

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ALEXANDRE CORADINI RIBEIRO

**A ADOÇÃO DE *PROXIES* INFORMACIONAIS EM ALTERNATIVA À AUSÊNCIA
DE MECANISMOS FORMAIS DE CONTROLE GERENCIAL EM STARTUPS**

CAMPO GRANDE

2021

ALEXANDRE CORADINI RIBEIRO

**A ADOÇÃO DE *PROXIES* INFORMACIONAIS EM ALTERNATIVA À AUSÊNCIA
DE MECANISMOS FORMAIS DE CONTROLE GERENCIAL EM STARTUPS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Escola de Administração e Negócios (ESAN) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.^a Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo, Dr.^a.

Coorientadora: Prof.^a. Elisabeth de Oliveira Vendramin, Dr.^a.

CAMPO GRANDE

2021

ALEXANDRE CORADINI RIBEIRO

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

Esta dissertação foi julgada aprovada para a obtenção do Grau de Mestre em Ciências Contábeis na área de concentração em Contabilidade e Controladoria do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, em sua forma final, em 08 de fevereiro de 2021.

Prof. Dr. Emanuel Marcos Lima
Coordenador do Curso

Prof^a. Dr^a. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo (Orientadora)
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof^a. Dr^a. Elisabeth de Oliveira Vendramin (Coorientadora)
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof^a. Dr^a. Valdirene Gasparetto
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Dr^a. Silvia Pereira de Castro Casa Nova
Universidade de São Paulo

À minha mãe Maria Aparecida, ao meu pai José
Eduardo e a minha irmã Andréia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter me guiado até aqui. Sou grato por toda a trajetória, pelos obstáculos que me fizeram mais fortes e por cada conquista, que foram minhas molas propulsoras.

Agradeço aos meus pais Maria Aparecida e José Eduardo e a minha irmã Andréia por sempre terem feito de tudo para que eu pudesse dedicar-me aos estudos. Mãe, você é uma guerreira! Espero ter ao menos metade de sua garra. Pai, espero ser para meus filhos um pai tão bom quanto o senhor é para mim! Andréia, você é e sempre foi a minha fonte de inspiração.

Agradeço a minha orientadora Prof^ª. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo por todos os ensinamentos. Deus foi bom comigo por proporcionar uma orientação tão abençoada. A senhora é um exemplo para mim, em todos os sentidos possíveis. Espero dividir muitas conquistas pessoais e profissionais com a senhora. Que Deus abençoe a senhora e toda a sua família!

Meus agradecimentos a minha coorientadora Prof^ª. Elisabeth de Oliveira Vendramin por também dividir comigo tantos ensinamentos. Não conheço um ser humano tão querido como a senhora. Sou grato a Deus por ter te conhecido e ser coorientado pela senhora! Muito obrigado, por tudo!

Também agradeço as professoras Silvia Pereira de Castro Casa Nova da Universidade de São Paulo (USP) e Valdirene Gasparetto da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) por aceitarem participar das minhas bancas de qualificação e defesa. Todas as contribuições foram determinantes para o desenvolvimento do estudo. Meus sinceros agradecimentos por tudo, as senhoras são referências para mim!

Meus agradecimentos aos colegas da terceira turma (e dos egressos) do PPGCC/UFMS e amigos que fiz nesta trajetória do mestrado: Alefi, Leonardo, Ryan e Sirlei. Todos foram e são muito especiais para mim, cada momento dividido está guardado no meu coração. Desejo sucesso a todos, contem sempre comigo para o que precisarem!!!

Deixo meus agradecimentos, em especial, para uma pessoa que tive grande alegria de conhecer durante o mestrado, minha amiga Gabriela Moreira de Souza. Você é uma pessoa especial, com uma luz diferente das outras pessoas. Continue sendo esse ser humano incrível, eu admiro cada qualidade sua. Desejo tudo de bom para você, espero levar essa amizade para o resto da minha vida. Sucesso!

Agradeço aos professores Rafael Martins Noriller (UFGD) e Rosenery Loureiro Lourenço (UEMS) por dedicarem seu tempo comigo no início deste percurso, em 2018. Vocês

foram determinantes para mim e parte dessa conquista devo a vocês. Agradeço, especialmente, ao meu amigo Prof. Ijean Gomes Riedo (UFGD), por despertar em mim a intenção de ingressar na pós-graduação. Desejo tudo que há de bom para você, meu amigo!

Agradecimentos em especial para a Prof^a. Edicreia Andrade dos Santos, pela grande parceria que formalizamos. Obrigado por todos os ensinamentos, Prof^a. Edi! Por fim, agradeço a todos os professores do PPGCC/UFMS e demais servidores da instituição que contribuíram para a realização deste trabalho e para minha formação.

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

“A chave do sucesso nos negócios é perceber
aonde o mundo se dirige e chegar ali primeiro.”
(Bill Gates)

RESUMO

RIBEIRO, Alexandre Coradini. **A Adoção de *Proxies* Informacionais em Alternativa à Ausência de Mecanismos Formais de Controle Gerencial em Startups**. 2021. 119 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2021.

O objetivo geral 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 sugerido por Merriam (1998) e Caelli, Ray e Mill (2003). Assim sendo, selecionou-se sete startups possuindo como critérios principais os estágios do negócio e a diversidade de área/segmento de atuação. Desse modo, 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 adotam *proxies* informacionais para serem o alicerce na construção dos discursos organizacionais e estas estão inseridas em quatro grandes categorias ou dimensões. As referidas dimensões são relacionadas a planejamento, controles financeiros, aspectos mercadológicos e a controles de pessoal. As *proxies* identificadas são derivadas, usualmente, de artefatos formais e que se comportam como instrumentos auxiliares aos empreendedores/gestores no processo de tomada de decisões e no alinhamento de suas ações com os objetivos da organização. Esses controles informais são oriundos de artefatos como: a) Planejamento Estratégico; b) *Benchmarking*; c) Orçamento Empresarial; d) *Balanced Scorecard*; e) Avaliação de Desempenho; f) Avaliação de Investimentos; g) Análises de Rentabilidade de Clientes, dentre outros. Por fim, os relatos obtidos e analisados neste estudo evidenciaram que, se não todas, a maiorias das *proxies* identificadas contribuíram, consoante suas peculiaridades, na trajetória até o momento atual do negócio. Frente aos achados e 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, justamente para verificar se há divergências em termos de controles gerenciais em todo o percurso do ciclo de vida de um negócio inovador.

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

ABSTRACT

RIBEIRO, Alexandre Coradini. **The Adoption of Informational Proxies as an Alternative to the Absence of Formal Management Control Mechanisms in Startups**. 2021. 119 f. Dissertation (Master in Accounting Sciences) - Graduate Program in Accounting Sciences at the Federal University of Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2021.

The general objective 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 management control mechanisms. To achieve this objective, the basic or generic qualitative research suggested by Merriam (1998) and Caelli, Ray and Mill (2003) was adopted as a strategy. Therefore, seven startups were selected, having as main criteria the stages of the business and the diversity of the area / segment in which they operate. Thus, seven entrepreneurs who had diverse basic and complementary training, 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 and these are inserted in four major categories or dimensions. These dimensions are related to planning, financial controls, marketing aspects and personnel controls. The identified proxies are usually derived from formal artifacts and behave as auxiliary instruments to entrepreneurs / managers in the decision-making process and in aligning their actions with the organization's objectives. These informal controls come from artifacts such as: a) Strategic Planning; b) Benchmarking; c) Business Budget; d) Balanced Scorecard; e) Performance Evaluation; f) Investment Evaluation; g) Customer Profitability Analysis, among others. Finally, the reports obtained and analyzed in this study showed that, if not all, most of the identified proxies contributed, depending on their peculiarities, in the trajectory up to the current moment of the business. In view of the findings and as recommendations for future research, it is suggested that other researchers seek to understand how management controls are configured in Brazilian innovative organizations when startups and when they are characterized as innovative firms, stage where the business model is executed, precisely to check for divergences in terms of management controls throughout the life cycle of an innovative business.

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

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE QUADROS	13
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	20
2.1 BREVE HISTÓRICO E ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE INOVAÇÃO	20
2.2 STARTUPS E SUAS CARACTERÍSTICAS	23
2.3 CONTROLE GERENCIAL E O USO DE SEUS INSTRUMENTOS FORMAIS E INFORMAIS NAS ORGANIZAÇÕES	27
2.4 ESTUDOS ANTERIORES QUE RELACIONAM CONTROLE GERENCIAL E STARTUPS	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	40
3.2 CONSTRUTO DA PESQUISA	41
3.3 PROPOSIÇÕES DA PESQUISA	44
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	46
3.5 APRESENTAÇÃO DOS SUJEITOS E STARTUPS DA PESQUISA	48
3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	51
3.7 DESENHO DA PESQUISA	52
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	55
4.1 DIMENSÃO DE PLANEJAMENTO: “ <i>VOCÊ PRECISA POR PARA RODAR</i> ”	55
4.1.1 Missão, Visão e Valores do Negócio	55
4.1.2 Desenvolvimento de um Plano Operacional e de um Plano de Ação	57
4.1.3 Desenvolvimento de um Plano de Investimento	60
4.1.4 Análise e Monitoramento do Ambiente Interno e Externo do Negócio	63
4.2 DIMENSÃO DE CONTROLES FINANCEIROS: “ <i>AGORA, COM A COVID-19, NÓS PRECISAMOS TER DECISÕES MUITO MAIS RÁPIDAS</i> ”	64
4.2.1 Controle de Custos e Despesas	64
4.2.2 Previsão de Receitas e Despesas Futuras	67
4.2.3 Separação de Finanças Pessoais	69

4.2.4 Utilização de Demonstrações Financeiras como Apoio a Tomada de Decisão	72
4.2.5 Mensuração do Desempenho do Negócio	74
4.3 DIMENSÃO DE ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: “NÓS OLHAMOS COM UM POUCO MAIS DE CAUTELA”	76
4.3.1 Cadastro, Satisfação de Clientes e Políticas de Atendimento Estabelecidas	76
4.3.2 Projetos em Parceria com Outras Startups	79
4.3.3 Conhecimento dos Riscos do Mercado	82
4.3.4 O Marketing em Startups	83
4.4 DIMENSÃO DE CONTROLES DE PESSOAL: “O NEGÓCIO SÓ VAI COMEÇAR A TER SUCESSO [...] SE TIVER UM PROFISSIONAL QUALIFICADO”	85
4.4.1 Avaliação de Desempenho dos Colaboradores	86
4.4.2 Treinamentos	88
4.4.3 Políticas de Recompensas	90
4.4.4 Atribuição de Responsabilidades	92
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE A – CARTA-CONVITE ENCAMINHADA AOS EMPREENDEDORES	116
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	117
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA	119

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases percorridas pelas startups até se consolidarem como firmas inovadoras.....	25
Figura 2 – Relacionamento entre controladoria, controle gerencial e contabilidade gerencial...	28
Figura 3 – Categorias centrais (dimensões) e subcategorias (<i>proxies</i>) identificadas nas entrevistas.....	52
Figura 4 – Desenho de pesquisa.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões de mudança: os “4Ps” da inovação.....	22
Quadro 2 – Síntese das diferenças entre firmas inovadoras e startups.....	26
Quadro 3 – Construto teórico da pesquisa.....	43
Quadro 4 – Detalhamento das entrevistas.....	47
Quadro 5 – Características das startups objetos da pesquisa.....	50

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo é apresentada a contextualização que delinea tempo e espaço da pesquisa e, em seguida, discute-se a problemática que envolve o estudo. Adiante, são apresentados o objetivo geral e os específicos que direcionam a investigação, bem como as justificativas acadêmicas, práticas e sociais.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

A economia de uma região e seu desenvolvimento centram-se, essencialmente, na inovação. Soluções inéditas e mais eficazes que as encontradas no cenário mercadológico lapidam e dão forma à geração de bem-estar social, ao processo de agregação de valor e à riqueza econômica. Novos modelos de negócios têm sido concebidos buscando solucionar de maneira mais eficiente os obstáculos já existentes, seja instituindo novas maneiras de pagamento, propondo a locomoção compartilhada de passageiros ou até mesmo maneiras mais práticas para a comunicação e para a realização de compras.

De acordo com a afirmação de Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 86), a inovação é “um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso de maneira mais ampla possível”. Consoante Cajuela (2018), o processo de inovação vem evoluindo desde a década de 1950 e as teorias contemporâneas concentram-se em operações paralelas e integradas entre organizações, onde as relações entre fornecedores, principais clientes e alianças horizontais estão fortalecidos, caracterizando uma crescente interatividade para fora da organização.

Dullius (2016), por sua vez, enfatiza que o processo de inovação pode ser compreendido mediante duas vertentes. A primeira, de longe a mais usual, é aquela em que organizações já estabelecidas no mercado, excepcionalmente para manter-se como empresas competitivas, realizam a atividade de inovação. Exemplos disso são os departamentos de projetos, de engenharia ou mesmo de pesquisa e desenvolvimento de vários empreendimentos dos mais diversos segmentos de atuação. Oculto nesta vertente está o pressuposto de que, para manter a competitividade do negócio, faz-se necessário que o mesmo esteja sempre inovando.

A outra vertente traz consigo outra perspectiva, que enfatiza a possibilidade de engajamento em um processo de inovação antes mesmo do negócio se tornar uma organização reconhecida no mercado por seus produtos ou serviços. É, inclusive, essa segunda vertente que tem despertado a atenção de um fenômeno que, se não é contemporâneo, destacou-se no

decorrer dos últimos anos. O referido fenômeno corresponde ao crescimento do movimento das chamadas startups, empresas jovens que buscam a inovação em qualquer área ou segmento de atuação.

De acordo com Ries (2011), startups são organizações desenhadas para a criação de produtos e serviços e inseridas em ambientes onde há elevado grau de riscos e incertezas. Consoante ao autor, o termo significa a ação de dar início a algo, empresas que estão no início e que buscam explorar atividades inovadoras no mercado em qualquer área ou ramo de atividade, buscando o desenvolvimento de um modelo de negócio escalável e que seja repetível, ou seja, que visa o atingimento de um grande número de clientes e geração de lucros em pouco tempo, sem aumento significativo dos custos.

No cenário nacional, o termo startup ganhou ênfase nos últimos anos, especificamente quando jovens tiveram a oportunidade de criação de seus próprios negócios inovadores e propagaram o termo na internet, mediante grande número de blogs e *sites*, explanando definições e informações sobre as empresas em questão (SILVA, 2013). A disseminação do termo iniciou-se entre os anos de 1996 e 2001 e foi conceituado como um modelo de negócios repetível e escalável, criado por pessoas para trabalharem em condições de extrema incerteza (GIHATY, 2010).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2020) conceitua startup como uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados a pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. A entidade ainda enfatiza que o início das startups geralmente ocorre de forma mais incerta, contando-se com poucas referências sobre o público existente e sobre a existência ou não da necessidade de novos produtos e serviços.

O ambiente de altas incertezas, que foi mencionado pelos pesquisadores Gihaty (2010), Ries (2011) e pelo Sebrae (2020), além do potencial inovador descrito pela pesquisadora Dullius (2016), são as principais características que as startups possuem e que as diferenciam de pequenos negócios tradicionais. Entretanto, apesar de possuírem diferenças, startups e pequenas empresas tradicionais são conectadas por algo em comum. Especificamente, essa conexão se dá pelo 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 determinantes para a sobrevivência estão a aceitação da solução comercializada pelo mercado, sintonia entre os fundadores e a capacidade de adaptação dos gestores às mudanças do mercado. Por outro lado,

dentre os fatores responsáveis pela descontinuidade, está o não alinhamento dos interesses pessoais e/ou profissionais dos fundadores, a ausência de capital para investir no negócio e a ausência de conhecimentos gerenciais por parte dos empreendedores/gestores.

O obstáculo relacionado ao processo de gestão, em especial, promove uma discussão sobre a existência de controle gerencial para estas organizações (CAVALCANTI, 1966; ALMEIDA, 1994; KOS *et al.*, 2011). Independente do fato de as startups terem o controle quase sempre centralizado nos seus fundadores/gestores, os mesmos necessitam de informações que possam validar as suas decisões, o que torna esses empreendimentos um campo a ser explorado pelos estudos em contabilidade e controle gerencial (FREZZATTI; CARTER; BARROSO, 2014).

O controle gerencial pode ser compreendido como um conjunto de sistemas, instrumentos e mecanismos implementados pela gestão para direcionar os comportamentos dos funcionários, para assegurar a implementação da estratégia e do atingimento dos objetivos organizacionais (MALMI; BROWN, 2008). Esse conceito encontra-se em conformidade com o de Johnson e Kaplan (1993), o qual enfatiza que controle gerencial é o processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos são obtidos e usados efetiva e eficientemente, na consecução dos objetivos da organização.

Nesta mesma direção, o controle gerencial pode ser considerado, de acordo com Hansen e Mowen (2001), como a parte do sistema contábil que está voltado às informações que se destinam aos usuários internos da organização e as suas práticas podem ser compreendidas como os instrumentos de que se vale para atingir seus objetivos e que também são conhecidos como controles ou artefatos contábeis gerenciais (SOUTES, 2006; SOUTES; ZEN, 2005; ESPEJO, 2008; ESPEJO *et al.*, 2009).

Espejo (2008, p.12) corrobora esse entendimento, à luz da racionalidade econômica, afirmando que “[...] os artefatos contábeis servem como facilitadores do alcance dos objetivos organizacionais, que a priori baseiam-se na otimização dos recursos, numa perspectiva de resultados de longo prazo”. Desse modo, a integração destes artefatos ou ferramentas representa um importante fator comunicacional de acordo com os objetivos definidos, tendo em vista que torna mais fácil e apoia a tomada de decisões (OTLEY, 2003).

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

determinadas estratégias pelos demais membros da organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

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

Ao recorrer à literatura que relaciona startups e controle gerencial, é possível encontrar considerável número de estudos tanto em âmbito nacional, como internacional (KLJUNO; GUREEVA, 2017; MIRANDA; SANTOS; DIAS, 2016; SANTOS; BEUREN; CONTE, 2018; SCHÄFER; VOLERY, 2017). Miranda, Santos e Dias (2016), por exemplo, analisaram os fatores que influenciam no desempenho das startups através de variáveis ambientais e organizacionais e suas relações entre si e com o desempenho desses negócios inovadores. Santos, Beuren e Conte (2018) identificaram, por sua vez, a intensidade do uso de instrumentos dos sistemas de controles gerenciais em empresas incubadas.

Em âmbito internacional, Kljuno e Gureeva (2017) objetivaram descrever e analisar os sistemas de controle gerencial em startups. Além disso, também identificaram quais fatores afetam estes sistemas de controle e o impacto dos mesmos no desempenho das empresas embrionárias. Outra investigação é a de Schäfer e Volery (2017), que averiguaram o impacto dos sistemas de controle gerencial no desempenho das startups. Ademais, as suposições sobre a influência das partes interessadas no desenvolvimento dos sistemas nas startups são esclarecidas e investigadas empiricamente pelos autores.

Entretanto, todos os estudos averiguados evidenciaram sistemas formados por mecanismos ou artefatos formais de controle gerencial. Algumas pesquisas, inclusive, propõem que estudos futuros averiguem a adoção de instrumentos informais de controle gerencial por startups (CARRARO; MENESES; BRITO, 2018; SAMAGAIO; CRESPO; RODRIGUES, 2017). Desse modo, buscou-se, com o desenvolvimento deste estudo, preencher essa lacuna de pesquisa possuindo como alicerce o estudo de Frezatti, Carter e Barroso (2014), mencionado no decorrer desta seção.

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?**

1.2 OBJETIVOS

Para responder à questão de pesquisa, foram elaborados o objetivo geral e os objetivos específicos. Consoante Richardson (1989, p. 23-24), “objetivos gerais definem, de modo geral, o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa”, e os objetivos específicos tratam dos “[...] aspectos determinados a estudar e que contribuem para alcançar o objetivo geral”. Os objetivos norteiam o processo de investigação teórico-empírico do estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo é 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.

1.2.2 Objetivos Específicos

Em consonância ao objetivo geral, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as *proxies* informacionais utilizadas no ambiente organizacional pelas startups;
- b) Evidenciar os mecanismos formais de controle gerencial dos quais as *proxies* informacionais utilizadas são derivadas;
- c) Averiguar as implicações das *proxies* informacionais para a sobrevivência e continuidade das startups.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Em primeiro lugar, este estudo é parte integrante da linha de pesquisa em Controle Gerencial do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, cujos estudos contribuem para discussão e desenvolvimento do pensamento sobre a área, além de ter como objeto de estudo um segmento de grande representatividade econômica em âmbito nacional e internacional (NOGUEIRA; OLIVEIRA, 2014). Além disso, o tema também foi aceito, e está contido no âmbito do grupo de pesquisas

(CNPq) NUPECON/ESAN - Núcleo de Pesquisas e Estudos em Controle Gerencial liderado pela orientadora da presente dissertação.

Em termos de originalidade, não se tem conhecimento de estudos anteriores sobre adoção de *proxies* informacionais em startups nem em âmbito internacional, como em âmbito nacional. Além disso, estudos que relacionam controle gerencial e startups, em sua maioria, são investigações que utilizam abordagem quantitativa (DAVILA; FOSTER; OYON, 2009; SU; BAIRD; SCHOCH, 2017). A presente pesquisa, por sua vez, caracteriza-se como qualitativa e em relação aos procedimentos e segue a proposta de um estudo qualitativo básico ou genérico sugerido por Merriam (1998) e Caelli, Ray e Mill (2003).

As startups podem mudar a curva de uma economia inteira (BERNARDI, 2018). Assim, a justificativa para esta pesquisa é a relevância social que as startups possuem para o país, em especial, nos últimos tempos. As possibilidades presentes e futuras que estes modelos de empreendimentos podem proporcionar para a sociedade e para o mercado são extremamente expressivas. São geradas novas oportunidades de trabalho, movimentando a economia e trazendo novas competências para os gestores/empreendedores, sem mencionar o conhecimento e a inovação por meio do desenvolvimento de variadas tecnologias, especialmente na união de forças e trabalhando em parcerias empresariais.

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

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

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Abordar-se-á neste capítulo, dividido em quatro partes, as considerações literárias e as posições de diversos autores, com o objetivo de aprofundar o conhecimento teórico gerando sustentação para o desenvolvimento da pesquisa. Em um primeiro momento, busca-se apresentar um breve histórico e aspectos conceituais sobre inovação, seguido pela apresentação dos conceitos de startups e suas características. Adiante, é tratado dos conceitos, *proxies* e ferramentas de controle gerencial, bem como uma revisão da literatura sobre controle gerencial e startups.

2.1 BREVE HISTÓRICO E ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE INOVAÇÃO

Um dos primeiros autores que abordaram a temática inovação foi Schumpeter (1911), partindo da diferenciação entre invenção e inovação. O autor já enfatizava, há mais de cem anos, que as organizações ou são inovadoras ou não conseguem sobreviver no ambiente em que estão inseridas, dando a entender que nenhuma irá permanecer no mercado se não for suficiente em atualizar suas instalações, regenerar seu inventário de produtos e adotar novas tecnologias (GOMES, 2013).

Estes dois termos, inovação e invenção, eventualmente desencadeiam confusão, uma vez que os indivíduos tendem a compreender inovação como uma invenção (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Tanto a inovação como a invenção tratam-se de processos criativos que se relacionam com a aplicação de ideias já existentes para a criação de uma solução única para determinado problema (COOPER; 1998; GOMES, 2013). Entretanto, o conceito do termo “inovação” vem desempenhando um papel mais relevante na economia do que o conceito do termo “invenção”.

Consoante Schumpeter (1988), a invenção trata-se de algo novo, como uma ideia, um projeto novo de determinado produto ou melhoramento, que então é transformado em inovação no momento em que resulta em benefícios econômicos para o indivíduo que realizou a implementação. É possível encontrar alguns autores que estão em conformidade com a linha de Schumpeter, de que a inovação só é concretizada no momento da relação comercial e do resultado econômico, como por exemplo, Betz (1998) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

O primeiro autor menciona que “os benefícios econômicos da invenção ocorrem a partir da inovação”, por meio da inserção de novos produtos, processos ou serviços, com início no momento em que é ocorrida a exploração comercial do conhecimento. Tidd, Bessant e Pavitt

(2008) conceituam inovação como algo que agrega valor social ou riqueza, por meio de algo inédito ou de renovação, com a possibilidade de ocorrer pela adoção de novas tecnologias, processos organizacionais e novas ou melhoradas práticas mercadológicas (SOUZA, 2017).

Além destes autores, o autor brasileiro Normand (2015) diz que a definição de inovação é subjetiva e possui interpretações que divergem consoante a cultura e referências locais. Enfatiza, ainda, que a inovação é realizada na maioria das vezes quando se encontra uma utilidade prática para uma invenção e a desenvolve por um custo consideravelmente mais baixo do que a solução original. Em síntese, é quando se torna um processo mais eficaz, barato e se convence um grande número de consumidores a pagar por isso.

Em contrapartida, Afuah (2003) não cita a relação econômica, porém menciona a inovação como a adoção ou a utilização de algo novo para o empreendimento ou em âmbito mundial, para o fornecimento de novos produtos ou serviços que os usuários irão necessitar. Nesta perspectiva, Rogers (1995) conceitua inovação como a adoção de algo (ideia, prática ou objeto) que seja inédito de maneira individual ou mediante um novo conhecimento, também não situando a exploração comercial no âmbito da inovação.

A obra *“The theory of economic development”* de Schumpeter, que apresenta o papel central da inovação na economia, propõe inferências quanto às modalidades pelas quais a inovação pode se manifestar em uma empresa. Schumpeter (1997) trata-a como novas combinações e destaca cinco possibilidades: i) inserção de um novo bem; ii) introdução de um novo método de produção; iii) inauguração de um novo mercado; iv) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; e v) estabelecimento de uma nova organização.

Assim, a inovação é um fator chave em todas as organizações, independentemente do seu tipo ou porte. Faz-se necessário, de certa forma, a alteração dos produtos e serviços que são ofertados para não estarem expostos ao risco de serem superados pela concorrência (BESSANT; TIDD, 2009). Consoante Van de Ven (1986), a inovação trata-se do desenvolvimento e adoção de novas ideias por indivíduos ao longo dos anos e é direcionada para quatro fatores: novas ideias, pessoas, transações e contexto institucional.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) ressalta como o principal motivo para a inovação a indispensabilidade de melhoria no desempenho da empresa. Nesta direção, aponta que um novo produto ou processo pode representar uma fonte de vantagem competitiva para organizações inovadoras. Por sua vez, Frezatti *et al.* (2012, p. 5) dissertam que a inovação é “percebida e valorizada como sendo algo que é planejado e gerenciado dentro das organizações, recebendo

estímulos tanto externos, tais como pressões da concorrência, como também do próprio modelo de gestão”.

Diante desse contexto, Bessant e Tidd (2009, p. 47) enfatizam que a inovação é o “processo de tradução de ideias em produtos, processos ou serviços úteis e utilizáveis”. Reforçam, ainda, que a inovação pode assumir formas diversas, por exemplo, a inovação no produto, no paradigma, na posição e também nos processos. As referidas dimensões são denominadas pelos próprios autores como os “4Ps” da inovação, conforme elucidado na Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões de mudança: os “4Ps” da inovação.

INOVAÇÃO	ASPECTOS CONCEITUAIS
Produto	Alterações nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece.
Paradigma	Alteração nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.
Posição	Alterações no contexto em que produtos/serviços são introduzidos.
Processo	Alterações nas formas em que as coisas (produtos/serviços) são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Pavão (2016).

A inovação de produto vem sendo utilizada pelas empresas com o intuito de obtenção de diferenciais competitivos (ZHUANG; WILIAMSON; CARTER, 1999). Os produtos inovadores são desenvolvidos com a intenção de suprir as necessidades percebidas no mercado para a satisfação das necessidades dos usuários, ou seja, dos clientes (JONASH; SOMMERLATTE, 2001). Por sua vez, a inovação no processo é observada com os elementos que são relacionados ao processo de operações ou fluxo de determinadas ferramentas na produção, na distribuição ou na prestação de serviços (JONASH; SOMMERLATTE, 2001).

Em se tratando da inovação na posição, trata-se da realocação da percepção de um produto ou serviço já consolidado no ambiente mercadológico, ou seja, um produto ou serviço que já estava em utilização de uma maneira, e altera seu contexto para ser utilizado em um outro cenário (PAVÃO, 2016). Por fim, a inovação no paradigma refere-se a realizar algo inédito e, conseqüentemente, sair dos padrões que antes tomavam conta do mercado, ou seja, o novo entendimento de um produto ou serviço inédito no mercado e a nova orientação do usuário para esse novo bem ou serviço (GOMES, 2013).

As alterações decorrentes da inovação não ficam limitadas à tecnologia propriamente dita, porém afetam a sociedade como um todo, tendo em vista que introduzem novos costumes e dinâmicas sociais capazes de exercer grande impacto sobre ela (CONCEIÇÃO, 2000). A inserção de produtos e serviços, tendo a economia do conhecimento como alicerce, é

responsável pela geração de produtividade, por impulsionar o crescimento econômico e pela criação de novas oportunidades de trabalho (OECD, 2013).

A inovação propaga o poder de crescimento econômico mediante a difusão de novas tecnologias na economia, decorrente de uma relação harmoniosa entre investimentos privados e também públicos. O processo inovativo traz consigo projeções de ganhos financeiros, postos de empregos qualificados e soluções novas para os mais variados segmentos, criando novos mercados e transformando o sistema produtivo em investimento de longo prazo com objetivos claros e capazes de trazer benefícios duradouros (BERNARDI, 2018).

Schumpeter (1911) pressupõe que grandes organizações são as maiores responsáveis na geração de avanços tecnológicos. Entretanto, ao longo dos anos foi evidenciado que a relação entre o porte do empreendimento e a intensidade de investimentos em pesquisa e desenvolvimento não pode ser estabelecida (COHEN; LEVIN; MOWERY, 1987). Essas evidências recentes são respaldadas na emergência de um novo cenário competitivo em que negócios nascentes e de base tecnológica, denominados startups, passam a competir com grandes organizações em termos de inovação (BERNARDI, 2018).

Nesta direção, visa-se, na próxima seção, evidenciar conceitos encontrados na literatura sobre startups. Além disso, busca-se discutir as características dessas organizações, ou seja, apresentar as principais peculiaridades que as diferem, por exemplo, de pequenos negócios tradicionais.

2.2 STARTUPS E SUAS CARACTERÍSTICAS

O termo startup relaciona-se ao arcabouço teórico de novas empresas, no qual é definido como uma nova empresa em estágio inicial de desenvolvimento (KIRZNER, 1997). Entretanto, após a década de 1980, frente às mudanças ocorridas nas áreas de informática, tecnologia e investimentos, o termo passou a ser relacionado a uma nova organização, com elevado potencial inovador, concebida de maneira intencional para a exploração dessa invenção (CASSON, 2005). Para Meyer (2012), startups são modelos de negócios que começam pequenos e devido ao seu grande potencial inovador apresentam significativa probabilidade de crescimento exponencial, e em pouco tempo.

A Associação Brasileira de Startups (2017) afirma que esses negócios são empreendimentos de base tecnológica, com um modelo de negócio repetível e escalável, que possuem elementos de inovação e trabalham em condições de extrema incerteza. Ries (2011), por sua vez, conceitua startup como sendo uma organização ou uma instituição humana

constituída em diversos segmentos do cenário mercadológico e que surge espontaneamente na condição de extrema incerteza, com o foco em desenvolver produtos e serviços com potencial inovador para revolucionar o mercado.

Essas empresas são criadas a partir da percepção de uma oportunidade a ser explorada, oriunda da assimetria de informações (VENKATARAMAN, 1997). De acordo com Gartner (1990), a exploração dessas oportunidades percebidas refere-se ao resultado de uma ação empreendedora, conceituando como empreendedor o indivíduo que cria uma empresa para a exploração da referida oportunidade (SCHUMPETER, 1985). É, inclusive, no exercício do empreendedorismo que a incerteza descrita por Knight (1921) é manifestada, apesar dessa mesma incerteza proporcionar maiores chances de ganhos.

Nesse processo de exploração de oportunidades, as startups entram em uma área até então não explorada, ou seja, que outros indivíduos não reconheceram ou identificaram. As peculiaridades e comportamentos do mercado consumidor ainda não são conhecidos e, justamente por isso, evidenciam apenas um “potencial” inovador e de lucro (DULLIUS, 2016). Desenvolver essas soluções com potencial inovador exige competências divergentes daquelas existentes em empreendimentos que se encontram estabelecidos, não enfrentando, inicialmente, competição direta com outras organizações (ALDRICH; MARTINEZ, 2001).

Apesar de muitos empreendedores, e até mesmo especialistas, compararem startups com pequenos negócios tradicionais, Normand (2015) enfatiza duas diferenças principais diferem essas empresas. A primeira diferença mencionada pelo autor refere-se ao fato de as startups serem negócios com crescimento exponencial e que buscam a escalabilidade, ou seja, visam o atingimento de milhões de consumidores em um período curto de tempo. A segunda diferença mencionada pelo autor está relacionada ao fato de as startups buscarem um modelo de negócios que pode ser sustentável no longo prazo através do uso repetido de seu produto ou serviço.

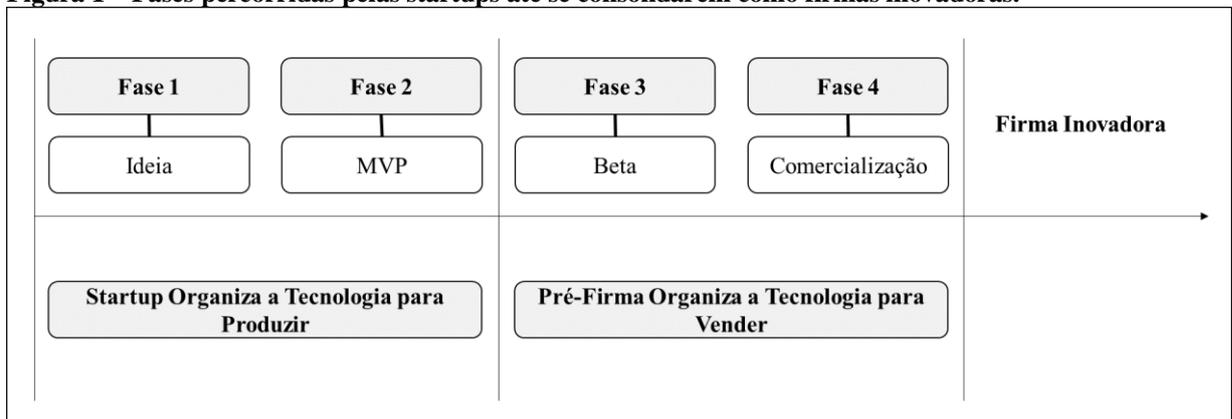
Se bem sucedidas, startups podem desenvolver novos modelos de negócio. Exemplo disso é a venda online de produtos e mercadorias antes disponíveis apenas em lojas físicas, como fez a *Amazon*. Outro exemplo que pode ser mencionado, é o da *Uber* que por meio de uma nova modalidade de transporte individual, conectou motoristas particulares e passageiros. Essas organizações, portanto, se caracterizam com elevado potencial de ganho, já que os produtos/serviços desenvolvidos preenchem lacunas de mercado em diversos países. Entende-se, desse modo, que startups conduzem a competição a outro nível.

Contudo, se por um lado existe uma ideia ou uma invenção com potencial de sucesso, por outro existe uma longa trajetória do aprimoramento dessa tecnologia até o início de sua comercialização, percorrendo diferentes estágios ou fases de crescente complexidade

tecnológica. Assim, startups caracterizam-se como novos negócios de potencial inovador, mas que estão em processo de estruturação empresarial e não possuem posição de mercado bem como um modelo de negócios definido (BLANK, 2013; FINEP, 2014).

De acordo com Dullius (2016), até se consolidarem como firmas inovadoras, startups percorrem determinadas fases. Ainda consoante a autora, nas fases iniciais, inclusive, é onde grande parte dessas empresas acabam não dando continuidade com as suas soluções. Na Figura 1 é possível analisar cada uma das 4 fases mencionadas por Dullius (2016). As duas primeiras fases encontram-se inseridas dentro da dimensão tecnológica, onde a startup organiza a tecnologia para produzir. Em contraponto, as outras duas fases pertencem à dimensão de negócios, onde a já pré-firma organiza a tecnologia para comercializar:

Figura 1 – Fases percorridas pelas startups até se consolidarem como firmas inovadoras.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A primeira fase, da ideia, refere-se ao período onde o empreendedor possui em mente a solução que pretende disponibilizar no mercado, mas poucos passos foram dados para esse fim. Por sua vez, a segunda fase refere-se ao *Minimum Viable Product* ou simplesmente MVP (RIES, 2011). O MVP é, como o próprio nome diz, a versão mais simples de um produto/serviço que pode ser disponibilizado mediante uma quantidade mínima de esforço e desenvolvimento. O auxílio das incubadoras ou outros programas de aceleração são essenciais em ambas as fases mencionadas.

As duas fases que antecedem a caracterização como firma tratam-se do modelo de negócios (Fase 3) e da comercialização (Fase 4). Na Fase 3, o objetivo da startup é, basicamente, crescer. Nesse momento, até mesmo por terem sobrevivido às fases anteriores, o caminho está consideravelmente claro. A última fase, portanto, refere-se à comercialização do produto/serviço da organização. Apesar dos riscos de mortalidade estarem localizados, na

maioria das vezes, nas fases iniciais (DULLIUS, 2016), os empreendedores devem estar atentos e qualificados para enfrentar os entraves encontrados durante toda a trajetória.

As fases lineares, evidenciadas na Figura 1, mostram que, para uma startup comercializar sua solução no cenário mercadológico, precisa tornar-se uma firma inovadora. Entretanto, existem diferenças de conhecimento entre startups e firmas inovadoras. Algumas destas diferenças estão sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese das diferenças entre firmas inovadoras e startups.

STARTUPS	FIRMAS INOVADORAS
Compreende os primeiros estágios do ciclo de vida de um novo negócio;	Situa-se no estágio final do ciclo de vida de um novo negócio;
Buscam um modelo de negócios repetível e escalável;	Possuem e executam um modelo de negócios repetível;
Possui uma ideia;	Possui um produto;
Não comercializa (não possui um produto desenvolvido);	Comercializa produtos no mercado;
O negócio possui um potencial de lucro;	O negócio gera lucro;
O produto tem potencial de inovação;	O produto é inovador (já que é aceito pelos consumidores);
Desconhecem o perfil do mercado consumidor;	As características do mercado consumidor são conhecidas;
Desconhecem o tamanho do mercado consumidor (já que o produto final ainda não existe);	Sabem o tamanho do mercado consumidor que pode ser atendido;
Desconhecem a forma adequada de comercialização;	A forma de comercialização está definida (os canais de venda estão estabelecidos);
O volume necessário para desenvolver o produto até que se obtenha o <i>market fit</i> é desconhecido;	O volume de recursos necessários para estabelecer o negócio é previsível;
As fontes de recursos financeiros são conhecidas (<i>angels</i> , VCs), mas há competição pelos investimentos;	As fontes de recursos financeiros são conhecidas e facilmente acessíveis (bancos);
Recursos financeiros nem sempre são obtidos quando necessário, havendo competição pelos recursos;	Recursos financeiros são facilmente buscados e obtidos quando necessário (bancos);
Buscam resolver um problema de mercado;	Resolvem um problema de mercado;
Os riscos são elevados (ainda não existe um negócio);	Os riscos são, de modo geral, baixos;
Fundamentada no empreendedor;	Fundamentada no empreendedor-coordenador;
Uma grande escalabilidade é obtida com custos reduzidos (<i>software</i>).	A alta escalabilidade do negócio implica em elevados custos (principalmente de produção).

Fonte: Adaptado de Dullius (2016).

Observa-se que a execução de um modelo de negócios é a principal diferença entre uma firma inovadora e uma startup. Desse modo, enquanto algumas startups acabam fracassando, outras conseguem tornar-se firmas inovadoras e disponibilizar sua solução no mercado (PHENE; TALLMAN; ALMEIDA, 2012). Algumas startups podem, ainda, ser adquiridas por organizações já estabelecidas no cenário mercadológico, tornando possível o desenvolvimento de produtos inovadores ou até mesmo a diversificação do negócio (DETIENNE; MCKELVIE;

CHANDLER, 2015). Desse modo, há três percursos possíveis para as startups: a comercialização do negócio, a transformação em firma ou o fracasso.

Em seu estudo, Saxenian (1999) enfatiza que ao longo do tempo, na busca de comercialização do produto/serviço, essas empresas contam com o suporte de diversos atores relacionados ao ecossistema. Um dos principais apoios, que inclusive já foi mencionado ao longo da seção, são as incubadoras tecnológicas. Nas incubadoras, os empreendedores recebem, por exemplo, o auxílio de especialistas para desenvolverem planos de negócio, estabelecerem equipes de gestão e acessar serviços profissionais, além da estrutura física que é disponibilizada às empresas (CRUZ; PRATES; ESTEVES, 2013).

Outro grande apoio é o das aceleradoras de empresas, que são programas criados por investidores que possuem conhecimentos necessários para o auxílio de startups no estágio de crescimento e expansão do negócio e disponibilizam recursos físicos, *networking* e mentorias na área de gestão e técnica (FISHBACK *et al.*, 2007). Além desses agentes, os empreendedores também obtêm apoio de membros da família e amigos. Essa captação de recursos, entretanto, é considerada tola pelo fato de o empreendedor possuir apenas uma ideia do negócio, havendo elevado risco de fracasso (DULLIUS, 2016).

Ao falar sobre fracasso ou mortalidade das startups, Nogueira e Oliveira (2014) mencionam a falta de comprometimento, em tempo integral, dos fundadores com a startup, não alinhamento dos interesses pessoais e/ou profissionais dos fundadores e falta de capital para investir no negócio. Além desse fator, os autores dão ênfase, também, à ausência de conhecimentos sobre gestão por parte dos empreendedores como um dos fatores determinantes para a descontinuidade do negócio.

Neste contexto, os controles gerenciais surgem como aliados aos empreendedores/gestores em busca do êxito da organização. Na próxima seção, busca-se apresentar e discutir os conceitos, mecanismos formais e as ferramentas informais de controle gerencial.

2.3 CONTROLE GERENCIAL E O USO DE SEUS INSTRUMENTOS FORMAIS E INFORMAIS NAS ORGANIZAÇÕES

O estudo de Anthony (1965) é reconhecido como o pioneiro de controle gerencial na comunidade de pesquisa em contabilidade (OTLEY, 2003; FERREIRA; OTLEY, 2009). O autor estabeleceu o conceito de controle gerencial como um mecanismo para implantação de estratégia. Alguns anos depois do conceito apresentado por Anthony (1965), Flamholtz (1979)

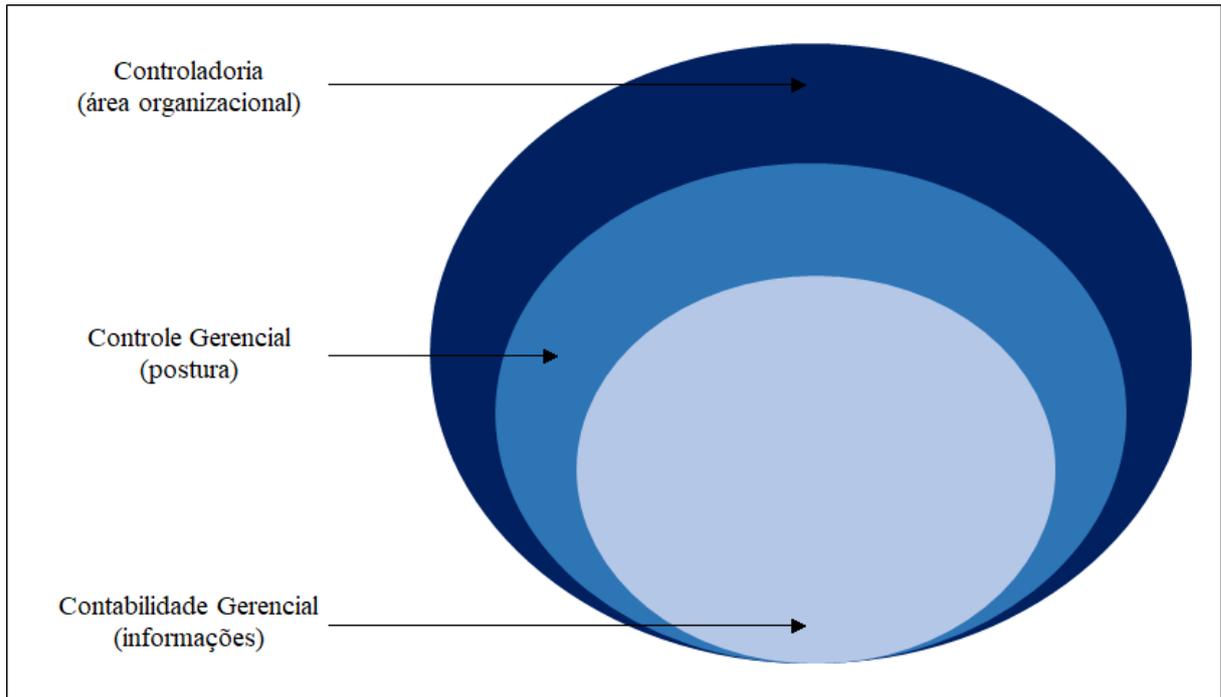
discorre sobre controle gerencial como o processo de influenciar o comportamento dos membros da organização, aumentando a probabilidade das pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização.

Alinhados a Anthony (1965) e Flamholtz (1979), Johnson e Kaplan (1993) enfatizam que o controle gerencial é o processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos são obtidos e usados efetiva e eficientemente, na consecução dos objetivos da organização. O IFAC (2009) enfatiza que o controle gerencial trabalha com recursos que são limitados e, conseqüentemente, o alinhamento às metas organizacionais se torna imprescindível. Todos estes conceitos sustentam o pressuposto de que o controle gerencial tem como foco a atuação dos gestores das organizações, de modo que utilizem os recursos de maneira eficaz e eficiente.

Diante desse pressuposto, pode-se mencionar a contabilidade gerencial como um dos processos que auxiliam o controle gerencial. Consoante Hansen e Mowen (1997), a contabilidade gerencial é constituída na parte do sistema contábil que se dedica às informações para os usuários internos da entidade. A AECA (2000) apresenta o conceito de contabilidade gerencial como o ramo da contabilidade que tem por objeto a captação, medição e valoração da circulação interna de uma unidade econômica, bem como sua racionalização e controle, com a finalidade de proporcionar à entidade as informações relevantes para a tomada de decisão.

Na Figura 2 é possível perceber que a atuação do controle gerencial enquanto postura organizacional propõe-se em assegurar que os planos gerenciais sejam atingidos, enquanto que a contabilidade gerencial identifica, interpreta e comunica as informações aos gestores para auxiliar na execução dos objetivos traçados (FREZATTI *et al.*, 2009).

Figura 2 – Relacionamento entre controladoria, controle gerencial e contabilidade gerencial.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Frezatti *et al.* (2008).

Alinhado a essa perspectiva, Anthony e Govindarajan (2008) citam o papel do controle gerencial como mecanismos que geram informações utilizadas como subsídio às ações dos gestores e amparo organizacional. Simons (1995) menciona que o conjunto destas informações, aplicado na manutenção de atividades, no acompanhamento dos processos e na aplicação de medidas corretivas, constitui os Sistemas de Controle Gerencial (SCG). Adiante, o relacionamento destes SCG representa um fator comunicacional de acordo com os objetivos definidos, uma vez que viabiliza e suporta a tomada de decisões (OTLEY, 2003; FREZATTI; CARTER; BARROZO, 2014).

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

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

que diferentes técnicas surgem com a finalidade de melhoria no processo de gestão (GRANDLUND; LUKKA, 1998; TANGEN, 2003).

Em diversos estudos a utilidade dessas ferramentas é explorada e, quando se mostram como meios informais no âmbito acadêmico, mas auxiliares no processo de decisão dos gestores, são compreendidas como *proxies* informacionais ou de controle gerencial (DYTE 2005; STROEHER; FREITAS, 2008; FREZATTI; CARTER; BARROZO, 2014). O crescente papel de auxílio em atividades, como a condução de tarefas ou solução de problemas, reforçou a evolução dos mecanismos em discussão. As informações geradas por esses controles incorporam dados externos e não financeiros que subsidiam necessidades cotidianas, como nos setores de: inovação de produtos, marketing, planejamento estratégico e informações preditivas relacionadas a estas (FORNELL; LARCKER, 1981; CHENHALL; MORRIS, 1986).

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

O arcabouço teórico evidencia as *proxies* informacionais ou de controle gerencial inseridas em determinadas dimensões. Em termos gerais, as dimensões são: planejamento, controles financeiros, aspectos mercadológicos e controles de pessoal. As *proxies* que compõem a dimensão de planejamento, como plano operacional, plano de ação e análise de cenários externo e interno, são utilizadas em alternativa à ausência ou engessamento, por exemplo, do planejamento estratégico e *benchmarking*, que são instrumentos formais de controle gerencial (DACIÊ *et al.*, 2017; FEUSER; DACIÊ; ESPEJO, 2016; FONSECA; ESPEJO; QUEIROZ, 2020).

As *proxies* que compõem a dimensão de controles financeiros, como controles de custos e despesas, utilização de demonstrações financeiras para a tomada de decisão, avaliação de desempenho da organização e previsão de receitas e despesas futuras, são utilizadas em alternativa à ausência ou engessamento, por exemplo, do *balanced scorecard* (BSC), orçamento e *just in time*, que são instrumentos formais de controle gerencial (DACIÊ *et al.*, 2017; FEUSER; DACIÊ; ESPEJO, 2016; FONSECA; ESPEJO; QUEIROZ, 2020).

Com relação às *proxies* que compõem a dimensão de aspectos mercadológicos (mercado e cliente), como marketing, cadastro de clientes, mensuração da satisfação dos clientes, parcerias com outras startups e políticas de atendimento estabelecidas, são utilizadas em alternativa à ausência ou engessamento, por exemplo, da análise da lucratividade por cliente, que é um instrumento formal de controle gerencial (DACIÊ *et al.*, 2017; FEUSER; DACIÊ; ESPEJO, 2016; FONSECA; ESPEJO; QUEIROZ, 2020).

Em se tratando das *proxies* que compõem a dimensão de controles de pessoal, como avaliação de desempenho dos colaboradores, políticas de recompensa e atribuição de responsabilidades, são utilizadas em alternativa à ausência ou engessamento, por exemplo, de políticas de recrutamento, programas de treinamento, projetos de trabalho e fornecimento de recursos suficientes para o trabalho, que são instrumentos formais de controle gerencial (DACIÊ *et al.*, 2017; FEUSER; DACIÊ; ESPEJO, 2016; FONSECA; ESPEJO; QUEIROZ, 2020).

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

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

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

Nesta direção, infere-se que o emprego de controles gerenciais, sejam formais ou informais, produz 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). Isto posto, buscou-se, na próxima seção, explorar a literatura que relaciona controle gerencial e startups. Apesar da relevância e do número de estudos em âmbito nacional, buscou-se analisar investigações internacionais, principalmente, para verificar o que está sendo discutido no exterior e identificar as lacunas que estes estudos proporcionam para pesquisadores do Brasil.

2.4 ESTUDOS ANTERIORES QUE RELACIONAM CONTROLE GERENCIAL E STARTUPS

Por meio de revisão da literatura, realizada com ênfase no arcabouço teórico internacional, os estudos que relacionam controle gerencial e startups foram identificados. Algumas destas investigações, inclusive, serviram como alicerce para o desenvolvimento da presente pesquisa (CARRARO; MENESES; BRITO, 2018; SAMAGAIIO; CRESPO; RODRIGUES, 2017). Devido às limitações que a realização de revisões possui (como recorte temporal, seleção dos repositórios, palavras-chave, dentre outras), acredita-se que muitos outros estudos de impacto relacionados à temática, além dos aqui mencionados, foram e estão sendo desenvolvidos.

Usando uma amostra de 69 empresas empreendedoras em estágio inicial, Davila, Foster e Li (2009) examinaram a adoção de SCG no desenvolvimento de produtos, que é um dos processos de negócios em que a inovação desempenha um papel importante. Os dados são coletados a partir de questionários e entrevistas e são examinados sete SCG diferentes: marcos do projeto, relatórios comparando o progresso real do planejamento, orçamento para projetos de desenvolvimento, processo de seleção de projetos, roteiro do portfólio de produtos, processo de teste do conceito de produto e diretrizes de composição da equipe do projeto.

Os resultados apontam que determinados eventos levam os gestores a adotar esses sistemas e enfrentar desafios, que incluem a contratação e legitimação do processo com partes externas e razões internas para adoção, como histórico dos gerentes, aprendizado ao fazer, necessidade de concentrar a organização ou reação a problemas. Esses motivos de adoção estão associados a diferenças entre empresas no período desde a data de sua fundação até a adoção desses sistemas. Destarte, os autores concluem que o motivo da adoção está associado à dimensão pontual do desempenho do desenvolvimento do produto.

A relevância da contabilidade e do controle gerencial para o empreendedorismo e a inovação tem-se destacado nos últimos anos. Neste contexto, a pesquisa de Davila, Foster e Oyon (2009) apresenta uma revisão da produção científica que aborda a temática. Os autores examinam os conceitos teóricos que estão moldando esses campos, bem como as evidências que estão se acumulando. Na pesquisa, é apresentado um modelo para estruturar o estudo de SCG em ambientes inovadores, além de oportunidades futuras de pesquisa.

De acordo com Davila, Foster e Oyon (2009), a literatura interpreta empreendedorismo e inovação de várias maneiras. Empreendedorismo se refere à busca de novas oportunidades significativas de criação de valor por meio de novas empresas e inovação refere-se ao mesmo processo dentro das empresas estabelecidas. Por fim, os autores inferem que as empresas inovadoras e startups de alto crescimento têm utilizado cada vez mais SCG para alinhar as ações com os objetivos e estratégias.

Na pesquisa de Davila, Foster e Jia (2010) são relatadas descobertas consistentes, por exemplo, em algum momento do crescimento de uma empresa o estilo de gerenciamento precisa mudar de um estilo pessoal típico de muitas empresas empreendedoras em estágio inicial para um estilo mais profissional. Ademais, algumas empresas e seus gestores são incapazes de fazer essas transições e falham no que é chamado de crise empresarial. Além disso, a montagem da infraestrutura de gerenciamento está associada a maior crescimento e menor rotatividade de gestores. Esses sistemas têm várias funções a desempenhar no fornecimento da infraestrutura de gestão adequada e sua adoção depende das necessidades particulares da empresa.

O estudo de Eldridge *et al.* (2013) objetivou explorar a aplicação de SCG nos processos de negócios quando uma organização está operando em um ambiente incerto (ambiente no qual empresas como startups estão inseridas). Os resultados sugerem que a organização respondeu ao seu ambiente incerto com SCG formados formais e informais para seus processos de negócios estrategicamente importantes. A importância relativa dos processos de negócios individuais foi observada para influenciar positivamente o rigor da implementação dos sistemas de controle.

Além disso, observou-se que a incerteza inerente ou imprevisível de um processo de negócios individual influencia o tipo de sistema de controle empregado. O uso de sistemas de orientação ou habilitação, particularmente sistemas de controle interativos, foi mais pronunciado nos processos de negócios que eram inerentemente imprevisíveis. Estes achados evidenciam que a adoção da perspectiva do SCG para tratar de questões de controle de processos de negócios possibilita a geração de novas ideias úteis para os gerentes ao lidar com a incerteza.

Como sugestão para pesquisas futuras, os autores enfatizam que, com base neste estudo, é possível tirar conclusões preliminares para informar ou iniciar pesquisas adicionais. Além disso, destacam que a pesquisa se concentrou em observar a presença de sistemas de controle e, embora nenhuma evidência tenha sido descoberta sobre a tensão entre os sistemas de controle, outras pesquisas são necessárias para avaliar o poder ou a força respectiva dos diferentes tipos de sistemas de controle que constituiriam um pacote para o controle de processos de negócios.

Lee e Cobia (2013), por sua vez, examinaram como uma startup apoiou sua estratégia, expansão em tamanho e evolução na estrutura organizacional com um SCG voltado para o futuro. Inicialmente, a empresa avaliou seu desempenho a partir de demonstrações financeiras históricas usadas para fins de relatório, conformidade e tributação. À medida que os negócios cresceram e atraíram investidores, a exigência de avaliação frequente de desempenho, planejamento periódico de lucros e tomada de decisões operacionais em tempo real se tornou uma necessidade.

Dado um conjunto estabelecido de prioridades estratégicas e uma estrutura organizacional em evolução, o uso de um SCG com ferramentas e procedimentos dinâmicos pode enfrentar os desafios de um novo negócio em crescimento. Dessa forma, o projeto de um SCG evidenciado pelos autores é consistente com pesquisas anteriores e valida os componentes necessários de um sistema contábil gerencial para apoiar um negócio empresarial que se encontra em um ambiente permeado por incertezas.

Davila, Foster e Jia (2015) examinam a questão de saber se os SCG adotados pelas startups são valiosos. Foi investigada uma amostra internacional de startups, incluindo suas adoções detalhadas por SCG e históricos de financiamento. Os autores concluíram que maior intensidade de SCG, medida como o número de sistemas adotados no final do ano imediatamente antes da rodada de financiamento, tem um impacto positivo no valor da empresa. Ainda, elucidou-se que os financiadores de ações valorizam os SCG mais do que os financiadores de dívidas.

Os autores também documentam uma relação positiva entre a mudança na intensidade dos SCG e a mudança no valor da empresa. Análises adicionais mostram que uma avaliação mais alta da empresa é encontrada para empresas que alinham suas escolhas de SCG com seu posicionamento estratégico. Particularmente, sistemas que implementam a estratégia são percebidos como mais importantes e valiosos do que outros. Em síntese, o estudo fornece novas evidências para o debate sobre os méritos do controle formal em empresas embrionárias que buscam a inovação.

Por sua vez, a pesquisa de Meyssonier (2015) buscou compreender e identificar as ferramentas de controle gerencial utilizadas pelas startups. Os resultados evidenciaram que as principais práticas de controle gerencial utilizadas pelas startups são: a demonstração do fluxo de caixa e a conta mensal de ganhos e perdas; painéis de produção e vendas; sistema orçamentário e um painel geral de supervisão. Evidenciou-se, ainda, que seus respectivos usos diferem de acordo com a natureza da startup e o estágio de desenvolvimento em que a mesma se encontra.

A pesquisa mostrou que era necessário ter uma visão global do sistema de gerenciamento de desempenho para startups, levando em consideração, juntamente com a modelagem financeira clássica do controle gerencial, os dispositivos mais operacionais ligados a especificidades do modelo de negócios da empresa. Os autores sugerem que o estudo deve ser estendido e validado por uma verificação estatística das lições aprendidas em uma população maior de startups. Também pode-se avançar no desenvolvimento de ferramentas adaptadas às startups por meio de abordagens de pesquisa.

O objetivo geral da pesquisa de Samagaio, Crespo e Rodrigues (2017) foi investigar a complexidade causal por trás do uso de sistemas de controle gerencial, examinando como fatores internos e externos influenciam as empresas na adoção de sistemas de controle gerencial. O estudo também explora como essas combinações diferenciam os sistemas de controle gerencial de planejamento e avaliação. Além disso, a pesquisa também estende os estudos de Davila, Foster e Jia (2015) e Reid e Smith (2000) sobre o impacto das características de contingência na adoção de SCG por Pequenas e Médias Empresas (PMEs) ou startups.

No geral, os resultados obtidos pelos autores confirmam a complexidade por trás do uso de sistemas de controle gerencial (BEDFORD; SANDELIN, 2015), uma vez que existem várias combinações que levam à adoção destes sistemas de controle, bastante diferentes das combinações que levam à adoção de sistemas de controle de planejamento ou avaliação. Outro importante resultado é a ausência de investidores tradicionais e investidores empresariais em todas as configurações para o uso de sistemas de controle gerencial de avaliação e planejamento, respectivamente.

Por fim, a referida pesquisa apresenta algumas limitações. Uma primeira limitação refere-se ao fato que o estudo se baseia apenas em um pequeno grupo de fatores de contingência classificados como internos e externos. Ademais, se concentra apenas em startups de alta tecnologia. A comparação de resultados com diferentes startups em indústrias tradicionais ou com empresas mais antigas de alta tecnologia pode ser uma lacuna de pesquisa para ser explorada em futuras pesquisas.

Por meio de dados coletados de uma amostra aleatória de 343 organizações australianas, Su, Baird e Schoch (2017) examinaram a associação entre as abordagens interativa e diagnóstica do uso do controle gerencial e os estágios do ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen (1984) (concepção, crescimento, maturidade, renascimento). Os resultados indicam que ambas as abordagens são usadas em maior extensão nos estágios de crescimento e renascimento do que nos estágios de concepção e maturidade, enquanto as abordagens interativas e de diagnóstico são usadas em uma extensão semelhante em cada um dos quatro estágios do ciclo de vida organizacional.

A pesquisa contribui para a produção científica envolvendo a temática, examinando o uso das abordagens interativas e de diagnóstico de uma perspectiva do ciclo de vida organizacional. Ainda, os resultados destacam que a natureza complementar das abordagens interativas e de diagnóstico se aplica a cada estágio do ciclo de vida organizacional e sugerem que atenção semelhante deve ser dada ao uso de abordagens interativas e de diagnóstico em cada estágio do ciclo de vida organizacional.

Os autores sugerem que estudos futuros possam usar múltiplas abordagens metodológicas para a obtenção de mais informações. Por exemplo, a realização de entrevistas com fundadores/empreendedores poderia fornecer uma compreensão mais profunda das mudanças no uso das abordagens interativas e de diagnóstico nos estágios do ciclo de vida organizacional, especialmente quando as organizações se deslocam de um estágio para outro. Ademais, ao reconhecer a dificuldade em obter dados de organizações em estágio de declínio, especialmente usando uma pesquisa, estudos de caso poderiam ser usados para fornecer uma visão da abordagem do uso do controle gerencial em organizações em estágio de declínio.

O estudo com abordagem qualitativa de Carraro, Meneses e Brito (2018) teve como objetivo examinar possíveis combinações de ferramentas de controle gerencial que provavelmente levem a alto desempenho nas startups. Os resultados obtidos evidenciaram que para alcançar alto desempenho, são necessários controles gerenciais para clientes, estratégia, sistemas de informação, desempenho, riscos e orçamento. Ainda, as categorias Cliente e Orçamento apresentaram a maior consistência no atendimento da condição proposta. Ademais, os resultados geraram duas combinações de condições para o alto desempenho do lucro líquido.

As principais limitações desta pesquisa têm a ver com a amostra, uma vez que é formada por startups de um único país europeu (Portugal). Isso pode levar a um possível viés na interpretação da aplicabilidade do modelo a outros ecossistemas. Entretanto, é enfatizado que a pesquisa cumpriu o objetivo e contribui para essa área de conhecimento, pois identifica as

práticas de controle gerencial necessárias para um melhor desempenho das startups, além de propor um modelo de ferramenta para apoiar empresas incubadas.

Para pesquisas futuras, os pesquisadores são incentivados a investigar práticas de controle gerencial em startups localizadas em outros países, preferencialmente em países em desenvolvimento com ambientes muito diferentes. Ao mesmo tempo, é provável que o sistema de financiamento influencie significativamente. Outro ponto importante está relacionado à cultura empreendedora, flexibilidade e inovação. Como excesso de controle pode ter um efeito negativo sobre eles, são necessários mais estudos sobre o impacto do controle gerencial na capacidade inovadora.

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

Ao incluir uma variável de país como fator de contexto, foi possível confirmar que os resultados variam entre os países. Os resultados de ambos os métodos identificam as empresas norueguesas como mais propensas a adotar sistemas de controle estratégicos. Ademais, a análise configuracional identificou configurações nas quais a nacionalidade das startups não é relevante para a adoção de SCG de recursos financeiros ou humanos. Por outro lado, todas as configurações que levam à adoção de SCG estratégico e de vendas incluem a condição de que a startup seja da Noruega.

Por outro lado, a pesquisa apresenta algumas limitações. A princípio, o estudo foi baseado em dados de apenas dois países (Portugal e Noruega). Nesta direção, a diversidade de culturas em estudo foi bastante pequena. Uma aplicação em diferentes contextos culturais, fora da Europa, seria uma extensão natural. Em um segundo momento, não está claro se o impacto do contexto do país na adoção do SCG está relacionado ao contexto cultural ou ao desenvolvimento econômico. Assim, analisar o contexto cultural usando dimensões culturais, aumentar o número de países participantes e controlar o desenvolvimento econômico dos países são possíveis avanços que podem ser feitos. Finalmente, seria interessante estudar até que ponto essas conclusões se aplicam a startups de diferentes setores.

Através da condução de um estudo de caso durante um período de 12 meses com uma startup australiana iniciante em tecnologia, a pesquisa de Taylor, King e Smith (2018) teve o objetivo de considerar como organizações com funções diversas e interdependentes, com diferentes princípios avaliativos e ideias diferentes sobre quais comportamentos são os mais desejáveis, usam controles gerenciais em seus esforços para alcançar a inovação. Os autores demonstram como o choque de princípios avaliativos diferentes entre equipes interdependentes levou a organização a buscar novas formas de gestão, o que, por sua vez, permitiu à organização gerenciar melhor as interdependências entre as diversas áreas funcionais.

Além disso, as descobertas mostram como, através do uso de SCG, a organização conseguiu promover a geração de ideias e o “*buy-in*” em todas as áreas funcionais, ordenar prioridades concorrentes para a inovação e definir a agenda do que constituía inovação aceitável para a organização seguir. Desse modo, os autores descobrem que o controle gerencial desempenha um papel importante no gerenciamento das tensões entre os diferentes princípios avaliativos em diversas áreas funcionais de uma organização e no apoio à inovação nesse ambiente.

Com relação às limitações do estudo, os autores observaram que a pesquisa foi conduzida logo na concepção de uma startup e que as descobertas poderiam ser diferentes, se tivessem realizado o estudo após o crescimento significativo da organização. Pesquisas anteriores indicaram que o tamanho e a idade de uma organização influenciam na adoção das ferramentas de controle gerencial (CHENHALL, 2003). Para pesquisas futuras, os autores recomendam realizar estudos longitudinais da evolução dos controles gerenciais à medida que as organizações aumentam de tamanho.

As pesquisas analisadas evidenciaram a relevância da temática em âmbito internacional. Startups, assim como empresas tradicionais, necessitam de controles gerenciais que possam servir, por exemplo, como alicerce para a tomada de decisão do empreendedor e para o alinhamento do comportamento dos colaboradores com os objetivos do negócio (FEUSER, 2016). As revisões possibilitaram evidenciar considerável número de lacunas que podem ser preenchidas com investigações futuras.

Como mencionado no início desta seção, este estudo buscou seguir as recomendações para pesquisas futuras de Carraro, Meneses e Brito (2018) e Samagaio, Crespo e Rodrigues (2017), ao explorar a adoção de controles informais por startups em alternativa à ausência de mecanismos formais de contabilidade e controle gerencial. Nesse sentido, buscou-se alinhar estas recomendações ao estudo desenvolvido em âmbito nacional por Frezatti, Carter e Barroso

(2014), além de outras investigações que surgiram posteriormente relacionados à temática, como dos pesquisadores Daciê *et al.* (2017) e Fonseca, Espejo e Queiroz (2020).

Com a fundamentação teórica deste capítulo, no próximo são tratados dos procedimentos metodológicos utilizados para a operacionalização desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo trata-se dos procedimentos que foram utilizados na pesquisa para o alcance dos objetivos do estudo. Os procedimentos da pesquisa são conceituados por Beuren e Raupp (2003) como a maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados. Assim, o capítulo tem início com o delineamento metodológico, as proposições, os construtos, os procedimentos de coleta dos dados, os procedimentos de análise dos dados e o desenho da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O termo delineamento, conforme Kerlinger (1980, p. 94), “focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia e experimentação, coleta de dados e análise”. Para Gil (2002), o delineamento da pesquisa traça um modelo conceitual e operativo da pesquisa. O delineamento da presente pesquisa estrutura-se quanto à epistemologia, à perspectiva teórica, ao objetivo, à abordagem e aos procedimentos da pesquisa.

Conforme Crotty (1998, p.3), a dimensão epistemológica é “a forma de entender e explicar como nós sabemos o que sabemos”. Assim sendo, o pesquisador da presente pesquisa parte do construcionismo social, pelo fato de que visualiza na interação do sujeito com o mundo que o envolve o ambiente acordante para o processo de constituição do conhecimento (Crotty, 1998). De acordo com Lukka e Modell (2010, p. 463), o construcionismo social reconhece “o papel incontornável de julgamento e “verdades” inferidas intersubjetivamente por parte dos pesquisadores ao fazer sentido de determinados significados”.

O processo de investigação, por sua vez, desenvolveu-se sob a perspectiva teórica do interpretativismo aderente à raiz epistemológica do construcionismo, por ter foco na compreensão dos significados de fenômenos muitas vezes únicos, partindo das pessoas para tecer descrições e explicações de “algo sobre algo” (CHUA, 1986; MORGAN, 1988; LUKKA, 2014). Sob a visão de um pesquisador interpretativista, o fenômeno a ser estudado é resultado da colocação de significados que o pesquisador impõe ao fenômeno, moldado pela maneira como ambas as partes interagem, ambos influenciados pelas estruturas macro.

Quanto aos seus objetivos, o presente estudo classifica-se como exploratório-descritivo. Conforme Beuren e Raupp (2003, p. 80), a pesquisa exploratória “consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatório

anteriormente”. Assim, este estudo se configura como tal por buscar compreender como ocorre o processo de gestão em startups por meio de *proxies* informacionais. Ademais, os resultados desta pesquisa fornecem uma descrição abrangente das *proxies* informacionais existentes em startups em alternativa à ausência de mecanismos formais de controle gerencial.

Quanto à abordagem com relação ao problema, o presente estudo constitui-se como qualitativo. Richardson (1999, p. 80) menciona que pesquisas que utilizam esta abordagem podem “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”. Ou seja, em estudos qualitativos expõe-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. Sob essa perspectiva, se aborda o problema de forma qualitativa devido à busca de interpretações, na realidade de startups, de como se dá a gestão por meio do emprego de controles informais, ou seja, *proxies* informacionais.

Em relação aos procedimentos, seguiu-se a proposta do estudo qualitativo básico ou genérico sugerido por Merriam (1998) e Caelli, Ray e Mill (2003), 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. Concentra-se este tipo de estudo na perspectiva e visão de mundo das pessoas envolvidas no contexto investigado. Merriam (2002) aponta que pesquisas qualitativas básicas ou genéricas estão interessadas em investigar: a) como as pessoas interpretam suas experiências; b) como as pessoas constroem seu mundo; e, c) que significados as pessoas atribuem a estas experiências.

Caracterizado o delineamento da pesquisa, apresentam-se na sequência: i) o constructo, que fornece a partir da literatura as diretrizes para o instrumento de pesquisa, a coleta e análise dos dados; ii) as proposições do estudo; iii) a forma pela qual os dados foram obtidos; iv) apresentação dos sujeitos da pesquisa; v) as estratégias para análise dos dados da pesquisa; e vi) o desenho da pesquisa.

3.2 CONSTRUTO DA PESQUISA

De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 35), “constructos podem ser entendidos como operacionalizações de abstrações que os cientistas sociais consideram nas suas teorias”. Por meio de sua utilização permite-se a tradução destes conceitos em proposições para o estudo. Para o desenvolvimento e validação do instrumento de pesquisa utilizado no estudo, elaborou-se um construto fundamentado na revisão da literatura.

Consoante explanado na fundamentação teórico-empírica da presente pesquisa, as *proxies* informacionais consistem em mecanismos informais de controle gerencial que surgiram como uma alternativa ao engessamento, ou até mesmo devido à própria ausência, dos instrumentos formais de controle gerencial e são aplicados pelos gestores como parâmetros para validação de suas decisões e facilitação dos controles das empresas (FONSECA; ESPEJO; QUEIROZ, 2020).

Apesar de estudos anteriores já buscarem responder questões relacionadas ao emprego de controles informais no ambiente organizacional, esta pesquisa tem como principal alicerce o estudo de Frezatti, Carter e Barroso (2014) que, inclusive, referem-se aos controles informais como *proxies* informacionais. A investigação dos autores sustentou diversos outros estudos desenvolvidos nos anos subsequentes, que foram mencionados no decorrer deste trabalho, porém nenhum deles relacionado a startups ou negócios com potencial inovador.

Recorrendo à literatura, verificou-se que estas *proxies* informacionais estão previamente inseridas em algumas dimensões, como as evidenciadas, por exemplo, por Daciê *et al.* (2017) em sua investigação. Os autores evidenciam quatro dimensões em que as *proxies* são alocadas, sendo elas: a dimensão de planejamento/plano de negócio, a dimensão financeiro/contabilidade, a dimensão mercado e clientes e a dimensão de controles de pessoal.

Outras investigações evidenciam dimensões que estão, consideravelmente, alinhadas com as de Daciê *et al.* (2017), como as investigações de Raifur (2013), Frezatti, Carter e Barroso (2014), Fonseca, Espejo e Queiroz (2020), dentre outras. Esses estudos foram determinantes para a construção do construto teórico da presente pesquisa. Desse modo, evidencia-se na Quadro 3, as categorias de análise do estudo, sua definição constitutiva, operacionalização e as respectivas referências.

Quadro 3 – Construto teórico da pesquisa.

Proxies Informacionais: Controles informais que surgiram em alternativa ao engessamento ou a ausência dos instrumentos formais da contabilidade e são aplicados pelos gestores como parâmetros para validar suas decisões e facilitar o controle das empresas (Daciê <i>et al.</i> , 2017).			
Categorias de Análise	Definição Constitutiva	Elementos e Definição Operacional	Referências
Planejamento	Processo pelo qual o empresário, cria uma visão de futuro e desenvolve os objetivos, meios e procedimentos necessários para alcançar essa visão.	Definição da missão, visão e valores do negócio, desenvolvimento de um plano operacional, plano de ação e plano de investimento e realização de análises de cenários externo e interno.	Sullivan <i>et al.</i> , 1998; Mehralizadeh & Sajady, 2006; Raifur, 2013; Frezatti, Carter & Barroso, 2014; Daciê <i>et al.</i> , 2017; Fonseca, Espejo & Queiroz, 2020.
Controles Financeiros	Monitoramento das tarefas executadas, por meio da adoção de <i>proxies</i> que possibilitem a comparação entre o que foi executado e os objetivos pretendidos, bem como o alinhamento entre ambos.	Realização de controles de custos e despesas, previsões de receitas e despesas futuras, separação por parte do empreendedor das finanças pessoais, utilização de Demonstração do Fluxo de Caixa - DFC, Demonstração do Resultado do Exercício - DRE e Balanço Patrimonial - BP como apoio para tomada de decisão e avaliação de desempenho.	Ross, Westerfield & Jaffee, 1993; Raifur, 2013; Frezatti, Carter & Barroso, 2014; Daciê <i>et al.</i> , 2017; Fonseca, Espejo & Queiroz, 2020.
Aspectos Mercadológicos (Mercado e Cliente)	Processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.	Realização de cadastros de clientes, mensuração da satisfação de clientes, políticas de atendimento estabelecidas, desenvolvimento de parcerias com outras startups, conhecimento dos riscos do mercado e realização de marketing.	Kotler, 1993; Abbade, Zanini & Souza, 2012; Frezatti, Carter & Barroso, 2014; Daciê <i>et al.</i> , 2017; Fonseca, Espejo & Queiroz, 2020.
Controles de Pessoal	Processo de influenciar o comportamento dos membros da organização aumentando a probabilidade das pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização.	Avaliação de desempenho dos colaboradores, realização de treinamentos para os colaboradores, políticas de recompensa estabelecidas e atribuição de responsabilidades definidas.	Flamholtz, 1979; Lacombe, 2006; Frezatti, Carter & Barroso, 2014; Daciê <i>et al.</i> , 2017; Fonseca, Espejo & Queiroz, 2020.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O construto contribui para o desenvolvimento das proposições do estudo, que direcionam o desenvolvimento da análise dos dados e discussão dos resultados. Desse modo, com o construto teórico da pesquisa evidenciado, as proposições da pesquisa, que possuem como escopo atender aos objetivos específicos do estudo, são apresentadas e discutidas na próxima seção.

3.3 PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

Em sua pesquisa, Feuser (2016) enfatiza que o controle de pequenos negócios tradicionais centra-se, fundamentalmente, nos seus fundadores. Em startups, justamente pela grande semelhança em vários aspectos com pequenos negócios, não é diferente. A principal justificativa refere-se ao fato destes negócios iniciarem na informalidade, não possuindo características de empresas de porte superior. Entretanto, startups necessitam de informações que validem as decisões de seus empreendedores/gestores, ou seja, há necessidade de relatórios gerenciais para essas organizações.

Investigações com ênfase em pequenas empresas tradicionais já iniciaram discussões sobre uma contabilidade sem contabilidade (DACIÊ *et al.*, 2017; FONSECA; ESPEJO; QUEIROZ, 2020). O objetivo destas pesquisas é compreender como os discursos organizacionais são construídos em organizações quando não há adoção de mecanismos formais de controle gerencial. Todos os autores enfatizam que, mesmo sem esses controles formais, as empresas necessitam de ferramentas que realizam o alinhamento do comportamento dos indivíduos com os objetivos da organização.

O estudo de Frezatti, Carter e Barroso (2014), um dos pioneiros sobre *proxies* informacionais em âmbito nacional e internacional, enfatiza que as organizações como um todo necessitam promover um discurso interno consistente. Assim, na ausência de mecanismos formais de controle gerencial, as empresas adotam controles informais, ou seja, *proxies* informacionais. Essas *proxies* são decorrentes das ferramentas formais e, mesmo não as substituindo por completo, conseguem desempenhar um papel importante na construção dos discursos organizacionais.

Nesse contexto, conjectura-se que:

Proposição 1 – Ocorre a adoção de proxies informacionais por startups objetivando o alinhamento das ações dos gestores com os objetivos e estratégias da organização.

O arcabouço teórico preconiza a distinção, em diversos aspectos, entre pequenas, médias e grandes organizações (FILION, 1999). Diferentemente ao que fora preconizado por muitos anos, investigações apresentam que as empresas de menor porte não dispõem dos mesmos modelos de gestão aplicados em grandes empreendimentos (LEONE, 1999). Abordagens como a de Stroehrer e Freitas (2008) evidenciam que os pequenos empreendedores geram suas próprias informações para as decisões diárias, ou seja, precisam ser tanto empreendedores como gestores.

Otley (1994) e Scapens (1994), em suas reflexões, comentam que os controles gerenciais teriam sido desenhados somente para grandes organizações, não podendo ser adotadas por pequenas. Entretanto, a ausência desses mecanismos em organizações menores pode ocasionar, por exemplo, a não continuidade dos empreendimentos (NOGUEIRA, OLIVEIRA, 2014). Desta maneira, as *proxies* informacionais surgem como uma alternativa, sendo controles informais oriundos de mecanismos formais de controle gerencial (FREZATTI; CARTER; BARROSO, 2014).

Feuser, Daciê e Espejo (2016) evidenciam, por exemplo, que determinadas *proxies* relacionadas ao planejamento, como plano operacional e análise e monitoramento de ambientes externo e interno, são decorrentes do planejamento estratégico, mecanismo formal de controle gerencial utilizado por organizações de médio e grande porte. É possível verificar, também, *proxies* oriundas de outras ferramentas inseridas em outras dimensões, como: previsão de receitas e despesas futuras e avaliação de desempenho decorrentes do orçamento e *balanced scorecard* (BSC).

Assim, supõe-se teoricamente que:

Proposição 2 – A adoção das proxies informacionais se dá em alternativa à ausência de mecanismos formais de controle gerencial.

Como já discutido anteriormente, a dinâmica do processo de gestão das organizações como um todo é cercada pelo uso simultâneo de diversas tecnologias de informação que coletam evidências em volumes cada vez maiores e os transformam em informação útil para a tomada de decisão. Cada vez mais, mais complexas e diversificadas formulações que requerem coordenação e combinações de controles gerenciais, tecnologias e pessoas são realizadas no sentido de fornecer práticas que atendam às necessidades das empresas (RUSSO; GUERREIRO, 2017).

Ao apresentar os principais fatores que direcionam startups ao sucesso ou ao insucesso, Nogueira e Oliveira (2014) dão ênfase ao fato de que a ausência de conhecimentos sobre gestão por parte dos empreendedores pode ocasionar o fracasso do negócio. Essa evidência reforça a importância de uma boa gestão e de uma qualificação adequada por parte do empreendedor, que em se tratando de pequenos negócios tradicionais e startups também assume a função de gestor da organização, para a continuidade do empreendimento (ABSTARTUPS, 2017).

Em startups, justamente por serem empresas inseridas em ambientes de altas incertezas, a ausência por completo de instrumentos (formais e informais) que auxiliem o processo de gestão pode ocasionar consequências indesejáveis aos empreendedores, como a própria mortalidade (DULLIUS, 2016). Desse modo, as *proxies* informacionais discutidas pelos pesquisadores Frezatti, Carter e Barroso (2014) surgem como um alicerce aos empreendedores para alinhar seus comportamentos com os objetivos do negócio e, conseqüentemente, conseguirem percorrer a trajetória até a consolidação.

Nesta direção, pressupõe-se teoricamente que:

Proposição 3 – A utilização das proxies informacionais pelos empreendedores ocorre pelo fato de os mesmos visarem a sobrevivência e continuidade do negócio.

Esta última proposição tem como enfoque atender ao terceiro objetivo específico do estudo que busca averiguar as implicações das *proxies* informacionais para a sobrevivência e continuidade das startups.

Com as proposições evidenciadas, os procedimentos utilizados para a construção das evidências são apresentados na próxima seção.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Com as autorizações necessárias, referentes aos trâmites institucionais e éticos, iniciou-se o contato com os sujeitos da pesquisa para a realização das entrevistas. Assim sendo, buscou-se a aproximação com os empreendedores mediante o envio da carta-convite, Anexo A deste estudo, via *e-mail*. Na mensagem, foram explanados tanto os objetivos da pesquisa, como os procedimentos metodológicos a serem aplicados.

Para a construção das evidências, utilizou-se a técnica de entrevistas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Consoante Bryman (2012), há diversas formas de realização de uma entrevista. Entretanto, as que são mais conhecidas são as entrevistas não estruturada e

semiestruturada. Na entrevista não estruturada, a memória do pesquisador é utilizada como um guia de instruções para lidar com uma certa diversidade de tópicos. Na entrevista semiestruturada, em contrapartida, o pesquisador possui uma lista de questionamentos ou tópicos a serem seguidos, muitas vezes referido como um guia ou roteiro de entrevista.

Neste contexto, optou-se pela utilização do tipo de entrevista semiestruturada nesta investigação. A escolha desta modalidade se dá diante ao objetivo geral do estudo, o de buscar 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. A busca desse entendimento se deve à intenção de captar as percepções diretamente dos empreendedores destes negócios inovadores.

Sete entrevistas semiestruturadas foram realizadas, gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas. Desta maneira, totalizaram 7 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 4 horas e 30 minutos de áudio gravado e 61 páginas de transcrição. O detalhamento das entrevistas realizadas é apresentado a seguir, no Quadro 4.

Quadro 4 – 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	08
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	09
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	03
Empreendedora 6	Feminino	SP	11/11/2020	Online via <i>Google Meet</i>	00:35:35	10
Empreendedor 7	Masculino	SC	02/12/2020	Online via <i>Google Meet</i>	00:44:30	09
Total					04:33:51	61

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Após receberem a carta-convite e manifestarem interesse em participar do estudo, duas empreendedoras deixaram de responder os e-mails de retorno do pesquisador (para verificação do melhor dia e horário para agendamento da entrevista), sem explicar nenhuma justificativa. Nesta direção, um empreendedor remarcou duas vezes a data para realização da entrevista. Em uma terceira tentativa de agendamento, deixou de responder os e-mails do pesquisador sem informar o motivo de desistência.

Para a realização da entrevista com o Empreendedor 5, foram necessárias pequenas alterações no roteiro de entrevista, ou seja, buscou-se maior objetividade sem comprometer a essência de uma entrevista semiestruturada. Isso se deu pelo fato que o empreendedor tinha

apenas poucos minutos em sua agenda para ser entrevistado pelo pesquisador deste estudo e um reagendamento poderia ocasionar na desistência do mesmo em integrar o grupo de empreendedores da pesquisa.

Dos empreendedores que compuseram o grupo deste estudo, apenas o Empreendedor 3 e o Empreendedor 7 precisaram alterar o dia ou horário da entrevista. Após uma semana de agendamento, o Empreendedor 3 solicitou alteração do horário da entrevista do período matutino para o período vespertino, alegando imprevistos com clientes. O Empreendedor 7, por sua vez, precisou alterar o dia combinado para realização da entrevista por motivo de saúde (testou positivo para Covid-19).

Adiante, na próxima seção, os entrevistados são apresentados. Buscou-se nessa apresentação incluir características e experiências que pudessem esclarecer o leitor sobre o lugar de onde cada um dos entrevistados falava, porém, sem identifica-los.

3.5 APRESENTAÇÃO DOS SUJEITOS E STARTUPS DA PESQUISA

O grupo de empreendedores foi formado por seis homens e uma mulher, proprietários de startups de distintas temáticas ou áreas/segmentos de atuação que serão apresentadas posteriormente. Cada sujeito apresenta diferentes níveis de experiência acadêmica, experiência profissional e motivações para empreender e serão denominados a seguir como: Empreendedor 1, Empreendedor 2, ... e Empreendedor 7. Informações a respeito do perfil e experiência dos mesmos são apresentadas a seguir.

O **Empreendedor 1** possui graduação em Saúde Coletiva por uma IES pública localizada no estado em que hoje possui seu empreendimento, o estado do Acre. Quando iniciou seu negócio, não havia sequer alguma experiência em empreender. O mesmo relata que, sua formação e muitos outros cursos de formação básica (cursos técnicos e de graduação), não contribuem em nada na formação de empreendedor. A luz, na concepção e continuidade do seu negócio, foi a mentoria que ele e sua equipe receberam de uma entidade privada brasileira de serviço social, sem fins lucrativos.

O **Empreendedor 2** possui graduação em Engenharia de Produção por uma IES pública localizada no estado do Paraná, especialização em Gerenciamento de Projetos pela mesma instituição de ensino e mais de nove anos de experiência no setor de Tecnologia da Informação, o que considera determinante para a concepção da startup. Quando iniciou o negócio, frente às incertezas da continuidade do mesmo, ainda prestava serviços para outra empresa. Após dois

anos dividindo sua atenção com os dois negócios, dedicou-se integralmente à startup, em conjunto com seus sócios.

O **Empreendedor 3** possui curso técnico em Rede de Computadores, MBA em Gestão de Pessoas, além de outra formação complementar em Ensino Superior. Os principais vínculos empregatícios relatados pelo empreendedor, até a concepção do próprio negócio, estão relacionados à área de Tecnologia da Informação (TI). O empreendedor relata que o conhecimento adquirido nessas experiências profissionais anteriores foi essencial para sobrevivência e continuidade do seu empreendimento.

O **Empreendedor 4** possui formação básica em Programação e em Administração. Como formação complementar, possui especialização em Marketing e Recursos Humanos, além de possuir o título de mestre em Administração, com ênfase em inovação. Atuou quase 7 anos como mentor de pequenos negócios e está há mais de 8 anos oferecendo mentorias para startups. Atualmente, empreende e está na direção de uma aceleradora localizada no estado de Mato Grosso do Sul. Sua sólida formação e experiência fez com que fosse mencionado entre os três mentores mais influentes do Brasil.

O **Empreendedor 5** é economista, com passagem por empresas nacionais e multinacionais, sempre na área de controladoria e finanças. Possui formação complementar em Contabilidade Internacional por uma instituição privada e chegou a ingressar em um programa pós-graduação *stricto sensu* da área de contabilidade, mas não chegou a concluir o curso. Desde o ano de 2008 atua como sócio consultor em projetos de ERP, BI e Custos. Além de experiências anteriores em empresas consolidadas no mercado, o empreendedor menciona que já possuiu uma empresa de consultoria há alguns anos.

A **Empreendedora 6** possui formação básica em Biologia e formação complementar em Gestão de Ambiente e Sustentabilidade. A empreendedora possui experiências profissionais anteriores relacionadas ao segmento de atuação da sua organização, mas não diretamente com startups. A partir de uma dessas experiências anteriores, inclusive, foi que a oportunidade de uma sociedade surgiu e essa parceria continua até os dias atuais com a concepção e continuidade da startup.

Por fim, o **Empreendedor 7** possui formação básica em Gestão de Tecnologia da Informação e formação complementar em Gerenciamento de Projetos. O empreendedor não fazia parte da equipe na concepção da organização, e passou a integrar o grupo um ano após o início das atividades. Atualmente, cuida do controle de qualidade dos produtos da startup, além de ser responsável por instruir o setor de recursos humanos, no seu papel de contratar ou descontratar profissionais.

As startups destes empreendedores estão descritas no Quadro 5 e detalhadas individualmente adiante. Os principais critérios para a escolha das startups que compuseram o grupo de startups 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 última fase antes de serem caracterizadas como firmas inovadoras, variando apenas com relação ao tempo em que estão comercializando suas soluções. Isso pode ser considerado, inclusive, uma lacuna para pesquisas futuras, ou seja, selecionar startups que estejam desenvolvendo a ideia, o MVP ou a segunda versão do produto.

Quadro 5 – Características das startups objeto da pesquisa.

Startup	Segmento/Área De Atuação	Estágio Do Negócio	Equipe
Startup do Empreendedor 1	Médico/Saúde	Comercializa há mais de 1 (um) ano	Até 10 (dez) colaboradores
Startup do Empreendedor 2	Tecnologia de Informação/Segurança e Saúde do Trabalho	Comercializa há mais de 5 (cinco) anos	Até 10 (dez) colaboradores
Startup do Empreendedor 3	Tecnologia de Informação	Comercializa há aproximadamente 5 (cinco) anos	Até 10 (dez) colaboradores
Startup do Empreendedor 4	Serviços Financeiros	Comercializa há aproximadamente 10 (dez) anos	Até 5 (cinco) colaboradores
Startup do Empreendedor 5	<i>Business Analytics</i>	Comercializa há mais de 2 (dois) anos	Até 5 (cinco) colaboradores
Startup da Empreendedora 6	Agricultura	Comercializa há mais de 5 (cinco) anos	Até 10 (dez) colaboradores
Startup do Empreendedor 7	Políticas Públicas de Educação/Assistência Social	Comercializa há aproximadamente 10 (dez) anos	Aproximadamente 30 (trinta) colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A **Startup do Empreendedor 1** oferece serviços referentes a saúde coletiva. O empreendimento tem como objetivo auxiliar na prestação de serviços de gestão e administração relacionados a saúde. A **Startup do Empreendedor 2** atua na área de Tecnologia de Informação aplicada a Segurança e Saúde do Trabalho (SST) e realiza a integração de tecnologias móveis e metodologias de Engenharia de Produção e Segurança do Trabalho que garantam um processo mais ágil de avaliação e análise dos requisitos exigidos pelas Normas Regulamentadoras (NR's) de SST, propostas pelo Ministério do Trabalho.

Por sua vez, a **Startup do Empreendedor 3** é uma empresa que busca oferecer soluções de Tecnologia de Informação de acordo com a necessidade específica de cada negócio. O portfólio de produtos e soluções do empreendimento abrange as áreas de segurança da informação, telefonia VoIP e suporte técnico especializado. A **Startup do Empreendedor 4** é uma empresa com foco no público não bancarizado, apoiado em grande oferta de serviços

financeiros, benefícios e parceiros estratégicos. Dentre os serviços oferecidos estão: a) seguro de vida individual com cobertura por qualquer morte; b) descontos especiais no plano de saúde animal, dentre outros.

Com relação à **Startup do Empreendedor 5**, é uma solução de *Business Analytics* para as pequenas e médias empresas. Dentre os serviços oferecidos pela empresa, estão: a) modelos orçamentários para indústria, serviço ou comércio, com *budget* anual, *forecasts* mensais e simulações de cenários; b) gestão estratégica, através de indicadores de resultados chaves, dentre outros. A **Startup da Empreendedora 6**, têm o propósito de transformar a relação das pessoas com a comida, promovendo a reconexão com os alimentos por meio de hortas urbanas.

Por fim, a **Startup do Empreendedor 7** é uma empresa de tecnologia que ajuda os governos municipais a superarem a falta de informação através de soluções inteligentes, para aumentar o impacto das políticas públicas de educação e assistência social, focando em transformações sociais e a garantia do acesso de todos os brasileiros aos seus direitos. Com os empreendedores e suas respectivas startups caracterizadas, são apresentados na próxima seção os procedimentos utilizados para a análise das evidências construídas.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Indica-se, no cronograma de projetos de pesquisa, um período específico para que pesquisadores realizem a análise das evidências construídas, podendo ser semanas ou até meses em caso projetos de pesquisa em nível de doutorado, por exemplo. Contudo, entende-se que esse processo de análise é realizado já no início do projeto. A cada etapa o pesquisador começa a dar significado às suas impressões sobre o estudo, em especial, no período de construção das evidências. Desse modo, construção e análise das evidências são realizadas de forma simultânea e interativa (MERRIAM, 1998).

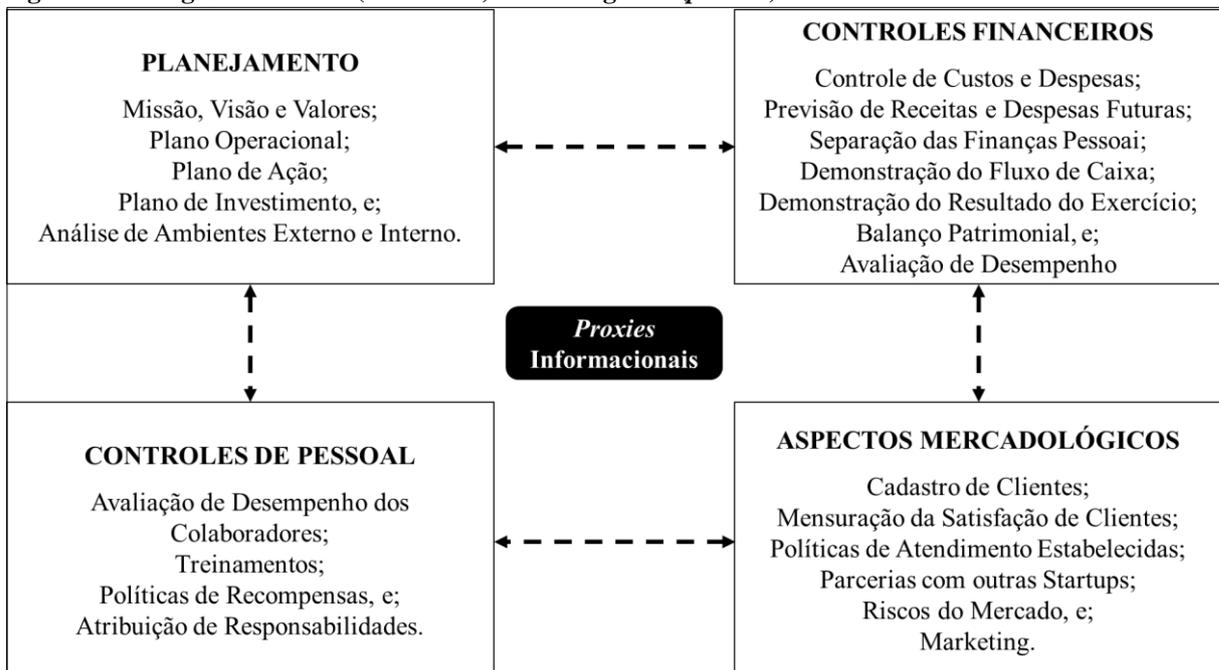
Em se tratando das entrevistas realizadas, as 4 (quatro) horas e 30 (trinta) minutos de áudio foram transcritas e inseridas no *software QSR-Nvivo*, versão 11, fazendo o uso dos seus benefícios direcionados à análise de dados em estudos com abordagem qualitativa. O tratamento dos dados foi conduzido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

Definiram-se, assim, quatro conjuntos de categorias centrais (dimensões) e seus elementos pertinentes (*proxies* informacionais). O processo de segmentação, redução e

comparação dos dados que emergiram nas entrevistas permitiu, então, analisar as estruturas discursivas dos empreendedores sobre suas experiências em quatro categorias centrais ou dimensões: i) Planejamento; ii) Controles Financeiros; iii) Aspectos Mercadológicos, e; iv) Controles de Pessoal. Em cada uma dessas categorias, identificou-se um conjunto de subcategorias (*proxies* informacionais).

Na Figura 3 as 4 dimensões e as respectivas *proxies* pertencentes a cada uma foram explanadas e apresentados exemplos.

Figura 3 – Categorias centrais (dimensões) e subcategorias (*proxies*) identificadas nas entrevistas.



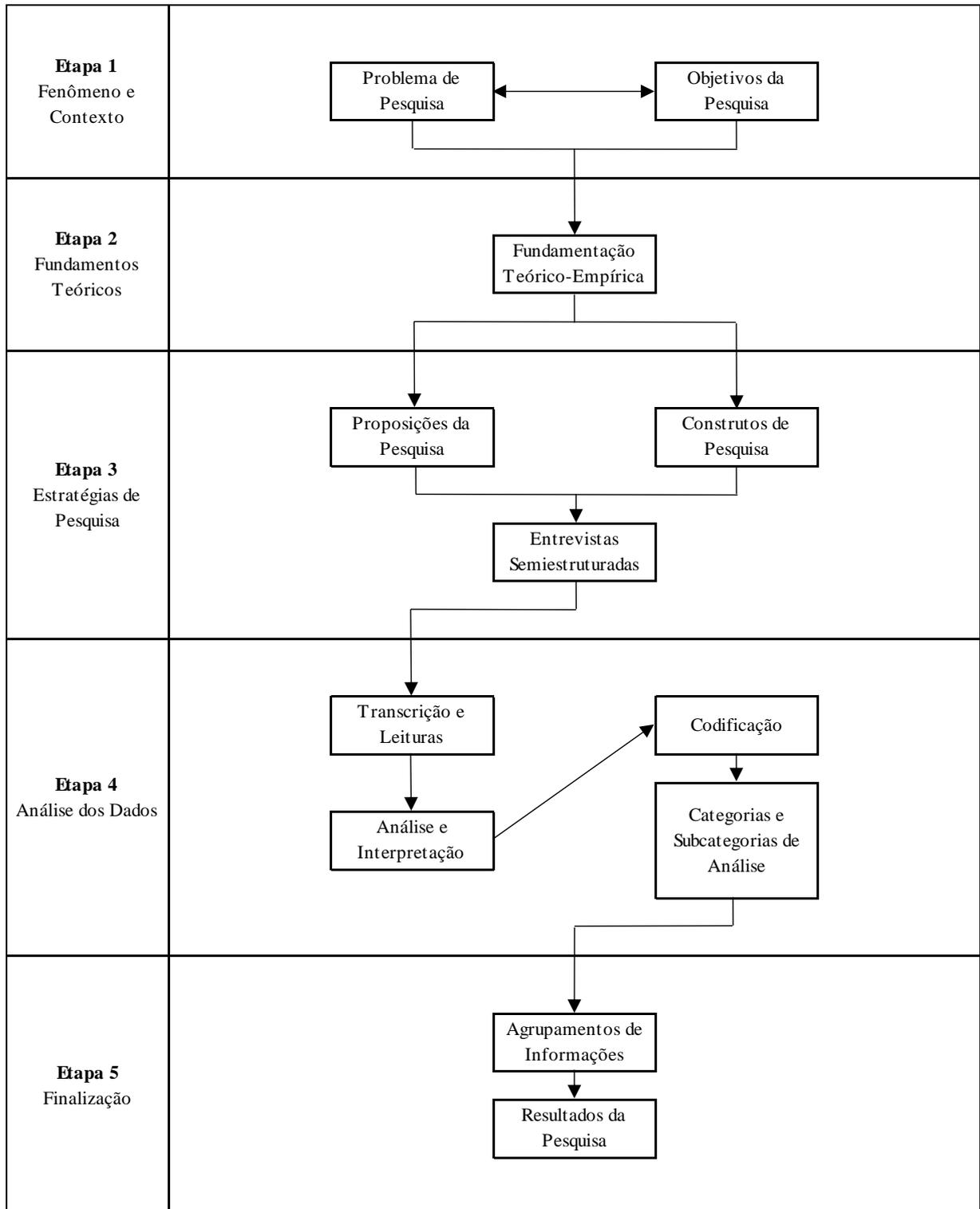
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com o delineamento metodológico, o construto da pesquisa, as proposições, os procedimentos de coleta dos dados, a apresentação dos sujeitos da pesquisa e os procedimentos de análise dos dados evidenciados, na próxima seção é explanado o desenho da pesquisa.

3.7 DESENHO DA PESQUISA

Apresenta-se, na Figura 4 os procedimentos adotados para realização desta pesquisa, sistematizado em cinco etapas: i) fenômeno e contexto, ii) fundamentos teóricos, iii) estratégias de pesquisa, iv) análise dos dados e v) finalização.

Figura 4 – Desenho de pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na primeira etapa, definiram-se o problema e os objetivos de pesquisa. Adiante, elaboraram-se as seções que integram o referencial teórico. Na terceira etapa desenvolveu-se a estratégia da pesquisa, com a elaboração dos construtos da pesquisa e do instrumento de coleta de dados, além das proposições da pesquisa. A quarta etapa envolveu a trajetória de análise dos dados, da transcrição das entrevistas, da codificação e da categorização dos dados. Na quinta e

última etapa realizou-se o agrupamento das informações, com a apresentação dos resultados que se materializam na resposta da questão problema.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo apresenta-se a descrição e análise dos dados resultantes da pesquisa. As *proxies* (subcategorias) são apresentadas inseridas em quatro dimensões (categorias), que são as dimensões de: planejamento, controles financeiros, aspectos mercadológicos (mercado e cliente) e controles de pessoal.

4.1 DIMENSÃO DE PLANEJAMENTO: “VOCÊ PRECISA POR PARA RODAR”

As *proxies* inseridas na dimensão de planejamento, que serão evidenciadas nesta seção foram organizadas em três subseções e na seguinte ordem: i) Missão, Visão e Valores do Negócio; ii) Desenvolvimento de um Plano Operacional e de um Plano de Ação; iii) Desenvolvimento de um Plano de Investimento; e iv) Análise e Monitoramento do Ambiente Interno e Externo do Negócio.

4.1.1 Missão, Visão e Valores do Negócio

Conceitos de planejamento estratégico citados na literatura enfatizam que, uma das suas primeiras etapas para elaboração, é a definição da missão, visão e valores do negócio (FISCHMANN; ALMEIDA, 2007; ANDRADE; AMBONI, 2010). Investigações relatam, ainda, que uma das formas de se acessar a política de gestão de uma empresa é por meio da análise destas diretrizes organizacionais (BETHLEM, 2009).

Ao analisar as falas dos empreendedores, de uma maneira geral, percebe-se que os mesmos buscaram ter essa atenção no estágio de concepção da startup. O Empreendedor 2 menciona que a missão, a visão e os valores estão definidos desde a concepção, mas que os “propósitos” da organização são utilizados ao invés dessas diretrizes.

O Empreendedor 3, por sua vez, enfatiza que não tinha essas diretrizes definidas por ausência de conhecimentos sobre gestão, mas que com o auxílio das mentorias que recebeu no período referente a incubação, conseguiu definir a missão, a visão e os valores do seu empreendimento:

Nós definimos a missão, visão e valores bem no início e fomos alterando aos poucos e ao longo do tempo. Nós temos ainda definidos a missão, visão e valores, mas nós trabalhamos mais com “propósitos”. [...] Então, nós temos sim definidos, mas do jeito que é “missão, visão e valores” nós não

utilizamos, usamos mais os nossos propósitos como um guia para nosso planejamento. (Empreendedor 2).

*[...] isso foi um trabalho em conjunto com as mentorias aqui da incubadora, né? **Nós não tínhamos (MISSÃO, VISÃO E VALORES) definidos não.** [...] quando abrimos a empresa, não tínhamos noção alguma. [...] Então, **essas questões mais relacionadas ao plano de negócio, elas foram sendo construídas ao longo do período de incubação.** (Empreendedor 3).*

O Empreendedor 4, que além de empreender é diretor de uma aceleradora de startups localizada no estado do MS e mentor de diversos projetos inovadores, chama a atenção ao dizer que muitas startups não definem missão, visão e valores no período de sua concepção e sim ao longo dos anos, frente às necessidades. A fala do empreendedor está bastante alinhada a um dos trechos oriundos da entrevista com a Empreendedora 6, que diz que essas diretrizes são definidas apenas quando o negócio está em busca de investidores ou prestes a participar de algum processo de seleção para ingressar em uma incubadora tecnológica:

***Elas passam a definir isso quando começam a ter uma maturidade maior.** Aí sim eles veem a necessidade de colocar isso diante de um investidor. [...] Então assim, no geral, **a maioria não determina isso, não faz isso.** Vamos pensar assim, eles pulam esse passo do planejamento, né? Uma boa parte. Mas, claro que tem aqueles que buscam trabalhar um planejamento mais consolidado. (Empreendedor 4).*

*[...] **temos definido (DEFINIR MISSÃO, VISÃO E VALORES), mas esse não foi o ponto de partida.** [...] normalmente o ponto de partida é o problema. [...] eu não preciso provar nada para ninguém, **não precisamos ter uma missão, visão e valores na parede, sabe? Eu preciso ter muita clareza da realidade que eu quero transformar, isso é mais do que uma frase do tipo “ser reconhecida como...”, sabe? Então é isso, mas assim, quando você vai preencher um edital, eles pedem isso, então nós fazemos.** (Empreendedora 6).*

O Empreendedor 7, por sua vez, diz que ele e sua equipe utilizam um propósito unificador ao invés de missão, visão e valores. Esse propósito massivo transformador ou, simplesmente, PMT, consiste no propósito maior e ambicioso da organização. Não se trata de uma declaração de missão, mas uma mudança cultural que move o ponto focal de uma equipe da política interna para o impacto externo. A maioria das grandes organizações contemporâneas está focada internamente e, muitas vezes, perde o contato com seu mercado e seus clientes. O *Google*, por exemplo, tem como PMT: “Organizar a informação do mundo”. A utilização de um PMT pode ser justificada pelo fato de muitos empreendedores entenderem que a missão, a

visão e os valores são mal utilizados pelas organizações e tratados como mero formalismo, muitas vezes apenas copiados de outras empresas.

Não buscamos trabalhar com “missão, visão e valores”, trabalhamos com o PMT, que é o propósito massivo transformador. Ele é um pouco diferente de missão, visão e valores. Nós temos alguns valores, que são os valores culturais da (NOME DA STARTUP) e é algo que pregamos muito, né? São nossos valores de atitude, desempenho, comprometimento, transparência e desempenho. Esses são os nossos valores hoje aqui na (NOME DA STARTUP), mas que são valores culturais mesmo, que a gente busca desde a fase de recrutamento. Então, sempre buscamos fazer um recrutamento muito bem alinhado. Então, falando de missão, visão e valores, elas estão mais ligadas à metodologia “PMT” de propósito massivo transformador, que muda um pouco, mas temos a nossa visão. Inclusive, estamos construindo uma nova visão agora em 2020 para 2021 e também para os anos até 2030. Estamos montando essa visão referente à “o que pretendemos alcançar até o ano de 2030?”. (Empreendedor 7).

Diante do contexto apresentado e, analisando de uma maneira geral, acredita-se que as startups não definem missão, visão e valores apenas para o cumprimento de requisitos exigidos em editais de seleção, mas sim para serem o tripé que confere identidade e propósito para o negócio. Na ausência desse tripé, é praticamente inviável construir um planejamento estratégico e guiar as decisões feitas dentro da organização de modo a atingir os resultados esperados. Estas evidências alinham-se, por exemplo, com as obtidas por Feuser, Daciê e Espejo (2016) em sua investigação.

4.1.2 Desenvolvimento de um Plano Operacional e de um Plano de Ação

Consoante Shrader *et al.* (1989), o plano operacional refere-se à parte mais detalhada do planejamento não apenas de empresas com potencial inovador, mas de empresas tradicionais também. Os autores enfatizam que, basicamente, trata-se de um documento no qual os gestores estabelecem os objetivos a serem cumpridos e estipulam os passos a serem seguidos. Nessa perspectiva, o plano operacional guia os controles das operações das áreas funcionais das organizações, como: área financeira, área mercadológica, área de recursos humanos e área de produção.

De “mãos dadas” ao plano operacional, está o plano de ação que, de acordo com De Paula (2016), consiste no planejamento de trabalho necessário para atingimento de um resultado desejado, ou seja, é o passo-a-passo necessário para o atingimento dos objetivos estabelecidos no plano operacional mencionado anteriormente. Nesse sentido, o plano de ação, que também

é conhecido como “Plano de Trabalho” e “Plano de Atividades”, é um dos mecanismos mais eficientes e simples para o planejamento e acompanhamento de atividades dentro de uma organização, seja ela com ou sem potencial inovador.

Ao visualizar as falas dos empreendedores que compuseram o grupo de sujeitos da pesquisa, 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 alta incerteza, 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:

*[...] eu não sabia muito bem o que gostaria de fazer. Eu sabia que havia um problema, que era o mercado de trabalho pouco desenvolvido nessa área e eu queria solucionar esse problema. [...] **Só que assim, a minha equipe e eu, tínhamos zero experiência para empreender. O “cara” que se forma em Saúde Coletiva não se forma para empreender, assim como talvez outros cursos. Então, assim, 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. E eu via isso muito nos rostos das outras pessoas, as outras pessoas que estavam constituindo outras startups, participando do processo também. [...] Todas as pessoas que iniciam, ou melhor, a maioria das pessoas que constituem uma startup, elas dão início sem saber exatamente o que querem. [...] muitas vezes essas pessoas não sabem o que querem, elas querem executar, mas não sabem como ainda, na maioria das vezes. [...] na nossa vivência no (NOME DO EVENTO), nenhum empreendedor tinha, ninguém tinha um planejamento de médio e longo prazo, sabíamos só o que iríamos fazer a curto prazo.** (Empreendedor 1).*

***Para longo prazo nós não temos algo muito tangível, nós geralmente fazemos nosso planejamento anualmente e revisamos semestralmente, ou seja, ele (PLANO OPERACIONAL) é desenhado para um ano. Nós não estamos fazendo um planejamento para longo prazo, nós temos os propósitos que nos dão essa “linha guia” [...] mas o planejamento mesmo e a operacionalização, nosso plano de ação, são definidos pensando em um ano.** (Empreendedor 2).*

*O que a gente tinha era uma ideia e uma necessidade de mercado que nós imaginávamos que pudéssemos atender naquele momento. **Mas todas as questões de planejamento, assim, foram bem precárias no início.** [...] Obviamente depois, com as próprias mentorias, com a própria experiência de mercado, ouvindo o que eles (OS CLIENTES) queriam e o quê que não queriam, aí a gente foi moldando melhor as coisas. **Mas nós tínhamos um objetivo único, era atender um mercado que tinha uma determinada necessidade e com esse objetivo único nós fomos observando e traçando novos objetivos.** Mas, assim, na concepção não tinha esse tipo de coisa, era um objetivo somente. Era apenas o que nós imaginávamos que era necessário para ter a empresa, basicamente isso. [...] Nós já tínhamos (UM PLANO DE AÇÃO)*

quando começamos a pensar na questão da empresa. A gente tinha um plano de ação estabelecido do que teríamos que fazer primeiro, do que teríamos que aguardar alguma coisa, aguardar investimento e tudo mais. Mas um plano de ação nós sempre tivemos, desde o início. (Empreendedor 3).

O Empreendedor 7 menciona que ele e sua equipe trabalham, em termos de planejamento, com a metodologia OKR. De acordo com Rocha (2020), OKR (*Objectives and Key Results*) é uma metodologia de gestão muito utilizada por empresas no Vale do Silício. O autor menciona que os OKRs foram criados pelo ex-CEO da *Intel*, Andrew S. Grove, mas se tornaram mais conhecidos quando, em 1999, por meio de um dos investidores do *Google*, John Doerr, que apresentou a metodologia para os funcionários da empresa. De modo simplificado, pode se dizer que é uma fórmula para definir metas sendo como “Eu vou” (objetivo) “medido por” (conjunto de resultados-chave):

Hoje trabalhamos aqui, falando em planejamento, com metodologia de OKRs. Então, nós trabalhamos por trimestre, mas nós temos o nosso objetivo do ano. Então, nós definimos nosso objetivo anual, ou seja, o que a gente quer entregar lá em 2021, né? E todos os objetivos, todos os OKRs que serão definidos ao longo do trimestre, né? Eles se conectam a esse objetivo organizacional, né? Que é o objetivo do ano. [...] Então, tem um objetivo organizacional e dentro do objetivo organizacional nós temos nossos objetivos de áreas, quais são os OKRs em cada área, de produto, engenharia, suporte, comercial, marketing etc. Então a gente define esses objetivos. [...] o nosso planejamento normalmente funciona dessa forma, a gente trabalha na metodologia OKR, temos um plano anual, planos trimestrais, objetivos trimestrais de curto prazo e semanalmente trabalhamos em quais são as nossas ações para alcançar aqueles objetivos. (Empreendedor 7).

O Empreendedor 4, que também é mentor de outros empreendedores, discorre que esses objetivos de longo prazo são mais comuns em startups cuja área/segmento de atuação não possui tantas variações. Sem essa exceção, startups focalizam mais no curto e médio prazo, o que está em conformidade com a fala da Empreendedora 6. Este, inclusive, enfatiza que as incubadoras tecnológicas fornecem suporte aos empreendedores no desenvolvimento de um plano operacional e de ação:

[...] daquelas (STARTUPS) que eu acompanho, que eu já acompanhei aqui (NA ACELERADORA) e em outros estados, chegam a fazer um plano operacional sim. [...] Então, de fato elas fazem (UM PLANO OPERACIONAL), mas elas não fazem de longo prazo, elas fazem de curto e médio. Na verdade, algumas fazem sim de longo prazo, quando o segmento não tem tantas variações e tudo mais, né? Então, eles acabam estendendo o plano sim. Mas boa parte, sim, faz de médio e curto prazo um planejamento operacional. (Empreendedor 4).

No começo você tem só os objetivos de curto prazo [...] você precisa colocar para rodar [...] Você tem o objetivo de longo prazo, claro, que o impacto você quer alcançar, né? Mas há mais definidos objetivos de curto e médio prazo. Hoje sim, temos objetivos de curto, médio e longo prazo. [...] e isso (PLANO DE AÇÃO) as incubações ajudam muito. Como o (NOME DA STARTUP) surgiu, assim de “cara” em uma incubação, você é até cobrado para ter isso. As mentorias acompanham nosso trabalho, nós temos metas para entregar, então não tem nem como não ter um plano de ação. [...] 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).

Em alguns trechos, foi perceptível o impacto da pandemia no desenvolvimento dos planos operacionais e de ações a longo prazo. Alguns empreendedores relatam que, diante do cenário que atual, é praticamente inviável desenvolver um plano operacional e um plano de ação a longo prazo. A Empreendedora 6, por exemplo, deixa claro na sua fala que precisa revisar seus planos desenvolvidos em uma frequência muito menor, para fazer ajustes necessários oriundos das incertezas do momento.

4.1.3 Desenvolvimento de um Plano de Investimento

O plano de investimento consiste, basicamente, em um planejamento de como e onde investir para alcançar determinado objetivo. 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.

Analisando a falas dos entrevistados, verifica-se que esse despreparo realmente é real, principalmente na fase de concepção do empreendimento. O Empreendedor 1, por exemplo, enfatiza que no início do seu negócio não sabia quanto e como investir. A mentoria que ele e sua equipe receberam de uma entidade privada brasileira de serviço social, sem fins lucrativos, foi determinante para os próximos passos que seguiram. O Empreendedor 7, por sua vez, relata que ainda estão em processo de aprendizagem e que no início tudo é direcionado pelo “*feeling*” dos empreendedores:

Eles (EMPREENDEDORES) sabem as dores do dia-a-dia. [...] boa parte das startups são formadas por alguém que entende de tecnologia ou é um desenvolvedor. Então, esses não entendem muito sobre gestão, estratégias e tudo mais. Assim, quando se fala sobre questões financeiras, as pessoas (EMPREENDEDORES) se perdem um pouco. Eu falo isso pelo fato que sou mentor de algumas startups e eles sabem o que precisam, mas não têm esse planejamento financeiro. [...] Talvez, isso se confunde muito com as pequenas empresas [...] startups começam na informalidade também, elas vão testar, vão validar o problema, vão validar a solução etc. Então, elas começam dessa forma. [...] eles (EMPREENDEDORES) têm essa dificuldade. Sabem elaborar o produto, sabem até vender bem, mas não sabem controlar suas finanças, controlar seus planejamentos, não diferenciam o que é gasto e o que é investimento etc. (Empreendedor 4).

Olha, bem no início da ideia, nós não tínhamos noção nenhuma de quanto e como nós iríamos investir. [...] a nossa startup trabalha muito com licitações governamentais. Para você participar de licitações, alguns pregões eletrônicos, por exemplo, você precisa participar de outra plataforma e essa outra plataforma cobra um preço por sua participação, entendeu? Então esse conhecimento nós fomos adquirindo com o tempo e na hora que “precisamos comprar isso aqui, vamos lá adquirir”. Então assim, claro que se a pessoa conversar com outros empreendedores, mais experientes, eles vão orientar “olha, precisa comprar isso aqui, aquilo ali e tal”. Esse não foi o nosso caso, nós tivemos que ir aos poucos sabendo como investir, ou melhor, onde investir. (Empreendedor 1).

Nós estamos começando amadurecer um pouco mais agora essa questão de planos, inclusive de investimento. [...] Estamos todos juntos, a equipe inteira desenvolvendo esses planos e o plano de investimento também. 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, tá? A gente nunca teve uma visão de longo prazo na (NOME DA STARTUP), a gente sempre trabalhou com uma visão muito curta, de 3 meses e no máximo um ano. Agora que a gente está olhando e percebendo que a empresa precisa entender onde que a gente quer chegar e que a gente precisa olhar mais para o futuro. Então, mais ou menos isso. (Empreendedor 7).

O Empreendedor 2 e o Empreendedor 3 demonstram domínio um pouco maior sobre a questão que envolve investimentos. O Empreendedor 2 destaca que sua startup possui um levantamento de investimentos para um período de um ano, ou seja, ele e sua equipe já sabem onde irão investir dentro de um período referente a doze meses. O Empreendedor 3, por sua vez, enfatiza que, desde a concepção da startup, possuem um plano de investimento desenvolvido. O empreendedor reforça, ainda, que este plano de investimento é desenvolvido até os dias de hoje:

[...] nós temos essa estimativa de valores já levantados em relação a investimentos e custos, mas para um período maior que um ano não. Mas assim, do que nós temos hoje, muitos dos custos são do operacional mesmo, são custos fixos e custos variáveis relacionados aos nossos clientes e nossos serviços. Então, eles são bastantes previsíveis, conseguimos ter uma previsão boa. (Empreendedor 2).

Nós tínhamos um plano (DE INVESTIMENTO), uma planilha que nós tínhamos, uma relação de tudo que nós dois (OS SÓCIOS) investimos desde de 2016 quando foi fundada a empresa até o momento atual. Obviamente que nós tínhamos metas financeiras a médio prazo, se é que eu posso dizer assim, né? Que era assim: “para chegarmos em X clientes, precisamos investir X reais, né?”, ou “para a gente conseguir entregar tal solução para um cliente que a gente imagina que vá ter um retorno bom, a gente precisa investir X reais nessa tecnologia, X reais em equipamentos, X reais em horas de alguém para poder desenvolver alguma coisa para gente” etc. Então, um plano de investimento sempre tivemos, ele não foi muito bem, assim... Assentado, conversado, pensado, né? Foram coisas mais automáticas, nós fomos planilhando, entendendo qual era a nossa capacidade e onde podíamos chegar com alguns investimentos necessários. (Empreendedor 3).

O Empreendedor 5 traz consigo outra perspectiva, a de que o plano de investimento está muito relacionado à busca de investidores para o negócio. De acordo com o empreendedor, foram elaborados alguns planos de investimentos por ele e seus sócios, bem no início do negócio, com o objetivo de apresentá-los a investidores. Entretanto, acabaram desistindo dessa busca, chegando à decisão de investirem apenas capital próprio.

[...] 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).

A Empreendedora 6, por fim, discorre sobre a trajetória do negócio até o momento atual, para comentar sobre a questão de investimentos. Consoante o empreendedor, ele e seus sócios buscaram iniciar a startup com testes, sem sair dos seus empregos fixos na época. Enfatiza, ainda, que quando é convidado para palestras sobre empreendedorismo, essa é a dica que disponibiliza aos participantes: “Inicie com testes, não invista tudo que tem de uma vez”:

[...] nós começamos muito com testes [...] Então, nós fomos testando a ideia do (NOME DA STARTUP), observando se tinha mercado, observando se era possível ganhar dinheiro com isso etc. Todo o dinheiro que nós ganhamos nos primeiros anos, nós guardamos no caixa do negócio, para a hora que todos fossem dedicar-se exclusivamente para o negócio estaríamos com “X” de valor guardado e não seria necessário

colocar mais dinheiro. [...] estamos até agora no bootstrap, nós vamos faturando e aí decidindo onde investir ou o que fazer. (Empreendedora 6).

Startups, portanto, desenvolvem um plano de investimento visando um melhor planejamento financeiro. Mesmo com algumas startups não desenvolvendo esse plano logo na concepção, o que pode se tornar um entrave e ocasionar a mortalidade da organização, elas desenvolvem com o passar dos meses. Assim, com esse plano de investimentos em mãos, os empreendedores conseguem alocar seus recursos da melhor maneira possível, fazendo com que o seu negócio consiga obter êxito no alcance dos objetivos estabelecidos.

4.1.4 Análise e Monitoramento do Ambiente Interno e Externo do Negócio

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. Essas análises consistem, basicamente, na averiguação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. Essa análise descrita, especificamente, refere-se à Matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (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:

Os empreendedores, com experiências conseguem sim (REALIZAR UMA ANÁLISE DOS CENÁRIOS INTERNO E EXTERNO), mas os que estão “iniciando” um negócio não. (Empreendedor 1).

[...] há pouco tempo nós fizemos um planejamento para um projeto específico que estamos desenvolvendo aqui. Nós fizemos a Matriz SWOT, fizemos o Business Model Canvas, fizemos o Value Proposition Canvas e uma coisa foi sendo necessária para realizar a outra, ou seja, primeiro nós fizemos a SWOT para depois fazermos as outras. (Empreendedor 2).

Nesse primeiro momento, na hora de abrir a empresa não (NÃO REALIZARAM ANÁLISES DE CENÁRIOS EXTERNO E INTERNO). Nós fomos ter acesso a esse tipo de coisa depois que estávamos na incubadora, aqui com as próprias mentorias e tudo mais que era fruto da incubação. Era um cenário novo para nós até então. E aí, exatamente nesse período era quando eu estava cursando meu MBA em Gestão de Pessoas, então eu vi muito disso (SOBRE ANÁLISES DE CENÁRIOS) no MBA também. Então, ali quando nós pensamos na empresa, obviamente não. Nós não tínhamos visto isso, realizamos isso já depois de estar aqui dentro da incubadora, aí nós fomos realizar uma análise criteriosa em relação a

isso (AOS CENÁRIOS EXTERNO E INTERNO). Hoje, ela sofre atualização a cada 6 meses, nós refazemos essa análise de cenários e tudo mais. (Empreendedor 3).

[...] isso (ANÁLISE DE CENÁRIOS) é um ponto solicitado para todo mundo que quer depois buscar um investimento. E como todas as startups chegam em um determinado momento e precisam buscar investimentos, seja um investimento pequeno ou grande dependendo do seu momento, eles fazem 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, refazemos e revemos todos os “players” de mercado, o que é uma fraqueza do (NOME DA EMPRESA) que precisamos melhorar, o que é uma fraqueza que vamos assumir e todo anos fazemos isso, desde que a gente começou. (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).

O Empreendedor 1 e o Empreendedor 3 não mencionam uma análise específica e, além disso, discorrem que no início do negócio não se realiza por parte do empreendedor esses tipos de análises. O Empreendedor 3, especificamente, diz que só começou a atentar-se a importância do desenvolvimento dessas análises quando sua startup foi incubada. Assim, com o suporte das mentorias, ele e sua equipe começaram a analisar e monitorar os ambientes externos e internos da organização.

4.2 DIMENSÃO DE CONTROLES FINANCEIROS: “AGORA, COM A COVID-19, NÓS PRECISAMOS TER DECISÕES MUITO MAIS RÁPIDAS”

As *proxies* inseridas na dimensão de controles financeiros, que serão evidenciadas nesta seção, foram organizadas em cinco subseções e na seguinte ordem: i) Controle de Custos e Despesas; ii) Previsão de Receitas e Despesas Futuras; iii) Separação de Finanças Pessoais; iv) Utilização de Demonstrações Financeiras como Apoio à Tomada de Decisão; e v) Mensuração do Desempenho do Negócio.

4.2.1 Controle de Custos e Despesas

A adoção de controles financeiros é relevante para qualquer tipo de organização e para as startups não é diferente. Startups que buscam gerir corretamente as suas finanças tendem a

investir melhor, seja em inovação, em produtos ou em melhorias na estrutura organizacional. Como será visualizado nas falas dos empreendedores, esses controles não são muito bem estruturados na concepção do negócio, porém vão sendo aprimorados com o passar dos anos.

O Empreendedor 1 menciona que os controles de custos e despesas da sua startup, no início, era precário. Diante dessa realidade, o empreendedor foi em busca de uma startup que oferecia essa solução. Após a contratação dos serviços, é enfatizado pelo autor uma melhor manutenção das finanças do seu negócio e, conseqüentemente, investimentos mais precisos e que geram um maior retorno:

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

O Empreendedor 4, em sua fala, menciona que os controles utilizados pelas startups nas primeiras fases do seu ciclo de vida organizacional são mais simples, proporcionais ao estágio em que se encontram. Essa fala está alinhada ao que é comentado pelo Empreendedor 2. No início, os controles eram realizados pelo empreendedor, basicamente, por meio de uma simples planilha no *Excel*:

[...] não sei se eu posso dizer informal, mas vamos imaginar uma startup que esteja ainda na informalidade ou nas fases iniciais, elas vão fazer os pequenos controles delas. Mas assim, elas precisam de um histórico para depois chegarem em um investidor e falarem: “Olha, está aqui. Eu não tenho nada contábil registrado, não tenho nenhuma nota fiscal lançada, mas eu tenho esse fluxo de caixa aqui e tenho minhas contas a pagar e a receber”. [...] Isso se intensifica mais a partir do momento que ele vê que está obtendo um faturamento maior [...] Então, chegam a fazer sim, mas bem na informalidade e vão formalizando a partir do momento que buscam essa profissionalização. (Empreendedor 4).

No início, usávamos Excel, procedimento normal para fazer esses controles. E desde o começo nos atentávamos para que o caixa batesse com nossa conta no banco. Agora, nós utilizamos softwares para isso (CONTROLES DE CUSTOS E DESPESAS), utilizamos o (NOME DOS SOFTWARES) e eles fazem conciliação bancária. Então, desde o início até hoje em dia nós fazemos os controles tanto dos custos como das despesas. Todo o dinheiro que sai da empresa sai a partir da nossa conta bancária, não temos muita movimentação de dinheiro físico. Então, é até mais fácil de controlar, fazemos tudo por lá: saídas

*e entradas. Hoje nós temos uma ferramenta para fazer a emissão de cobrança, geração de boleto e esses sistemas fazem a baixa automaticamente daquela baixa que foi realizada, pagamento e tudo isso está integrado com os softwares de controles financeiros. Lá, nós temos todos os controles de entradas e saídas. Nós utilizamos diversos softwares aqui, tudo que podemos potencializar com a utilização de softwares nós potencializamos. Alguns exemplos são: emissão de cobrança, geração de NFe, controle das assinaturas, **controles financeiros**, marketing, vendas etc. Todo tipo de coisas que precisamos fazer é com algum software. (Empreendedor 2).*

O Empreendedor 3 e a Empreendedora 6 evidenciam que sempre tiveram esse cuidado com a questão financeira da empresa. Desde a concepção sempre tiveram controles financeiros, o que foi determinante para todos passos seguintes que foram dados até o momento atual. Ambos os empreendedores reforçam, ainda, que os controles financeiros que possuíam no início e os que possuem atualmente são extremamente rigorosos:

[...] isso (CONTROLE DE CUSTOS E DESPESAS) sempre teve. Essa é uma preocupação sempre muito grande para nós dois (OS SÓCIOS). No início, tem aquela “coisa” de entrar pouco dinheiro e se não controlar o negócio está fadado ao fracasso. Então, os controles financeiros sempre foram muito rigorosos. Hoje nós já temos tudo mais automatizado. Então hoje, o fluxo de caixa, as emissões de boleto, de nota fiscal, são todos automatizados no sistema. No início a gente realizava os controles em uma planilha de Excel, eu gerava os boletos dentro da própria conta do banco, a nota direto no site da prefeitura do município, era um processo longo e demorado e hoje já realizamos tudo de maneira automatizada. Mas isso é uma busca constante nossa, quanto mais a gente conseguir automatizar essa parte de controles financeiros, mais tempo conseguimos dedicar para captar cliente, para conseguir atender chamada técnica e tudo mais. Então, sempre foi uma preocupação muito grande nossa. (Empreendedor 3).

São bem rígidos (CONTROLES FINANCEIROS). Nós temos uma planilha em que colocamos todas as receitas, número das notas, os valores, quando foram emitidas, quando o dinheiro cai na conta etc. Essa planilha me gera mais duas planilhas [...] Nós listamos todas as despesas, não tem nenhum real do (NOME DA STARTUP) que é gasto sem ser tabulado. Então, isso está tudo planilhado [...] eu uso isso todos os dias, a planilha financeira fica aberta no meu computador e é a primeira coisa que eu olho todo dia de manhã. Eu sou muito guiada por ela nas decisões do negócio. (Empreendedora 6).

Em contrapartida, o Empreendedor 7 ilustra um cenário diferente. De acordo com o empreendedor, ele e sua equipe nunca tiveram esse “rigor” com controles financeiros, porém destaca que ele e sua equipe estão buscando conhecimento a respeito para a alteração desse cenário. Ademais, em um dos trechos oriundos da entrevista com o empreendedor diz que os erros cometidos lá no início estão sendo “sentidos” nos dias de hoje:

Nós nunca tivemos um controle tão rigoroso em cima disso (CUSTOS E DESPESAS). Agora, por conta da pandemia e tudo mais, começamos a sentir um pouco mais, começamos a controlar melhor esses pontos. [...] Então, a gente nunca teve um controle tão exato. [...] Hoje temos um sistema contábil que utilizamos, ele ajuda no controle de fluxo de caixa e controles financeiros no geral. Diariamente eu faço um acompanhamento com o nosso financeiro, para saber como é que estão as saídas, como é que está o nosso caixa etc. Temos também planilhas que originam a nossa DRE etc. Agora, com o planejamento, vai ser montado o nosso planejamento anual de caixa. Então, a gente está começando a estruturar ele um pouco mais agora, tá? Antes, era tudo muito “livre” e a gente sentiu um pouco mais esse livre agora, né? Os impactos disso... Por isso que estamos querendo ajeitar o planejamento e estabelecer um controle um pouco melhor. (Empreendedor 7).

De uma maneira geral, percebe-se que os empreendedores possuem certo cuidado em se tratando dos controles financeiros de seus empreendimentos. Inclusive o Empreendedor 7, que por um bom tempo não se atentou a essas questões, afirma que vem buscando conhecimentos em conjunto com sua equipe. A busca contínua por conhecimentos relacionados às finanças do negócio é determinante para o uso adequado dos recursos, além de ser indispensável para a sobrevivência e continuidade da empresa.

4.2.2 Previsão de Receitas e Despesas Futuras

A previsão de receitas e despesas futuras é um mecanismo indispensável para a gestão de organizações inovadoras e também de empresas tradicionais. Essas previsões são referentes a um período de 1 a 3 anos, mas dependendo do segmento de atuação podem se estender por mais alguns anos. Empresas de médio e grande porte, bem como firmas inovadoras, realizam o orçamento, que consiste em uma ferramenta de previsão formal. Entretanto, muitos pequenos negócios e startups, justamente por estarem no início da trajetória empresarial, realizam controles mais básicos, simples ou informais.

Todas as previsões ocorrem, geralmente, nos últimos meses do ano, onde são feitas as projeções para o ano seguinte ou, como dito anteriormente, para os próximos três/quatro anos dependendo do segmento do negócio. Em se tratando das startups, em especial, acredita-se que as projeções são para apenas o próximo ano, devido às incertezas do ecossistema. O intuito das previsões é que o empreendimento possa acompanhar mês a mês os resultados reais e compará-los com o que foi projetado, realizando assim ajustes de curso quando necessário para que as metas e objetivos sejam alcançados.

Como é possível visualizar nas falas dos empreendedores, todos realizam previsões de receitas e despesas futuras. Em determinados trechos, como os oriundos da entrevista com o Empreendedor 4, percebe-se que algumas startups realizam essas previsões visando ingressar em algum programa/projeto inovador no futuro, tendo em vista que os mesmos exigem algo concreto até mesmo para saber se o investimento na startup realmente é compensatório:

Então, depois que houve a contratação da startup da área da contabilidade, eles fazem isso (PREVISÃO DE RECEITAS E DESPESAS FUTURAS) para nós. Mas, como que era feito antes? Depois que nós sabíamos o que teria que ser feito, que é participar de licitações, ficou mais fácil pelo fato que sabíamos o que nós iríamos gastar. Nós íamos participar de uma plataforma que iria cobrar “X” de nós, porque eles cobravam mensalmente, então conseguíamos planejar quanto iríamos gastar dentro de um ano para estar inserido naquela plataforma e, conseqüentemente, das licitações presentes nela. Mas quando a gente não sabe nem o que a gente quer fazer, de fato, é difícil. (Empreendedor 1).

As despesas futuras estão inseridas naquele planejamento do ano, que eu comentei. Então, nós inserimos lá todas as contas, que são mensalidades de softwares e planejamentos relacionados a projetos que vamos participar. [...] Então, com essa previsão de despesas, nós conseguimos levantar todas as despesas que iremos ter até o final do ano. Com relação às receitas futuras, nós trabalhamos com MRR (Monthly Recurring Revenue). [...] Então, nós temos nosso histórico de MRR, que é a nossa recorrência mensal. Aí, nós utilizamos isso como base para previsão/planejamento de receitas futuras. Hoje, então, nosso MRR é um valor “x”, nós temos a projeção dele ao longo do tempo e usamos ele como uma base para estimar receitas futuras. (Empreendedor 2).

[...] o ano passado foi o primeiro ano que a gente fez (UMA PREVISÃO DE RECEITAS E DESPESAS FUTURAS) e este ano foi o segundo. Nós temos algumas obrigações anuais como prestador de serviços de tecnologia da informação, são questões de manutenção preventiva de equipamentos e tudo mais. Então, isso tudo é realizado, geralmente, em dezembro, uma ou duas semanas antes dos recessos de final do ano. Nós nos reunimos e planejamos essa parte de “metas”, tanto as metas de receitas, o comercial mesmo. E baseado nessas metas, previsão de despesas conseqüentemente. No início nós não sabemos muito o que prever, nós não temos muito... Eu diria que é falta de “felling” mesmo, é a própria experiência do mercado. [...] Então, no primeiro ano nós vamos muito baseados no que achamos que as pessoas vão querer comprar, o que achamos que os clientes vão querer testar, enfim. [...] Então, eu diria que no início realizávamos o planejamento baseado no que nós queremos, no que nós achamos que pode acontecer. Hoje, o planejamento é totalmente baseado no mercado, na tendência de mercado. Assim, eu diria que a nossa vontade em relação a produtos e tudo mais, ela é quase nula em relação ao que nós vamos fazer no próximo ano. Quem dita isso é o cliente, definitivamente. (Empreendedor 3).

Boa parte das startups, até por não terem uma solidez, por não terem números suficientes, acabam fazendo (PREVISÕES DE RECEITAS E DESPESAS FUTURAS). Então, de certa forma, acabam sendo

forçadas a trabalhar isso. [...] Até mesmo pelo fato de que, qualquer programa que elas participam, elas precisam apresentar alguma previsão. Elas são questionadas sobre previsão de receitas, previsão de despesas, custos etc. Se você vai participar de um programa de aceleração, você precisa ter algo. (Empreendedor 4).

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. Está tudo muito instável, né? Em um cenário de estabilidade, eu já estaria realizando essa previsão referente ao ano que vem inteiro. Mas agora eu estou muito mais focada no curto prazo, em uma estabilidade no primeiro semestre [...] 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).

[...] para esses últimos três meses nós montamos uma previsão e estamos acompanhando, a nossa previsão está acontecendo, se concretizando. Nós montamos dois cenários na verdade, um cenário otimista e um cenário negativo, pois lidar com o governo é muito incerto, né? Questões de liquidação, de receber, de não receber etc. Nas despesas conseguimos ter uma previsão maior, agora nas receitas temos uma incerteza muito grande. Mas montamos dois cenários, essa foi a nossa primeira experiência, de montar um cenário agora de fim de ano de 3 meses. Agora, nós vamos montar o nosso cenário de um ano. Então, está começando agora, é algo que a gente está amadurecendo e evoluindo. (Empreendedor 7).

Assim como discutido nas seções anteriores, no início tudo é mais difícil ou inviável em se tratando de startups. Com relação às previsões, não é diferente, o próprio Empreendedor 3 enfatiza que no início era guiado pelo seu “*feeling*” e não por previsões. Concomitantemente, o Empreendedor 7 evidencia que questões como essas estão sendo amadurecidas agora, anos depois da concepção do negócio. O Empreendedor 4 comenta sobre isso no trecho onde diz que as startups são forçadas ao passar dos anos a trabalharem esses pontos dentro da área financeira. Nessa direção, diante a relevância dessas projeções, acredita-se que uma realidade de ausência total de previsões pode ocasionar na descontinuidade do negócio.

4.2.3 Separação de Finanças Pessoais

Uma das primeiras lições transmitidas aos empreendedores está relacionada à separação por completa de suas finanças das finanças da empresa. Qualquer mentor tem essa lição como ponto de partida para falar sobre empreendedorismo. Entretanto, alguns empreendedores

acabam, ainda assim, cometendo erros como a não separação das finanças da pessoa física e pessoa jurídica, ocasionando o insucesso da organização.

Esses erros ocorrem, normalmente, com pequenos empreendedores em decorrência da ausência de conhecimento. Como startups são, na maioria das vezes, comparadas a pequenos negócios tradicionais, entende-se que essa possível junção de finanças possa ocorrer com empreendedores de startups também. Na fala do Empreendedor 2, 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. A (NOME DA STARTUP) não tinha um cartão de crédito e nós não queríamos pagar para ter um cartão de crédito pelo fato que estamos acostumados a ter esses cartões de crédito por meio de serviços de outras startups. Então não queríamos pagar por isso, era um custo que não fazia muito sentido na época. Assim, algumas contas da empresa, acabavam caindo no meu cartão de crédito. Por exemplo, nós tínhamos que comprar um software que era pago em dólar e que era necessário comprar com cartão de crédito, então passava no meu cartão de crédito. Mas, mesmo assim, sempre existiu a compensação de “um para um”. Então, se meu cartão de crédito deu “X” de valor, eu chego no fechamento do meu cartão de crédito, vejo todas as contas que são da empresa, gero uma cobrança e faço essa cobrança para a empresa. Da mesma forma, se eu pegasse algum dinheiro para pagar qualquer coisa, eu fazia isso e depois devolvia. 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. Hoje, nós temos vários controles [...] Então, nós temos sim essa divisão. (Empreendedor 2).

O Empreendedor 1, Empreendedor 3, Empreendedor 5, Empreendedora 6 e Empreendedor 7 manifestaram-se positivamente no que se refere à separação das finanças pessoais das finanças do negócio. O Empreendedor 5, especialmente, enfatiza que essa separação é algo obrigatório para todos aqueles que empreendem ou que buscam empreender futuramente:

Eu optei por ser separado, tenho meus bens e tem os bens da empresa. Aí como eu faço essa organização: geralmente, eu separo em três “bloquinhos”, né? O que é meu, o que é da empresa e o reserva para emergências. Tem pessoas que separam em até quatro “bloquinhos”, dividindo por setores presentes na empresa. No meu caso, startup ainda no estágio inicial, separo em apenas três: o que é meu, o que é da empresa e o que é, por exemplo, “surtiu algum imprevisto” e eu uso esse dinheiro de emergência. (Empreendedor 1).

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. Então nós sempre dividimos, eu fazia aportes e entrava como um investimento no valor de um caixa simbólico da empresa, né? Tudo isso era planilhado e dessa planilha saíam os valores para pagamento da empresa. Então, sempre foi muito dividido, desde o início a questão do que é dinheiro da empresa e o que é dinheiro dos sócios. (Empreendedor 3).

[...] isso (SEPARAÇÃO POR PARTE DO EMPREENDEDOR DAS FINANÇAS PESSOAIS) é obrigatório, né? Isso não tem como misturar. (Empreendedor 5).

[...] sempre teve essa divisão. [...] é outro banco, é outro tudo. Nunca teve esse problema, nem comigo e nem com nenhum dos sócios (Empreendedora 6).

[...] em nenhum momento nós tivemos problemas com junção de finanças de pessoa física e pessoa jurídica. Assim, são três sócios, eram dois sócios quando a empresa foi criada e entrou mais um agora e em nenhum momento. (Empreendedor 7).

O Empreendedor 4, por sua vez, destaca a ausência de conhecimento sobre gestão dos empreendedores de startups. O empreendedor menciona que apenas aqueles que possuem um mentor ou outro profissional ao seu lado conseguem fazer essa separação de finanças. A comparação com pequenos negócios tradicionais é, mais uma vez, destacada pelo entrevistado ao falar que o empreendedor de pequenos negócios e de startups fazem aquilo que é mais “conveniente”:

[...] se a gente pegar boa parte (DOS EMPREENDEDORES) que tem problemas com questões financeiras, que não entendem muito, de fato esses misturam tranquilamente. Agora, tem aqueles que são conscientes, aqueles que têm um mentor, um advisor, um conselheiro, alguém que esteja ali mais próximo e que toma a frente das finanças. [...] Mas ainda, infelizmente, fazendo sempre uma analogia com o pequeno empresário, os empreendedores acabam misturando. O próprio empreendedor de startup, assim como o do micro e pequeno negócio, ele é o que faz tudo, né? Então ele pensa: “Ah, é mais conveniente eu colocar aqui e depois eu me viro”. E aí ele acaba esquecendo e isso acaba sendo incorporado pela empresa. (Empreendedor 4).

Em um contexto geral, percebe-se que a separação das finanças pessoais das finanças da empresa por parte do empreendedor. Na concepção do negócio, em alguns casos, ocorrem

alguns obstáculos nesse processo, como foi visualizado na fala do Empreendedor 2. Porém, ao longo dos anos, participando de programas/projetos de inovação e treinamentos os empreendedores vão compreendendo a importância dessa divisão.

4.2.4 Utilização de Demonstrações Financeiras como Apoio a Tomada de Decisão

Demonstrações financeiras são relatórios contábeis que apoiam a tomada de decisão dos empreendedores dentro das organizações. Alguns dos demonstrativos mais relevantes e conhecidos são: balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração do fluxo de caixa, demonstração das mutações do patrimônio líquido, demonstração do valor adicionado, notas explicativas, dentre outros.

Estes relatórios detalham a situação financeira de um empreendimento de maneira geral. Possuindo-os como suporte, é possível realizar a apuração dos impostos, controlar o fluxo de caixa, realizar melhores investimentos e conseguir gerenciar melhor todos os aspectos da empresa. Ademais, demonstrações financeiras são muito relevantes para a busca por investidores. Essas demonstrações 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 à tomada de decisões. O Empreendedor 5, apesar de mencionar a utilização do fluxo de caixa direto, enfatiza que não utiliza outras demonstrações financeiras como apoio à tomada de decisões. As demonstrações mais mencionadas pelos empreendedores são: demonstração do fluxo de caixa, demonstração do resultado do exercício e balanço patrimonial:

Hoje, o que mais utilizamos (COMO APOIO À TOMADA DE DECISÃO) é a DFC. Então, hoje nós temos 3 “centros de custos” dentro da (NOME DA STARTUP): administrativo, marketing/vendas e operacional. Aí, todas as nossas contas, elas são divididas nesses três centros de custos. Então, eu analiso qual a porcentagem que está em cada centro de custo, isso eu analiso e nós utilizamos isso para a tomada de decisão para ver se, por exemplo, a nossa folha de pagamento, nosso dinheiro gasto em softwares está de acordo, né? 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).

*Hoje temos um balanço anual, que nós analisamos bem friamente, receitas, despesas, lucro médio do ano baseado no lucro básico mensal, né? Lucro líquido, obviamente, né? Depois nós temos gráficos ali na parte de receitas que são fixas, como nós temos contratos aqui de 2 e 3 anos, então essas receitas elas tendem a permanecer no decorrer dos anos, né? Também tem análises de despesas fixas no ano, o que a gente pode reduzir o que não pode, mas nós temos alguns gráficos que são gerados no próprio sistema, né? E o próprio DRE, que o nosso contador solicita, né? **A gente encaminha isso para ele, mas baseados no DRE a gente consegue, também, obter algumas informações de previsão orçamentária para o próximo ano, o que a gente tem de metas, nós conseguimos emitir um relatório também de clientes que têm contratos pelos próximos 3, 5 anos, algo nessa ideia.** A gente costuma realizar muito, sendo bem franco, uma análise bem simples entre lucro líquido, né? O que a gente vai faturar já líquido ao longo do próximo ano como expectativa e o que temos de despesa fixa, né? Pelo fato que sabemos que a receita bruta vai variar bastante ao longo do ano. Então, sempre temos metas de faturamento líquido e uma meta de despesa fixa, procuramos não ultrapassar essa meta de despesa para tentar ficar sempre no azul. (Empreendedor 3).*

*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).*

[...] acabamos utilizando mais a DFC, né? Já com relação à DRE e ao BP, nós pegamos algumas informações e jogamos para uma planilha pelo fato que essas demonstrações não atendem da forma como gostaríamos. Mas sim, as decisões elas são baseadas olhando para o nosso caixa pelo menos de agora em diante, né? Já teve algumas decisões que sim, não olhamos em lugar nenhum, pensávamos que “Tem que fazer, então vamos fazer”. Mas estamos aprendendo com os erros e agora percebemos que a nossa estratégia não pode derivar das nossas ações, tem que ser o contrário. As nossas ações derivadas da nossa estratégia. (Empreendedor 7).

O Empreendedor 5, como já evidenciado no início da seção, menciona apenas o fluxo de caixa direto, como demonstração financeira utilizada por ele e sua equipe. O que desperta a atenção é o fato da sua startup oferecer diversas demonstrações financeiras aos seus clientes, além de outros serviços por serem uma solução de *Business Analytics* completa e não utilizarem os serviços internamente. O Empreendedor 1, por utilizar os serviços de uma organização contábil, não possui uma relação direta com nenhuma demonstração financeira, apenas é orientado pelo profissional contábil sobre os melhores passos a serem dados:

[...] nós fazemos isso (*DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS*) para os nossos clientes. **Internamente, só o fluxo de caixa direto.** Para os nossos clientes, há o fluxo de caixa direto e indireto, demonstração do resultado do exercício e balanço patrimonial. (*Empreendedor 5*).

A startup (*CONTRATADA DA ÁREA CONTÁBIL*) oferece um contador para trabalhar conosco. Ela (*STARTUP*) faz toda a parte de estatística, toda a parte de contabilidade (tabelas e gráficos) e me diz: “Está acontecendo isso aqui, aquilo lá e a gente recomenda que você pare de gastar com isso, invista lá, foque mais naquilo para ter maiores retornos” e é isso. Aí, entra o meu interesse e da minha equipe: “Ah, mas nós queremos trabalhar mais com isso aqui, investir naquilo lá, o que vocês sugerem, então, para nós?”. Aí eles retornam dizendo: “Ah, então faça isso ao invés daquilo” e nós trabalhamos dessa maneira. (*Empreendedor 1*).

Diante ao contexto apresentado, observa-se que as demonstrações financeiras são utilizadas pelos empreendedores que compuseram o grupo de sujeitos da pesquisa. Alguns empreendedores, em especial, utilizam-se de demonstrações financeiras conhecidas e de fácil entendimento por alguém que não possui formação na área contábil como, por exemplo, a demonstração do fluxo de caixa e do resultado do exercício.

Outros empreendedores possuem o auxílio de profissionais contábeis externos à organização. Esses empreendedores, por sua vez, possuem baixa familiaridade com a área contábil e justamente por este motivo decidiram contratar uma consultoria. Foi possível perceber, ainda, uma certa dificuldade na interpretação desses relatórios contábeis por parte de alguns empreendedores. Essa dificuldade justifica-se, também, pelo baixo conhecimento da área contábil.

4.2.5 Mensuração do Desempenho do Negócio

A mensuração do desempenho do negócio é indispensável para uma gestão de qualidade e para o sucesso do empreendimento. Medir o desempenho da empresa faz-se necessário para averiguar se a empresa está, realmente, trilhando o percurso desejado. 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.

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. O Empreendedor 1, por exemplo, evidencia a taxa de sucesso das vendas como principal indicador de desempenho do seu negócio.

Por sua vez, o Empreendedor 4 menciona até o número de seguidores nas redes sociais como um dos indicadores de desempenho utilizados por startups que estão nas fases iniciais do negócio. Entretanto, o empreendedor destaca outros indicadores mais conhecidos, como: retorno sobre o investimento e *payback*. Outro indicador é mencionado pelo Empreendedor 5 e está relacionado aos clientes. De acordo com o empreendedor, um índice muito importante para a empresa é o *turnover* de clientes:

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).*

*[...] tem um índice que é muito importante para nós, que é o **turnover de clientes**, né? Basicamente consiste no número de entradas e saídas de clientes em um determinado período. (Empreendedor 5).*

*Não somos uma empresa, hoje, que visa muito lucro. Sim, lógico que toda empresa visa lucro, né? Nós visamos lucro também, mas a gente está muito limitado a propósito. Então, trabalhamos mais no propósito do impacto social que estamos conseguindo e não necessariamente só no lucro, né? **Mas a gente olha hoje para a nossa margem, o EBITDA, né? E tem o indicador de saúde financeira. Mas nós não temos um indicador que a gente está olhando e pensando: “Olha, a gente precisa muito melhorar esse indicador, essa é a nossa meta”.** Não, a gente ainda não está nesse momento, estamos trabalhando, buscando investidores para ir crescendo e pensar em lucros, retornos, índices de retorno um pouco mais à frente. (Empreendedor 7).*

Nesse contexto, todos os empreendedores manifestaram-se positivamente em relação à mensuração do desempenho do seu empreendimento. Alguns índices mencionados, como o número de seguidores nas redes sociais, são mais incomuns. Por outro lado, verificou-se a utilização de indicadores de desempenho mais conhecidos e utilizados, inclusive, por empresas

tradicionais, como: retorno sobre investimento, indicador de lucratividade, nível de serviço de entregas, taxa de sucesso em vendas e índice de *turnover*.

4.3 DIMENSÃO DE ASPECTOS MERCADOLÓGICOS: “NÓS OLHAMOS COM UM POUCO MAIS DE CAUTELA”

As *proxies* inseridas na dimensão de aspectos mercadológicos, que serão evidenciadas nesta seção, foram organizadas em quatro subseções e na seguinte ordem: i) Cadastro, Satisfação de Clientes e Políticas de Atendimento Estabelecidas; ii) Projetos em Parceria com Outras Startups; iii) Conhecimento dos Riscos do Mercado; e iv) O Marketing em Startups.

4.3.1 Cadastro, Satisfação de Clientes e Políticas de Atendimento Estabelecidas

Uma boa relação entre empreendedores e colaboradores com seus clientes é um dos fatores mais importantes para o sucesso de qualquer organização, seja ela com ou sem potencial inovador. Na visão de muitos empreendedores, garantir a satisfação dos clientes atuais é tão importante quanto captar novos. Afinal, clientes já fidelizados são responsáveis pela maior parte da renda do empreendimento e ainda podem ser uma fonte mais econômica de divulgação com o conhecido marketing “boca a boca”.

Assim, empresas estão buscando, cada vez mais, mecanismos para gestão de cada um dos seus clientes. Nas entrevistas realizadas, evidenciou-se que grande parte dos empreendedores possuem cadastro de clientes. Com esse cadastro, conseguem conhecer mais a respeito do comportamento e dos interesses de cada um dos seus clientes atuais ou potenciais compradores. Essas possibilidades tornam possível um número maior de vendas e condições melhores a serem oferecidas aos clientes.

Concomitantemente, evidenciou-se que algumas startups possuem políticas de atendimento estabelecidas, que se referem, basicamente, a um conjunto de normas e regulamentos destinados à padronização e otimização do atendimento. Além disso, políticas de atendimento estabelecidas permitem, dentre outras coisas, o alinhamento das condutas dos colaboradores com a missão, visão e valores da empresa.

Algo muito relevante relacionado aos clientes, que também foi visualizado nas falas dos empreendedores, foi a mensuração da satisfação dos clientes por parte das organizações. A satisfação pode ser compreendida como um sentimento que o cliente constrói assim que realiza

a aquisição de um produto ou serviço. Caso essa ação não corresponda às expectativas do cliente, o mesmo estará insatisfeito com a empresa ou a marca.

O Empreendedor 1, por exemplo, menciona uma ficha avaliativa onde o cliente pode expressar, por meio de uma escala que varia de 0 (zero) a 10 (dez), sua satisfação com o serviço prestado. Outros empreendedores, como o Empreendedor 2 e o Empreendedor 7, também utilizam ferramentas que possibilitam mensurar a satisfação dos clientes quanto aos produtos ou serviços prestados:

*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. Vai desde comportamentos interpessoais (a comunicação com a outra pessoa) até a maneira de como ela se veste dentro do ambiente onde ela está prestando o serviço, o cliente consegue fazer essa avaliação para nós. **Aí, com essas avaliações, nós conseguimos mensurar se nossos serviços estão obtendo bons resultados ou não.** (Empreendedor 1).*

*[...] nós temos uma ferramenta de CRM (Customer Relationship Management) que utilizamos para fazer todo o acompanhamento e fazer toda a gestão de tarefas, atividades que precisam ser feitas e para guardar o histórico de conversas com os clientes. Para atendimento, utilizamos outra ferramenta. **Nessas ferramentas nós medimos a satisfação do atendimento pontual, então por exemplo, o cliente fez uma chamada para nós para tirar uma dúvida, no final deste atendimento nós mandamos uma pesquisa para a pessoa expressar se ela gostou ou não gostou daquele atendimento. Hoje, nós utilizamos essas ferramentas. O que não está acontecendo é que não estamos acompanhando esses indicadores semanalmente junto com as outras coisas, temos ele lá e fazemos essa pesquisa, mas não estamos acompanhando de perto os resultados dela.** (Empreendedor 2).*

*[...] 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. Geralmente é o proprietário, algum diretor, um diretor financeiro, alguma coisa assim, o pessoal que recebe os boletos, o pessoal que cuida da parte técnica junto conosco etc. Então, temos sim um cadastro de 100% dos clientes no sistema financeiro e também no nosso sistema de chamados. Hoje nós também temos um sistema de chamados, o cliente consegue entrar lá com o e-mail dele, a senha dele, ele abre uma requisição, né? Tudo notificado para ele por e-mail. [...] Hoje, nós temos a satisfação implementada no sistema de chamados, ela existe lá, mas para a gente conseguir colocar em operação, isso demandaria um tempo de treinamento gigantesco com o cliente. [...] nós não emitimos nenhum relatório de satisfação para monitorar essa questão (DE SATISFAÇÃO) do cliente, nós temos como fazer, mas isso demandaria muito de nós, para colocarmos em operação uma documentação bem forte***

em cima disso, horas de treinamento em cima do cliente. É, provavelmente, uma meta para 2021. (Empreendedor 3).

Bom, falando primeiro do comercial, fazemos um trabalho de marketing para que esses municípios venham até a gente, assim como indicações onde os nossos clientes acabam indicando para outros municípios. Existem situações também que eles vêm atrás, né? [...] E a gente faz uma prospecção ativa, então a gente possui uma lista de municípios hoje, ela é pública, né? Então temos que buscar esses contatos nos próprios sites das prefeituras, fazemos um contato com os responsáveis [...] Clientes que já estão, já tem mais de 100 prefeituras hoje, por exemplo, então esses clientes a gente busca sempre fazer um atendimento de maior qualidade possível [...] a gente tem o NPS que mensuramos para identificar como é que está a satisfação dos nossos clientes, a fidelização deles, algumas pesquisas como a CSAT, que mede a satisfação com uma nota de 1 a 5 e mais uma resposta qualitativa, né? Que é onde nós mensuramos a satisfação após alguma situação, né? (Empreendedor 7).

Entretanto, alguns empreendedores que manifestaram a posse de um cadastro de clientes, mencionaram não possuir, por exemplo, políticas de atendimento estabelecidas. Esse foi o caso do Empreendedora 6, que em um trecho da sua entrevista destacou a ausência de políticas de atendimento para novos clientes que chegarem em busca dos serviços oferecidos pela empresa. Outro fator que despertou atenção foi comentado pelo Empreendedor 5. De acordo com o autor, ele e sua equipe sempre valorizaram e priorizaram suas relações com os clientes, mas não possuem nenhum mecanismo que avalia a satisfação dos mesmos com os serviços prestados:

É um tratamento (COM OS CLIENTES) muito personalizado. O atendimento hoje é remotamente, via Skype e via WhatsApp. Não há nenhuma avaliação formal de satisfação dos clientes. (Empreendedor 5).

Nós temos um cadastro dos clientes, né? Tem uma planilha, um CRM, mas não temos uma política formalizada de atendimento não. Se alguém entrar no (NOME DA STARTUP) hoje, não tem uma política. O que nós temos são os acordos verbais, de equipe mesmo. Nós chamamos de “Walk the Talk”. E além disso nós temos uma preocupação muito grande com as pessoas, o respeito com as pessoas, o bem-estar elevamos muito isso para os clientes, né? Então é isso, nós temos uma forma de atender, mas isso não está formalizado no processo. [...] mandamos (AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO), normalmente no final dos projetos, um formulário para os clientes preencherem. E aí, nós sabemos a satisfação do cliente (Empreendedora 6).

Neste contexto, observou-se que todos os empreendedores se manifestaram positivamente em se tratando da utilização de alguma das seguintes *proxies* informacionais: Cadastro de Clientes, Satisfação de Clientes e Políticas de Atendimento Estabelecidas. A maioria dos empreendedores, inclusive, utilizam mais de uma das *proxies* mencionadas, como é o caso do Empreendedor do Empreendedor 1, Empreendedor 2, Empreendedor 3, Empreendedora 6 e Empreendedor 7.

4.3.2 Projetos em Parceria com Outras Startups

Quando se fala sobre estratégias de cooperação entre empresas, a primeira coisa que vem à mente está relacionada a parcerias entre organizações. Essas parcerias possuem o enfoque de beneficiar ambos os lados de uma maneira ou outra. Esses objetivos, especificamente, podem ser pontuais ou em longo prazo, variando de organização para organização. Na maioria dos casos, essas parcerias ocorrem com empresas do mesmo segmento de atuação, muitas delas concorrentes diretas.

Todos esses detalhes foram observados nos trechos oriundos das entrevistas com os empreendedores. O Empreendedor 2, por exemplo, menciona uma parceria que presenciou de perto, dentro da incubadora que está inserido. Consoante o empreendedor, duas startups do mesmo segmento de atuação desenvolveram uma parceria em que uma solução complementava a outra. O empreendedor reforça, ainda, que ambas startups possuem soluções distintas e, por esse caso, não são concorrentes.

Um acontecimento semelhante foi descrito pelo Empreendedor 4. O empreendedor, que também é diretor de uma aceleradora e realiza mentorias dentro dela, está acompanhando de perto uma parceria entre duas startups que possuem soluções diferentes e estão se unindo para buscarem novos investidores. Ele relata, em determinado momento, que essas junções são muito comuns dentro do ecossistema das startups e que tudo é realizado com muita atenção e com suporte de mentores:

[...] nós temos algumas parcerias, temos parceria com uma empresa que é de uma área/segmento de atuação semelhante ao que pertencemos. Nós fazemos uma parceria até de integração de sistemas para usarmos uma parte dos serviços deles. Mas, eu não diria que é muito uma parceria, às vezes acaba surgindo uma oportunidade e nós analisamos. Eu posso citar essa apenas, com o pessoal da (NOME DA EMPRESA) que nós fazemos interação com a ferramenta deles lá para melhorar a qualidade do nosso sistema. [...] eu acredito que ocorre (PARCERIA ENTRE STARTUPS) principalmente em relação a mercado, por exemplo, às vezes uma startup trabalha em um tipo de mercado e atende as necessidades

daquele mercado e outra startup tem uma solução diferente que atende o mesmo mercado. Então, elas são complementares... Aqui mesmo na incubadora nós temos um caso desse, tem uma startup que desenvolve um dispositivo de equalização de pressão de pneus para caminhões e tem outra startup que desenvolve uma solução para redução de consumo de combustível para motores a diesel. Então, são duas soluções que têm um público alvo em comum que são empresas de transporte ou pessoas físicas que possuem caminhões. Então elas compartilham do mesmo público alvo e não são concorrentes pelo fato que têm soluções totalmente diferentes. (Empreendedor 2).

*Trabalham 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 entre uma fintech com uma outra fintech. As duas, é claro que não são concorrentes diretas, mas elas acabam sendo concorrentes indiretamente. **Elas vão unir forças pelo fato que uma sabe fazer muito bem uma ponta e a outra sabe fazer muito bem a outra ponta e as duas pensaram de fazer a parte que resta.** (Empreendedor 4).*

O Empreendedor 1 relata que não possui nenhuma parceria com outra startup, mas sim com empresas tradicionais consolidadas. Contudo, o empreendedor diz que já presenciou parcerias dentro do programa de inovação onde a startup está inserida. Ao detalhar as parcerias presenciadas, o empreendedor também levanta a discussão de soluções que se complementam. Essas soluções distintas, mas que se conectam, oriundas de duas startups, também são mencionadas pela Empreendedora 6:

Com outras startups, até agora não teve nenhuma parceria. Teve outras startups, inseridas no ambiente do (NOME DO PROJETO QUE A STARTUP ESTÁ INSERIDA) que teve parcerias com outras startups. Uma delas com outra startup que a complementava. As parcerias que eu tento desenvolver, pelo menos, são com empresas já “formadas”, bem “instauradas” já no mercado. (Empreendedor 1).

Temos alguns projetos em parceria com outros pequenos negócios, não necessariamente startups, né? [...] Mas pela experiência que eu tenho, acontecem projetos entre startups, sim. Há muitas questões como “Eu faço essa fase 1 e você entra nessa fase 2”, uma complementa a outra. Isso acontece sim. (Empreendedora 6).

O Empreendedor 3 e o Empreendedor 7 discorrem sobre parcerias com empresas tradicionais e de vários segmentos de atuação, bem como parcerias de boa vizinhança ou de apenas trocas de conhecimentos. O Empreendedor 5, por sua vez, diz que possui apenas uma

parceria instaurada e referida parceria é determinante para os serviços que são oferecidos pelo empreendimento. Chama atenção uma das falas do empreendedor, de que mesmo inseridos em um projeto de inovação, não realizaram parcerias com nenhuma startup participante:

*[...] nós temos várias parcerias aqui. A principal delas é com uma startup que produz um software de gestão para clínicas médicas e odontológicas. Então, eles implantam o sistema e nós fazemos a parte de infraestrutura e suporte técnico depois nos computadores e tudo mais. **Então, é mais uma parceria de boa vizinhança, é uma empresa que tá aqui dentro do parque tecnológico, né?** [...] quando os clientes deles precisam de infraestrutura e suporte nós atuamos e quando algum cliente nosso necessita de um sistema para gerenciar alguma coisa, nós os indicamos também para atuarem. **Além disso, temos algumas outras parcerias com empresas mais consolidadas, que envolve a questão de telefonia, que eles vendem a linha telefônica etc.** [...] tem também parcerias com várias empresas tradicionais, tem com operadoras de internet, com operadoras de telefonia, com empresas de equipamentos de computadores, com empresas de empresa de software também, mas daí não atuando diretamente e sim mais indiretamente com consultoria. Essas, inclusive, formadas contratualmente. Somos parceiros também de revendas de antivírus, contratualmente, então **temos de 7 a 8 parcerias aqui hoje firmadas contratualmente**. Nesses casos, há percentuais de comissão por venda, por tudo “direitinho”. (Empreendedor 3).*

*Somos sempre muito procurados para realizarmos parcerias. **Nós não temos parcerias de produto hoje, pelo menos até o momento, nós pensamos que ainda não é o momento. Mas temos parcerias de negócios mesmo [...] é mais essa parceria, assim, de troca [...] é mais uma parceria de troca mesmo, né? De conhecimento, de ajuda, de marketing etc.** (Empreendedor 7).*

*Hoje, **nós temos um parceiro forte** em São Paulo-SP, **que tem até participação no negócio**, ele hoje é o nosso principal “braço” de trabalho. E é só ele que temos, praticamente. Nós participamos do (NOME DO PROJETO DE INOVAÇÃO) aqui em Santa Catarina, né? Fomos umas das 20 empresas selecionadas no ano passado, mas não posso dizer que há laços de parcerias tão forte assim não. (Empreendedor 5).*

De uma maneira geral, observa-se que startups realizam parcerias com outras startups e com empresas tradicionais também. Muitas dessas parcerias entre startups ocasionam, ainda, em um tipo de “fusão” entre as empresas, ou seja, a união das soluções oferecidas pelos negócios. O principal motivo identificado para justificar essas uniões é a busca por investidores. Os empreendedores acreditam que oferecer duas soluções que se complementam é mais vantajoso para retornos futuros do que apenas uma solução.

4.3.3 Conhecimento dos Riscos do Mercado

Até a presente subseção, observou-se que grande parte dos empreendedores não iniciam o seu negócio com a devida preparação. De acordo com os próprios sujeitos da pesquisa, eles visualizavam um problema e gostariam de solucionar o mesmo. Entretanto, não sabiam como e o que poderiam fazer para dar início a essa solução. Nesse contexto, obviamente, não possuem nenhuma noção dos entraves que podem enfrentar no decorrer da trajetória.

Em todos os 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 reforça, ainda, que existem outros riscos que são difíceis de serem previstos, como a própria pandemia, responsável pelo fechamento de muitas organizações:

O empreendedor novato não tem conhecimento dos riscos do mercado. Assim, se ele conseguir pesquisar bastante, ele irá ter conhecimento sim dos riscos que ele está correndo, até de ninguém querer comprar a ideia dele. Ou seja, 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. Agora, por exemplo, é tendência que negócios relacionados à área da saúde estejam em alta. [...] Assim, o “cara” tem que estar atento com isso. (Empreendedor 1).

O Empreendedor 2 e o Empreendedor 3 comentam sobre um olhar sempre muito cauteloso sobre os ambientes que cercam suas organizações. O Empreendedor 2, por exemplo, relata o acompanhamento da movimentação econômica, de soluções concorrentes e também de possíveis alterações em legislações que se encontram em vigor nos dias de hoje. O Empreendedor 3, por sua vez, dá ênfase ao olhar criterioso do mercado que precisaram desenvolver diante ao impacto da pandemia:

Nós sempre estamos de olho em outras soluções concorrentes nossas, estamos bastante “anteados” também, em relação a notícias que saem em relação ao nosso mercado. Então, como nós somos do segmento de segurança do trabalho, muitas coisas que nos afetam são geradas pelo próprio governo, como uma mudança de uma norma regulamentadora, uma lei trabalhista, uma mudança de qualquer coisa relacionada neste sentido muda nosso foco. Então, nós estamos monitorando isso o tempo todo, monitoramos notícias com relação a alteração de normas e monitoramos empresas que são concorrentes nossas. Mas eu acredito que existam outros riscos também, de outras empresas que não

sejam concorrentes direto nossos, mas que possam nos afetar, mudar nosso mercado. Além disso, a gente acompanha também, a movimentação econômica do mercado. [...] há algum tempo atrás, quando nós começamos a empresa, na verdade, nós focamos muito em construção civil. Aí, veio uma época que a construção civil deu uma caída muito grande em relação a investimento, poder de compra etc. Então, nós resolvemos mudar de segmento [...] Em um outro momento, a construção civil deu um “up”, disparou novamente. Então aí, nós precisamos ir adequando nosso mercado e sentindo isso de “quem está procurando mais” em relação à nossa solução. Assim, nós entendemos que a economia do setor influencia muito nas nossas vendas. (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. [...] O que nos impactou e nos fez ficarmos mais cautelosos é, sem dúvida, as metas comerciais. Essas sim nós não conseguimos bater. [...] E aí, obviamente, como as metas comerciais não se confirmaram, os investimentos nós também seguramos, né? [...] Então, 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 “pouquinho” mais de cautela. (Empreendedor 3).

Já o Empreendedor 4, que está diariamente em contato com muitos empreendedores na aceleradora em que é diretor, ilustra dois tipos de empreendedores. Um desses tipos refere-se a um indivíduo receoso, com medo dos riscos ao que está exposto. O outro tipo, certamente, é o empreendedor que não tem medo de arriscar e que, inclusive, tem prazer em arriscar. Por fim, o Empreendedor 4 afirma que nenhum dos tipos é o adequado e que a busca por um equilíbrio deve prevalecer:

Existe dois tipos de pessoas, aquela que tem medo de empreender e desiste pelo fato de que acha que empreender não é para ela e a pessoa que é mais para frente, gosta mais de riscos. Só que nós precisamos ser moderados [...] tem que ter o meio termo, que é o risco planejado. [...] boa parte dos empreendedores eles de fato não têm conhecimentos aprofundados dos riscos do mercado. (Empreendedor 4).

Infere-se, portanto, que grande parte dos empreendedores de startups não possuem conhecimento dos riscos do mercado. Essa ausência de conhecimento é bastante clara, principalmente na concepção do negócio. Com o passar dos meses e, decorrente das mentorias que recebem ao longo do percurso, os empreendedores vão adquirindo conhecimentos e ficando mais “alertas” aos riscos que podem estar expostos.

4.3.4 O 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. O principal objetivo do marketing vem a ser identificar desejos e gerar valor para criar relacionamentos lucrativos para ambas as partes (RAIFUR, 2013).

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. Além disso, participações em grandes eventos são mencionados como uma maneira de projeção da organização, além do marketing “boca a boca” entre clientes e potenciais compradores:

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. [...] se uma pessoa preenche algo da nossa página, nós começamos a nutrir essa pessoa com conteúdo [...] Depois, com esses dados, nós iniciamos esse trabalho de expor os serviços. [...] Se conseguirmos contato, nós tentamos qualificar essa pessoa [...] Se a gente consegue qualificar ela, nós marcamos uma apresentação e passa então para o processo de vendas. Então o nosso marketing hoje envolve: geração de conteúdo, redes sociais para divulgação desse conteúdo de forma orgânica e também uma verba destinada a divulgação desse conteúdo, ou seja, “mídia paga”. (Empreendedor 2).

[...] vamos pegar no geral, a maioria utiliza as próprias redes sociais mesmo para fazer seu marketing [...] Mas de certa forma, no geral são as redes sociais. [...] Aquelas que já estão mais maduras, elas utilizam para fazer seu marketing ferramentas mais robustas. [...] geralmente essas maduras são as que de fato fazem campanhas pagas na internet. Outra forma que cresceu muito agora na pandemia, mas já vinha crescendo. (Empreendedor 4).

Nós não somos muito bons nisso, temos uma pessoa terceirizada que faz as nossas redes sociais. Então, ela que posta, ela posta no Instagram, no LinkedIn e no Facebook e mandamos um newsletter mensal para os clientes. É basicamente isso. [...] Semana passada, por exemplo, participamos de um evento em São Paulo-SP que é uma super projeção. Mas a gente não pagou por isso, fomos convidados. Então, o marketing acaba acontecendo assim. (Empreendedora 6).

*[...] nós sempre focamos, sempre tivemos um marketing muito grande na (NOME DA STARTUP) mais relacionado à marca, né? De posicionamento de marca, de exposição de marca, onde a gente leva essa relevância do impacto social. **Então, trabalhamos muito as nossas mídias sociais, o nosso blog onde levamos conteúdos tanto de educação, como social.** [...] Mas queremos estruturar o nosso marketing para melhorar nossa experiência e do usuário, né? Ele entender aonde ele está navegando, o que é a (NOME DA STARTUP), nesse sentido. Mas o nosso foco, o que a gente vem trabalhando é mais assim a nossa marca mesmo, né? No impacto que a gente gera nas mídias sociais etc. (Empreendedor 7).*

O Empreendedor 3 discorre acerca de outro ponto relacionado ao marketing de uma startup. É mencionado pelo empreendedor que no início do negócio, antes de contratarem uma pessoa específica para a área de marketing, era ele que realizava o marketing da sua empresa. Isso demonstra mais um ponto semelhante com pequenos negócios tradicionais, onde no início todas as funções giram em torno do empreendedor:

*[...] nós temos uma pessoa que faz o comercial para nós, ela é uma prestadora de serviços, ela é responsável por gerar leads para nós. Então, **ela cuida das redes sociais, cuida do e-mail de marketing, cuida do primeiro contato com o cliente quando ele chega, né?** Através do telefone ou através da própria rede social também. [...] Hoje nosso marketing, praticamente, ele gira em torno disso, né? [...] Então, hoje o marketing é totalmente terceirizado com uma outra pessoa. **Antes de ser assim, era basicamente eu quem fazia, eu ia para junta comercial aqui da cidade pegava os números de telefone das empresas definia um ou dois dias na semana e saía fazendo um milhão de ligações apresentando a solução, me colocando à disposição para ir lá sem custo e apresentar empresa.** Depois, nós tivemos algumas campanhas assim de primeiro atendimento gratuito algumas campanhas também para alguns fechamentos em alguns determinados meses havia alguns descontos nas primeiras parcelas do contrato, né? Se fechasse o contrato, claro. (Empreendedor 3).*

Desse modo, diante do contexto evidenciado, fica claro que todos os empreendedores entrevistados realizam o marketing por meio das redes sociais da organização, sendo elas: *Sites, Blogs, Facebook, Instagram, LinkedIn*, dentre outras. Toda essa projeção está diretamente relacionada às demandas dos tempos de hoje. Entende-se, portanto, que a tecnologia é uma das melhores opções para promoção dos seus serviços/produtos, pois é uma ferramenta fácil acesso para um grande número de indivíduos.

4.4 DIMENSÃO DE CONTROLES DE PESSOAL: “O NEGÓCIO SÓ VAI COMEÇAR A TER SUCESSO [...] SE TIVER UM PROFISSIONAL QUALIFICADO”

As *proxies* inseridas na dimensão de controles de pessoal, que serão evidenciadas nesta seção foram organizadas em quatro subseções e na seguinte ordem: i) Avaliação de Desempenho dos Colaboradores; ii) Treinamentos; iii) Políticas de Recompensas; e iv) Atribuição de Responsabilidades.

4.4.1 Avaliação de Desempenho dos Colaboradores

Uma avaliação de desempenho consiste-se, basicamente, em uma ferramenta ou instrumento que estabelece uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado pelos indivíduos dentro de uma organização (DACIÊ *et al.* 2017). De maneira geral, todos os empreendedores entrevistados avaliam o desempenho de seus colaboradores. Entretanto, a maioria dessas avaliações não são tão estruturadas, ou seja, muitas vezes os colaboradores são avaliados pelo simples fato de chegar no horário correto de trabalho. O Empreendedor 1, inclusive, realiza a avaliação dos seus colaboradores consoante o compromisso dos mesmos em chegar no horário:

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

Por sua vez, o Empreendedor 3 relata que desde a concepção da startup não possui algo estruturado em se tratando de avaliação de desempenho dos colaboradores, mas que os avaliam pelas ações no dia-a-dia, pelo trabalho em equipe, pela maneira que se relacionam com os clientes, pelo *feedback* dos clientes sobre o atendimento, dentre outras métricas. Alinhado a este empreendedor está a Empreendedora 6, que em sua fala menciona o trabalho em equipe como principal forma de avaliação. De acordo com a empreendedora, uma avaliação individual é inviável na organização, tendo em vista que é uma equipe pequena e que muitos trabalhos são em conjunto:

[...] até hoje nós não fizemos isso formalmente (AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES). Até pelo fato que ele (COLABORADOR) está no primeiro contrato dele, então nós estabelecemos que nós faríamos isso ao final, né? A cada cinco, seis meses de contrato. [...] Eu diria assim, somos uma empresa, ficamos muito juntos dentro da sala, né? Então, fazemos uma avaliação pelas ações, pelas atitudes, pela maneira como responde aos 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 com ele. Existe, então uma avaliação diária que ela é intrínseca, eu diria assim, ela é natural de qualquer ambiente de trabalho. Mas a gente não tem hoje, no momento, algo definido para ser realizada essa avaliação e o que isso vai impactar, o que não vai. Ela é mais para dar uma satisfação mesmo para o colaborador e avaliação dele é diária. (Empreendedor 3).

De uma maneira formal, assim, não. Nós até tivemos por alguns anos uma avaliação de desempenho, mas desde 2019 nós tivemos muitos projetos para entregar, então o simples fato de entregar nos prazos estipulados já servia como uma avaliação de cada setor do negócio. Não conseguimos fazer uma boa avaliação de desempenho individual, de cada colaborador. Fazemos isso em reuniões, fazemos reuniões onde escrevemos de uma forma coletiva o que funcionou bem, o que precisa melhorar e o que a gente não vai fazer mais, né? Então, nós temos até algumas coisas que decidimos juntos, mas não estamos fazendo uma avaliação de desempenho individual. (Empreendedora 6).

O Empreendedor 2 e o Empreendedor 4 transmitem, de certa forma, outra perspectiva. Em sua fala, o Empreendedor 2 menciona o atingimento de metas (avaliação quantitativa) como avaliação de desempenho dos seus colaboradores. Além desta avaliação, o empreendedor também menciona uma avaliação qualitativa, que corresponde às ações tomadas no dia-a-dia, em conformidade com os empreendedores citados anteriormente. O Empreendedor 4, por sua vez, dá ênfase ao fato de que startups que se encontram em estágios mais avançados possuem controles específicos de avaliação de desempenho dos colaboradores, ao contrário das que estão nas fases iniciais:

Nós temos algumas metas, especificamente, para algumas funções. Então, a parte de vendas tem a meta de vendas, a parte de marketing e os pré-vendedores (SDR) tem a meta de marcar conversação e apresentar nossa solução. Essas funções têm metas e eles acompanham essas metas. Essas metas, ou melhor, o alcance delas são usados para pagamento de salário variável, comissão etc. Já os demais (COLABORADORES), nós fazemos uma avaliação “qualitativa”, ou seja, nós fazemos o acompanhamento das tarefas diariamente. Nós realizamos 2 reuniões por dia, uma reunião nós fazemos “cedinho”, às 08:00 horas e outra reunião logo após o almoço às 13:30, antes de começar as atividades. Então, a partir dessas reuniões nós vamos acompanhando as atividades que estão sendo feitas e como está sendo o desempenho da pessoa. Ainda, nós fazemos reuniões de “follow up” de um para um. Sou eu que faço essa reunião com todos os colaboradores para feedbacks etc. Então, é mais ou menos isso, nós não temos metas “quantitativas” para todos os colaboradores atualmente. (Empreendedor 2).

Empresas mais consolidadas têm sim controles, uma avaliação de desempenho, analisam principalmente aquilo que é mais voltado para questão de venda comercial e marketing. Então, existem

vários tipos de avaliação que hoje essas startups conseguem fazer. **Ocorre principalmente com quem está na linha de atendimento comercial, vendedor etc.** (Empreendedor 4).

Assim, mesmo não sendo uma avaliação de desempenho muito estruturada, todos os empreendedores manifestaram-se positivamente ao fato de possuírem avaliações de desempenho dos colaboradores. Estas evidências opõem-se, de certa forma, às encontradas no estudo de Feuser, Daciê e Espejo (2016). Consoante as autoras, apenas 36 empreendedores de pequenos negócios tradicionais (24,49% dos respondentes) realizam algum tipo de avaliação de desempenho dos colaboradores. Acredita-se que o fato de receberem constantes mentorias e estarem a maior parte dos estágios do ciclo de vida inseridas em projetos de inovação (incubadora, aceleradoras etc.), as startups buscam atentar-se a detalhes relevantes como este.

4.4.2 Treinamentos

Startups encontram-se em ambientes de rápidas mudanças e que exigem dos empreendedores ações e decisões precisas em um período curto de tempo (DULLIUS, 2016). Essa agilidade força, de maneira natural, um número de qualificações cada vez maior dos empreendedores e demais colaboradores do empreendimento visando o aumento de produtividade, vantagem competitiva, alinhamento à cultura corporativa, redução de custos, além da melhoria da socialização e do clima organizacional.

Conforme pode ser 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 para os empreendedores e colaboradores ao mencionar que uma startup consegue, de maneira mais rápida, obter sucesso em suas atividades com profissionais qualificados:

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

Startups mais maduras dão treinamentos, eles dão treinamentos de atendimento, eles dão treinamento de análise comportamental, dão treinamentos para os produtos deles também. Então, startups mais maduras sim, agora se você pegar startups que estão começando agora, validando sua solução, buscando

os seus primeiros clientes, talvez não tenha tanto esses tipos de treinamentos. Deveria? Com certeza! Pois o negócio só vai começar a ter sucesso, de maneira mais rápida, se tiver um profissional qualificado. (Empreendedor 4).

Alguns empreendedores, como o Empreendedor 2, Empreendedor 3 e o Empreendedor 7, descrevem que possuem um processo de seleção bem rigoroso, além comentarem sobre um treinamento interno bem estruturado e um forte acompanhamento ao longo dos dias. O Empreendedor 3, em especial, cita um acompanhamento de 60 dias (2 meses) aos colaboradores que começam a fazer parte da equipe. Ainda de acordo com o empreendedor, o prazo pode ser menor, variando de acordo com o “empenho” de cada indivíduo:

Para cada departamento, nós temos um “playbook”, ou seja, um formato de trabalho que a gente desenvolve para o departamento de vendas, pré-vendas, suporte etc. Quando os colaboradores entram na equipe e começam a trabalhar conosco, o nosso manual inicial de trabalho seria esse playbook. O treinamento é feito, geralmente, com atividades mais simples mesmo, ou seja, nós colocamos a pessoa para fazer atividades mais simples para ir se adequando ao formato de trabalho. Nós fazemos treinamentos em relação a ambientação do sistema, por exemplo, tanto para o desenvolvedor quanto para o vendedor e o pré-vendedor, eles precisam entender como o sistema funciona. Então, existe um treinamento inicial para a pessoa entender como o sistema funciona e o que a gente gera de valor. Esse treinamento é feito rodando o sistema mesmo e aí eu faço um acompanhamento mais próximo dessas pessoas (COLABORADORES) quando elas entram, dar um feedback e ficar algumas vezes até mesmo “juntos”. Mas assim, hoje nós não temos um playbook para o setor de desenvolvimento, que inclusive acabei de contratar um colaborador. O que está acontecendo é que eu separei tarefas mais simples de desenvolvimento e passei isso para ele para que começasse a trabalhar. Estou buscando acompanhar ele aí por duas “horinhas” por dia para ajudar ele. (Empreendedor 2).

[...] temos uma política de que nos primeiros sessenta dias ele (COLABORADOR) não atende, ele não faz nenhum tipo de atendimento aos clientes nos primeiros sessenta dias. [...] a gente tem um treinamento, ele é interno, ele não tem nada estruturado, mas é treinamento interno basicamente ministrado pelo meu sócio, onde ele passa por todas as questões de equipamentos que nós administramos, uma estrutura de rede básica, né? O que ele precisa saber quando determinado servidor alertar no monitoramento, o que ele tem que fazer primeiro o que ele tem que fazer depois, isso tudo ele tem estruturado. [...] nós estimamos em sessenta dias, aí vai depender muito da pessoa. [...] nós não temos hoje uma política assim de “temos que participar de tantos treinamentos no ano”, nós não temos, nós gostaríamos. [...] acaba não sobrando tempo na semana para a gente conseguir se dedicar em um treinamento ou alguma coisa assim (Empreendedor 3).

*[...] temos um processo de recrutamento sempre bem rigoroso [...] **Preparamos um treinamento de uma semana onde o colaborador vai ter uma imersão em cada área**, independente do setor que ele vai atuar ele terá uma imersão, ele irá conhecer um pouco de cada área. Cada líder, de cada área, busca criar essa conexão. [...] Nossa intenção é trazer uma pessoa para ter um olhar centrado nisso, hoje os líderes acabam fazendo em cada um de seus colaboradores. (Empreendedor 7).*

Os treinamentos possuem relevância e quanto mais qualificações os empreendedores e colaboradores possuírem, maior serão as chances de sucesso da organização. Inúmeras são as vantagens dos treinamentos para as organizações e uma delas é o próprio aumento da eficácia operacional. Diante as falas dos sujeitos da pesquisa, foi perceptível a consciência dos mesmo em relação à importância de se manterem atualizados. Ademais, o fato de estarem quase sempre vinculadas a programas/projetos de inovação, proporciona maiores oportunidades de acesso a treinamentos variados.

4.4.3 Políticas de Recompensas

Políticas de recompensas referem-se a um aglomerado 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. É quando a pessoa consegue vários clientes, entrar em contato, vender nossos serviços para elas e então esse colaborador vai conseguir uma “comissão” maior. Na parte operacional, como nós temos uma ficha avaliativa, esse colaborador que tem o maior desempenho, ele irá ter um destaque. **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 abaixo, 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. Na pré-venda nós temos comissão para cada apresentação marcada, nas vendas nós temos comissão para cada venda fechada e na pós-venda nós temos comissão por “Up-Sell” e “Cross-Sell”. Então nós temos esses três tipos de remuneração variável. Para desenvolvimento nós não temos, talvez nós podemos pensar em algo nesse sentido, mas não sei ainda pelo fato que conversei com algumas

*peessoas de empresas que tinham remuneração variável para todo mundo e acabou que se tornou uma atividade onerosa e eles acabaram removendo esse tipo de remuneração variável e colocando um bônus fixo, ou seja, aumentaram o salário base e tiraram aquela remuneração variável. **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.** [...] Para a parte de desenvolvimento, então, ainda precisa ser pensado para nós fazermos. **O que estamos pensando em fazer, agora, é para a parte de marketing. Nosso marketing não tem uma remuneração variável e estamos elaborando um plano para essa questão.** (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...** Antes, havia muito essa questão de ajudar com cursos pessoais (técnicos) e tudo mais, mas como foi apertando um pouco o caixa, acabamos cortando um pouco. (Empreendedor 7).*

Em contraponto, o Empreendedor 3 e a Empreendedora 6 ilustram um outro cenário relacionado às políticas de recompensas. O Empreendedor 3 menciona que sua startup não possui políticas de recompensas estabelecidas. O empreendedor enfatiza, ainda, que os salários acertados na contratação é o valor final que cada colaborador recebe, sem nenhum tipo de premiação extra. A Empreendedora 6, por sua vez, relata uma bonificação variável, mas de maneira coletiva. A justificativa apresentada pela empreendedora sobre a bonificação consiste no fato da solução oferecida necessitar da junção de todas as áreas e, conseqüentemente, de todos os colaboradores.

*[...] **hoje nós não temos isso. Nós pagamos os valores fixos. O estagiário recebe uma bolsa de valor fixo, a pessoa do comercial (PRESTADORA EXTERNA DE SERVIÇOS) recebe um percentual de comissão em cima do contrato que for fechado, vindo através das ações dela, que ela é a responsável. Daí, nós aqui não temos nenhum tipo de bonificação que a empresa paga a mais para algum tipo de coisa.** [...] Mas nós não temos nenhuma política de premiação ou algo nesse sentido. (Empreendedor 3).*

***É uma política de recompensa coletiva.** [...] Essa é a bonificação, mas aí todo mundo ganha. Pelo fato que trabalhos de uma maneira muito integrada, é uma equipe muito pequena, né? Então eu como líder hoje acho que não cabe bonificar um e não o outro. A “roda” só funciona porque cada um entendeu sua função. Então, eu não vejo nem essa possibilidade hoje. (Empreendedora 6).*

Um outro relato sobre políticas de recompensas é o do Empreendedor 4, que por ser mentor, possui propriedade para comentar sobre a realidade de muitas startups. O empreendedor relaciona, em muitos momentos, startups com pequenos negócios tradicionais no que diz respeito a essas questões “desburocratizadas”. É mencionado, ainda, que isso é uma maneira de conectar todas as áreas/setores da organização:

[...] tudo aquilo que é meio desburocratizado, ou seja, informal, soa muito bem dentro das startups. Por exemplo, os empreendedores falam para a equipe: “Olha pessoal, se vocês baterem a meta desse projeto aqui, vai ter uma comissão. O pessoal das vendas já tem o seu percentual de comissão, né? E nós vamos dobrar essa comissão... Vocês, do setor de desenvolvimento e da equipe de atendimento, nós vamos dar uma comissão para vocês também”. Então, tem muito disso, aí é uma forma até de engajar, né? Nós chamamos essa questão de “engajamento” dentro das startups, eles (EMPREENDEDORES) sabem trabalhar muito bem isso, né? Tudo na informalidade, muita coisa não é declarada, mas tem isso sim. Então assim, é o que eu falo, de certa forma tem então, né? Essas políticas de incentivos. Até para motivar os colaboradores internos ou externos ou que seja parceiro/sócio também. Muitas vezes esse incentivo não é em dinheiro, para sócios pode ser um percentual em determinado negócio etc. (Empreendedor 4).

Com base nas entrevistas, evidenciou-se que as startups dos empreendedores que compuseram o grupo de sujeitos da pesquisa, ao menos a maioria delas, possuem políticas de recompensa estabelecidas. Muitas vezes as recompensas não se restringem a um incentivo monetário, mas a incentivos não-monetários também. Apesar do Empreendedor 3 enfatizar que hoje não há essas políticas estabelecidas, acredita-se que em algum momento ao longo dos anos o negócio haverá de adotar esse mecanismo de controle gerencial.

4.4.4 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. 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, ou seja, é muito difícil determinado colaborador ser contratado para o setor de marketing e depois ser realocado para o setor de vendas, por exemplo:

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. Agora, quando o negócio vai se desenvolvendo, e conseguindo ter seus primeiros clientes, ocorre a necessidade de contratação de outras pessoas. Irá ocorrer a necessidade de encontrar pessoas que entendam daquela área para te ajudar. [...] Assim, **precisei arrumar outras pessoas para me ajudarem**. Funciona de acordo com a demanda, quanto maior a demanda, mais pessoas são necessárias para te ajudar na prestação dos serviços. (Empreendedor 1).

Geralmente na contratação nós já definimos o que aquela pessoa vai fazer. Então, um exemplo é o setor de pré-vendas, quando nós contratamos as responsabilidades já eram fazer ligações para os clientes, fazer uma qualificação dessas pessoas e se necessário realizar alguma atividade relacionada ao marketing. [...] **Agora, na parte de atendimento/serviços que nós temos um outro colaborador que cumpre a função de SEO, essas são tarefas mais amplas, ele faz coisas mais diferentes, as atribuições não estão muito certas/definidas**. Ele tem as atribuições dele, que a gente designou, mas que foram mudando ao longo do tempo. Então, ele entrou para trabalhar com uma coisa e acabou trabalhando com outra. Ele entrou como estagiário, inclusive, era para marketing e hoje faz a função de SEO em full time. (Empreendedor 2).

Essa pessoa do marketing, por exemplo, já foi contratada para isso, ela era uma pessoa que já trabalhava com isso em outros locais e chegou até mim por meio de contatos, networks. **Ela chegou já para fazer isso, então as responsabilidades já estavam pré-definidas antes da contratação**. [...] o dia em que tivermos que contratar técnicos, efetivo, estar com essas atribuições bem definidas antes do colaborador entrar. Hoje nós não temos isso definido pelo fato de que não tem necessidade, mas na hora que tivermos, nos imaginamos que é mais viável e dá mais retorno para nós, o colaborador já vir preparado e sabendo o que ele vai fazer. (Empreendedor 3).

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).

Olha, quando fomos contratando, **cada um já entrou com a sua responsabilidade**. [...] Aí, quando tem coisas que intercalam, que um indivíduo precisa cobrir o outro, nós temos uma reunião de equipe para isso. [...] Então, tem muitas interfaces pelo fato que as pessoas trabalham muito juntas. Mas quem é o responsável da atividade, é o responsável por pedir ajuda para terminar ela se ele não for da conta. (Empreendedora 6).

Os trechos oriundos da entrevista com o Empreendedor 4, por sua vez, ilustram mais semelhanças entre startups e pequenos negócios tradicionais. O empreendedor relata que essas características em comum foi e é fator determinante para o sucesso destas empresas com

potencial inovador no Brasil. Assim, dependendo do porte da startup em questão, a maioria das responsabilidades são do próprio fundador:

[...] dependendo do tamanho da startup, em termos de função e por mais que determinou o cargo de cada um ali no ato da contratação ou da parceria, cara... Todo mundo faz tudo! É o pequeno empresário mesmo, né? A cara do pequeno empresário. Por isso que startups deram muito certo no Brasil. Então, o colaborador que atende é o colaborador que entende um pouquinho de marketing, às vezes o colaborador que está ali no RH fazendo um planejamento de contratação, né? De recrutamento... E é o cara que está respondendo o chat do site e nas redes sociais respondendo alguma demanda. (Empreendedor 4).

Frente às evidências, percebe-se que nos estágios iniciais, assim como pequenos negócios tradicionais, startups não possuem atribuições de responsabilidades bem definidas. Entretanto, com o passar dos anos e com a organização se consolidando, colaboradores são contratados com funções já definidas pelos empreendedores. Em ocasiões extraordinárias ocorre a realocação após a contratação, porém, não é algo comum nestas organizações.

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, 2015; DAVILA, 2000; HENRI, 2006; FERREIRA; MOULANG; HENDRO, 2010; FRIED, 2017). Diversas investigações encontram-se em concordância ao afirmar que a adoção de controles (formais e informais) fornecem as informações necessárias para os empreendedores/gestores no processo de tomada de decisão (DACIÊ *et al.*, 2017; FONSECA; ESPEJO; QUEIROZ, 2020).

À luz das necessidades organizacionais, Mehralizadeh e Sajady (2006) sugerem que os empreendedores necessitam: a) de planejamento adequado ao negócio, avaliando-o constantemente em função da situação; b) reconhecer as oportunidades de mercado; c) buscar informações financeiras sobre o negócio em tempo hábil; d) ter um maior conhecimento dos clientes-alvo, fornecedores e grupos interessados em seus produtos e serviços; e) entrar no negócio pelas razões certas; f) participar de redes disponíveis com outros donos de empresas semelhantes; g) tornar-se mais bem informados sobre os recursos que estão disponíveis; e h) investigar as oportunidades de financiamento para sua empresa.

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

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

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

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

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

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

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

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

Outras investigações encontradas na literatura sustentam os achados deste estudo, como a de Nogueira e Oliveira (2014), que enfatizam a importância das *proxies* inseridas na dimensão do planejamento para a sobrevivência e continuidade do negócio. De acordo com os autores, é

fundamental, por exemplo, o uso da *proxy* de Análise e Monitoramento dos Ambientes Externo e Interno do Negócio. Feuser (2016), por sua vez, evidenciou que a adoção das *proxies* informacionais inseridas nas dimensões do planejamento, controles financeiros, aspectos mercadológicos e controles de pessoal afetam positivamente o desempenho dos negócios e, conseqüentemente, direcionam a empresa para a consolidação do modelo de negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito geral desta pesquisa foi compreender como ocorre o processo de gestão de startups por meio do emprego de *proxies* informacionais em alternativa à ausência de mecanismos formais de controle gerencial. Para o alcance deste objetivo, adotou-se como estratégia a pesquisa qualitativa básica ou genérica sugerida por Merriam (1998) e Caelli, Ray e Mill (2003). Assim sendo, foram realizadas entrevistas com sete empreendedores que apresentavam formações básicas e complementares diversas, bem como experiências profissionais variadas.

A escolha dos empreendedores e de suas startups ocorreu, especialmente por causa dessas diversidades de experiências e formações, além dos estágios em que as empresas se encontram e segmento/área de atuação de cada uma. Entretanto, apesar da diversidade dos empreendedores, suas respectivas startups encontram-se em fases semelhantes em se tratando do ciclo de vida do negócio. Todas as startups encontram-se na última fase antes de serem caracterizadas como firmas inovadoras, variando apenas com relação ao tempo em que estão comercializando suas respectivas soluções.

Dos achados para o primeiro objetivo específico da pesquisa que buscou identificar as *proxies* informacionais utilizadas no ambiente organizacional pelas startups, observou-se que as startups realizam, sim, a adoção de *proxies* informacionais e estas estão inseridas em quatro grandes categorias ou, como evidenciado neste estudo, dimensões. As referidas dimensões são relacionadas ao planejamento, aos controles financeiros, aos aspectos mercadológicos (mercado e cliente) e, por fim, aos controles de pessoal das startups.

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

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

dimensão de controles de pessoal são: a) Avaliação de Desempenho dos Colaboradores; b) Treinamentos; c) Políticas de Recompensas; e d) Atribuição de Responsabilidades.

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

A adoção de controles gerenciais, sejam formais ou informais, é influenciada pelo porte das organizações (RUSSO; GUERREIRO, 2017). Essa percepção é reforçada por meio das reflexões de Otley (1994) e Scapens (1994), as quais enfatizam que os controles gerenciais teriam sido desenhados apenas para grandes organizações. Entretanto, a adoção de controles informais, derivados dos instrumentos formais de controle gerencial, foram a válvula de escape encontrada pelos pequenos empreendedores. Deste modo, o segundo objetivo específico do estudo, que buscou evidenciar os mecanismos formais de controle gerencial dos quais as *proxies* informacionais utilizadas são derivadas é alcançado.

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

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

Nesta direção, respondendo à questão de pesquisa explanada no primeiro capítulo deste trabalho: “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?”, observa-se que o processo de gestão das startups ocorre por meio da adoção de *proxies*

informativas – decorrentes de mecanismos formais de controle gerencial – e relacionadas/inseridas em quatro grandes dimensões, sendo elas: a dimensão de planejamento, de controles financeiros, de aspectos mercadológicos (mercado e cliente) e, por fim, a de controles de pessoal.

Como recomendações para pesquisas futuras, sugere-se que outros pesquisadores busquem compreender como se configuram os controles gerenciais em organizações inovadoras brasileiras quando startups e no momento em que se caracterizam como firmas inovadoras, estágio onde o modelo de negócio é executado. Como já mencionado por estudos anteriores, empresas de grande porte possuem maiores chances de utilizarem instrumentos formais de controle gerencial e, em contrapartida, pequenos negócios de adotarem controles informais.

Por fim, uma outra recomendação para investigações futuras está relacionada técnica que foi utilizada nesta pesquisa e que pode ser modificada. Ao invés de uma pesquisa qualitativa básica ou genérica, outros pesquisadores podem utilizar, por exemplo, a técnica de estudo de caso em startups brasileiras ou internacionais. Essa técnica é considerada adequada quando se busca investigar o como e o porquê de um fenômeno em contexto real, apreender a sua complexidade a partir de sua singularidade/particularidade e entender sua articulação e interação nos seus contextos.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUZA, A. M. Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 118-136, 2012.

ABSTARTUPS, Associação Brasileira de Startups. **O que é uma Startup?** 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em 02/07/2020.

AECA, Asociación Espanola de Contabilidad y Administración de Empresa. **Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestion**. Madrid: AIC, 2000.

AFUAH, A. **Innovation Management**: strategies, implementation, and profits. New York: Oxford University Press. 2003.

ALDRICH, H. E.; MARTINEZ, M. A. Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 4, p. 41-56, 2001.

ALMEIDA, M. S. R. **Desenvolvimento de um Modelo de Planejamento Estratégico para Grupos de Pequenas Empresas**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 266 p.

ANTHONY, R. N. **Management Control Planning Systems**: A Framework For Research. Boston: Harvard Graduate School of Business, 1965.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw- Hill, 2008.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BEDFORD, D. S.; MALMI, T. Configurations of control: An exploratory analysis. **Management Accounting Research**, v. 27, p. 2-26, 2015.

BEDFORD, D.S. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. **Management Accounting Research**, v. 28, p. 12-30, 2015.

BERNARDI, E. R. **Estudo das contribuições das ações de desenvolvimento e fortalecimento de startups do projeto StartupSC**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Administração) Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, 2018.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. (E. R. Becker, G. Perizzolo & P. L. F. Cunha, Trad.). Porto Alegre: Bookman. 2009.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BETZ, F. **Managing Technological Innovation: competitive advantage from change**. New York: A Wiley-Interscience Publication, 1998.

BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. **Metodologia da pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. In: Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. Teoria e prática. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

BLANK, S. **The four steps to the epiphany**. K&S Ranch, 2013.

BRYMAN, A. **Social research methods**. 4. ed. Oxford University Press, 2012.

CAELLI, K.; RAY, L.; MILL, J. 'Clear as mud': Toward greater clarity in generic qualitative research. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 2, n. 2, p. 1-13, 2003.

CAJUELA, A. R. **Capacidade de absorção em startups sob a perspectiva do gerenciamento de processos de negócio**. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.

CARRARO, W. B. W. H.; MENESES, R.; BRITO, C. Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. **Review of Business Management**, v. 21, n. 4, p. 861-878, 2018.

CASSON, M. Entrepreneurship and the theory of the firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 58, n. 2, p. 327-348, 2005.

CAVALCANTI, M. **Multigestão Empresarial: uma Estratégia de Sobrevivência para a Pequena e Média Empresa no Estado de São Paulo**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future”, **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

CHENHALL, R. H.; MORRIS, D. The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. **The Accounting Review**, v. 61, p. 16-35, 1986.

CHENHALL, R.H.; FRANK MOERS, F. The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 47, p. 1-13, 2015.

CHUA, W. F. Theoretical construction of and by the real. **Accounting, Organizations and Society**, v. 11, n. 6, p. 583-598, 1986.

COHEN, W. M.; LEVIN, R. C.; MOWERY, D. C. Firm Size and R&D Intensity: a Re-Examination. **NBER Working Paper Series**, 1987.

CONCEIÇÃO, O. A centralidade do conceito de inovação tecnológica no processo de mudança estrutural. **Ensaio FEE**, v. 21, n. 2, p. 58-76, 2000.

COOPER, J. R. A multidimensional approach to the adoption of innovation. **Management Decision**, v. 36, n. 8, p. 493–502, 1998.

CRESPO, N. F.; RODRIGUES, R.; SAMAGAI, A.; SILVA, G. M. The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 875-884, 2018.

CROTTY, M. **The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process**. London: SAGE Publications Inc. 1998.

CRUZ, G.; PRATES, C.; ESTEVES, P. S. The incubation process and the strengthening of the firm: a study in Brazilian companies. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 8, n. 3, p. 70-82, 2013.

CUNHA, N. C. V. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação nas empresas inovadoras**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

DACIÊ, F. P.; ESPEJO, M. M. S. B.; GIMENEZ, F. A. P.; CAMACHO, R. R. Os Semelhantes Se Diferem? Características Determinantes Do Uso De Controles Gerenciais Em Empresas Que Compartilham O Mesmo Ambiente Institucional. **Revista De Administração**, v. 52, n. 3, p. 341-352, 2017.

DAVILA, A.; FOSTER, G.; JIA, N. Building Sustainable High-Growth Start-Up Companies: Management Systems as an Accelerator. **California Management Review**, v. 52, n. 3, p. 79-105, 2010.

DAVILA, A.; FOSTER, G.; JIA, N. The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence. **European Accounting Review**, v. 24, n. 2, p. 207-239, 2015.

DAVILA, A.; FOSTER, G.; LI, M. Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 3-4, p. 322-347, 2009.

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.

DAVILA, T. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, p. 383-409, 2000.

DE PAULA, G. B. **Plano de Ação: O passo a passo da ideia à concretização de seus objetivos**. Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-acao/>>. Acesso em 14 de novembro de 2020.

DETIENNE, D. R.; MCKELVIE, A.; CHANDLER, G. N. Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 2, p. 255-272, 2015.

DULLIUS, A. C. **As capacidades de inovação em startups: Um estudo no Vale do Silício**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

DYTE, R. **What is the use of financial compliance?** The case of small business in Australia. In: International Council For Small Business (ICSB) World Conference, v. 50, p. 15-18, 2005.

ELDRIDGE, S.; VAN IWAARDEN, J.; VAN DER WIELE, T.; WILLIAMS, R. (2013). Management control systems for business processes in uncertain environments. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 31, n. 1, p. 66-81, 2013.

ESPEJO, M. M. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ESPEJO, M. M. S. B.; COSTA, F.; DA CRUZ, A. P. C.; ALMEIDA, L. B. Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial sob uma lente alternativa: A contribuição de abordagens organizacionais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 5, p. 25-43, 2009.

FERREIRA, A. OTLEY, D. The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis. *Management Control Research*, v. 20, n. 4, p. 263-282. 2009.

FERREIRA, A.; MOULANG, C.; HENDRO, B. Environmental management accounting and innovation: An exploratory analysis. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 23, p. 920–948, 2010.

FEUSER, H. O. L. **Desempenho de micro e pequenas empresas um estudo a luz das características do empreendedor-gestor e do controle gerencial**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

FEUSER, H. O. L.; DACIÊ, F. P.; ESPEJO, M. M. S. B. **O Uso de Proxies de Controle Gerencial em Micro e Pequenas Empresas Gerenciadas por Mulheres**. Anais do XVI International Conference in Accounting, São Paulo, 2016.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999.

FINEP, Financiadora De Estudos E Projetos. **Glossário: termos e conceitos**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp>. Acesso em: 22/10/2020.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FISHBACK, B.; GULBRANSON, C. A.; LITAN, R. E.; MITCHELL, L.; PORZIG, M. A. **Finding business idols: A new model to accelerate start-ups**. Ewing Marion Kauffman

Foundation, p. 2-8, 2007. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1001926>>. Acesso em: 14/09/2020.

FLAMHOLTZ, E. G. Organizational control systems as a managerial tool. **California Management Review**, v. 22, n. 2, p. 50-59, 1979.

FLORES, J. **Aproximación interpretativa al contenido de la información textual**. In: Analisis de datos cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

FONSECA, R. F. M. S.; ESPEJO, M. M. S. B.; QUEIROZ, A. F. O efeito mediador das proxies de controle gerencial na relação características do empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 14, n. 3, 2020.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; CRUZ, A. P. C.; MACHADO, M. J. C. **O papel do BSC na gestão da inovação**. Anais do EnANPAD - Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2012.

FREZATTI, F.; CARTER, D. B.; BARROSO, M. F. G. Accounting without accounting: Informational proxies and the construction of organisational discourses. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 3, p. 426-464, 2014.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. (2009). **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRIED, A. Terminological distinctions of ‘control’: a review of the implications for management control research in the context of innovation. **Journal of Management Control**, v. 28, p. 5–40, 2017.

GARTNER, W. B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 5, p. 15-28, 1990.

GIHATY, Y. **O que é uma startup**. Revista Exame, 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 19/11/2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, G. **Cultura de Inovação e Sua Influência no Desempenho em Inovação de Produtos na Indústria Têxtil de Santa Catarina**. (Tese de doutorado) Universidade Regional De Blumenau, Blumenau, 2013.

GRANDLUND, M.; LUKKA; K. It's a Small World of Management Accounting Practices. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, p. 133-153, 1998.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de Custos: Contabilidade e controle**. São Paulo. Pioneira, 2001.

HENRI, J. F. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 6, p. 529-558, 2006.

IFAC, Internacional Federation of Accountants. **Management Accounting Concepts**, 2009.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade Gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, EDUSP, 1980.

KIRZNER, Israel M. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: na Austrian approach. **Journal of Economic Literature**, v. 35, n. 1, p. 60-85, 1997.

KLJUNO, A.; GUREEVA, I. **Management Control Systems in Innovative Startups: A** multi case study of Swedish R&D startup companies. Business Administration Degree Project in Accounting and Finance. Lund University, 2017.

KNIGHT, F. **Risk, Uncertainty and Profit**. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co., 1921. Disponível em: <http://oll.libertyfund.org/title/306>. Acesso em: 17/09/2020.

KOS, S. R.; ANJOS, R. P.; ESPEJO, M. M. S. B.; & RAIFUR, L. **Compreensão e utilização da informação contábil pelos micros e pequenos empreendedores em seu processo de gestão**. Anais do XI Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LACOMBE, B. M. G.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008.

LEE, M.; COBIA, S. R. Management Accounting Systems Support Start-up Business Growth. **Management Accounting Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 1-17, 2013.

LEONE, N. M. C. P. G. Especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v.34, n.2, p.91-94, 1999.

LUKKA, K. Exploring the possibilities for causal explanation in interpretative research. **Accounting, Organizations and Society**, v. 39, n. 7, p. 559-566, 2014.

LUKKA, K.; MODELL, S. Validation in interpretive management accounting research. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 4, p. 462-477, 2010.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEHRALIZADEH, Y.; SAJADY, H. A study of factors related to successful and failure of entrepreneurs of small industrial business with emphasis on their level of education and training. **Social Science Research Network**, p. 1-39, 2006.

MEHRALIZADEH, Y.; SAJADY, H. **A study of factors related to successful and failure of entrepreneurs of small industrial business with emphasis on their level of education and training**, 2006. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=902045>>. Acesso em: 03/12/2020.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. New York: Jossey-Bass, 2002

MEYER, J. **Welcome to entrepreneur country**. Hachette UK, 2012.

MEYSSONNIER, F. What Kind Of Management Control For Startups? **Association Francophone de Comptabilité**, v. 21, p. 33-61, 2015.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

MIRANDA, J. Q.; SANTOS JÚNIOR, C. D.; DIAS, A. T. A Influência Das Variáveis Ambientais E Organizacionais No Desempenho De Startups. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, p. 28-65, 2016.

MORGAN, G. Accounting as reality construction: towards a new epistemology for accounting practice. **Accounting, Organizations and Society**, v. 13, n. 5, p. 477-485.

NOGUEIRA, V. S.; OLIVEIRA, C. A. A. Causa da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. **Nova Lima**, v. 9, n. 25, p. 26-33, 2014.

NORMAND, R. **Vale do Silício**: entenda como funciona a região mais inovadora do planeta. E-book, 2015. Disponível em: <www.valedosilicio.com>. Acesso em: 23 de outubro de 2020.

OCDE, Organization For Economic Cooperation And Development. **Organização para a cooperação econômica e desenvolvimento**: proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Paris, France, 2005.

OECD, Organization for Economic Co-operation and Development. **Start-up Latin America**: Promoting Innovation in the Region. Paris: OECD Publishing, 2013.

OTLEY, D. Management Control and Performance Management: Whence and Whither? **The British Accounting Review**, v. 35, n. 4, p. 309-326, 2003.

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Account Review**, v. 5, p. 289-299, 1994.

OTLEY, D. T. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**, v. 5, p. 289–299, 1994.

PAVÃO, J. A. **A Influência da estratégia, tecnologia e inovação na gestão dos custos da qualidade e no desempenho**: um levantamento em empresas do APL de confecções. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2016.

PHENE, A.; TALLMAN, S.; ALMEIDA, P. When do acquisitions facilitate technological exploration and exploitation? **Journal of Management**, v. 38, n. 3, p. 753-783, 2012.

RAIFUR, L. **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, 2013.

REID, G. C.; SMITH, J. A. The impact of contingencies on management accounting system development. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 4, p. 427–450, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, E. **The Lean Startup**. United States of America: Crown Business, 2011.

ROCHA, T. **OKR: o que é, como a metodologia pode ajudar sua empresa e exemplos para você implementar**. Disponível em: <[https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-okr/#:~:text=OKR%20\(Objectives%20and%20Key%20Results,conjunto%20de%20resultados%2Dchave\)>](https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-okr/#:~:text=OKR%20(Objectives%20and%20Key%20Results,conjunto%20de%20resultados%2Dchave)>)>. Acesso em: 24/12/2020.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. Nova York: The Free Press, 1995.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. F. **Corporate Finance**. Irwin, 3ª Edição, 1993.

RUSSO, P. T.; GUERREIRO, R. **As práticas de contabilidade gerencial mais usadas por empresas que operam no Brasil**. Anais do SEMEAD – Seminários em Administração, 2017.

SAMAGAIO, A.; CRESPO, N. F.; RODRIGUES, R. Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 351-360, 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 eds. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, V. D.; BEUREN, I. M.; CONTE, A. Uso de Instrumentos de Sistemas de Controle Gerencial em Empresas Encubadas. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 28, n. 3, p. 103-132, 2017.

SAXENIAN, A. L. **Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128**. 7. ed. U.S.: Harvard University Press, 1999.

SCAPENS, R. W. Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. **Management Accounting Research**, v. 5, p. 301–321, 1994.

SCAPENS, R. W. Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. **Management Accounting Research**, v. 5, p. 301-321, 1994.

SCHÄFER, D.; VOLERY, T. **Management Control Systems in Startups: Performance Impact, Configurations of Control, and Stakeholders' Influence**. Dissertation (Master in Management) - University of St. Gallen, Bamberg, 2018.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: Uma Investigação sobre lucros, capital, credito, juros e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Oxford University Press. 1911.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Startups**. Disponível em: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc?codUf=25>. Acesso em: 12/10/2020.

SHRADER, C. B.; MULFORD, C. L.; BLACKBURN, V. L. Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 27, n. 4, 1989.

SILVA, F A. M. **Fatores que contribuem para o insucesso das Startups: O reverso da “medalha”**. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão. Portugal: 2013.

SIMONS, R. **Levers of Control**: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business Press, 1995.

SOUTES, D. O. **Uma investigação do uso de artefatos da Contabilidade Gerencial por empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SOUTES, D. O.; DE ZEN, M. J. D. C. M. **Estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial em Empresas Brasileiras**. Anais do V Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 2005.

SOUZA, F. F. **Relação entre inovação e adoção de práticas modernas de contabilidade gerencial**. 2017. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

STROEHER, A. M; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Revista de Administração Eletrônica**, v.1, n.1, 2008.

SU, S.; BAIRD, K.; SCHOCH, H. Management Control Systems The Role Of Interactive And Diagnostic Approaches To Using Controls From An Organizational Life Cycle Perspective. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 13, p. 02-24. 2017.

SULLIVAN, T. A.; WARREN, E.; WESTBROOK, J. **Financial Difficulties Of Small Businesses and Reasons For Their Failure**, U.S. Small Business Administration. Business Bankruptcy Project, Townes Hall, The University of Texas at Austin, Austin, 1998. Disponível em: <<http://www.sba.gov/advo/research/rs188tot.pdf>>. Acesso em: 15/11/2020.

TAYLOR, D.; KING, R.; SMITH, D. Management controls, heterarchy and innovation: a case study of a start-up company. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 32, n. 6, p. 1636-1661, 2018.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation**: Integrating Technological, Market and Organizational Change. John Wiley & Sons. 2005.

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 590-607. 1986.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, v. 3, n. 1, p. 119-138, 1997.

ZHUANG, L.; WILLIAMSON, D.; CARTER, M. Innovate or liquidate – are all organizations convinced? A two-phased study into the innovation process. **Management Decision**, v. 37, n. 1, p. 57–71, 1999.

APÊNDICE A – CARTA-CONVITE ENCAMINHADA AOS EMPREENDEDORES

Prezados (as),

Venho, através desta carta, me apresentar como aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e integrante do grupo de pesquisa (CNPq) NUPECON/ESAN - Núcleo de Pesquisas e Estudos em Controle Gerencial, Alexandre Coradini Ribeiro.

Estou pesquisando sobre a adoção de *proxies* informacionais por startups em alternativa a ausência de mecanismos formais de controle gerencial, sob a supervisão da minha orientadora Prof^a. Dr^a. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo e da minha coorientadora Prof^a. Dr^a. Elisabeth de Oliveira Vendramin.

Gostaria de convidá-los (as) a participar de uma entrevista individual onde questionamentos sobre a gestão das startups serão realizados (planejamento, controles financeiros, aspectos mercadológicos e controles de pessoal). O processo de coleta de dados será conduzido conforme os preceitos éticos pertinentes às pesquisas científicas, resguardando o sigilo na informação dos dados e nome dos respondentes.

Diante ao cenário da Covid-19, a entrevista será online (via *Google Meet*, *Skype* ou *Zoom*) no dia e horário que estiver de acordo com sua disponibilidade. O tempo esperado para o desenvolvimento da entrevista é de aproximadamente 40 minutos. A transcrição da entrevista ou os trechos utilizados no relatório final de pesquisa poderão ser disponibilizados ao respondente caso assim desejar.

Considerando o exposto, gostaríamos de contar com sua valiosa participação.

Atenciosamente,

Mestrando: Alexandre Coradini Ribeiro

Docente Orientadora: Prof^a. Dr^a. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Docente Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Elisabeth de Oliveira Vendramin

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa “A Adoção de Proxies Informacionais em Alternativa à Ausência de Mecanismos Formais de Controle Gerencial em Startups”, sob responsabilidade dos pesquisadores Alexandre Coradini Ribeiro, Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo e Elisabeth de Oliveira Vendramin. Este trabalho tem por objetivo compreender como ocorre o processo de gestão de startups por meio do emprego de proxies informacionais em alternativa a ausência de mecanismos formais de controle gerencial. A sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a uma entrevista, com tempo médio de 40 minutos, via online, que será registrada em áudio e vídeo pelo entrevistador Alexandre Coradini Ribeiro. A análise das entrevistas se dará por meio da técnica de análise interpretativa ou categorial. Caso sinta-se constrangido (a), fica garantido a recusa em responder, sem prejuízo algum. Informamos que sua identificação será mantida em sigilo e que o material da entrevista ficará sob guarda dos pesquisadores, durante cinco anos, sendo descartado após esse período. A sua participação é totalmente voluntária e não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, não envolvendo nenhuma compensação financeira ou ressarcimento. Fica garantido a você o sigilo em torno de sua identidade, assegurando assim sua privacidade. Fica garantido também, o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências. Os pesquisadores garantem que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa. Se você tiver alguma consideração ou dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Alexandre Coradini Ribeiro, pesquisador responsável pela pesquisa, telefone: (67) 99999-4260, e-mail: alexandrecoradinir@gmail.com. Ressalta-se a garantia de absoluto sigilo das respostas dadas nas entrevistas.

Eu, _____ RG n°
_____ declaro ter recebido todas as informações, aceito o convite e concordo em participar, como voluntário (a), do projeto de pesquisa acima descrito.

_____, _____ de _____ de 2020.

Assinatura do participante

Alexandre Coradini Ribeiro

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Você pode se apresentar e comentar um pouco sobre sua trajetória acadêmica e profissional?
2. Você pode comentar sobre o processo de planejamento do seu negócio? Vocês elaboraram, por exemplo, um plano operacional, de ação e de investimento?
3. Ainda com relação ao planejamento, atentaram-se a questões como definição de missão, visão e valores, além da realização de análises de cenários interno e externo?
6. Em termos de controles financeiros, vocês realizam algum controle de custos e despesas?
7. Quando se direciona os olhares para as receitas e despesas futuras, realiza-se uma previsão dessas receitas e despesas futuras? Como esse processo de previsão é realizado?
8. Há a separação, por parte do empreendedor, das finanças pessoais?
9. Utiliza-se demonstrações financeiras como apoio a tomada de decisão?
10. Como o desempenho da sua startup é mensurado? Utiliza-se algum índice específico?
11. Na sua startup, há um cadastro de clientes e políticas estabelecidas de atendimento aos clientes? Há, também, uma medição de satisfação dos clientes?
12. Ocorre projetos em comum com outras startups?
13. No início e nos dias de hoje, você e sua equipe possuíam/possuem conhecimento dos riscos do mercado?
14. Como o marketing da sua startup é realizado?
15. Há uma avaliação de desempenho dos membros da organização?
16. Ocorre treinamentos para os membros da organização?
17. Como são realizadas as atribuições de responsabilidades de cada membro da organização?
18. Há políticas de recompensas para os colaboradores?