS) e a coleta dos dados ocorreu por meio de *survey* e de entrevistas semiestruturadas *online*. Verificou-se que as *Startups* desse grupo fazem maior uso de práticas inovativas em relação às tradicionais. A partir dos resultados, constatou-se que a prática tradicional da elaboração e controle do fluxo de caixa e a prática inovativa do *benchmarking* são as principais práticas de controle de gestão adotadas pelas *Startups* desta pesquisa. Este estudo pode auxiliar empresários na construção de seus negócios, na difusão de ideias inovativas de controle de gestão e na promoção de transparência aos investidores com interesse em *Startups*. A pesquisa demonstra que a adoção de práticas de controle de gestão em *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro é essencial à estruturação da empresa rumo à escalabilidade.

Palavras-chave: práticas de controle de gestão; *startups*; sucesso financeiro; sucesso não financeiro.

MANAGEMENT CONTROL PRACTICES IN SUCCESSFUL FINANCIAL AND NON-FINANCIAL STARTUPS

Abstract

Management control practices are formal and informal routines and procedures capable of implementing strategies and maintaining or changing fundamental organizational patterns for exploiting Startups maximum potential. This study aimed to identify management control practices in Startups with financial and non-financial success. This research is classified as descriptive, with a qualitative and quantitative approach and study of multiple cases. Four Startup members of the Associação Gaúcha de Startups were analyzed, one entrepreneur of each was interviewed, and the data collection was carried out through a survey and an online semi-structured interview. It was verified that the Startups of this group make greater use of innovative practices compared to traditional ones. It was found that the traditional practice of preparing and controlling cash flow and the innovative practice of Benchmarking is the main management control practices adopted by the Startups of this research. Financial and non-financial metrics are necessary for the successful assessment of Startups, including control tools, transparency, scalability potential, brand awareness, and presence with customers and suppliers. This study helps entrepreneurs in building their businesses, spreading innovative ideas of

management control, and in promoting transparency to those interested in Startups. It was concluded that the adoption of management control practices in Startups with financial and non-financial success is essential to the structuring of the company towards scalability.

Keywords: *management control practices; startups; beginners financial success; non-financial success.*

1 INTRODUÇÃO

Para sobreviver à globalização da economia e à forte competição, mantendo-se inovativos e atualizados com o progresso tecnológico da nova economia do conhecimento, os negócios, entre outros fatores, precisam se certificar que possuem um sistema de controle de gestão adequado à sua realidade (Meyssonier, 2015; Zahra; Sapienza; Davidsson, 2006). Por isso, propostas e pesquisas sobre práticas, modelos, ferramentas e instrumentos de controle de gestão têm sido o foco na literatura, que tem ampliado o assunto, transformando-o em fundamental para as organizações, sejam elas iniciantes ou oficialmente estabelecidas, pequenas, médias ou grandes (Davila; Foster, 2005; Ferreira; Otley, 2009). Porém, apesar de utilizarem algumas práticas de controle de gestão, não há medidas rígidas e controles formais desses instrumentos, o que os torna pouco institucionalizados (Santos; Beuren; Conte, 2017).

As *Startups* são organizações muito singulares, pois o idealizador tende a estar envolvido pessoalmente no negócio, uma vez que colocou investimento pessoal e comprometeu a família na empreitada. Por isso, é preciso conceber conceitos multidimensionais de desempenho e delinear indicadores financeiros e não financeiros - ou motivações intrínsecas - na avaliação de seu sucesso (Kee; Rahmanb, 2020).

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

A abordagem tradicional está relacionada às técnicas e aos métodos que tratam de informações que auxiliam os gestores na realização de objetivos organizacionais, seu uso é interno e financeiro, por vezes, tem foco no curto prazo (Godoy; Raupp, 2017). A abordagem inovativa direciona as empresas na adoção de uma postura relacional, formando uma espécie de ecossistema de inovação, o que possibilita a obtenção de conhecimento externo à organização e, por consequência, o monitoramento e a adaptação constantes do modelo de negócios (Cândido, 2018). Nesse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: *quais são as práticas de controle de gestão em Startups com sucesso financeiro e não financeiro?* Para respondê-la, testar-se-á por objetivo identificar quais são as práticas de controle de gestão adotadas por *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro.

Considera-se o sucesso financeiro, uma vez que essas *Startups*, além de serem indicadas pelo seu destaque pela Associação Gaúcha de *Startups* (AGS), também receberam aportes de investidores no processo de seu desenvolvimento. Cabe ressaltar que o sucesso financeiro pode ser avaliado por uma variedade de métricas, incluindo lucro, receita, crescimento e eficiência (Eccles; Pyburn, 1992). No entanto, outros fatores também podem influenciar o sucesso financeiro de uma empresa, como a atração de investimentos. As startups, por exemplo, muitas vezes são capazes de atrair investimentos de investidores anjo e capitalistas de risco, o que pode ajudá-las a crescer e escalar seus negócios. De acordo com o estudo de Marques e Miranda (2023), as startups que recebem investimentos de investidores anjo têm uma taxa de sucesso de 30%, o que é significativamente maior do que a taxa de

sucesso de startups que não receberam investimentos. Isso sugere que a atração de investimentos pode ser um fator importante para o sucesso financeiro de uma empresa.

Para tanto, são desenvolvidas as seguintes etapas: identificação e categorização de práticas de controle de gestão, quanto ao aspecto tradicional e inovativo; por meio de *survey*, coleta eletrônica de práticas de controle de gestão utilizadas por *Startups*; entrevistas *online* para avaliação da existência de novas práticas de controle de gestão não presentes na literatura; e análise da relação entre as práticas adotadas com o perfil das empresas envolvidas no estudo. Logo, esta pesquisa se justifica por fornecer ideias sobre práticas de controle de gestão para auxiliar empresários na estruturação de seus negócios de forma sustentável. Além disso, auxilia na busca por legitimar o uso de práticas de controle de gestão, para promover transparência e facilitar o controle por parte de investidores, fornecedores e clientes (Davila; Foster, 2009).

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, discute-se as práticas de controle de gestão, subdivididas em práticas de controle de gestão tradicionais e inovativas. Além disso, destaca-se o contexto das *Startups* e de sua gestão, bem como as métricas de medição do sucesso financeiro e não financeiro.

2.1 Práticas de Controle de Gestão

A fim de descrever os controles de gestão sabe-se que não existe nenhum tema nas ciências humanas e sociais que possua apenas uma definição, logo, estes podem ser chamados de práticas, instrumentos, sistemas, ferramentas e outras técnicas (Frezatti *et al.*, 2011). São procedimentos e sistemas formais e informais que direcionam o foco organizacional para o atingimento de objetivos, além de terem o propósito de criar oportunidades para implantação e controle dos planos empresariais (Simons, 1995; Carraro; Azambuja; Silveira, 2019). Ademais, as práticas de controle de gestão facilitam o crescimento organizacional, pois proporcionam a infraestrutura indispensável à escalabilidade do modelo de negócios (Davila; Foster, 2005). A combinação de diferentes práticas de controle de gestão favorece o sucesso organizacional, essencialmente quando há relação com os planos estratégicos da empresa (Carraro; Moutinho; Brito, 2019).

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

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

Nesse sentido, sugere-se que as práticas inovativas são mais propícias de serem aplicadas por empresas iniciantes e mais inovadoras (Carraro; Azambuja; Silveira, 2019). Ainda assim, o receio dos *start-uppers* na adoção dessas práticas é atrair burocracia ou reprimir a criatividade em um negócio tão dinâmico e inovador (Ries, 2011). Em suma, os controles de

gestão desempenham um papel essencial na condução eficaz das organizações, indo muito além de meras ferramentas financeiras. A diversidade de termos utilizados para descrevê-los reflete a amplitude de sua aplicação, englobando práticas, sistemas e instrumentos que orientam a busca pelos objetivos organizacionais.

Portanto, com base em estudos que exploram o desempenho e a gestão de negócios, emergem diversas categorias de controles, as quais se desdobram em abordagens tradicionais e inovativas (Carraro; Azambuja; Silveira, 2019). Enquanto a abordagem tradicional enfoca aspectos internos e financeiros, a abordagem inovativa direciona as empresas a adotarem uma postura mais relacional e voltada para a inovação, impulsionando a criação de um ecossistema dinâmico de conhecimento. Embora as práticas inovativas encontrem maior receptividade em empresas iniciantes e inovadoras, persiste a preocupação em equilibrar inovação e burocracia, especialmente em startups de natureza ágil e disruptiva.

2.1.1 Controles de Gestão Tradicionais

As ferramentas de controle tradicionais são direcionadas à gestão e à projeção dos custos organizacionais, buscando reduzir as incertezas e os riscos, além da melhoria do resultado organizacional (Carraro; Azambuja; Silveira, 2019). Aspectos relacionados ao ciclo de vida da empresa, seu tamanho, seu segmento, seu nível de faturamento, seu modelo de gestão (centralizado, descentralizado ou misto), bem como sua necessidade de aprender e planejar, de legitimar, de promover transparência e de facilitar o controle são variáveis que interferem na escolha e/ou na utilização de práticas de controle de gestão (Davila; Foster, 2009; Ferreira; Otley, 2009; Frezatti *et al.*, 2011).

Alguns desses sistemas de controle tradicionais são: a previsão de fluxo de caixa, a contabilidade gerencial, os mecanismos jurídicos de controle, o orçamento, o planejamento estratégico, o retorno sobre investimento (ROI), os indicadores, o conhecimento e as habilidades contábeis, a gestão de resultados, a *performance* organizacional, o *kaizen*, a descentralização, o planejamento financeiro e o gerenciamento de resultados (Anisiuba; Okafor; Ezeaku, 2018; Atkinson *et al.*, 2015; Cools; Stouthuysen; Van Den Abbeele, 2017; Cooter, 2005; Fonseca; Domingues, 2018; Godoy; Raupp, 2017; Santos *et al.*, 2018; Silva *et al.*, 2018; Veselovsky *et al.*, 2017).

O fluxo de caixa tem a função de informar o empresário com relação à movimentação dos recursos financeiros diários da entidade, ou seja, dos pagamentos, dos recebimentos e do saldo realizado e a se realizar (Silva; Neiva, 2010). O resultado negativo do fluxo de caixa tende a indicar que a empresa está gastando mais do que ganha. Ao contrário, o saldo de caixa positivo demonstra que o negócio está cumprindo com suas obrigações. Por isso, o monitoramento do caixa é um dos primeiros instrumentos usados e torna-se sempre essencial.

A contabilidade gerencial foca na gestão adequada dos recursos organizacionais, buscando a criação de valor e a redução de perdas (Atkinson *et al.*, 2015; Godoy; Raupp, 2017). Nesse sentido, seus aspectos principais compreendem tomar medidas para se certificar de que as metas orçadas sejam atingidas e melhoradas quando necessário, além de garantir que o desempenho seja adequado ou até melhor do que o planejado (Anisiuba; Okafor; Ezeaku, 2018).

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

O orçamento costuma ser elaborado anualmente em forma de um plano formal que exprime, quantitativamente, o plano de ação da companhia (Cools; Stouthuysen; Abbeele, 2017). Nele, a organização estabelece para o ano seguinte o orçamento de vendas, de compras, de produção, de despesas, de caixa, de investimentos, projetando as demonstrações contábeis de resultado e patrimonial (Santos *et. al.*, 2018). Apesar de ser considerada uma condição trivial, como sistema de previsão possui mecanismos precípuos para analisar se um modelo de negócios está operando adequadamente (Meyssonnier, 2015). Além disso, serve de ferramenta para a prestação de contas mensais ou anuais, quando a organização possui investidores externos (Carraro; Moutinho; Brito, 2019). E, quando presente em empresas criativas, ele é usado de maneira diagnóstica (mais para previsão), o que não sufoca a criatividade (Cools; Stouthuysen; Abbeele, 2017).

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

Desse modo, o estudo das ferramentas de controle tradicionais ressalta a importância de direcionar as atividades organizacionais em busca de resultados eficazes e da mitigação de riscos. Logo, cada uma dessas ferramentas contribui para a criação de valor, a minimização de perdas e a identificação de oportunidades de inovação. Portanto, a análise e aplicação desses controles tradicionais representam um passo fundamental na busca pela eficiência e sustentabilidade das organizações em um ambiente de negócios em constante evolução.

2.1.2 Controles de Gestão da Inovação

Os controles de gestão da inovação correspondem à tendência de uma empresa de se engajar e apoiar novas ideias, buscando a experimentação e os processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (Caseiro; Coelho, 2019). É importante ressaltar que a inovação surge como uma resposta à constante necessidade das empresas de evitar a estagnação competitiva. Para alcançar diferenciação e vantagem competitiva, as organizações questionam os padrões e modelos existentes no mercado, nos negócios e na tecnologia, promovendo, assim, a inovação (Hamel, 2006). Além disso, a extensão do sucesso organizacional está fortemente atrelada à sua habilidade de gerar inovação, ou seja, sua inovatividade (Hult; Hurley; Knight, 2004). Nesse viés, como parte desses instrumentos inovativos de controles, tanto práticas explícitas quanto tácitas de compartilhamento de conhecimento facilitam a inovação e o desempenho. Dessas, o conhecimento tácito tem maior probabilidade de resultar em vantagem sustentável (Wang; Wang, 2012).

Algumas dessas práticas incluem: a Capacidade Inovativa do Produto, o *Benchmarking*, a Cultura Empreendedora, *Drivers* de Desempenho, o *Lean Startup*, o *Marketing Digital* e o *Offshoring*. Essas práticas visam melhorar o envolvimento mútuo e a ação sistematizada em direção aos resultados almejados pela organização (Carraro; Azambuja; Silveira, 2019; Domingues *et al.*, 2019). As práticas, portanto, visam impulsionar a eficiência, a inovação e o sucesso organizacional. Cada uma dessas práticas representa uma abordagem estratégica distinta, destinada a atender às demandas de um ambiente de negócios em constante mudança. Essas abordagens são aplicadas por empresas que buscam vantagens competitivas, crescimento sustentável e adaptação a novas tendências, seja por meio do desenvolvimento de produtos inovadores, da busca por melhores práticas do mercado, do estímulo à criatividade interna, da definição de metas direcionadoras, da exploração de modelos ágeis de

desenvolvimento, da utilização de plataformas digitais para alcance de público ou da otimização de recursos globais através do offshoring.

Dessa forma, cada uma dessas práticas contribui para a criação de uma cultura empresarial dinâmica, voltada para a inovação, o crescimento e o sucesso sustentável. Logo, a capacidade inovativa do produto pode ser medida pela orientação da organização para o mercado (Silva *et al.*, 2018). Em razão disso, a empresa reconhece a necessidade e as vantagens do desenvolvimento de novos produtos com frequência, sabendo que essas mudanças de tecnologia podem exigir conhecimentos e habilidades externas, além das soluções internas (Tsai, 2009).

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

A ideia básica da cultura empreendedora está calcada no fato de que a fonte de oportunidades empreendedoras consideráveis é o conhecimento, em especial, o conhecimento novo (Sternberg, 2009). Nesse viés, a geração deste tem relação com a mobilidade da mão de obra associada ao compromisso com atividades inovadoras. Desse modo, os *drivers* de desempenho são estabelecidos pelos fatores a seguir: (a) orientar-se para o mercado internacional, uma vez que organizações com maior orientação para o mercado são hábeis em obter melhores resultados (Maydeu-Olivares; Lado, 2003); e (b) participar ou já ter participado de algum habitat de inovação, haja vista que um ecossistema de negócios conecta empresas para atuação internacional (Clarysse *et al.*, 2014).

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

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

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

Em síntese, os controles de gestão inovativos representam uma abordagem dinâmica e adaptativa para conduzir as operações das empresas em um cenário em constante transformação. Essas práticas vão além das abordagens tradicionais de controle, buscando a promoção da inovação e da criatividade como motores de sucesso organizacional (Caseiro; Coelho, 2019). A ênfase na experimentação, na busca por novas ideias e na criação de um ambiente propício à colaboração e ao compartilhamento de conhecimento permite que as organizações se posicionem de maneira mais competitiva no mercado atual.

2.2 Contexto das Startups e de sua Gestão

As *Startups* são um portfólio de atividades e existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável, transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, para, então, aprender a *pivotar* ou perseverar, em um constante ciclo de *feedback* (Ries, 2011). Sendo assim, o ecossistema de *Startups* brasileiro tem crescido fortemente e já conta com 13.493 empresas presentes em 654 cidades em todo o território nacional. No Rio Grande do Sul (RS), esses empreendimentos representam mais de 750 negócios e somam mais de 5.000 empreendedores, colocando o estado na sexta posição do *ranking* da Associação Brasileira de *Startups* (*Startupbase*, 2020; Associação Gaúcha De *Startups* - AGS, 2020).

Assim, torna-se evidente a necessidade de que os *start-uppers* desenvolvam competências, entre elas a gestão, para que seus empreendimentos tenham sucesso (Anisiuba; Okafor; Ezeaku, 2018). Isso ocorre em virtude de os fundadores de *Startups* e seus investidores tenderem a ter uma visão fechada de suas estratégias, dando total importância à tecnologia e às vendas, negligenciando aspectos relacionados ao controle de gestão (Carraro; Azambuja; Silveira, 2019).

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

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

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

Torna-se necessário um sistema de monitoramento geral (métricas), pois é impossível considerar a delegação de responsabilidades sem ter métodos de relatório ou um sistema de responsabilização (Meyssonier, 2015). Portanto, implementar práticas formais de controle auxiliam as *Startups* a navegar em mares turbulentos (Davila; Foster; Oyon, 2009). Se não formais, mesmo um sistema interativo de controle, tal como um orçamento simplificado ou

um sistema de custeio limitado. Mas, é preciso introduzi-los antes para apoiar o crescimento e não após a identificação dos problemas e deficiências (Meyssonnier, 2015).

As *Startups*, portanto, representam um ecossistema dinâmico e promissor, impulsionado pelo ciclo constante de experimentação, aprendizado e adaptação (Taveira, 2018). O crescimento acelerado do cenário de *Startups* no Brasil, especialmente no Rio Grande do Sul, demonstra o potencial e a vitalidade desse ambiente empreendedor. No entanto, para que esses empreendimentos alcancem o sucesso sustentável, é essencial que os fundadores e empreendedores desenvolvam competências não apenas tecnológicas e de vendas, mas também de gestão (Carraro; Azambuja; Silveira, 2019).

A abordagem de controle de gestão pode ser um elemento crucial para orientar as ações das *Startups*, permitindo que elas avaliem o progresso, identifiquem oportunidades e ajustem suas estratégias de forma eficiente. Assim, a adoção de mecanismos de monitoramento, métricas e responsabilização é fundamental para orientar o sucesso e a expansão das *Startups*, garantindo uma gestão mais eficaz e preparando-as para enfrentar os desafios inerentes ao seu ciclo de desenvolvimento e evolução contínua (Meyssonnier, 2015).

2.3 Métricas de Medição do Sucesso Financeiro e Não Financeiro

O desempenho organizacional se refere ao processo que determina as ações da companhia, adquirindo, reunindo, categorizando, analisando, esclarecendo e disseminando dados e informações para que sejam tomadas atitudes preventivas ou corretivas em busca do sucesso organizacional (Neely; Gregory; Platts, 2005). Pode possuir os seguintes aspectos: capitalização do conhecimento, disponibilidade de ideia inovadora, sistema financeiro emprestado, uso de últimas metodologias, *expertise* dos fundadores, estrutura de gestão, convergência ao mercado e disponibilidade de um mercado promitente (Veselovsky *et al.*, 2017). Faz-se necessário medir o sucesso corporativo não só pela ótica da criação de valor para os *shareholders*, mas também para os *stakeholders* (Perrini; Tencati, 2006).

É uma tendência mundial que investidores priorizem investir seus recursos em organizações que sejam ambientalmente sustentáveis e socialmente conscientes, além de rentáveis (Noguti *et al.*, 2008). Contudo, embora essenciais para avaliar a saúde econômico-financeira das empresas, os indicadores financeiros não são suficientes, pois não geram todas as informações internas e externas imprescindíveis à organização (Macedo; Corrar, 2010). Assim, a estrutura da contabilidade tradicional não atende completamente aos gestores, investidores e credores como uma medida de conhecimento e de acompanhamento de sucesso, motivo pelo qual a comunidade acadêmica e os profissionais reforçam a necessidade de métricas de sucesso financeiro e não financeiro (Bogicevic; Domanović; Krstić, 2016).

O lucro continua sendo a medida mais relevante, pois resumiria numericamente todas as funções de negócios (Bogicevic; Domanović; Krstić, 2016). No entanto, a maior expectativa de um investidor é, além do retorno lucrativo, o sucesso dos seus negócios como um *benchmarking*, o que faz valorar seus investimentos (Ministry of International Trade and Industry - MITI, 2017). As métricas de sucesso financeiro estão direcionadas internamente e não externamente (Eccles; Pyburn, 1992), as quais são: o lucro, o crescimento e alcance de metas monetárias (especialmente a capacidade de cobrir o custo operacional, despesas gerais e produzir fluxo de caixa positivo). E os indicadores não financeiros são: a sobrevivência, a posição competitiva geral, a satisfação do cliente, a satisfação pessoal, a formação de uma rede de contatos e a reputação (Kee; Rahmanb, 2020).

Por fim, essa rede de contatos inclui o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos com clientes-chave, possibilitando usuários pioneiros e mais suscetíveis a desencadear inovações no produto, possibilitando menores custos de transação e a redução de custos operacionais (Dyer, 1997). Dessa forma, em um cenário em que as relações

empresariais desempenham um papel crucial, a construção de redes de contatos surge como um elemento valioso para impulsionar a inovação e a eficiência, demonstrando que o desempenho organizacional é um intrincado entrelaçamento de fatores tangíveis e intangíveis que determinam o sucesso a longo prazo.

3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem, esta pesquisa se classifica como quali-quantitativa. Apresenta levantamento de dados para conhecer a relação entre variáveis, dado que busca analisar e identificar quais são as práticas de controle de gestão adotadas pelas *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro. Quanto aos procedimentos técnicos, os dados foram adquiridos por meio de um questionário (*survey*). Para isso, utilizou-se igualmente um roteiro de entrevistas semiestruturado, o qual se caracteriza por questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses relacionadas ao tema de pesquisa. (Triviños, 2008).

Os participantes foram selecionados entre fevereiro e março de 2020 entre organizações membros da Associação Gaúcha de *Startups* (AGS) que tinham o perfil objetivo da pesquisa. Utilizou-se uma amostragem por julgamento, onde o pesquisador intencionalmente escolhe certos componentes para pertencer à amostra. O plano de coleta de dados consiste na aplicação de um questionário *online* e de uma entrevista semiestruturada às *Startups* estudadas.

Verifica-se que, na etapa 1 elaborou-se o questionário *online*; na etapa 2, esquematizou-se a entrevista; na etapa 3, com os interessados em participar, explicou-se a finalidade do estudo; na etapa 4, confirmou-se a data e o horário da reunião, enviou-se um *link* do encontro ao empresário; na etapa 5, informou-se sobre o preenchimento e da importância de se responder o questionário *online* previamente à entrevista; na etapa 6, analisou-se o questionário, buscando-se aspectos não destacados e/ou lacunas relacionadas ao conhecimento das práticas de gestão, pretendendo munir o entrevistador de detalhes para a entrevista; na etapa 7, realizou-se a entrevista de forma virtual; na etapa 8, todas as respostas recebidas foram transcritas na íntegra para uma planilha eletrônica.

Por fim na etapa 9, as transcrições da planilha foram copiadas para um arquivo de texto e enviadas aos empresários para validação; e, na etapa 10, foi elaborada uma súmula em uma planilha eletrônica, proporcionando a identificação das principais práticas do estudo e o cruzamento dos achados com a literatura desta pesquisa. Todos os procedimentos descritos ocorreram de 20 de janeiro a 23 de março de 2020, sendo que a coleta dos dados foi realizada de 19 a 23 de março deste mesmo ano.

Com base nas informações coletadas da amostra, utilizou-se o método de análise descritiva para interpretação e mensuração dos dados. A partir disso foram analisadas a frequência das práticas de gestão presentes nos questionários, foram construídos quadros e tabelas sobre os achados. O estudo que se propõe, abrange a análise quanto aos seguintes elementos: a) caracterização do perfil das *Startups*; b) grau de importância que elas atribuem aos controles de gestão; c) características financeiras e não financeiras dessas empresas; e d) práticas de controle de gestão adotadas por essas empresas. Desse modo, busca-se alcançar o objetivo da pesquisa, que é identificar as práticas de controle de gestão em *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro. Os resultados analisados são apresentados na próxima seção.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A *Startup A* faz parte da AGS entre um e três anos, atua no segmento de comércio (I), com 11 colaboradores e com seu produto/serviço já lançado no mercado. Ao longo dos

últimos três anos já captou mais de R\$ 500.000,00 para investimentos, tem faturamento e lucro líquido abaixo das expectativas e necessita fundos para aquisição de capital de giro. Os investimentos em novos produtos para os clientes atuais são baixos, e em novos produtos para clientes em potencial são médios. A *StartupA* atua com um modelo de gestão de negócios misto (α).

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

A *StartupC* faz parte da AGS entre três e cinco anos, atua no segmento de serviços (II), com 36 colaboradores e com seu produto/serviço já lançado no mercado. Ao longo dos últimos três anos já captou de R\$ 50.000,00 a R\$ 100.000,00 para investimentos, tem faturamento e lucro líquido abaixo das expectativas, precisando de fundos para aquisição de capital de giro e fundos para expansão/aceleração. Seus investimentos em novos produtos para os clientes atuais e potenciais são muito altos. Nesse sentido, atua com um modelo de gestão de negócios descentralizado (β).

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

Outrossim, é evidenciado o perfil das *Startups* no que diz respeito ao grau de importância dado às categorias de controle de gestão. As *Startups* B e C, ambas do setor de serviços, atribuíram esse grau muito importante aos controles de gestão de clientes, de estratégia, de sistema de informações, de qualidade, de *performance* e de colaboradores. A *Startup* C também conferiu esse mesmo grau ao controle de custos, e a *Startup* B, aos controles de orçamento e de riscos e grau significativamente importante ao controle de custos.

Assim, infere-se que ambas as empresas têm em comum a mesma visão de Carraro, Moutinho e Brito (2019) e de Carraro, Azambuja e Silveira (2019), em relação à importância das categorias de controle de gestão, alocando seus maiores esforços nas categorias mais relevantes para o momento do seu negócio, ou ainda em um sistema de controle de gestão que seja adequado à sua singularidade (Zahra; Sapienza; Davidsson, 2006). Dessa forma, o Quadro 1 apresenta a caracterização do perfil de cada *Startup* analisada no estudo.

Quadro 1 – Caracterização do perfil das *Startups*

STARTUP	Tempo de AGS (anos)	Captação (últimos 3 anos) – acima de	Segmento	Modelos de Gestão
Startup A	1 – 3	R\$ 500.000,00	Comércio	α
Startup B	1 – 3	R\$ 500.000,00	Serviços	β
Startup C	1 – 5	R\$ 50.000,00	Serviços	β
Startup D	1 – 3	R\$ 500.000,00	<i>Software</i>	-

Fonte: Elaboração própria (2022)

A empresa B, do segmento de serviços, conferiu grau muito importante a todas as categorias de controle, exceto à categoria custos. Logo, fica evidente que se trata de uma

empresa que pensa na estruturação da organização no sentido de enfrentar as dificuldades de um mercado competitivo, conforme ponderam Davila, Foster e Oyon (2009), enunciando que com tais instrumentos formais de controle, as *Startups* estão melhor assistidas para navegar em mares turbulentos.

Pelo viés de Meyssonier (2015), se não formais, essas empresas devem adotar um sistema de controle de gestão interativo simplificado ou limitado, introduzido *antes* para apoiar o crescimento e não *após* para a identificação de problemas e deficiências das empresas, a fim de que não acabem, dado a importância desses negócios no cenário econômico brasileiro (*Startupbase*, 2020; AGS, 2020). Quanto às *Startups* A e D, do segmento de comércio e de *software*, respectivamente, percebe-se que a *Startup* A conferiu grau muito importante aos controles de orçamento e de custos. Já a *Startup* D não conferiu grau muito importante a nenhuma das práticas de controle de gestão.

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

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

Portanto, é seguro atribuir um grau muito importante aos controles de gestão, usando-os como ferramentas de gestão, o que se torna preeminente aos negócios que desejam lidar com desafios que surgem pelas incertezas corporativas, particularmente *Startups*, garantindo o crescimento sustentável dessas empresas (Carraro; Moutinho; Brito, 2019). Em relação às práticas de controle de gestão adotadas pelas *Startups* estudadas, foram encontradas 38 práticas tradicionais e 40 práticas inovativas, o que evidencia uma maior adoção destas em relação a essas nesse grupo. Desse modo, a pesquisa partilha dos mesmos achados de Carraro, Azambuja e Silveira (2019), que argumentam que as práticas inovativas são mais propícias de serem utilizadas por empresas iniciantes e inovadoras.

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

Na Tabela 1 são evidenciadas as 10 principais práticas tradicionais e inovativas adotadas pelas *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro objeto deste estudo. São elas: Tradicionais, de uso interno e financeiro, às vezes de curto prazo, elaboração e controle do fluxo de caixa, mecanismos jurídicos de controle, planejamento estratégico, contabilidade gerencial e orçamento. As práticas inovativas, que, conforme Cândido (2018), conferem às empresas uma postura relacional e a obtenção de conhecimento externo à organização, *benchmarking*, cultura empreendedora, *drivers* de desempenho, capacidade inovativa do produto, *Lean Startup*, marketing digital e *offshoring*. Para tanto, na Tabela 1 foram evidenciados os achados relacionados às práticas mencionadas anteriormente.

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

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

Fonte: Elaboração própria (2022)

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

Os mecanismos jurídicos de controle estão relacionados a cláusulas, contratos e assessoria jurídica da *Startup C*, seguindo o viés de Fonseca e Domingues (2018). Ela considera os mecanismos jurídicos de controle como uma ferramenta essencial no que diz respeito à garantia de direitos contratuais e à manutenção de leis comerciais eficientes (Cooter, 2005). O estudo também evidenciou que as *Startups A, B, C e D*, na visão de Fonseca e Domingues (2018), buscam estar amparadas na falta de proteção legal. No que se refere às empresas A e B, constata-se que estão mais direcionadas a usar os mecanismos jurídicos de controle para evitar riscos eventuais, além de buscar oportunidades legais em relação a seus produtos e ao seu negócio. Sendo assim, não foi possível obter um conhecimento específico de como a *Startup D* utiliza os mecanismos jurídicos, apesar de ela os adotar. Na sequência, a prática tradicional de gestão do planejamento estratégico, que é usado como outro instrumento de gestão de negócios pelas *Startups A, B, C e D*.

Observou-se que as empresas A, B e C têm missão, visão e objetivos bem definidos, incluindo, dentre os aspectos já mencionados, as estratégias da organização, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Porém, quanto à *Startup D*, constatou-se que ela tem metas claras e que faz reuniões de diretrizes com frequência; entretanto, não ficou claro se há um plano estratégico mais abrangente envolvendo os objetivos da *Startups* como um todo (Domingues *et al.*, 2019).

Possivelmente, isso tenha relação com o que defende Ries (2011), afirmando que a fascinação a um plano, a uma estratégia sólida possa ser a receita do fracasso, visto que as *Startups* não conhecem ainda seus clientes e seus produtos, porém, a estratégia é ser flexível. Atkinson *et al.* (2015) e Godoy e Raupp (2017), a seu turno, argumentam que a contabilidade gerencial foca na gestão adequada dos recursos organizacionais, buscando a criação de valor e a redução de perdas. Por esse ângulo, os achados dessa pesquisa manifestam a preocupação das *Startups* A, B e C em relação ao monitoramento dos seus negócios, tanto por indicadores financeiros, essenciais, mas não suficientes para avaliar a saúde econômica das empresas, quanto por indicadores não financeiros (Macedo; Corrar, 2010).

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

Compreende-se a partir daí que essas empresas, identicamente, parecem focar na criação de valor para todos os seus *stakeholders* (Perrini; Tencati, 2006). E, fora, que esses negócios estão ao lado de Noguti *et al.* (2008), que frisa que é tendência mundial os investidores priorizarem investir seus recursos em organizações que sejam ambientalmente sustentáveis e socialmente conscientes, além de rentáveis. Outro controle tradicional de relevância com que a pesquisa se deparou foi o orçamento. Os achados do estudo foram que orçamento é realizado formalmente pelas empresas A, B e D. Porém, para as *Startups* A e B, ele é mais preditivo, indo ao encontro de Cools, Stouthuysen e Abbeele (2017), que defendem que em empresas mais criativas, o orçamento é diagnóstico, o que não atrapalha a criatividade.

Ao passo que a *Startup* D justifica que, apesar de desestruturado, ela tem um orçamento com o fim de prestar contas, conforme Carraro, Moutinho e Brito (2019). Quanto a essa prestação de contas, Meyssonier (2015) refere que se torna impossível considerar a delegação de responsabilidades sem ter métodos de relatório ou um sistema de responsabilização. À vista disso, na concepção de Kee e Rahmanb (2020), inclui-se conceitos multidimensionais de desempenho, financeiros e não financeiros, na avaliação do sucesso. No que tange às práticas inovativas, conclui-se que as *Startups* A, B, C e D adotam como principais práticas o *benchmarking*, a cultura empreendedora e os *drivers* de desempenho. À medida que as empresas A, B e D utilizam a capacidade inovativa, as *Startups* B, C e D adotam o *Lean Startups*, as empresas A, B e C usam o *marketing* digital e as empresas B e D empregam o *offshoring*.

O *benchmarking* foi destacado nas entrevistas por todas as *Startups* como a principal prática inovativa adotada por elas. Apesar de ter sido destacada no questionário somente por B e C, todas as empresas usam a ferramenta como um instrumento estratégico para o monitoramento da sua concorrência, concordando com o ponto de vista de Pinto (2004). As *Startups*, inclusive, monitoram competidores de referência internacional em função de seus procedimentos serem considerados mais avançados e eficazes, buscando o que está funcionando lá fora para tentar fazer melhor (Ferreira; Ghirdello, 2014; Santos *et al.*, 2018). Por esse ângulo, os achados também evidenciam que as *Startups* concordam com Maydeu-Olivares e Lado (2003), ao assumirem que empresas com maior orientação para o mercado internacional são hábeis em obter melhores resultados.

A cultura empreendedora nas empresas analisadas ainda é muito incipiente, ainda que seja utilizada por todas as organizações. Esses empreendimentos fazem trocas de conhecimento novas com parceiros de mercado como Endeavor e Sebrae, em concordância com Sternberg (2009). Entretanto, deduz-se que, na prática, é aplicada de forma incipiente,

deixando de promover o intraempreendedorismo que, aliado ao empreendedorismo, produz mudanças organizacionais relevantes (Santos; Beuren; Conte, 2017). Nesta pesquisa observou-se que todas as *Startups* adotam um ou outro *Driver* de desempenho, dos quais, os mais mencionados foram relacionados à participação em *hubs* de soluções, fazer parte ou estar instalado em *Coworkings*, integração com *Fab Labs*, concordando com Clarysse *et al.* (2014), que argumenta que participar ou já ter participado de algum *habitat* de inovação possibilita que empresas se conectem para atuar internacionalmente.

Conforme a reflexão de Silva *et al.* (2018), as *Startups* A, B e D estão também orientadas ao mercado nacional, buscando em seus clientes informações para o desenvolvimento e a melhoria de seus produtos e serviços por intermédio da capacidade inovativa do produto. Em especial, as empresas A e B, que trabalham com produtos de demanda específica e customizada. Consequentemente, estão mais preparadas para transformar o conhecimento e as necessidades dos seus clientes em inovações. Além disso, não se identificou uma relação direta entre as *Startups*, o uso do *Lean Startup* e o segmento de atuação das empresas. Ainda assim, verificou-se que a prática está presente em 3/4 das empresas deste estudo. Nesse cenário, enfatiza-se que esses negócios adotam o conceito de Ries (2011), que aponta ser a prática uma nova abordagem para criar a inovação contínua, cujo foco está em três estágios rápidos e com o mínimo investimento: criar o produto, medir os resultados e aprender o processo.

Não obstante 3/4 dos negócios adotarem o *Lean Startup*, salienta-se que somente a *Startup* D segue o pensamento de Fernández e Rodriguez (2018), criando o produto que o cliente precisa pelo preço que ele está disposto a pagar, usando o mínimo de recursos possível. Outro aspecto importante da pesquisa a destacar é o *marketing* digital, adotado, principalmente, pelas *Startups* A, B e C, dos segmentos de comércio e de serviços, respectivamente. Infere-se que as empresas têm uma visão tática do *marketing*, conforme sustenta Taveira (2018). Porém, de encontro com os aspectos sustentados por Carraro, Azambuja e Silveira (2019), que evidenciam que o *marketing* digital estabelece um vínculo social com o cliente, identificando-o como tal e não como um simples rosto sem nome.

A preocupação do *marketing* usado por essas empresas tem mais o objetivo de impactar o cliente com vendas do que desenvolver um relacionamento com o cliente. Essa visão vai contra o argumento de Dyer (1997), de que as relações com clientes-chave possibilitam usuários pioneiros, mais suscetíveis a contribuir com inovações no produto, com menores custos operacionais e de transação. Ademais, o *offshoring* foi relatado pela *Startup* D, que possui o maior número de colaboradores (43 funcionários), como uma estratégia de vantagem competitiva por ela usada, principalmente, em razão de possibilitar o acesso a recursos ao redor do mundo.

É evidente que a empresa não fica limitada à região e ao mercado nacional, conseguindo obter redução de custos, acesso à qualidade e à inovação, além de cultura, conforme Martelli, Pereira e Maldaner (2018). Nessa visão, Wang e Wang (2012) também afirmam que o *offshoring* possibilita a troca de conhecimento tácito e explícito, que facilitam a inovação e o desempenho. Sendo que o conhecimento tácito tem maior probabilidade de resultar em vantagem sustentável. Dessa forma, conclui-se que as 10 principais práticas de controle de gestão adotadas por *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro encontradas nesse estudo foram as que estão delineadas no Quadro 2, que expõe o *ranking* geral dessas práticas.

Quadro 2 - Ranking final das 10 práticas mais utilizadas pelas *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro desse estudo

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

Fonte: Elaboração própria (2022)

Observa-se, no Quadro 2, que as práticas tradicionais e inovativas ficaram em número igual no *ranking* das 10 principais práticas. Da primeira à sexta e, depois, da oitava à nona colocação ficaram as práticas que são adotadas por todos os segmentos de negócio. Na sétima posição, ficou a prática utilizada pelas *Startups* dos segmentos de comércio e serviços. No 10º lugar ficou a prática usada pelas *Startups* dos segmentos de serviços e *software*. Evidencia-se que a contabilidade gerencial (prática tradicional) é utilizada pelas empresas dos segmentos de comércio e de serviços, com estilo misto ou descentralizado. Enquanto o *Lean Startup* (prática inovativa) é usado por *Startups* dos segmentos de serviços e de *software*, com estilo de gestão descentralizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

Constatou-se que as *startups* estão abertas à troca de informações, buscando apoio em incubadoras para conseguirem obter o conhecimento necessário para evoluir nas diversas fases de criação e de lançamento de seus produtos. Dessa forma, elas recebem auxílio e orientação quanto a ferramentas básicas de controle de gestão suporte contábil e jurídico. Recebem também oportunidades de participar de programas de apresentação de suas ideias e produtos (*pitch*) no intuito de conseguir captar recursos para desenvolver seus planos.

Ademais, comprovou-se que as *Startups* têm sucesso financeiro e não financeiro. Em primeiro lugar, por estarem atraindo mais investidores via *crowdfunding* e estarem despertando a atenção de outros fundos de investimento. Em segundo lugar, por estarem com seus produtos/serviços no mercado, terem recebido *feedback* positivo de seus clientes, terem alcançado prêmios de destaque para seus produtos/serviços, terem um bom *market share* e terem alcançado valor em sua marca. Entretanto, as *startups* A e C ainda não conseguiram atingir a vantagem da escalabilidade.

Nessa perspectiva, verifica-se que a gestão das startups exerce um papel de destaque na economia contemporânea, desempenhando um papel fundamental na dinâmica de inovação, competitividade e geração de empregos. À medida que a globalização e a rápida evolução tecnológica transformam os mercados, as startups emergem como impulsionadoras da mudança, explorando novas oportunidades e desafiando modelos de negócios tradicionais. A capacidade ágil e adaptável dessas empresas de abraçar a incerteza e se lançar em ambientes voláteis demonstra como a gestão das startups transcende os limites do empreendedorismo para influenciar a maneira como as organizações tradicionais também abordam a inovação e a eficiência. Assim, a natureza inovadora e propensa a riscos, combinada com a ênfase na adoção de tecnologias, reforça a relevância das startups como motores de transformação econômica, incentivando a criação de ecossistemas empresariais mais dinâmicos.

Tornou-se claro quais são as práticas de controle de gestão em *Startups* com sucesso financeiro e não financeiro e o quão essencial elas são na estruturação da empresa rumo à escalabilidade. Este estudo, pode auxiliar empresários na construção de seus negócios, trazendo ideias, instrumentos e estratégias a serem implantadas em suas empresas. Também, pode contribuir com a difusão das ideias inovativas de controle de gestão para o grupo de estudo. E pode legitimar a promoção de transparência e a facilitação de controle por parte de investidores, fornecedores e clientes com interesse em *Startups*. Como limitações, tem-se o tamanho da amostra. Por isso, sugere-se que este estudo seja replicado em uma amostra maior, possibilitando a identificação e a comparação dos achados. Indica-se que esta pesquisa seja aplicada em diversos segmentos, buscando analisar se há relação das práticas de controle de gestão tradicionais e inovativas com algum setor específico.

REFERÊNCIAS

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

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE *STARTUPS* - AGS. **Fomentando o ecossistema local**. Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://www.agStartups.org.br/>. Acesso em: 08 jul. 2021.

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

BOGICEVIC, J.; DOMANOVIĆ, V.; KRSTIĆ, B. The role of financial and non-financial performance indicators in enterprise sustainability evaluation. **Ekonomika**, v. 62, p. 1-13, 2016.

CÂNDIDO, A. C. Redes de colaboração das empresas de software: estudo das práticas de inovação aberta. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 2, p. 145-161, 2018.

CARRARO, W. B. W. H.; BATTISTI, S.; BRITO, C. Identifying innovative practices of management control among start-ups. **International Journal of Management Practice**, v. 13, p. 401-418, 2020.

CARRARO, W.; AZAMBUJA, M.; SILVEIRA, A. Innovative perspective of management controls: an overview in Contemporary literature. In: ENCONTRO DA ANPAD, 43., São Paulo/SP, 2019. **Anais [...]** São Paulo: ANPAD, 2019.

CARRARO, W. B. W. H.; MOUTINHO, R. M.; BRITO, C. Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. **RBGN-Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, p. 861-878, 2019.

CASEIRO, N.; COELHO, A. The influence of business intelligence capacity, network learning and innovativeness on Startups performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 3, p. 139-145, 2019.

CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; BRUNEEL, J.; MAHAJAN, A. Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. **Research Policy**, v. 43, p. 1164-1176, 2014.

COOLS, M.; STOUTHUYSEN, K.; VAN DEN ABEELE, A. Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. **Journal of Management Accounting Research**, v. 29, n. 3, p. 1-21, 2017.

COOTER, R. Innovation, information, and the poverty of nations. **Berkeley Olin Program in Law & Economics**, Working Paper Series, 2005.

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

DAVILA, A.; FOSTER, G. Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage/startup companies. **The Accounting Review**, v. 80, n. 4, p. 1039-1068, 2005.

DAVILA, A.; FOSTER, G.; OYON, D. Accounting and Control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. **European Accounting Review**, v. 18, n. 2, p. 281-311, 2009.

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

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

FERNÁNDEZ, F.; RODRÍGUEZ, J. La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. **Revista Escuela de Administración de Negocios**, n. 84, 2018.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

FONSECA, V.; DOMINGUES, J. Financiamento de *Startups*: aspectos econômicos dos investimentos de alto risco e mecanismos jurídicos de controle. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, v. 9, p. 319-354, 2018.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A.; GUERREIRO, R.; GOUVEA, M. Does management accounting play role in planning process? **Journal of Business Research**, São Paulo, v. 64, n. 3, Strategic Management in Latin America: Issues and Assessment, p. 242-249, 2011.

GODOY, J.; RAUPP, F. Uso de artefatos de contabilidade gerencial por organizações sem fins lucrativos: um estudo multicase à luz da teoria da contingência. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 3, p. 70-87, 2017.

HAMEL, G. The why, what, and how of management innovation. **Harvard business review**, v. 84, n. 2, p. 72, 2006.

HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial marketing management**, v. 33, n. 5, p. 429-438, 2004.

KEE, D.; RAHMAN, N. How to measure start-up success? A systematic review from a multidimensional perspective. **SSRN Electronic Journal**, Jun. 2020.

MARQUES, A. V. C.; MIRANDA, G. J. Critérios de investimento anjos e sementes em startups. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 17, n. 2, p. 82-100, 2023.

MARTELLI, A.; PEREIRA, A.; MALDANER, L. Os desafios de Startups na utilização da estratégia de Offshoring. **Revista Liberato**, v. 19, p. 103-116, 2018.

MAYDEU-OLIVARES, A.; LADO, N. Market orientation and business economic performance: A mediated model. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, n. 3, p. 284-309, 2003.

MINISTRY OF INTERNATIONAL TRADE AND INDUSTRY - MITI. **Government Urges GLCs, GLICs, MKDs and VCs to finance start-up fund to grow Malaysia's digital economy.** 22 June 2017. Disponível em: https://www.miti.gov.my/miti/resources/Media%20Release/MEDIA_RELEASE_GOVERNMENT_URGES_GLCs_GLICs_MKDs_AND_VCs_TO_FINANCE_STARTUP_FUND_TO_GROW_MALAYSIAS_DIGITAL_ECONOMY.pdf. Acesso em: 15 out. 2021.

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

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

PERRINI, F.; TENCATI, A. Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, p. 296-308, 2006.

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

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

SILVA, A.; QUEIROZ, F.; QUEIROZ, J.; CARVALHO, F.; MARQUES, E. Determinantes del rendimiento de Startups brasileñas. **Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad**. v. 12, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://gcg.universia.net/article/view/2790/determinantes-rendimiento-Startups-brasilenas>. Acesso em: 26 set. 2021.

SILVA, D.; NEIVA, R. O Fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira e estratégica nas empresas. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, v. 2, 2010.

STARTUPBASE. A maior e mais completa base de dados do ecossistema de startups. [2020]. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home>. Acesso em: 12 mar. 2021.

STERNBERG, R. Regional dimensions of entrepreneurship. **Foundations and Trends® in Entrepreneurship**, v. 5, n. 4, p. 211-340, 2009.

TAVEIRA, C. Marketing para Startups: um estudo sobre as estratégias de marketing digital utilizadas pelas Startups participantes da Campus Party. **e-Revista Facitec**, v. 8, n. 2, 2018. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/e-revistafacitec/article/view/5232>. Acesso em: 09 mai. 2021.

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

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

WANG, Z.; WANG, N. Knowledge sharing, innovation and firm performance. **Expert Systems with Applications**, v. 39, p. 8899-8908, 2012.

ZAHRA, S.; SAPIENZA, H.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 43, p. 917-955, 2006.

Recebido em/Received: 05/07/2022 | Aprovado em/Approved: 18/08/2023
