



## XVIII Congresso Internacional de Custos XXX Congresso Brasileiro de Custos

15 a 17 de novembro de 2023  
Natal / RN / Brasil



### **Ferramentas do sistema de controle gerencial para startups**

**Luciene dos Santos Errobidart Mattos** (UFMS) - luemattos@hotmail.com

**Andersem Martins de Oliveira** (UFMS) - andersem.oliveira@ufms.br

**Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo** (UFMS) - marciabortolucci@gmail.com

**Robert Armando Espejo** (Instituição - a informar) - robert.espejo@ufms.br

#### **Resumo:**

*Dentre as novas formas de empreender a partir dos anos 2010, tem-se as chamadas startups, que são compreendidas como empresas recentes, em que um sujeito ou grupo de pessoas busca projetar e transformar ideias para criar novos produtos e/ou serviços sob condições de extrema incerteza. Nesse cenário, a adoção de práticas decorrentes do Sistema de Controle Gerencial (SCG) pode oferecer sustentação para o crescimento da empresa, alinhando ações, objetivos e estratégias de organização. O SCG pode ser adotado a partir do conhecimento de quem irá gerenciar a empresa ou de maneira reativa, quando em contato com erros e maus resultados, ser adaptável às necessidades particulares de cada empresa. Assim, surge a questão de pesquisa deste estudo: que tipo de ferramentas(ou práticas) de controle gerencial são usadas por startups? O foco, especificamente, consiste em identificar as práticas do SCG empregadas no processo de gestão de startups. Para tanto foi realizado estudo qualitativo, descritivo, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de startups localizadas no Centro-Oeste do país, no período de maio e junho de 2023 para entender se e como empregam as práticas do SCG. Como resultados observou-se a presença de ferramentas de controle gerencial focadas em tecnologias (Chat Bot do Whatsapp, Jira, Trello, por exemplo) que permitem um contato mais ágil com o cliente e gestão de projetos de forma dinâmica. Conclui-se que tais organizações demandam ferramentas do Sistema de Controle Gerencial específicas à sua demanda de negócio, que atendam com agilidade e baixo custo.*

**Palavras-chave:** Startups; Sistema de Controle Gerencial; Controle Gerencial.

**Área temática:** Sistemas de controle gerencial e custos

## Ferramentas do sistema de controle gerencial para *startups*

### RESUMO

Dentre as novas formas de empreender a partir dos anos 2010, tem-se as chamadas *startups*, que são compreendidas como empresas recentes, em que um sujeito ou grupo de pessoas busca projetar e transformar ideias para criar novos produtos e/ou serviços sob condições de extrema incerteza. Nesse cenário, a adoção de práticas decorrentes do Sistema de Controle Gerencial (SCG) pode oferecer sustentação para o crescimento da empresa, alinhando ações, objetivos e estratégias de organização. O SCG pode ser adotado a partir do conhecimento de quem irá gerenciar a empresa ou de maneira reativa, quando em contato com erros e maus resultados, ser adaptável às necessidades particulares de cada empresa. Assim, surge a questão de pesquisa deste estudo: que tipo de ferramentas(ou práticas) de controle gerencial são usadas por *startups*? O foco, especificamente, consiste em identificar as práticas do SCG empregadas no processo de gestão de *startups*. Para tanto foi realizado estudo qualitativo, descritivo, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de *startups* localizadas no Centro-Oeste do país, no período de maio e junho de 2023 para entender se e como empregam as práticas do SCG. Como resultados observou-se a presença de ferramentas de controle gerencial focadas em tecnologias (Chat Bot do Whatsapp, Jira, Trello, por exemplo) que permitem um contato mais ágil com o cliente e gestão de projetos de forma dinâmica. Conclui-se que tais organizações demandam ferramentas do Sistema de Controle Gerencial específicas à sua demanda de negócio, que atendam com agilidade e baixo custo.

Palavras-chave: *Startups*; Sistema de Controle Gerencial; Controle Gerencial.

Área Temática: 9. Sistemas de controle gerencial e custos

### 1. INTRODUÇÃO

Empreender pode ter várias conceituações e, de acordo com Hartmann (2013), como o designado por Schumpeter (2003), trata-se do processo de desconstruir a ordem vigente para introduzir novos produtos e serviços, acarretando uma nova forma de organização e exploração. Já para Hirish e Peters (2004), é visualizada como o processo de criação do novo, assumindo riscos; ou como o indicado por Ronstadt (1984), em que empreender se trata de processo dinâmico de criação de riquezas a partir de riscos patrimoniais, temporais e de comprometimento; ou o conceituado por Dornelas (2005), que toma o empreendedorismo por uma relação de pessoas e processos que acarretam em transformação de ideias.

No cenário econômico, empreender pode ocorrer por meio de oportunidade ou necessidade (Vilela, 2020); o sujeito empreendedor apresenta competências que podem ser aplicadas em qualquer tipo de empresa, de qualquer segmento, em ambiente competitivo (Camargo; Veiga Neto, 2014). Ser empreendedor, para Ruas (2001) é ter uma visão sistêmica/holística que permeia um espectro amplo de negócio, suas partes integrantes e processo gerencial.

O empreendedorismo por oportunidade é crescente no Brasil e desde os anos 2000 o empreendedorismo é tratado com maior seriedade pelo governo, principalmente devido ao crescimento das empresas “pontocom” no país (Queiroz e Paradela, 2019), visto que entre os anos 1990 e 2000 ocorreu uma grande transformação do uso de tecnologia na vida cotidiana, como computadores pessoais,

telefones móveis, internet. Desde os anos 2010, a indústria tem buscado desenvolver um ecossistema de negócios que atenda as novas formas de empreender, de uso de tecnologia e das mudanças sociais (Hartmann, 2013).

Nesse aspecto diferentes formas de criar e gerir uma empresa se destacam, bem como o surgimento de novos conceitos e paradigmas para a existência e competitividade de uma empresa. A ideia de que empreender e administrar são formas diferentes de gerir uma empresa pode incorrer em erros e distanciar atividades que em resumo são similares. Neste sentido, ainda de acordo com Hartmann (2013, p. 6) “Em consequência desse fato, muitos adotam a filosofia de “simplesmente faça” e evitam qualquer forma de gestão, disciplina e processo. Pelas estatísticas, esse método conduz com muito mais frequência ao fracasso do que ao êxito”.

Dentre as novas formas de se empreender, a partir dos anos 2010, tem-se a denominada “*Lean Startup*” que, além de entender que empreender é administrar, busca testar soluções e ideias antes de colocar seus produtos e serviços no mercado (Hartmann, 2013). Nesse cenário surgem as chamadas *startups* que são compreendidas como empresas recentes, em que um sujeito ou grupo de pessoas buscam projetar e transformar ideias para criar novos produtos e/ou serviços sob condições de extrema incerteza. Estão inseridos em um contexto de empreendedorismo como uma forma de administração, pois, como qualquer instituição, requer gestão (Ries, 2012).

O interesse em *startups* pode estar relacionado ao potencial gerador de inovação, seja ele produto, processo, mercado, e outros, além também de apresentar potencial monopólio na inovação proposta, uma vez que até que a concorrência seja capaz de competir, a *startup* inicial possui lucros mais significativos. No que concerne ao governo, o interesse pode estar fundamentado na criação de inovação como desenvolvimento econômico, visto que este é processo contínuo de mudança, também resultante de introdução de novos elementos (Cavalcante; Silva; Rapini, 2018).

No cenário de *startups*, o uso de sistemas de orientação ou habilitação e sistemas de controle interativos, parte das práticas dos sistemas controle gerencial (SCG), que pode auxiliar no tratamento “de questões de controle de processos de negócios [o que] possibilita a geração de novas ideias úteis para os gerentes ao lidar com a incerteza” (Ribeiro; Espejo, 2022, P. 190).

Neste sentido, Alves e Dias (2020) realizaram um estudo sobre contabilidade gerencial em empresas *startups* no cenário do estado de Mato Grosso. Nos resultados desse estudo, os autores perceberam que uma das principais causas de fracassos de *startups* é a falta de planejamento financeiro. Assim, ao analisarem a relação da contabilidade voltada para a gestão nas empresas em análise, puderam observar que a contabilidade é vista como ferramenta importante para fins fiscais e de desempenho empresarial; no entanto, os autores identificaram a necessidade de que a contabilidade fosse aplicada para além de prestação de contas, pois pode ser útil na tomada de decisões.

Nesse cenário surge a seguinte questão de pesquisa: que tipo de ferramentas (ou práticas) de controle gerencial são usadas por startups? O foco, especificamente, consiste em identificar as práticas do SCG empregadas no processo de gestão de *startups*. Uma vez que se compreende o SCG como meio composto de mecanismos e/ou dispositivos para gestão a partir de ações consistentes visando objetivos e estratégias de gestão (Ribeiro e Espejo, 2022).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Startup

As *startups* são espaços de além de produção e prestação de serviços de aprendizagem, em que os empreendedores podem testar cada etapa e elemento de sua visão. O funcionamento de um *startup* pode ser entendido como uma ação em três movimentos construir, medir e aprender (Ries, 2012).

As *startups*, por serem entendidas como empresas, associam-se a uma proposta de empreendimento, cujos fatores humanos são importantes para tomadas de decisão, liderança, racionalidade e conhecimento, sendo justamente o fator humano que diferencia as empresas entre si. Assim, pode-se definir *startup* como uma empresa ou empreendimento, que superada a fase inicial de ideia de negócio esteja em estágio inicial de estabelecimento de modelo de negócio; ou seja, não é necessária ser entendida como de pequeno porte, embora seja mais recorrente, e comumente associada a algum tipo de inovação (Cavalcante; Silva; Rapini, 2018).

Isso faz entender que *startup* surge a partir de uma ideia de inovação ainda não testada, visando estabelecer negócio lucrativo, tendendo a surgir a partir de ramos de atividades relacionadas a essas propostas de inovação, consubstanciada pelo uso de conhecimento científico e tecnológico. “A razão para isso é que o caráter cumulativo do conhecimento permite que sua incorporação na esfera produtiva dê origem a novos (conhecimentos) produtos e processos, aumentando, assim a ocorrência de inovações” (Cavalcante; Silva; Rapini, 2018, p. 9).

No entanto, de acordo com Ries (2012), *startup* não deve ser confundida ou entendida como um empreendimento sem ordem. Pelo contrário, é “uma visão errônea das *startups* ao pensar que esses modelos de negócio estão em um ambiente inovador, disruptivo e caótico e portanto não deva ser gerenciado” (Hartmann, 2013, p. 16).

*Startups* tem sido foco de estudos acadêmicos no tocante ao empreendedorismo. A visão dos ecossistemas empreendedores difundida por Isenberg (2010) traz luz aos modelos de Startups desenvolvidas na incubadora da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, cuja maior contribuição no PIB estadual está focada em produtos e serviços ligados ao Agronegócio e ao desenvolvimento de mão de obra qualificada para atender a estes interesses (Armôa, 2023).

No Brasil, “as empresas *startups* vem se tornando objeto de políticas públicas uma vez que apresentam elevado potencial de crescimento no curto prazo” (Cavalcante; Silva; Rapini, 2018, p. 2). Assim, ao longo das últimas décadas, “uma grande variedade de mecanismos de incubação e aceleração foram introduzidos por políticos, investidores privados, empresas, universidades, institutos de pesquisa etc., para apoiar e acelerar a criação de empresas de sucesso” (Blanck et al., 2019, p. 2).

A partir dos anos 2000, algumas ações têm sido implementadas pelo Governo federal brasileiro para estimular o crescimento de empresas inovadoras, com o intuito de elevar a inovação e tecnologia, como por exemplo a Lei da Inovação (Lei 10.973/2004), Lei do Bem (Lei 11.196/2005) e Novo Marco Legal da Inovação (Lei 13.243/2016), as quais além de trazer mais benefícios para os empreendedores, também estimulam o desenvolvimento de incubadoras, aceleradoras de startups, programas de incentivo e outros tipos de investimentos para Startups e Pequenas e Médias Empresas (Blanck et al., 2019, p. 2).

Em 2013, o Brasil, através do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), lançou o programa “Startup Brasil”, visando aceleração de criação e desenvolvimento de empresas de base tecnológica (Hartmann, 2013; Cardoso, 2014).

Já no primeiro ano mais de 1.600 *startups* foram inscritas no Programa. Durante o processo, entre desclassificação e desistência, 87 empresas foram apoiadas, seja a partir de aceleradoras ou por meio do Governo, totalizando R\$19,6 milhões em investimento e R\$15,4 milhões em infraestrutura e ações de ensino. “A maioria das *startups* são dos setores de educação (17%), TI e Telecom (13%) e Varejo (9%) e 47% das apoiadas são B2B, ou seja, focadas em soluções para empresas” (Cardoso, 2014, [online]).

As 87 *startups* selecionadas são provenientes principalmente de São Paulo (27 apoiadas), mas também do Rio de Janeiro (9), Pernambuco (8), Minas Gerais (7), Paraná (5), Rio Grande do Sul (5), Alagoas (3), Goiás (3), Ceará (2), Distrito Federal (2), Espírito Santo (2), Rio Grande do Norte (2), Mato Grosso do Sul (1), Pará (1) e Santa Catarina (1). As outras *startups* são de fora do Brasil e vieram dos EUA, Colômbia, Irlanda, Índia e Chile (Cardoso, 2014, [online]).

Em 2019, foi criado o Comitê Nacional de Iniciativas de Apoio a *Startups*, através do Decreto 10.122, de 21 de novembro de 2019. O Decreto estabelece que no Art. 1º que cabe ao Comitê articular iniciativas do Poder Executivo para empresas de base tecnológica que sejam compreendidas como *startups*. Assim, no Art. 2º, cabe ao Comitê:

- I - articular as iniciativas e os programas do Poder Público de apoio a *startups* no âmbito da administração pública federal;
- II - promover troca de experiências e boas práticas em iniciativas que envolvam o apoio às *startups*;
- III - disponibilizar e atualizar plataforma em formato digital com registro de iniciativas públicas de apoio a *startups*; e
- IV - coletar e avaliar as informações sobre as iniciativas de apoio às *startups* e os resultados obtidos (BRASIL, 2019, [online]).

Na sequência, importante destacar, que em 2020, o Comitê instituiu o Grupo Consultivo Técnico (BRASIL, [s.d]). Além do Ministério da Economia e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações, integram formalmente o colegiado o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Banco Central do Brasil (BACEN), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). São convidados permanentes e atuam em capacidade plena o Ministério das Relações Exteriores e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (Brasil, [s.d], [online]).

Além dos marcos legais supracitados, há também leis e incentivos estaduais e municipais voltados para o desenvolvimento e apoio de *startups* e até 2016 havia mais de 40 aceleradoras em atividade no país (Blank et al., 2019).

O modelo de negócio de uma *startup* parte de um grau de incerteza em relação a capacidade e receita, o que torna incerto o lucro de sócios e investidores, uma vez que é indeterminado o mercado que atende ou atenderá, os concorrentes, as mudanças econômicas e o consumo. Assim, a produção se desenvolve na medida que as soluções, produtos ou serviços são ofertados e são consumidos, e permite uma formulação mais consistente de modelo de negócio o que pode ser atribuído aos princípios de eliminar incerteza, desenvolver um produto minimamente viável e aprendizado validado (Ries 2012).

A expansão e a diversificação da *startup* pode ocorrer a partir do acúmulo de experiência e de maior manejo do modelo de negócio, tornando-se mais atraente para

investimentos. Mas, vale entender que o tamanho e a condição de *startup* não estão indefinidamente associados, podendo a firma manter-se de pequeno porte, mas que tenha evoluído e ganhado experiência no mercado uma vez que as startups podem surgir até como núcleos dentro de empresas existentes (Sa, Gonçalves e Fleury, 2014).

Também, as *startups* podem ser observadas a partir de suas atividades, uma vez que isso vai indicar também o nível de incerteza a ser relacionada. Ao passo que empresas cujos ramos de atividades tenham já sido mais testados ou sejam mais tradicionais, a incerteza é mais referente a fatores externos, como demanda e oferta, em *startups*, é possível identificar atividades que ainda não estão exaustivamente testadas, sendo portanto, a incerteza, relacionada à natureza da atividade sendo necessário então enfrentar esta incerteza conforme o dinamismo do mercado (Alvarez, 2010).

Ries (2012) aponta as startups como sendo instituições criadas sob condições de extrema incerteza, em outras palavras, quando se apresenta um novo produto ou novo processo ou mesmo um novo mercado de consumo, “é impossível conhecer *ex ante* o tamanho da demanda por um novo produto que nunca tenha sido ofertado no mercado ou a eficiência de um processo que não tenha sido empregado em escala industrial por um período significativo” (Cavalcante; Silva; Rapini, 2018, p.8 ) se opondo assim ao princípio da organização que é constituída para buscar o modelo ne negócio escalável, repetitivo e lucrativo apregoado por Blank e Dorf (2014).

Diante disso, Braga e Gonzaga (2020) apresentam o SCG como um ponto de apoio para as jovens empresas startups pois tem como característica demonstrar de maneira racional onde alocar recursos assim como, proporcionar uma avaliação consistente sobre a saúde financeira da organização, possibilidades de expansão o que é deveras contemplado em grandes corporações (Davila, Foster e Li, 2009) mas ainda tratada com parcimônia nas startups.

## 2.2 Sistemas de Controle Gerencial

Ferreira e Gomes (2021) destacam que no âmbito dos sistemas de controle gerenciais (SCG) entende-se que a ação de controlar e gerenciar deve ser compreendida como responsabilidade corporativa e que, atualmente, o cenário corporativo está inserido em uma realidade de acesso a informações cujos aspectos sociais e ambientais também devem ser levados em consideração na rotina empresarial.

Posições políticas, postura anticorrupção, posicionamentos sociais politicamente corretos, inclusões sociais, proteção ambiental, governança corporativa, são alguns dos aspectos necessários às percepções dos gestores modernos para permitir que suas empresas sigam em um mercado cada vez mais competitivo (Ferreira; Gomes, 2021, p. 95).

Nesse sentido, as práticas de SCG perpassam desde o planejamento estratégico, governança, sistemas de produção e *compliance*. Dessa forma “muitos aspectos – internos e externos às empresas - passam a ser relevantes à sua reputação, e cabe a elas manter um eficiente sistema de controle gerencial para que tais pontos seja efetivamente controlados e mantidos” (Ferreira; Gomes, 2021, p. 96). Vilela (2021, p.2) os aborda como “rotinas formais, com bases em informações, que os gestores utilizam como meio de estabelecer ou modificar padrões referentes às tarefas organizacionais”, a fim de otimização de tempo, de forma que os dirigentes possam controlar a empresa, mas decisões menores possam ser tomadas por outros funcionários.

Assim, o SCG é um conjunto de métodos e instrumentos usados de maneira estratégica para atingir os objetivos propostos pela empresa, de forma a assegurar as atividades. Podem ser apresentados a partir do caráter orgânico, visto que planejamento a longo prazo tem impacto no sistema como um todo. Tem também aspecto sociológico-organizacional, uma vez que a ação do planejamento estratégico leva em conta o contexto sociais, os objetivos da administração e a perspectiva organizacional (Ferreira; Gomes, 2021).

Os instrumentos (ou práticas/ferramentas) de SCG podem se apresentar como foco formal e informal, sendo o primeiro caracterizado por “desempenho do processo; validação de premissas; identificação de novas condições provenientes de aspectos internos e externos a organização” (Ferreira; Gomes, 2021, p. 97); e o segundo, voltados para o controle do comportamento dos indivíduos da empresa.

O sistema de controle compreende a estrutura e o processo de controle. A estrutura refere-se às responsabilidades de cada gestor e compreende três elementos: o sistema de medidas, o sistema de informações e o sistema de incentivos. O processo de controle, por sua vez, compreende a formulação de objetivos, o orçamento e a avaliação do desempenho. Integram o sistema de controle a contabilidade financeira, a contabilidade de gestão, além dos elementos menos formalizados, como a cultura organizacional, o estilo de liderança, a ética, entre outros (Pereira, 2019).

Ribeiro e Espejo (2022) destacam estudos que relacionam práticas de SCG em *startups*, assim, podem estar relacionadas no desenvolvimento de produtos, utilizando-se de 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 (Davila, Foster e Li, 2009).

Também podem estar relacionados a contabilidade, na adoção de estilo de gerenciamento mais profissional, visando, por exemplo, montagem de infraestrutura de gerenciamento, também para menor rotação de gerente (Ribeiro e Espejo, 2022).

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, sistemas orçamentário e um painel geral de supervisão (Ribeiro e Espejo, 2022, p. 191).

No que concerne ao cenário das *startups* a adoção de práticas de sistemas controle gerencial (SCG) pode oferecer sustentação para o crescimento da empresa, “as empresas inovadoras e startups de alto crescimento têm utilizado cada vez mais SCG para alinhar as ações com os objetivos e estratégias da organização” (Ribeiro e Espejo, 2022, p. 189). As práticas de SCG podem ser adotadas ou a partir do conhecimento de quem irá gerenciar a empresa ou de maneira reativa quando em contato com erros e maus resultados. Ainda, segundo os mesmos autores (Ribeiro e Espejo, 2022, p.190) por apresentar diferentes funções, as práticas de SCG “podem desempenhar no fornecimento da infraestrutura de gerenciamento adequada e sua adoção depende das necessidades particulares da empresa”.

Pesquisando ferramentas de SCG, é importante destacar alguns estudos. Alves e Dias (2020), abordam a Contabilidade Gerencial como dividida em três blocos de ferramentas para a manutenção de uma empresa, aplicável na realidade de uma *startup*, sendo: (1) área legal ou fiscal, visando suporte para contabilidade financeira e contabilidade geral, como balanços, controle e patrimônio; (2) área de análise, em

que os subsistemas de análises contábeis avaliam o desempenho da empresa; e (3) área gerencial, que visa estruturação de sistemas de informação gerencial para auxílio na tomada de decisões.

Vilela (2021), que aborda as ferramentas de Sistemas de Informação Gerencial (SIG), um dos produtos dos SCG, aplicados a contabilidade e controladoria empresarial, aponta que o *background* dos dirigentes (CEO) de empresas altera a forma como entendem e utilizam os SIG. Assim, aqueles dirigentes que apresentaram um *background* de formação mais administrativa, utilizam SIG com mais intensidade, em detrimento dos dirigentes com *background* mais técnico. Isso significa, em outras palavras, que os dirigentes que utilizam SIG com mais intensidade apresentam uma mudança de comportamento em relação a ênfase gerencial, governança e supervisão, o que também reflete o uso dos SCG.

Entendendo a forma como os atores organizacionais das Startups se manifestaram sobre ferramentas de controle à luz de Lima e Lezana (2004) extrai-se que ainda que não seja reconhecido pelos gestores ferramentas de controle gerencial; elas ali se fazem presentes à medida que são feitas e refeitas diariamente para se compreender onde a organização se encontra e onde deseja chegar. Zilbovicius (1997) aponta que o agente, no campo “raciocina e age em função de uma modelização relativamente estável da complexidade dos fins e dos meios, mobilizando formas de coordenação que lhes parecem naturais, colocando em prática programas de ação aprovados.” (p. 40).

Neste sentido, ferramentas (ou práticas) do SCG são essenciais para a gestão de negócios. Sendo uma startup um empreendimento com características diferenciadas, importante ressaltar esta investigação, verificando que tipo de práticas de SCG apoiam a gestão deste tipo de organização, escopo do presente estudo.

### 3 METODOLOGIA

Em primeiro momento esta pesquisa se caracteriza como de levantamento bibliográfico referente ao tema central, a saber, práticas do SCG. No entanto, também se caracteriza por se tratar de uma pesquisa aplicada com abordagem descritiva e exploratória, visto a necessidade de entender de forma ampla o objeto de investigação. O que reflete no levantamento documental, quando necessário, mas principalmente no registro da história oral, a partir de entrevistas de responsáveis por *startups* acerca do controle gerencial aplicado às suas empresas. Portanto, o método aqui apresentado é qualitativo por ser fundamentalmente de características interpretativas.

No que tange à coleta de dados, a pesquisa de dados secundários deu-se a partir da investigação da literatura sobre o tema. Já para a coleta de dados empírica, deu-se a partir das entrevistas, em que foram selecionadas *startups*, sendo algumas incubadas e/ou graduadas na incubadora de empresas de uma universidade federal localizada no centro-oeste brasileiro. Dessa forma, foram coletados depoimentos gravados de 8 responsáveis gestores de *startups*, visando entender sobre a trajetória da empresa, se utilizam controles e ferramentas de SCG, como realizam os planejamentos das empresas e como é feita a análise de desempenho do negócio e de pessoas.

O roteiro de entrevista seguiu a seguinte ordem de questões: 1. Conte a trajetória de sua *startup*, desde quando iniciou e com a maior riqueza de detalhes possível. 2. Você utiliza ferramentas do Sistema de Controle Gerencial? 2.1. Se sim, qual ou quais e como? 3. Como você faz a observação de performance dos colaboradores? Desta forma, o estudo exploratório visou compreender como estes

empreendimentos fazem uso de tais práticas de controle gerencial para a gestão de seus negócios. A análise de dados qualitativa partiu dos discursos categorizados por terminologias chave, conforme estabelecidos neste roteiro de questões.

#### 4 ANÁLISE DE DADOS

Um primeiro dado a ser organizado diz respeito ao perfil das *startups* observadas, assim, descreve-se cada sujeito entrevistado correspondente a empresas diferentes com a denominação S, de 1 a 8, o local em que a empresa está situada, o início, a área e a forma de atuação da empresa, conforme Tabela 1.

Tabela 1  
**Perfil das *startups*.**

<b>Startup</b>	<b>Início</b>	<b>Área</b>	<b>Atuação</b>
S1	2017/2018	Gerência em agronegócio	Desenvolve plataforma de gerência de fazendas.
S2	2016	Soluções em tecnologia	Atende mercados de pecuária, saneamento e energia.
S3	2020/2021	Saneamento e Agricultura	Soluções para o monitoramento de recursos hídricos.
S4	2020	Medicina veterinária	Laboratório de diagnóstico molecular veterinário.
S5	2019	Fábrica de <i>software</i>	Aplicativo de laudo de visita técnica.
S6	2018	Cowork; Conexão social	Espaço físico disposto para costureiras; Conecta costureiras com consumidoras de costura.
S7	2023	Sustentabilidade	Gestão inteligente de resíduos sólidos e orgânicos.
S8	2013	Gestão empresarial	Registro de eventos (rastreadabilidade) para gestão empresarial agropecuária (grãos e cadeia da carne)

Fonte: os autores.

A partir da questão “Você usa ferramentas do SCG ou algum sistema para gerenciar a empresa?”, foi perguntado se a empresa utiliza ferramentas de gestão, via plataformas ou sistemas de gerenciamento e quais.



**Gráfico 1: Uso de ferramentas de gestão.**

Fonte: os autores.

Assim, dos oito entrevistados, quatro indicaram positivamente utilizar plataformas ou *softwares* de gestão. E quatro indicaram não utilizar nenhuma ferramenta (Gráfico 1). Daqueles gestores que indicaram não utilizar ferramentas de gestão, as justificativas foram desde o processo embrionário da *startup* até o uso de empresas específicas para gestão. Assim, o gestor da S3, empresa que opera na área de saneamento e agricultura, indicou utilizar um método próprio de estabelecimento de preços, de maneira que facilite precificação de seus produtos e serviços. Inclusive, o gestor indicou o conhecimento da importância dos SCG para a manutenção da empresa e permanência da mesma no mercado e que, mesmo em estágio embrionário, entende que, como gestor deve tomar conhecimento desses recursos.

Percebe-se que o entendimento apresentado pelo gestor da S3 (saneamento e agricultura) ao tomar conhecimento sem fazer o devido uso da ferramenta de SCG tende a validar o que fora citado por Dornelas (2005) e Hartmann (2013) ao apresentar estatísticas comprovando o fracasso deste tipo de gestão.

O gestor da S4, na área de medicina veterinária, indicou ter um sistema de apoio de gerenciamento ao invés de uma ferramenta específica, ou seja, há uma empresa de prestação de serviço de contabilidade, de gerenciamento financeiro e administrativo, bem como de logística, transporte e coleta de mostras, bem como uma empresa específica de assessoria jurídica. Mas no que tange ao sistema de gerenciamento, demonstrou não conhecer ferramentas específicas.

Alinhado com o citado por Alves e Dias (2020) ao mencionar a necessidade de um planejamento financeiro como ferramenta capaz de mitigar a possibilidade de fracasso empresarial o gestor da S4 foca sua gestão no objeto central da empresa

A gestora da S6, do cowork para costureiras, não utiliza nenhum SCG. Ries (2012) indica esta necessidade de gestão e declara como um erro de abordagem este comportamento de tratar uma startup como um empreendimento sem ordem. O gestor da S7 que opera no segmento de sustentabilidade indicou que sabe da importância de ferramentas de gestão, porém ainda está em período embrionário o desenvolvimento de ideias para aplicação efetiva da proposta da *startup*; portanto, não tem ainda uma orientação no sentido de ferramentas de sistemas de gestão.

Zilvovicius (1997) já apontava a modelização com relativa estabilidade oriunda de uma natural coordenação, o que vem ao encontro do apresentado pelo gestor 7 que mesmo em período embrionário carrega consigo modelos de controle e ferramentas com as quais já fora exposto em sua vivência profissional competindo a ele então tornar prático e real no momento em que se fizer necessário.

Quando questionados sobre quais ferramentas utilizam, observou-se diferentes respostas. Assim, o gestor da S1 que lida com gerência de agronegócios apontou utilizar dois sistemas de gerenciamento. O primeiro citado foi o de gerenciamento de demandas de vendedores, denominado de CRM, um *software* de gerenciamento de carteira de clientes, que auxilia na observação e tomada de decisão para ampliação de vendedores para atendimento dos clientes. A segunda ferramenta citada é o que o gestor chamou de ERP, *software* de gestão, em que analisa toda a vida financeira da empresa, ou seja, a contabilidade, a parte fiscal, folha de pagamentos, despesas e fornecedores.

A S1 tem um sistema específico ligado aos sistemas de gerenciamento que utiliza para cada departamento, assim, de acordo com ele, a equipe de vendas utiliza um sistema CRM de vendas, a equipe de pós-venda um sistema CRM de pós-venda, a equipe de tecnologia utiliza *software* de gestão de projetos de tecnologia e assim por diante.

Não obstante a presença de uma gama variada de ferramentas permite sua incorporação assim como o desenvolvimento de alternativas oriundas das diferentes matrizes tecnológicas utilizadas como já relatado por Cavalcante, Silva e Rapini (2018).

O gestor da S2 por lidar com soluções em tecnologia, apontou utilizar o *software* OMIE, aplicado para a gestão administrativa, financeira e também administração de produtos operacionais de clientes quando solicitado. No gerenciamento de atividades, indicou utilizar o Trello para organização, prazo e acompanhamento de atividades. E também utilizam o JIRA, para gestão de desenvolvimento das soluções de tecnologia; nesse sistema são registrados os problemas (*bugs* do sistema), necessidades, evoluções das soluções e o que mais for necessário.

Tratado por Vilela (2021) ao abordar as diversas experiências que os CEO's das startups vem oferecendo a seus clientes na administração, gerenciamento e influência de utilização, o modelo de gestão da S2 (soluções em tecnologia) está em consonância com o estudo desenvolvido validando as ideias previamente discutidas.

O gestor da S5 por ser uma fábrica de software indicou utilizar principalmente as ferramentas disponibilizadas pelos sistemas de gerenciamento dos aplicativos que disponibiliza, como os da plataforma do Google, Google Play, Apple Developer, Chat Bot do Whatsapp, pois disponibilizam dados que são úteis para a gerência dos produtos da *startup*, como assinaturas, instalações, instalações ativas, vendas, compra de suporte, compra de aplicativo. No caso da S5, o gestor ainda indicou que a ferramenta que utiliza para desenvolvimento de *software* também oferece algumas ferramentas de controle que auxiliam na análise de clientes, o que ele denominou de análise de *sprint*, feita mensalmente, seguida por reunião, denominada por ele de reunião de *growth*, onde alinha-se o que ocorre com o cliente e as demandas. A gestão financeira, no entanto, é feita de maneira mais manual, a partir do controle de gastos fixos, como funcionários e impostos.

Alinhado ao discutido por Cavalcanti, Silva e Rapini (2018) o gestor da S5 (fábrica de software) tende a alcançar o almejado por startups que é o crescimento no curto prazo, vide os aplicativos empregados e o tipo de gestão (reunião de *growth*) postos em prática para conquista de mercado.

O gestor da S8 atuante no segmento de gestão empresarial indicou utilizar uma ferramenta chamada JIRA, que apresenta uma série de controles, como controle de atualização, de versionamento, de *software*, de cronograma, de projetos, de suporte. Ele indicou que a ferramenta apresenta projetos de integração com *sprints* de desenvolvimento, que facilitam tanto a gestão quanto o atendimento de clientes. Além desse, a S8 está em processo de aquisição de CRM para fazer a gestão no que concerne às vendas.

O gestor S8 (gestão empresarial) a luz de Ribeiro e Espejo (2022) apresenta uma diversidade de ferramentas de controle gerencial e foca o seu desenvolvimento na aquisição e novas soluções o que uma vez internalizada no espírito empreendedor que paira nas startups reforça a imagem da startup para seu público alvo.

No tocante à análise do desempenho dos colaboradores, observou-se resposta positiva de quatro gestores, sendo que três gestores não utilizam meios de análise de desempenho e um não comentou o tema. Naquelas entrevistas em que não há uma forma de análise de desempenho de colaborador, tem-se que gestor da S3 não indicou uma análise de desempenho devido ao funcionamento inicial da empresa. O gestor da S4 não comentou sobre esse tópico. A gestora da S6 e o gestor da S7 não tem colaboradores; portanto, não precisam aplicar uma análise de desempenho.

Nas entrevistas em que há uma forma de análise de desempenho, apresentou-se que, o gestor da S1 descreveu a análise de desempenho a partir da política de plano de desenvolvimento individual (PDI), através de análise por departamento (vendas, pós-vendas, tecnologia, engenharia) em que cada líder de time tem uma métrica a cumprir, seja ela meta financeira ou operacional e é através dessas métricas que se faz a análise do colaborador. O gestor entrevistado apontou que essa política orienta a comissão, o plano de carreira e o desempenho em si.

O gestor da S2 indicou que, pela empresa já apresentar sete anos de funcionamento, os gestores já têm parâmetros bem delimitados para o funcionamento e bom desempenho, e com base nesses parâmetros eles fazem comparações de desempenho individual, tanto em relação às ordens de produção, quanto em relação ao desenvolvimento.

Na S5, o gestor explicou que o desempenho dos colaboradores também segue uma programação de horas trabalhadas, pagas e estudadas, assim, na S5, os colaboradores a cada seis meses têm de entregar horas de estudo complementar, caso as horas trabalhadas tenham acordo de hora de estudo. Para controle de atividades, o gestor da S5, indicou que utilizam o *software* de tickets em que é feito todo o registro e controle de atividades realizadas pelos diversos membros do processo de desenvolvimento. Isso auxilia a fazer uma análise de desempenho de cada membro da empresa, hora por hora, pois as descrições são detalhadas, buscando comparar horas trabalhadas e horas cobradas.

Na S8, o gestor realiza um acompanhamento através de planejamento e reuniões semanais para acompanhamento de performance de colaborador e da empresa e assim a partir de comparação com gastos observar e analisar os desempenhos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo explorar como startups usam ferramentas do Sistema de Controle de Gestão, buscando identificar quais são essas práticas.

Pelo que se pode constatar nas entrevistas, as empresas com mais tempo em funcionamento apresentam maior noção tanto da importância quanto da aplicação efetiva de SCG para acompanhamento das *startups*. Aquelas em processo embrionário ou ainda não consolidadas apesar de entender a importância de ferramentas voltadas para a gestão para a manutenção da empresa, ainda não tem total conhecimento tanto do funcionamento da empresa em si, e portanto, de suas necessidades específicas, assim como das ferramentas que poderiam facilitar inclusive as tomadas de decisões para curto, médio e longo prazo.

Como um estudo exploratório em *startups*, observou-se na amostra estudada que o uso das ferramentas não segue uma padronagem específica, tendo cada empresa apresentado uma ferramenta e um método de uso diferente. Essa noção abre espaço para discussões em pesquisas posteriores acerca de como os gestores entram em contato com essas ferramentas e de onde e que tipo de orientação eles tem acesso para que cada um, embora apresentem alguns aspectos em comum – como por exemplo, das quatro empresas, uma já se graduou e outras três estão incubadas em uma universidade federal do centro-oeste – não parecem compartilhar os mesmos conhecimentos.

No entanto, é importante citar algumas ferramentas de SCG apontadas pelos gestores sendo softwares específicos como JIRA (Jira é um software comercial desenvolvido pela empresa Australiana Atlassian. É uma ferramenta que permite o

monitoramento de tarefas e acompanhamento de projetos garantindo o gerenciamento de todas as suas atividades em único lugar), CRM - (Customer Relationship Management - gerenciamento de relacionamento com o cliente que é uma ferramenta projetada para ajudar sua organização a oferecer aos clientes uma experiência única e perfeita e criar melhores relacionamentos ao fornecer uma visão completa de todas as interações com os clientes), OMIE (O sistema Omie permite que os pequenos e médios empreendedores realizem tarefas como emissão de notas fiscais, controle de estoque e fluxo de caixa, emissão de boletos e guias de pagamento, gere relatórios e muito mais, em um só lugar), ERP (significa Planejamento de Recursos Empresariais (do inglês, Enterprise Resource Planning). O software ERP inclui programas para todas as principais áreas de negócios, como procurement, produção, administração de materiais, vendas, marketing, finanças e recursos humanos (RH)).

Ademais, o tipo de formação dos gestores também pareceu contribuir com a perspectiva de acesso ao conhecimento sobre as SCG. Aqueles que já apresentam uma formação ou voltada para a tecnologia ou para a gestão apresentaram maior contato com as SCG e, mesmo sem uma ferramenta específica, ainda apresentaram posturas mais organizadas em prol do funcionamento da empresa. O que indica a uma possível relação entre experiência de mercado, a formação e a rede de contatos dos gestores, com o uso específico de ferramentas de apoio à gestão.

## 6. REFERÊNCIAS

- Alvarez, S. (2010). Two Theories of Entrepreneurship: Alternative Assumptions and the Study of Entrepreneurial Action. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 1. <https://doi.org/10.1561/0300000003>
- Alves, D. F.; Dias, J. (2020). Uma visão sobre a aplicação da Contabilidade Gerencial em startups no estado de Mato Grosso, qual sua importância para o desenvolvimento dessas empresas. In. *Revista Eletrônica Interdisciplinar Barra do Garças – MT Brasil*, v. 12, Ed. Especial - II Mostra Científica Interdisciplinas do Vale do Araguaia, 2020.
- Armôa, M., (2023). Economia de MS teve a maior taxa de crescimento do país em 2020. *Escritório de Parcerias Estratégicas – Governo do Estado do Mato Grosso do Sul* Acesso em julho/2023, disponível em <https://www.epe.segov.ms.gov.br/economia-de-ms-teve-a-maior-taxa-de-crescimento-do-pais-em-2020-ano-de-pandemia-aponta-ibge/>
- Blanck, H. L.(2019). Incentivos públicos ao empreendedorismo inovador por meio de programas de aceleração para startups: InovAtiva Brasil. In. *Anais do Congresso CiKi*, 2019.
- Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: manual do empreendedor*. Rio de Janeiro, RJ: *Alta Books Editora*.
- Brasil. Decreto nº 10.122, de 21 de novembro de 2019. (2019). Institui o Comitê Nacional de Iniciativas de Apoio a Startups. *Secretaria Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos*. Brasília: 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10122.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10122.htm). Acesso em 2 de junho de 2023.

- Brasil. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. (2004). Dispõe sobre incentivos a inovação e a pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. *Subchefia para Assuntos Jurídicos*. Brasília: 2004. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm). Acesso em 2 de junho de 2023.
- Brasil. Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. (2005). Institui o regime especial de Tributação para a plataforma de exportação de serviços de tecnologia da informação. *Subchefia para Assuntos Jurídicos*. Brasília: 2005. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm). Acesso em 2 de junho de 2023.
- Brasil. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. (2016). Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação. *Subchefia para Assuntos Jurídicos*. Brasília: 2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm). Acesso em 2 de junho de 2023.
- Brasil. Comitê Nacional de Iniciativas de Apoio a Startups. (2023). In. *Startup Point*, Governo do Brasil. [s.d.] [online]. Disponível em: <https://www.gov.br/startuppoint/pt-br/institucional>. Acesso em 2 de junho de 2023.
- Camargo, S. H. C. R. V.; Veiga Neto, A. R. (org.).(2014). *Gestão Empreendedora: Parceiros Estratégicos*. São Paulo: Paco.
- Cardoso, F. (2014). Confira o balanço do Start-up Brasil 2013. In. *Startupi*, 2014. Disponível em: <https://startupi.com.br/confira-o-balanco-start-brasil-2013/>. Acesso em 2 de junho de 2023.
- Cavalcante; A.; Silva, L.; Rapini, M. S. (2018). *Startup: conceito, especificidades e financiamento*. 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Anderson-Cavalcante/publication/323832384\\_Startups\\_conceito\\_especificidades\\_e\\_financiamento/links/5ab0e419458515ecebeb7cea/Startups-conceito-especificidades-e-financiamento.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Anderson-Cavalcante/publication/323832384_Startups_conceito_especificidades_e_financiamento/links/5ab0e419458515ecebeb7cea/Startups-conceito-especificidades-e-financiamento.pdf). Acesso em 2 de junho de 2023.
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3–4), 322–347. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>.
- Dornelas, J. C. A. (2005). *Transformando ideias em negócios*. 2ª Ed. Rio de Janeiro
- Ferreira, M. P.; Gomes, J. S. (2021). Panorama do Controle Gerencial e suas interações com a Sustentabilidade Corporativa: revisão sistemática de literatura com análise bibliométrica do período 2010-2019. In. *Revista brasileira de Administração Científica*, v. 12, n. 3, 2021. Disponível em: <https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/5827/3094>. Acesso em 2 de junho de 2023.
- Hartmann, V. H. P. (2013). *Startup: uma nova forma de empreender*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). *Faculdade de Tecnologia e*

*Ciências Sociais Aplicadas. Centro Universitário de Brasília.* Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/3966/1/20962401.pdf>. Acesso em 30 de maio de 2023.

- Hisrich, R. D.; Peters, M. P.(2004). Empreendedorismo. 5ª Ed. Porto Alegre: *Artmed*,
- Isenberg, D. (2010). The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88, 40–50.
- Lima, E. P. de ., & Lezana, Á. G. R.. (2005). Desenvolvendo um framework para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional. *Gestão & Produção*, 12(2), 177–190. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000200004>
- Meyssonnier, F. (2015). What Kind Of Management Control For Startups? *Association Francophone de Comptabilité*, 21: 33-61.
- Pereira, A.J.P.(2019). O impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial em empresas farmacêuticas: estudo de casos múltiplos. (Tese de doutoramento não editada, *Universidade do Grande Rio*) Rio de Janeiro Brasil.
- Queiroz, A.L., Paradela, C.L. (2019). Alicerces do desenvolvimento: cultura empreendedora e redes de suporte ao empreendedorismo (ecossistema). In Dallamuta, J. Oliveira, L.C. Holzmann, H.A. *Administração, Empreendedorismo e Inovação* (v.4, cap 2, pp 13-24). Ponta Grossa/PR. Atena
- Ribeiro, A. C.; Espejo, M. M. dos S. B. (2022). Controle gerencial em startups: uma revisão sistemática. In. *Desafio online*, v. 10, n. 1.
- Ries, E. (2012). A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas [Trad. Texto Editores]. São Paulo: *Lua de Papel*.
- Ronstadt,R. (1987) The educated entrepreneurs: a new era of entrepreneurial education is beginning. *American Journal of Small Business*, 11(4):37-53, Spring
- Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M.M. (org.). *Gestão estratégica do Conhecimento: integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas.
- Sa, H.P. Gonçalves, R.F. Fleury, A.L. (2014). Uma proposta de modelo para o desenvolvimento de produtos em empresas startups. *XXXIV Encontro Nacional de engenharia de produção*. Curitiba
- Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalism, Socialism and Democracy*. 11ª ed. *Routledge*, New York.
- Vilela, P. R. (2020). Pandemia faz Brasil ter recorde de novos empreendedores. In. *Agência Brasil*. Brasília: 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-10/pandemia-faz-brasil-ter-recorde-de-novos-empreendedores>. Acesso em 31 de maio de 2023.

Vilela, M. S. (2021). As características do diretor-presidente (CEO) e a adoção e uso dos Sistemas de Informação Gerencial por startups brasileiras. In. *XV Congresso anpcont.*

Zilbovicius, M. (1997). Modelos para a produção e produção de modelos. 1997. *Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.*