



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JULIANA GONÇALVES DE ARAÚJO

**AS *STARTUPS* E OS CONTROLES GERENCIAIS: INVESTIGAÇÃO SOBRE O
PAPEL DA CRISE DA COVID-19 E O USO DE SISTEMAS DE CONTROLE
GERENCIAIS**

Recife

2022

JULIANA GONÇALVES DE ARAÚJO

**AS *STARTUPS* E OS CONTROLES GERENCIAIS: INVESTIGAÇÃO SOBRE O
PAPEL DA CRISE DA COVID-19 E O USO DE SISTEMAS DE CONTROLE
GERENCIAIS**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco como requerimento para a obtenção do título de Doutora em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Marques dos Anjos

Recife

2022

JULIANA GONÇALVES DE ARAÚJO

**AS STARTUPS E OS CONTROLES GERENCIAIS: INVESTIGAÇÃO SOBRE O
PAPEL DA CRISE DA COVID-19 E O USO DE SISTEMAS DE CONTROLE
GERENCIAIS**

Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico CCSA, como requisito para a obtenção do título de Doutora em Ciências Contábeis. Área de concentração: Informação Contábil.

Aprovado em: 30/08/2022.

BANCA EXAMINADORA

Participação via videoconferência

Prof. Dr. Luiz Carlos Marques dos Anjos (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Participação via videoconferência

Prof. Dr. Antônio Gualberto Pereira (Examinador Externo)
Universidade Federal da Bahia

Participação via videoconferência

Prof. Dr. Cláudio de Araújo Wanderley (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Participação via videoconferência

Prof. Dr. Clayton Levy Lima de Melo (Examinador Externo)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Participação via videoconferência

Prof. Daniel José Cardoso da Silva (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por ter me dado forças, coragem e oportunidades para continuar seguindo em frente mesmo com todas as dificuldades naturais ao processo de doutorado, adicionadas às adversidades vividas durante a pandemia.

À minha família, que durante o doutorado passou por mudanças, através de perdas e nascimentos. Aos meus pais e irmã pela torcida e orações. Ao meu esposo, sogra e cunhadas pelo apoio incondicional e parcerias nos caminhos do luto enfrentado pela perda de uma pessoa tão especial, meu sogro, e nas dificuldades e alegrias constantes vividas durante a minha gestação, puerpério e maternidade durante a pandemia.

À minha filha, que mesmo tão pequenininha, cede um pouco de seu tempo e paciência por entender que a mãe é compartilhada momentaneamente por seus trabalhos, seja profissional ou acadêmico.

Ao meu orientador, Luiz Carlos Marques dos Anjos, que forneceu apoio e parceria durante toda trajetória do doutorado, incentivando a participação em consórcios e em intercâmbio, e por ter acreditado na continuidade desse estudo, mesmo eu quase sempre dando notícias desafiadoras quanto ao andamento da pesquisa pelas dificuldades de acesso, metodológicas ou pessoais durante o período.

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, sendo minha casa pela segunda vez na minha trajetória acadêmica, na figura dos docentes que estiveram em nossa caminhada, principalmente o prof. Claudio, que sempre esteve disponível para cooperar e fornecer sua contribuição, assim como o prof. Vinícius, que esteve conosco em disciplina relevante para o andamento dos projetos, fornecendo também seu apoio genuíno para contribuir com os mesmos. E, por último, mas não menos importante, a professora Umbelina, por suas contribuições profissionais e pessoais durante toda a minha vida acadêmica, e também como docente neste processo.

Aos meus colegas de turma, que aqui estarão em ordem alfabética por terem sido todos demasiadamente importantes para a conclusão deste estudo: Elyrouse, ou mais conhecida por Ely, por ter sido sempre tão incentivadora, amiga, disponível para compartilhar sua experiência, conhecimento e alegrias, e até mesmo excelente anfitriã; Livia Vilar, por ter sido amiga, parceira, conselheira, confidente e sobrevivente às lutas enfrentadas no doutorado; Marcio, por sempre ser parceiro nas risadas de desespero e agonia; Marco Tulio, por ter sido cirúrgico em suas contribuições; e, Wellington, que foi o grande impulsionador da turma, o primeiro a defender e exemplo de pessoa para todos. Obrigada, amigos!

Aos demais amigos que o mestrado me deu e que de alguma forma continuaram me ajudando durante essa fase: João Gabriel, Rodrigo Vicente e Tiago Soeiro. Esse trio está na atividade até hoje e espero que permaneça assim, para a minha alegria.

Agradeço às pessoas participantes do estudo, desde os entrevistados àqueles que me abriram as portas! Sem o apoio do Prof. Pierre e Mariana Pincovsky, por meio de suas indicações, possivelmente as entrevistas não teriam ocorrido.

À FACEPE pelo auxílio durante os anos iniciais do doutorado para condução da pesquisa.

RESUMO

Estudos anteriores analisaram pequenas empresas e *startups* quanto ao uso de Sistemas de Controle Gerenciais (SCGs), mas não tiveram a oportunidade de discutir tais resultados em um contexto de crise econômica e de saúde. O presente estudo, portanto, avança nesse sentido, tendo como base a Teoria de Contingência, e objetivando analisar como as *startups* têm utilizado sistemas de controle gerencial em períodos de crise econômica. Por utilizar uma abordagem qualitativa, fazendo uso de entrevistas, o estudo conseguiu encontrar as motivações para o uso, seja na forma de adoção ou intensificação, de SCGs em *startups*. As empresas representadas por esse estudo são *startups* que possuem uma base tecnológica para operacionalização de seu negócio e tiveram sua fundação em um período pré-pandêmico, sendo representadas por entrevistados(as) que tinham o perfil de influência no processo decisório (ex.: CEO, COO, sócio-fundador, entre outros). Os resultados obtidos foram alcançados por meio de uma análise temática, através de codificação e categorização dos temas emergentes. Os principais resultados encontrados sinalizam que a crise é um fator externo à organização e que desempenha influência nas características organizacionais, sendo identificadas como fontes de financiamento (fator externo à organização), crescimento (estágio de ciclo de vida organizacional) e tamanho, sendo essas duas últimas fatores internos à organização, sendo esses os principais influenciadores na adoção de SCGs, com maior destaque às fontes de financiamento, majoritariamente obtido em rodadas de investimentos. Ademais, foi possível compreender que a crise ocasionou mudanças organizacionais que promoveram oportunidades para os negócios (ex.: promoção da escalabilidade do produto e adaptabilidade ao ambiente digital e remoto), assim como desafios (como a redefinição de produtos/serviços prestados, a alta rotatividade do time e um cenário de incerteza pós-crise). Assim, a crise é um propulsor de mudanças organizacionais, não sendo, isoladamente, o fator que está diretamente relacionado ao uso de SCGs, mas sim diretamente relacionada às mudanças organizacionais que exigem a adoção deles. A relação inversa, em que os SCGs podem influenciar as mudanças organizacionais, apresentou indícios apenas em duas organizações, naquelas em que os entrevistados possuem experiência prévia com a contabilidade.

Palavras-chave: *Startups*; Sistemas de Controle Gerencial; Práticas de Contabilidade Gerencial; Crise; COVID-19.

ABSTRACT

Previous studies have analyzed small companies and startups regarding the use of Management Control Systems (MCS), but have not had the opportunity to discuss such results in a context of economic and health crisis. The present study, therefore, advances in this direction, based on the Theory of Contingency, and aiming to analyze how startups have used management control systems in periods of economic crisis. By using a qualitative approach through interviews, the study was able to find the motivations for the use, whether in the form of adoption or intensification, of SCGs in startups. The companies represented by this study are startups that have a technological basis for operating their business and were founded in a pre-pandemic period, being represented by interviewees who had the profile of influence in the decision-making process (ex.: CEO, COO, founding partner, among others). The results obtained were achieved through a thematic analysis, through coding and categorization of emerging themes. The main results found indicate that the crisis is a factor external to the organization and that it influences organizational characteristics, being identified as sources of funding (factor external to the organization), growth (stage of organizational life cycle) and size, these two being the last factors internal to the organization, which are the main influencers in the adoption of MCSs, with greater emphasis on funding sources, mostly obtained in investment rounds. In addition, it was possible to understand that the crisis caused organizational changes that promoted opportunities for business (eg, promotion of product scalability and adaptability to the digital and remote environment), as well as challenges (such as the redefinition of products/services provided, the high team turnover and a post-crisis uncertainty scenario). Thus, the crisis is a driver of organizational changes, not being, in isolation, the factor that is directly related to the use of MCSs, but directly related to the organizational changes that require their adoption. The inverse relationship, in which MCSs can influence organizational changes, showed evidence only in two organizations, in those in which the interviewees have previous experience with accounting.

Keywords: *Startups*; Management Control Systems; Management Accounting Practices; Crisis; COVID-19.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estruturação da Revisão Literária	23
Figura 2: Sistema de Controle Gerencial versus Sistema de Contabilidade Gerencial ..	25
Figura 3: Número de artigos publicados em periódicos usando TC.....	30
Figura 4: Um Panorama da Análise da TC em SCG	31
Figura 5: Fatores de produtividade das MPEs.....	44
Figura 6: Crescimento de firmas que receberam VC versus firmas que não receberam VC.....	52
Figura 7: Mudanças no crescimento das startups no intervalo de um mês do evento	53
Figura 8: Diagrama com a inclusão de potenciais relações endógenas.....	54
Figura 9: Adoção de SCGs por tempo de existência.....	55
Figura 10: Orçamentos Operacionais e Receitas	56
Figura 11: Sequência de adoção de SCGs em três diferentes clusters	59
Figura 12: Fator Tamanho e SCGs	94
Figura 13: Fator Crescimento e SCGs.....	97
Figura 14: Fator Fontes de Financiamento e SCGs.....	99
Figura 15: Fator Crise e SCGs.....	102
Figura 16: Relações entre os Fatores	103
Figura 17: Investimentos em <i>Fintechs</i>	107
Figura 18: Número de M&A em <i>Fintechs</i>	108
Figura 19: Resumo das Oportunidades e Desafios.....	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estudos Seminais da Teoria da Contingência	28
Quadro 2: Resumo dos Estudos Principais.....	60
Quadro 3: Etapas da Pesquisa.....	62
Quadro 4: Literatura Base para Roteiro de Entrevista Semiestruturado	63
Quadro 5: Perfil dos Entrevistados	65
Quadro 6: Principais Características das Empresas Estudadas	76
Quadro 7: Planejamento Estratégico	80
Quadro 8: Planejamento de Recursos Humanos.....	81
Quadro 9: Avaliação de Recursos Humanos	82
Quadro 10: Planejamento e Avaliação Financeira	83
Quadro 11: Gestão do Produto	86
Quadro 12: Gestão de Venda e Marketing	88
Quadro 13: Gestão de Parcerias.....	89

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivos	15
1.1.1	Objetivo Geral	15
1.1.2	Objetivos Específicos	15
1.2	Justificativa	16
1.2.1	Contribuição Teórica e Originalidade	19
1.3	A Tese e sua Estrutura.....	21
2	REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1	Controle Gerencial: Sistemas e Práticas de Contabilidade Gerencial.....	24
2.2	Teoria da Contingência Organizacional.....	27
2.2.1	Adoção de Práticas de Contabilidade Gerencial: A Teoria da Contingência como Aporte Teórico	30
2.2.1.1	Tamanho e estrutura	32
2.2.1.2	Estratégia.....	33
2.2.1.3	Ambiente	34
2.2.2	A Crise como um Fator de Influência nas Práticas de Contabilidade Gerencial.	37
2.3	Tamanho da Organização e as Práticas de Contabilidade Gerencial	41
2.3.1	Empreendedorismo: <i>Startups</i> e suas Características Organizacionais	47
2.3.2.1	Contribuições dos estudos de Dávila e coautores para <i>Startups</i>	51
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
3.1	Método: Entrevistas Semiestruturadas	61
3.2	Operacionalização da Pesquisa	62
3.2.1	Procedimentos Preliminares	62
3.2.1.1	Roteiro de Entrevista Semiestruturado.....	62
3.2.1.2	Seleção dos Participantes	63
3.2.2	Coleta das Entrevistas	65
3.3	Delimitação dos Casos.....	67
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	68
4.1	Descrição das Empresas.....	68
4.1.1	Empresa 1	68
4.1.2	Empresa 2.....	69
4.1.3	Empresa 3.....	70
4.1.4	Empresa 4.....	70

4.1.5	Empresa 5.....	71
4.1.6	Empresa 6.....	72
4.1.7	Empresa 7.....	72
4.1.8	Empresa 8.....	73
4.1.9	Empresa 9.....	73
4.1.10	Empresa 10.....	74
4.1.11	Empresa 11.....	74
4.2	Uso de Sistemas de Controle Gerenciais nas <i>Startups</i> do Estudo.....	76
4.3	Motivações para uso de SCGs em <i>Startups</i>	91
4.3.1	Tamanho.....	91
4.3.2	Crescimento.....	95
4.3.3	Fontes de Financiamento.....	98
4.3.4	Crise	100
4.3.5	Interrelações entre as Motivações da Adoção de SCGs	102
4.4	Crise e as <i>Startups</i>.....	104
4.4.1	Oportunidades	105
4.4.2	Desafios.....	109
4.5	O jeito <i>startup</i> de gerenciar e <i>gaps</i> da literatura.....	113
5	CONCLUSÃO	117
5.1	Considerações Finais.....	117
5.2	Limitações	122
5.3	Sugestões para Pesquisas Futuras	123
5.4	Implicações Teórico-Práticas	125
	REFERÊNCIAS	126
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO.....	146
	APÊNDICE B – CARDS DE APOIO PARA INVESTIGAÇÃO DO USO DE SCGs	148
	APÊNDICE C – PROTOCOLO DA PESQUISA (TEXTO DE ACEITE)	152
	ANEXO – EXEMPLO DE CODIFICAÇÕES.....	156

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos as organizações têm buscado por inovações constantes, tanto em seus produtos quanto em seus processos, fazendo com que organizações como *startups* tenham recebido destaque no mercado, e, conseqüentemente, na literatura acadêmica. Segundo Blank e Dorf (2014) a *startup* é uma empresa, uma sociedade ou organização temporária desenhada para buscar modelos de negócios escaláveis e repetíveis. Para atender a essas características inerentes às *startups*, elas buscam por inovações capazes de auxiliar na escalabilidade de seus produtos e/ou serviços, sendo, portanto, cruciais no desenvolvimento dos processos de inovação (DÁVILA *et al.*, 2003). Por vezes, tais organizações muitas vezes se assemelham às micro e pequenas empresas (MPes) tradicionais, por possuírem, em fases específicas, um número reduzido de funcionários, ou ser de pequeno porte e com reduzido faturamento, elas se distanciam das MPes tradicionais principalmente pela busca por um crescimento acelerado (GRANLUND; TAIPALEENMÄKI, 2005).

Assim, mesmo divergindo quanto aos seus estágios de ciclos de vida e modelo de negócio, as MPes e *startups* enfrentam os mesmos desafios quando estas últimas estão em sua fase inicial ou de operação: a falta de acesso a recursos. Wymer e Regan (2005), por exemplo, afirmam que devido ao seu tamanho menor, *startups* sofrem de falta de recursos tangíveis e intangíveis, sendo representados, por exemplo, por deficiência em aspectos financeiros ou mesmo recursos humanos (SPENDER, CORVELLO, GRIMALDI E RIPPA, 2016), e dificultam o processo de inovação dessas organizações.

Em momentos de crise, pelos desafios inerentes à incerteza ambiental, é comum que falta de recursos suficientes seja ainda mais intensificada, dificultando a obtenção de recursos para enfrentamento da crise (JANKE; MAHLENDORF; WEBER, 2014), tal característica impacta mais negativamente aquelas empresas com menor nível de recursos, como *startups* e MPes tradicionais.

É esperado que crises econômicas provoquem conseqüências na gestão das organizações, a exemplo de problemas em fluxos de caixa e na gestão de demanda e oferta dos recursos (JAMES; WOOTEN; DUSCHEK, 2011). Pavlatos e Kostakis (2015) afirmam que tais crises demandam por potenciais adaptações de sistemas de controle e práticas de contabilidade gerencial a fim de atender às demandas impostas

pelo novo contexto, sugerindo uma associação positiva existente entre a utilização de práticas de contabilidade gerencial e a existência de crises econômicas (ARNOLD, 2009; VAN DER STEDE, 2011).

Entretanto, a crise, ou o contexto econômico ao qual a organização está inserida, não é o único fator relacionado à utilização de sistemas ou práticas de contabilidade gerencial. Tais fatores podem estar relacionados desde o seu tamanho às escolhas sobre fontes de financiamento, região onde a empresa está situada, contexto econômico, configuração societária e a estratégia adotada pela empresa, além de outras variáveis ambientais (LAVIA LOPEZ; HIEBL, 2015). Com tantos fatores, alguns estudos se fundamentam na teoria da contingência ao justificar a existência das relações encontradas, a exemplo de Reid e Smith (2000). Esses autores classificaram as empresas em adaptativas, às cegas e estagnadas por meio de uma análise de *cluster*, e indicaram que as empresas tidas como adaptativas possuem alta dinamicidade, flexibilidade e informalidade moderada.

Em momentos de crise, empresas tidas como adaptativas podem se sair melhor do que as consideradas estagnadas ou às cegas. É esperado que negócios menos estruturados, ou com reduzida capacidade de inovação, apresentem maior vulnerabilidade nesses períodos. É por considerar que empresas adaptativas e mais flexíveis podem apresentar maiores chances à continuidade de seus negócios, se reinventar durante uma crise e deter maior demanda por práticas de contabilidade gerencial para o processo decisório, que o presente estudo optou por estudar o grupo de micro e pequenas empresas classificadas como *startups*. Diversos estudos, a exemplo dos desenvolvidos por Dávila e colaboradores (2005; DÁVILA; FOSTER, 2005; DÁVILA; FOSTER; OYON 2009) e Sandino (2007), se dedicaram a estudar essas organizações, evidenciando as relações entre práticas e sistemas de contabilidade gerencial adotados e as configurações dessas empresas, embora a crise econômica não tenha sido abordada, ainda mais em um contexto aliado à crise sanitária, como o provocado pela pandemia global por meio do vírus SARS-COV-2.

Segundo Ries (2012, p.34), “as startups são projetadas para enfrentar situações de extrema incerteza”, e por causa dessa característica elas adquirem ainda maior relevância ao serem observadas em período como o de crise. No presente estudo, tal afirmação se torna ainda mais instigante haja vista a particularidade da crise vivida pelo

mundo derivada da pandemia COVID-19. Essa crise envolve não apenas aspectos financeiros econômicos, mas de saúde física e mental, haja vista as características de uma pandemia e de restrições sociais. Segundo Ozili e Arun (2020), o contexto de economia global vivenciou choques na cadeia produtiva, advindo de problemas na oferta e demanda de produtos e serviços em decorrência da imposição de *lockdowns* por diversos governos. Ainda segundo Lassoued e Khanchel (2021), a crise econômica resultante da pandemia decorre da desaceleração da atividade econômica, no aumento dos níveis de desemprego e na volatilidade dos preços no mercado financeiro em razão do maior nível de incerteza.

Sabendo que as práticas de contabilidade gerencial são relevantes para um melhor desempenho das organizações e que tais sistemas de controle gerencial podem fornecer suporte ao processo decisório em momentos de crise e incerteza, este estudo apresenta a seguinte problemática de pesquisa: como as *startups* têm utilizado sistemas de controle gerencial em períodos de crise econômica resultante da pandemia do COVID-19?

As *startups* se diferenciam de empresas tradicionais pela sua busca por escalabilidade da produção, da inerente busca pela inovação dos seus produtos/serviços e pelo ciclo de vida acelerado (GRANLUND; TAIPALEENMÄKI, 2005). Algumas dessas *startups* podem atingir uma abrangência global em pouco tempo, por vezes sendo denominadas de “unicórnios”, chegando a valer cerca de 1 bilhão de dólares, ou valor superior, oriundos da constante busca de financiamentos externos, necessidade de crescimento rápido e característica inovadora (ex.: MadeiraMadeira, iFood, Neon e QuintoAndar). Como fenômenos recentes e mais evidentes pela evolução da tecnologia, a literatura ainda possui poucas evidências acerca de seus funcionamentos, utilizando-se principalmente da literatura de empreendedorismo (DÁVILA, 2005) para análise. Tais características tornam a *startup* um objeto relevante a ser observado pela literatura contábil. O presente estudo assume que *startups* são organizações que incorporam a inovação em seu processo e buscam por escalabilidade de seus produtos/serviços, utilizando-se da conceituação mais difundida do conceito de *startup*, por meio de Blank e Dorf (2014).

Já quando se refere ao ambiente incerto de crise, um dos principais estudos que destacam a relevância do estudo de crises econômicas nas práticas de contabilidade

gerencial é o de Van der Stede (2011), o qual traz reflexões acerca dos impactos trazidos pelas crises para a contabilidade (ou vice-versa). Outros dois estudos evidenciam as diferentes relações entre as características organizações e o uso de práticas de contabilidade gerencial antes e após a crise, além de também relacionarem à inovação (PAVLATOS; KOSTAKIS, 2015, 2018), fazendo uso de empresas gregas em sua amostra, dada a existência de grande crise econômica que afetou estas. Outro estudo, conduzido por Becker, Mahlendorf, Schäffer e Thaten (2016), utilizou desde pequenas a médias empresas para compor sua amostra, buscando analisar a utilização de orçamentos durante a crise econômica de 2008 por empresas alemãs, francesas e suíças, retratando que diferentes práticas orçamentárias foram adotadas durante a crise.

1.1 Objetivos

O objetivo deste trabalho está representado pelo objetivo geral e os objetivos específicos em seções a seguir (1.1.1 e 1.1.2).

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é analisar como as *startups* têm utilizado sistemas de controle gerencial em períodos de crise econômica resultante da pandemia COVID-19.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil das organizações participantes do estudo em relação ao uso de sistemas de controle gerenciais e o enfrentamento da crise.
- Mapear as principais motivações para adoção de sistemas de controle gerenciais em *startups*.
- Compreender as mudanças (se houver) no uso de sistemas de controle gerenciais em detrimento da crise econômica provocada pelo COVID-19

O primeiro objetivo traz os aspectos das características organizacionais das empresas, visando entender seu perfil, suas vivências e segmentos de atuação, possibilitando a compreensão de seus estágios e características com os sistemas de controle gerenciais. O segundo e terceiro objetivo têm o intuito de evidenciar os sistemas de controles gerenciais nas respectivas organizações. O segundo objetivo se define pela busca em compreender quais as causas propulsoras à adoção de novos

sistemas. Como a literatura demonstra, fatores como financiamento, configuração societária e tamanho, podem influenciar na adoção ou uso de determinados SCG. Mapear tais fatores pode auxiliar na compreensão do terceiro objetivo, que visa entender a influência da crise na utilização dos sistemas de controles gerenciais.

1.2 Justificativa

A justificativa deste estudo se embasa em três aspectos: 1. A relevância das *startups* para economia e o empreendedorismo; 2. A necessidade de compreensão das características das *startups* em economia em desenvolvimento; 3. A originalidade de evidências coletadas durante um período de crise. Este último ponto é apresentado no item 1.2.1.

Segundo relatório *Brazil Digital Report* (2019) e Radiografia do Ecosistema Brasileiro de Startups (2018), pouco menos de 50% das *startups* possuem até 2 anos de existência e 63,46% possuem até 5 membros, enquanto 27,5% possuem até 15 membros em sua equipe, fazendo com que a relevância das *startups* esteja sendo muitas vezes consideradas dentro de estatísticas das MPEs. Especificamente acerca das *startups*, o relatório elaborado pela Cortex ¹demonstra que há 11562 *startups* ativas no país. Ainda de acordo com o relatório, Pernambuco é o Estado que mais possui *startups* da região Nordeste (com 179 cadastros encontrados). O relatório 2021 *Wrapped Brazilian Startups*, elaborado pela plataforma Sling e lançado no mês de janeiro de 2022, afirma que no ano de 2021 as *startups* foram responsáveis pela contratação de mais de 100000 pessoas, sendo um recorde de número de trabalhadores. A relevância dessas organizações tem sido tão expressiva que a ABSTARTUP estima que em 2026 o Brasil possua cerca de 100 empresas unicórnios atuantes, frente as 24 atualmente existentes (sendo a primeira em 2018, com a 99), conforme relata Sabará (2022). Ademais, segundo o DataHub mais de 35 mil novas *startups* surgiram no Brasil em 2020, sendo um setor que ainda apresentou um crescimento de 174% nos valores aportados em 2021, de acordo com o Distrito (2022).

Embora tais características aparentem apresentar um fortalecimento indiscutível das *startups* frente à crise, o cenário pós-crise tem apresentado desafios. A exemplo, o

¹ <https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/pesquisas-e-tendencias/pesquisa-revela-quantidade-de-startups-no-brasil-setores-atuacao/>

Distrito ²em nova avaliação apresentou uma queda de 42% nos valores de aportes em 2022, sendo essa diminuição potencialmente relacionada a um contexto econômico com influência de inflação, juros alto e oscilação da demanda.

Além da relevância de tais organizações para a economia e a sua influência em novos negócios globais, a literatura acadêmica iniciou sua busca por evidências que auxiliem na compreensão na forma como essas empresas são geridas e seus fatores relacionados. Apenas a partir de 2000 começaram a surgir estudos voltados a discutir a adoção de práticas de contabilidade por empresas menores, buscando evidenciar as características relacionadas a uma maior ou menor utilização particularmente neste grupo, a exemplo de Moores e Yuen (2001), Dávila (2005) e Sandino (2007). Tais estudos, entretanto, são escassos diante do volume de pesquisas focadas nas grandes organizações tradicionais.

Há algumas justificativas para a falta de evidências científicas específicas para *startups*. Primeiro, as características que diferenciam MPEs e mesmo *startups* em seus estágios iniciais envolvem desde configuração decisória (ex.: papel duplo do CEO e proprietário) à falta de recursos, sejam eles financeiros ou de conhecimento, adicionando ainda mais dificuldades na sua utilização (STROEHER, 2005; CHAGANTI; DECAROLIS; DEEDS, 1995; BARTON; MATTHEWS, 1989; LEVIN; TRAVIS; 1987; SERRASQUEIRO; NUNES, 2014; KEASEY; MARTINEZ; PINDADO, 2015).

Segundo, as ferramentas utilizadas nas práticas de contabilidade gerencial quase sempre são desenhadas para as grandes empresas, fazendo com que suas aplicações em empresas de outros portes enfrentem dificuldades ou limitações. Utilizar os mesmos mecanismos para as pequenas empresas implica enxergá-las como “pequenas grandes empresas”, crítica muito comumente utilizada por Blank e Dorf quando da definição de *startups*, considerando-as uma versão reduzida de grandes organizações, e não como organizações diferentes com distintas necessidades gerenciais. Essa concepção pode gerar problemas na real aplicabilidade de ferramentas não adaptadas às características das micro e pequenas empresas (WELSH; WHITE, 1981; LAVIA LOPEZ; HIEBL, 2015).

² <https://valorinveste.globo.com/mercados/noticia/2022/08/09/recursos-investidos-em-startups-no-ano-despencam-42percent-e-somam-us-33-bilhoes.ghtml>

Terceiro, há uma cultura, nessas menores organizações, de subestimação dos benefícios da contabilidade gerencial, aprofundada pela carência de contadores preparados para atender às suas especificidades gerenciais (NANDAN, 2010). Esse último ponto é crítico, haja vista que os gestores de empresas menores comumente possuem uma visão da contabilidade reduzida aos aspectos formais e fiscais da sua administração (MIRANDA *et al.*, 2008). Em *startups* tal processo ainda pode ser mais complexo, visto que a literatura empírica preconiza um modelo “pré-definido” para conduzir uma *startup* com sucesso (RIES, 2012).

A reduzida utilização das práticas de contabilidade gerencial por tais organizações pode implicar na desnecessidade da adoção das mesmas, sugerindo a não existência de uma boa relação custo *versus* benefício. Nandan (2010) afirma que esta crença é mal fundamentada e que, por serem empresas com maior tendência à falência, a informação contábil torna-se ainda mais relevante.

Lavia Lopez e Hiebl (2015) demonstram, por meio de revisão sistemática de literatura, que a adoção de práticas de contabilidade gerencial em empresas menores é capaz de promover resultados positivos. As práticas de contabilidade gerencial são necessárias para aprimoramento da gestão dessas pequenas empresas; sua adoção melhora o desempenho ao facilitar o processo de tomada de decisão, aprimorar a definição de estratégia e otimizar o controle e emprego de recursos (MITCHELL; REID, 2000).

Entretanto, cabe ressaltar que ao mesmo tempo em que a literatura observa constantes dificuldades enfrentadas por essas organizações, há evidências de que elas são capazes de se reinventar em situações adversas e contextos de incerteza, com maior tendência à inovação (SAUNDERS; GRAY; GOREGAOKER, 2014). Assim, acentua-se a necessidade da discussão de uma nova perspectiva prático-teórica para o conjunto dessas empresas mais inovadoras: o empreendedorismo.

Segundo Landstrom (2007), a discussão sobre o empreendedorismo aprofundou-se nas décadas de 70 e 80, quando foram vivenciadas “grandes crises provocadas pelo petróleo, recessões, desenvolvimento tecnológico e avanço da globalização”. Deu-se início à diferenciação entre aquelas micro e pequenas empresas tradicionais e as inovadoras. Estas últimas, como *startups*, tendem a apresentar um crescimento mais

acelerado, com um ciclo de vida diferenciado em seus estágios iniciais (GRANLUND; TAIPALEENMÄKI, 2005).

Ações têm sido realizadas para evitar que essas organizações com potencial de geração de retornos elevados enfrentem dificuldades em seus primeiros anos, já que cerca de 25% das *startups* morrem com o tempo menor ou igual a um ano, e 50% descontinuam em até 4 anos. A criação de incubadoras e de aceleradoras e estreitamento com parques tecnológicos ajudam na diminuição dos fatores causadores do insucesso. Esses ambientes propiciam a diminuição de custos com obtenção de um espaço próprio, e muitas vezes incentivos educacionais, financeiros e de *network*.

Apesar de enfrentar dificuldades similares às MPEs tradicionais, espera-se que as *startups* possuam mais condições de se adaptar aos novos cenários pela sua capacidade inovadora, justificando a necessidade de maior compreensão de sua gestão. Um dos pressupostos deste estudo, é que as *startups* são empresas que tendem a ser mais adaptativas e buscarem mais a inovação em seus produtos e processos do que as empresas tradicionais. Gordon e Miller (1976), e Reid e Smith (2000) utilizam uma classificação pertinente a grupos semelhantes de empresas, quando as classificam entre adaptativas, estagnadas e às cegas. As empresas consideradas adaptativas se caracterizam por inserção em um ambiente dinâmico e exigente de análise minuciosa para tomada de decisão, possuindo estrutura descentralizada. Desta forma, este estudo considera que as *startups* tenham uma tendência a serem adaptativas, se comparadas às empresas tradicionais.

A abordagem contingencial pode ser facilmente aplicada a *startups*, haja vista que esta teoria prega que não existe um desenho único (e melhor) para as organizações, ao invés disso, o desenho de cada organização varia de acordo com diversas variáveis, ou contingências. Sendo assim, o uso desta teoria em investigações com *startups* pode auxiliar na compreensão das relações de PCGs adotadas por elas e suas características (SANDINO, 2007).

1.2.1 Contribuição Teórica e Originalidade

Vários são os estudos que tiveram como objeto as pequenas empresas por meio de questionários e entrevistas a fim de conduzir suas pesquisas (ex.: SANDINO, 2007;

DÁVILA; FOSTER, 2005; DÁVILA, 2005). Tais estudos levam em consideração embasamentos suportados pela teoria de contingência e da agência.

Acerca da teoria de contingência, os autores justificaram a sua adequação quando da relação das estratégias organizacionais à utilização de práticas de controle gerenciais (SANDINO, 2007; MOORES; YUEN, 2001). Nestes estudos não é abordada a crise econômica como um fator contingencial a ser analisado. Portanto, o presente estudo avança na discussão de uma variável relevante no contexto ambiental: a crise global da COVID-19. Os seus efeitos foram tão relevantes que promoveu uma crise econômica e sanitária, a qual continua causando repercussão. Desta feita, a pesquisa consegue contribuir com evidências acerca do papel da crise, fazendo uso da Teoria de Contingência, na utilização de SCGs, avançando na compreensão das contingências no ambiente decisório.

Outros estudos já destacaram a crise como objeto relevante estudo, a exemplo de Pavlatos e Kostakis (2005, 2018), Lääts e Haldma (2012) e Wilson e Eilertsen (2010), embora o foco dos mesmos não residia nos pequenos negócios. Portanto, mais uma vez o presente estudo avança na contribuição dessa discussão no contexto das *startups*, e não em empresas grandes de porte e tradicionais, como fizeram os autores citados.

Acerca especificamente de pequenos negócios com perfil empreendedor, pode-se citar os de autoria de Dávila (ex.: DÁVILA, 2005; DÁVILA; FOSTER, 2005; DÁVILA; FOSTER, 2007), que evidenciam a relevância dos sistemas de controle gerenciais em tais organizações. Relações com a inovação, com rodadas de financiamento, estratégias e outros aspectos estruturais foram abordados em suas pesquisas, reiterando constantemente a necessidade de mais evidências acerca da temática.

No artigo “*Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities*” (DÁVILA; FOSTER; OYON, 2009), os autores reforçam a necessidade de aprofundamento da literatura na discussão da interação entre aspectos organizacionais e a criatividade, haja vista ser tal temática ignorada pela literatura. Em uma das sugestões para pesquisas futuras, os autores estimulam a investigação em como planejamento financeiro pode estimular a criatividade, em alguns casos, e se tal situação tem sido relatada (e possível) nas organizações, como Simons (1995) o faz. Considerando a relevância das *startups*, pela

sua natural tendência à inovação e inserção em um contexto dinâmico e flexível, o presente estudo novamente avança ao utilizar uma abordagem qualitativa, com uso de entrevistas, para compreender de maneira aprofundada o contexto dessas organizações e sua relação com o uso de SCGs, tema reiteradamente apontado pela literatura como relevante para o crescimento e desempenho organizacional.

1.3 A Tese e sua Estrutura

A tese desse estudo preconiza a relação entre a crise econômica provocada pela pandemia do vírus SARS-COV-2 e mudanças na adoção dos sistemas de controle gerencias (SCGs). Lavia Lopez e Hiebl (2015), em revisão sistemática da literatura, destacam que baixa percepção do cenário de incerteza, falta de recursos, crise econômica e localização em um país em desenvolvimento estão relacionados negativamente com o uso de práticas de contabilidade gerencial pelas pequenas empresas (LAITINEN, 2011; ASASONGTHAM, 2012). A literatura que trata a respeito de crises associa o planejamento prévio a uma menor chance de falência das organizações, tornando-se um ponto relevante para o estudo, visto que é comum a menor utilização de práticas gerenciais formais por pequenos negócios (PERRY, 2000).

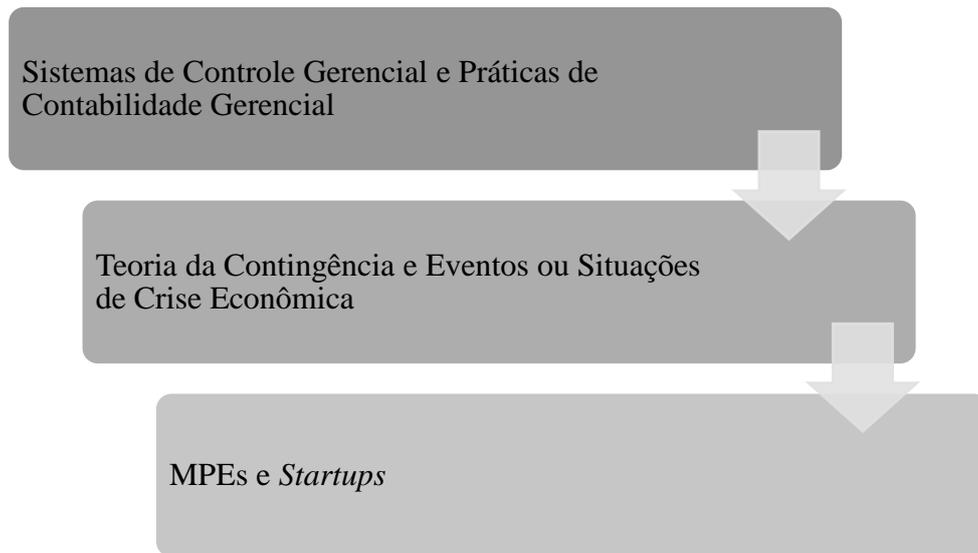
Sabendo da existência de estudos como o de Pavlatos e Kostakis (2015, 2018) e Becker, Mahlendorf, Schäffer e Thaten (2016), que reforçam a ocorrência de mudanças organizacionais quando do enfrentamento de crises econômicas, evidenciando a influência positiva da crise na adoção de novas práticas de contabilidade gerencial, o presente estudo aprofunda tal pressuposto no ambiente das micro e pequenas empresas, mais especificamente em *startups*. Alguns dos motivos pela escolha dessas organizações estão explicitados na seção 1.2, mas podem ser enfatizadas aqui: 1. Micro e pequenas empresas possuem uma tendência de menor formalização de práticas de contabilidade gerencial; 2. *Startups* são tidas como empresas inovadoras, com maior capacidade de adaptação, esperando-se uma maior responsividade em momentos de crise; 3. *Startups* possuem características específicas que podem promover maior adoção de práticas de contabilidade gerencial (ex.: busca por financiamentos externos, tendência em estarem em funcionamento em um ambiente de apoio à gestão etc.); 4. Limitadas evidências científicas acerca do cenário específico das micro e pequenas

empresas acerca do enfrentamento à crise e do entendimento de adoção de suas práticas de contabilidade gerencial.

Este estudo, portanto, apresenta a seguinte tese: **a crise econômica advinda da pandemia da COVID-19 promoveu a adoção de sistemas de controle gerencial em startups**. Para subsidiar esta tese, o referencial teórico está apresentado da seguinte forma: Controle Gerencial: Sistemas e Práticas de Contabilidade Gerencial (2.1); Teoria da Contingência Organizacional (2.2); As Micro e Pequenas Empresas e as Práticas de Contabilidade Gerencial (2.3).

A seção 2.1 introduz a conceituação dos sistemas de controle gerencial e práticas de contabilidade gerencial. Na seção 2.2, é apresentada a Teoria da Contingência Organizacional, tendo como subtópico 2.2.1 Adoção de Práticas de Contabilidade Gerencial: A Teoria da Contingência como Aporte Teórico, onde são apresentadas evidências das relações entre as práticas de contabilidade gerencial e variáveis contingenciais presentes na literatura. Para apresentar as principais variáveis, ver tópicos 2.2.1.1, 2.2.1.2 e 2.2.1.3. O tópico 2.2.2, trata sobre a crise como uma contingência, capaz de influenciar o desempenho da organização, assim como a utilização/adoção de Sistemas de Controle Gerencial, sendo intitulado: A Crise como um Fator de Influência nas Práticas de Contabilidade Gerencial. A seção 2.3 aborda as questões que envolvem as micro e pequenas empresas. O objetivo desta seção é apresentar as principais características das MPEs (na seção intitulada: As Micro e Pequenas Empresas e as Práticas de Contabilidade Gerencial), além de apresentar os conceitos inerentes às *startups*, no tópico 2.3.1 (Empreendedorismo: Startups e suas Características Organizacionais). Toda a seção 2.3 tem como objetivo a discussão da relação entre as características dessas organizações e as Práticas de Contabilidade Gerencial, com base em evidências na literatura. A inter-relação dos temas pode-se visto, de forma ilustrativa, na Figura 1.

Figura 1: Estruturação da Revisão Literária



Fonte: elaboração própria (2022)

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Controle Gerencial: Sistemas e Práticas de Contabilidade Gerencial

É comum encontrar na literatura gerencial termos como Sistemas de Controle Gerencial, Sistemas de Contabilidade Gerencial, além de termos também como Práticas de Controle Gerencial, artefatos e ferramentas. A literatura internacional evidencia o uso de todas essas terminologias, entretanto, o presente estudo adota o termo sistema de controle gerencial (SCG) como preponderante e mais utilizado nos estudos que são base para a presente pesquisa.

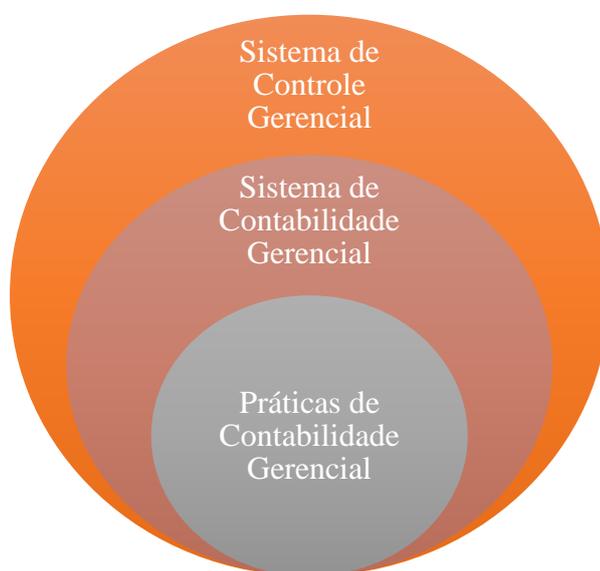
Anthony (1965) define controle gerencial como um processo no qual os gestores asseguram que recursos serão obtidos e são usados efetivamente e eficientemente no objetivo das organizações. Assim, para que o controle gerencial ocorra, são utilizados sistemas, visando à facilitação do alcance do objetivo. Segundo Dávila e Foster (2007), os Sistemas de Controle Gerencial são ainda um subconjunto de rotinas organizacionais, conforme Zollo e Winter (2002), atendendo às características de ser recorrente, processo formalizado e baseado em informação. Para Simons (1995, p.5), os SCGs são “rotinas formais e baseadas na informação e procedimentos usados por gestores a fim de manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais”.

Ainda segundo Anthony, o SCG está relacionado a duas características que precisam ser diferenciadas: planejamento estratégico e atividades operacionais. Assim, o SCG deve ser moldado para dar suporte à estratégia do negócio, e que tal adequação permite levar a organização a adotar uma estratégia competitiva e um desempenho superior (LANGFIELD-SMITH, 1997). Permitir um alinhamento entre a estratégia e o ambiente onde a organização está inserida, faz com que as organizações alcancem desempenhos superiores (GOVINDARAJAN, 1988).

A compreensão do sistema de controle gerencial deve ocorrer sob o ponto de vista coletivo, como um pacote, e não como com um o estudo de práticas individuais utilizadas pela empresa para fins de controle (MALMI E BROWN, 2008). Entender o SCG como um pacote, promove uma maior interdisciplinaridade e contribuição acerca dos aspectos não financeiros que impactam o negócio, assim, estudos que analisam um elemento isolado tem um potencial elevado de promover conclusões dúbias (CHENHALL, 2003).

Cabe, entretanto, uma observação acerca dos limites da definição dos SCGs. Chenhall (2003) diferencia tais sistemas, considerado por ele como um conjunto amplo de controles, a exemplo dos sistemas de contabilidade gerencial. Assim, nota-se que o Sistema de Controle Gerencial é um conjunto que integra outros subsistemas, sendo um deles o Sistema de Contabilidade Gerencial (*management accounting systems – MAS*). Ainda segundo o autor, MAS se define como o uso sistemático da contabilidade gerencial, que é uma coleção de práticas contábeis, para atingir algum objetivo. Dessa forma, sumariza-se o enquadramento de tais conceitos na Figura 2, abaixo.

Figura 2: Sistema de Controle Gerencial versus Sistema de Contabilidade Gerencial



Fonte: elaboração própria (2022).

Faz-se necessária a observação de que a Figura 2 apenas demonstra a relação do sistema de contabilidade gerencial com o sistema de controle gerencial, e não considera os demais subsistemas que compõem o SCG (ex.: sistemas de controle de recursos humanos, e *clan controls*). Para Dávila e Foster (2005), os sistemas de contabilidade gerencial se apresentam como um subconjunto deste último (SCGs), restringindo seu foco apenas aos aspectos financeiros.

A formação do sistema se dá por meio de adoção de práticas, as quais, se adotadas conjuntamente e alinhadas com a estratégia, promovem um desempenho maior para organização. A adoção de práticas de contabilidade gerencial (PCGs) por diferentes tipos de empresas é discutida em diversas áreas da contabilidade. Na literatura

internacional, tais práticas, denominadas *Management Accounting Practices – MAPs*, são evidenciadas como diretrizes essenciais para as organizações, porquanto envolvem fornecimento de informações relevantes, sejam de aspectos financeiros e não-financeiros.

Malmi e Brown (2008) atentam para a necessidade de considerar que, por vezes, algumas das práticas podem ser utilizadas por motivações diversas ao apoio de tomada de decisão dos gestores, sendo introduzida por um outro grupo de interesse. Dessa forma, enxergar o conjunto de tais práticas como um pacote, e não apenas componentes de um sistema único de controle, pode refletir em uma compreensão mais realista em diversos tipos de organização, principalmente naqueles em que há uma interferência maior de grupos de interesse na firma.

Essas práticas são consideradas parte do pacote adotado pela organização, e diversos estudos já se debruçaram sobre eles. Algumas dessas práticas são: custeio ABC (*activity-based costing*), *value-based management*, custeio-alvo, *just-in-time* (JIT) e *balanced scorecard* (BSC). Os benefícios da adoção de práticas como as citadas são minuciados por vasta literatura científica (BHIMANI, 1996; BROWN; BOOTH; GIACOBBE, 2001; CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; HALDMA; LAATS, 2002; HYVONEN, 2005; LIN; YU, 2002; MALMI, 2001; O'CONNOR; CHOW; WU, 2004; SHIELDS, 1998; SULAIMAN; AHMAD; ALWI, 2004; SZYCHTA; 2002; ANGELAKIS; THERIOU; FLOROPOULOS, 2010; COHEN; KARATZIMAS; NAOUM, 2014).

Diversas são as abordagens teóricas utilizadas para fundamentar a adoção ou não de práticas de contabilidade gerencial, assim como seu impacto no desempenho e no processo decisório. A exemplo, tem-se estudos com a utilização da Teoria Institucional (GUERREIRO; FREZATTI; LOPES; PEREIRA, 2005), Teoria do Ciclo de Vida (CARVALHO; SARAIVA JUNIOR; FREZATTI; COSTA, 2010), Teoria da Agência (BAIMAN, 1982; DÁVILA; FOSTER; OYON, 2009), e Teoria da Contingência (OTLEY, 2016).

Como o objetivo do presente estudo busca analisar como a crise pode ter relações com a adoção de sistemas de controle gerencial, optou-se pelo aprofundamento do uso da Teoria de Contingência como fundamentação teórica. A conceituação desta

teoria e sua aplicação ao âmbito organizacional e à contabilidade, pode ser visto na seção 2.2 a seguir.

2.2 Teoria da Contingência Organizacional

Para Donaldson (2006), a TC pressupõe que não há uma única forma de gerenciar uma organização, não havendo, portanto, uma regra aplicável a qualquer organização em qualquer momento. Essa abordagem teórica, portanto, vai além da abordagem clássica da racionalidade econômica, e, conforme Espejo (2008), não se restringe a utilização de informações intra-organizacionais para tomada de decisão. Ainda segundo a autora, a abordagem contingencial leva em consideração princípios de uma organização tida como sistema aberto, levando em conta aspectos controláveis e não controláveis (contingências).

Assim, a TC difere de outras teorias por focar na maximização da performance não através da adoção do máximo de variáveis, mas das variáveis apropriadas, voltando-se às particularidades das organizações, que causarão uma maximização do resultado. Algumas das variáveis mais conhecidas são: ambiente, estratégia, porte, tecnologia, estrutura e estágios de ciclo de vida (DONALDSON, 2006), assim como artefatos contáveis. Diversas dessas variáveis foram acrescentadas à medida que estudos foram se desenvolvendo acerca do tema.

Ainda segundo Donaldson (2006), a definição de contingência pode se resumir à uma variável que modera o efeito de uma característica organizacional na performance da empresa. As organizações que desejam alcançar eficiência em sua performance, buscarão se adaptar em casos de mudanças de variáveis não controláveis (contingências), alinhando as suas características organizacionais. Esse processo é evidenciado em estudos que abordam a TC, e costumeiramente denominam de “*fit*”, ou adequação/adaptação, conceito desenvolvido posteriormente.

Quanto ao surgimento desta abordagem, pode-se elencar alguns dos estudos seminais, que surgiram entre a década de 50 e 60, sendo os estudos de Joan Woodward (1958) e Burns e Stalker (1961) os primeiros a mencionarem em suas pesquisas as características das contingências nas organizações. O quadro 1, utilizado por Junqueira (2010) e Oliveira (2008), resume os estudos pioneiros da TC organizacional.

Quadro 1: Estudos Seminais da Teoria da Contingência

Idealizador	Ano	Principais Contribuições
Joan Woodward	1958 e 1965	<ul style="list-style-type: none">• Realizou o primeiro estudo abordando a administração das contingências das organizações.• Analisou as relações entre tecnologia e estrutura organizacional (1965).
Tom Burns e George M. Stalker	1961	<ul style="list-style-type: none">• Analisaram os efeitos do ambiente externo sobre o estilo administrativo e os resultados apresentados pelas organizações.• Identificaram cinco níveis de ambiente das organizações desde o estável ao instável.• Consideraram as organizações como sistema mecanicista ou sistema orgânico.
Alfred Chandler Jr.	1962	<ul style="list-style-type: none">• Analisou as relações entre estratégias e estrutura organizacional.
James David Thompson	1967	<ul style="list-style-type: none">• Analisou a interação das questões contingenciais e o comportamento das pessoas nas organizações.
Paul Roger Lawrence e Jay William Lorsch	1967	<ul style="list-style-type: none">• Observaram a necessidade das organizações se adaptarem às demandas do ambiente.• A diferenciação entre as organizações decorre da diferenciação do mercado em que atuam.
Charles Perrow	1967	<ul style="list-style-type: none">• Analisou as interações entre tecnologia e estrutura organizacional, aprimorando os estudos de Joan Woodward.• Analisou o nível de variabilidade nas organizações, que é dependente do nível de conhecimento dos problemas e dos processos administrativos.
Larry Greiner	1972	<ul style="list-style-type: none">• Associou o estágio do CVO com a estrutura organizacional.
Pradip Khandwalla	1972	<ul style="list-style-type: none">• Encontrou associação entre fatores contingenciais e o controle gerencial.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008) e Junqueira (2008).

De maneira geral, é possível perceber que cada estudo apresentado no Quadro 1 avança na contribuição à literatura por meio da adição de variáveis. Cabe destacar alguns dos estudos apresentados. O estudo de Burns e Stalker (1961), por exemplo, comparou empresas levando em consideração a estrutura hierárquica e aspectos burocráticos com aquelas de menor rigidez. Em seu estudo, chegaram a evidenciar que características mais rígidas são mais adequadas a cenários de estabilidade, enquanto maior flexibilidade e menor hierarquização sendo recomendados em ambientes incertos.

Já o estudo de Chandler Jr. (1962) acrescentou uma abordagem relevante à discussão, evidenciando que a estrutura organizacional depende da estratégia adotada pela empresa. Essa variável é vista, então, como mediadora entre o ambiente e a organização (ESPEJO, 2008; MINTZBERG, 1995).

Greiner (1972), em contrapartida, aprofundou as fases das organizações quando propõe que algumas de suas características sofrem alterações ao longo de sua existência. Esses períodos de transição são demarcados, denominando-se pelo que se conhece de ciclos de vida organizacionais (CVO). A transição entre as fases ocorre por meio de crises enfrentadas pela empresa, que atinge uma “revolução” após sair da crise e

avançar para o próximo estágio. Dessa forma, Greiner traz uma importante contribuição, visto que o estágio em que a empresa se encontra é uma das variáveis mediadoras mais relevantes, e, conseqüentemente mais utilizadas em estudos que levam em consideração aspectos contingências. Exemplos de estudos recentes que levam em consideração os resultados encontrados por Greiner (1972) são: Wang e Singh (2014), que abordou a evolução do sistema de compensação de CEOs ao longo dos estágios de ciclo de vida; McAdam, Miller e McSorley (2019), que abordou a temática sob a perspectiva das relações humanas; e, Lester e Parnell, (2008), associando o tamanho da firma e seus ciclos em relação ao ambiente em que a firma está inserido.

Já o estudo de Khandwalla (1972) foi um dos pioneiros quando se trata de utilizar a abordagem contingencial em relação aos controles gerenciais adotados pelas firmas. Junqueira (2008) salienta que este estudo foi o primeiro a associar vários fatores contingenciais que, em conjunto, se relacionam com o desempenho da organização. Essa relação foi medida através do volume de vendas e sistemas de controle gerencial, que foi medido por controles como auditoria interna, taxa interna de retorno, custeio-padrão. Os resultados de Khandwalla (1972) indicaram que os sistemas de controle são utilizados de formas diferentes a depender do porte da empresa. Espejo (2008) ainda ressalta que seus resultados indicaram que aquelas organizações que se encontravam em maior pressão em relação ao ambiente tendiam a adotar controles mais orgânicos. Verifica-se aqui, então, um aceno ao trazido nos estudos de Burns e Stalker (1961).

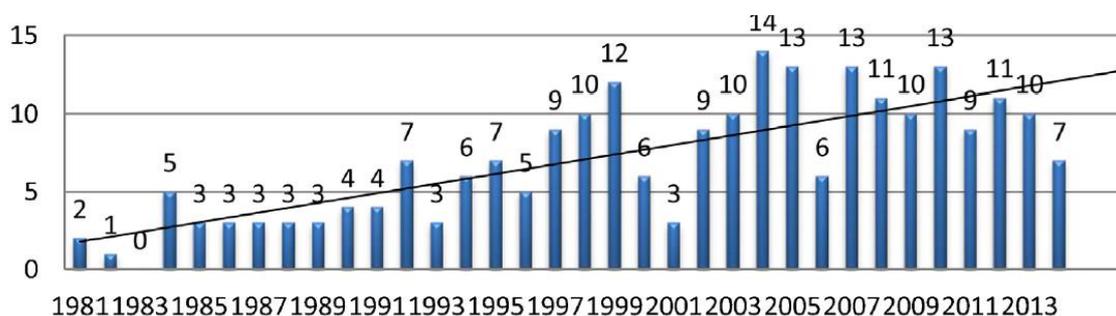
Diversos foram os estudos que se utilizaram da TC para aprofundar as relações evidenciadas pela contabilidade (GORDON; MILLER, 1976; GORDON; NARAYANAN, 1984; CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; MOORES; YUEN, 2001; HALDMA; LÄÄTS, 2002; SHARMA, 2002; BAINES; LANGFIELD-SMITH, 2003; CHENHALL, 2003; GERDIN E GREVE, 2004; HANSEN; VAN DER STEDE, 2004; CHENHALL, 2005; TILLEMA, 2005; FERREIRA; OTLEY, 2006; BHIMANI; LANGFIELD-SMITH, 2007; GARENGO; BITICI, 2007; CADEZ; GUILDING, 2008; SILVOLA, 2008; HALL, 2016). Uma contextualização acerca desta temática e da contribuição desta teoria para a compreensão do controle gerencial, pode ser visto na seção 2.2.1, a seguir.

2.2.1 Adoção de Práticas de Contabilidade Gerencial: A Teoria da Contingência como Aporte Teórico

Segundo Reid e Smith (2000a, 2000b), utilizar a Teoria de Contingência é aplicável quando dos estudos sobre sistemas de contabilidade gerencial, visto que ela se ancora na existência de relações entre características organizacionais e o desenho de tais sistemas. Os autores, entretanto, salientam que essas características podem ser influenciadas, por vezes, por fatores externos como ambiente tecnológico, empresa controladora e as próprias condições de mercado. Assim, a condução do negócio depende do contexto onde a organização está inserida, e de suas características, defendendo que não há uma única forma (ou a forma correta) de a gestão ocorrer.

A TC como abordagem a ser utilizada para contabilidade gerencial teve seu início na década de 70, e, desde então, tem sido constantemente apresentada em estudos recentes (OTLEY, 2016). A aplicabilidade desta abordagem ao longo das décadas se fundamenta justamente na ideia de que a estrutura e o desempenho da organização sofrem influência das mudanças ambientais, buscando sempre a estrutura mais adequada (alinhada) a um novo cenário – o que denominamos de *fit* na seção 2.2, também conhecido como *matching*. A revisão sistemática de Otley (2016) apresenta, por meio de gráfico a tendência de aumento da participação da TC em estudos da contabilidade gerencial. Ainda segundo o autor, a tendência de aumento pode também ser explicada pela criação de revistas especializadas em contabilidade gerencial.

Figura 3: Número de artigos publicados em periódicos usando TC

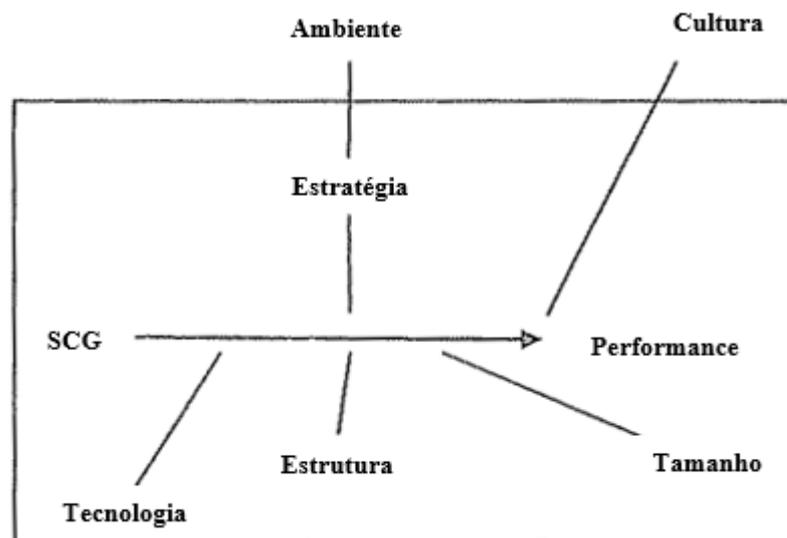


Fonte: Otley (2016)

A TC utilizada nos estudos de contabilidade gerencial busca responder, portanto, ao ajustamento de determinadas práticas de contabilidade gerencial às contingências apresentadas. Para Chenhall e Chapman (2006, p. 35), três pontos se destacam quando se trata deste alinhamento: a) as características dos sistemas de controle gerencial; b)

performance organizacional; c) fatores contingenciais que afetam o relacionamento entre os dois pontos anteriores. Embora os autores apresentem esta sumarização da concepção da TC, em que a performance organizacional é moderada pelos fatores contingenciais, Otley (2016, p.48) apresenta a diversidade de variáveis utilizadas nos estudos desenvolvidos entre 1980-2014 que vão além da performance (ex.: medidas de performance, sistemas de controle gerencial e seu uso, efetividade, satisfação no trabalho, mudanças nas práticas, e inovação de produtos). O resumo da abordagem proposta de Chenhall e Chapman (2006) pode ser visto na Figura 4.

Figura 4: Um Panorama da Análise da TC em SCG



Fonte: Chenhall e Chapman (2006, p. 36)

Independentemente da definição das variáveis dependentes utilizadas, haja vista a grande proliferação de estudos que foram realizados considerando SCG tanto como variável independente quanto dependente, os estudos convergem na utilização de contingências como fatores moderadores. Chenhall e Chapman (2006) apontam a tecnologia, a estratégia, tamanho, ambiente, estrutura e cultura com contingências consolidadas na literatura, que devem ser levadas em consideração ao buscar um modelo de adequação às diferentes organizações.

Para o presente estudo, algumas dessas contingências são mais relevantes, como a estrutura da organização, a estratégia, tamanho e porte, e o ambiente. Estes fatores são discutidos nas seções a seguir.

2.2.1.1 Tamanho e estrutura

Seria natural que um dos fatores mais evidentes na literatura fosse o porte ou tamanho da organização, visto que é uma das principais características que influenciam no processo decisório. É perceptível que esta variável foi abordada logo no início da aplicação da TC à contabilidade gerencial, tendo estudos seminais desde a década de 60 (LAWRENCE; LORSCH, 1967; PUGH *et al.*, 1969), culminando em estudos relevantes na década de 70 e 80 (EX.: CHILD, 1972; KHANDWALLA, 1972; BRUNS; WATERHOUSE, 1975; MERCHANT, 1981, 1984).

Esses estudos demonstraram que, conforme as organizações crescem, tornam-se cada vez mais complexas as práticas relacionadas ao controle social, comunicação e coordenação (SHARMA, 2002). O tamanho da empresa é uma variável observada desde as teorias clássicas organizacionais, quando se remonta à discussão da burocracia, por meio de Weber (1949).

O estudo desenvolvido por Child (1972) possui uma abordagem sociológica e remonta a origem da discussão acerca do tamanho da organização às bases das teorias organizacionais, fazendo menção à Weber (1947), quando este traz luz às questões burocráticas das empresas. É com base na complexidade dos processos em empresas maiores que existem evidências da associação do tamanho com a estrutura da empresa e tecnologias adotadas. Assim, a estrutura tende a se tornar descentralizada quando do crescimento da empresa, exigindo maior delegação no processo decisório.

O estudo de Merchant (1984) incluiu a variável de porte em suas pesquisas acerca de contabilidade gerencial, evidenciando que quanto maior o número de funcionários e de transações da empresa, menos viável se torna a comunicação informal para um bom desempenho. Resultado semelhante demonstrado por Khandwalla (1972), em que discriminou variáveis de tamanho e descentralização como controle em suas relações. Mais recentemente, Abdel-Kader e Luther (2008), atestaram que empresas maiores tendem a utilizar práticas de contabilidade gerencial mais sofisticadas.

A relação entre o tamanho e a estrutura organizacional é evidente na literatura, conforme atesta Bruns e Waterhouse (1975), e por isso neste estudo optou-se por destacá-las conjuntamente. Pode-se citar alguns exemplos de estudos que consideraram

estrutura e tamanho (dentre outras variáveis) relacionadas ao uso de controles gerenciais (GOOLD, 1991; GORDON; NARAYANAN, 1984; OUCHI, 1977; HANSEN; VAN DER STEDE, 2004).

Em suma, o tamanho pode ser mensurado pelo número de funcionários, volume de vendas ou patrimônio líquido, enquanto a estrutura é indicada através de variáveis que buscam auferir o nível de (des)centralização do processo decisório, indicando uma estrutura hierárquica ou horizontal, ou autonomia na organização.

2.2.1.2 Estratégia

A estratégia é uma característica organizacional que também tem merecido destaque na literatura como uma variável relevante, quando se trata de contingências. Collins, Holzmann e Mendonza (1997) mencionam que a estratégia é o modo como a firma se posiciona para competir nos mercados selecionados.

Chandler Jr. (1962) foi um dos precursores na utilização da variável de estratégia nos estudos da TC. Estudos como o de Miles e Snow (1978) discriminaram quatro tipos de organizações em relação às suas estratégias, quais sejam: defensoras, prospectoras, analistas e reatoras. Enquanto as defensoras são tidas como organizações que possuem baixa inovação de seus produtos/serviços, embora tenham sido categorizadas como organizações tendem a se concentrar em aspectos financeiros; as prospectoras são definidas como o oposto, buscando por novas possibilidades no mercado e foco nas atividades de pesquisa e desenvolvimento. Segundo Otley (2016), as empresas consideradas analíticas são as que possuem as melhores características das estratégias prospectoras e defensoras, enquanto as reatoras são o oposto.

Otley (2016) também destaca outra abordagem acerca das estratégias organizacionais, trazida por Miles *et al.* (1978) e presente no estudo de Gupta e Govindarajan (1984, 1985), assim como no de Collins, Holzmann e Mendonza (1997). Essa abordagem se constitui na existência de quatro estratégias: *build* (construir), *hold* (segurar), *harvest* (colheita), e *divest* (alienar). Tais estratégias são amparadas na perspectiva do ciclo de vida organizacional, onde *build* se caracteriza pelo momento inicial da firma, por meio da busca por um posicionamento estratégico no mercado. *Hold* se define como uma estratégia transitória entre *build* e *harvest*, momento em que a empresa busca proteger a fatia do mercado obtida ao mesmo tempo que anseia por

retornos mais expressivos, o que leva à estratégia da colheita (onde a firma opta por cessar seus investimentos, com exceção do estritamente necessário). A estratégia de *divest* se configura quando a firma decide por descontinuar sua atividade ou uma operação específica.

Outras pesquisas adotam uma definição apontada por Porter (1980), a mais difundida, quais sejam: estratégias de custos, diferenciação e foco. As duas primeiras são as mais comuns, visto que a estratégia de foco se aplica a cenários em que a empresa opta por se estabelecer em um mercado específico (de nicho), com poucos competidores.

A estratégia de custos (*cost leadership*) está relacionada a promoção de uma economia de escala, buscando por uma eficiência na produção. Já a estratégia de diferenciação busca por ofertar produtos com alto valor agregado, podendo promover suas vendas com preços maiores. Chenhall e Langfield-Smith (1998) embasaram suas estratégias nesta classificação (ou também a própria combinação das duas estratégias), como variáveis a serem relacionadas com o uso de SCG. Hansen e Van Der Stede (2004), Chenhall (2005), são outros exemplos de estudos que se utilizaram das estratégias definidas por Porter.

Há de se levar em consideração também a contribuição de Simons (1996) acerca da relação das estratégias adotadas pela empresa e a utilização de sistemas de contabilidade gerencial. O conceito de controles interativos, trazidos pelo autor, se tornaram uma alternativa para compreender o ambiente como uma contingência relevante para o equilíbrio da organização no desenho de seus sistemas de diagnóstico, crença e valores. Assim, há uma discussão acerca do alinhamento da estratégia adotada, os controles gerenciais e o ambiente em que a organização está inserida, buscando constantemente um equilíbrio entre as tensões provocadas por cada uma dessas forças (internas ou externas).

Quanto às variáveis ambientais, as quais podem se mostrar fatores relevantes no desenho da organização, serão abordadas na a seção 2.2.1.3 a seguir.

2.2.1.3 Ambiente

A definição do ambiente, como contingência a ser levada em consideração nos estudos acerca do tema, ancora-se na ideia de que variáveis externas ao controle da

organização se relaciona na forma como a empresa se estrutura e toma decisão, assim como na utilização de práticas de controle gerencial. Quando abordada, a estratégia quase sempre vem acompanhada da discussão de ambientes que podem se caracterizar como incertos ou estáveis.

Chenhall (2007) discrimina algumas das variáveis ambientais de contingência: atitudes da concorrência; competição por mão de obra; competição por compra de insumos/componentes; tecnologia aplicada ao processo produtivo; restrições legais, políticas e econômicas do setor; gostos e preferências dos clientes.

Segundo Otley (2016), a variável relacionada à incerteza ambiental é a mais disseminada e presente em estudos relacionados à temática. Do ponto de vista seminal, Burns e Stalker (1961), apresentado no quadro 1, foi o estudo que aprofundou essa característica, enfatizando as características organizacionais mecanicistas e/ou orgânicas. Para estes autores, é requerida uma flexibilidade e capacidade de adaptação dessas organizações quando em ambientes incertos. Outra justificativa levantada por Otley é o fato de que a economia global e aumento da competitividade tem promovido um cenário cada vez mais incerto. Os estudos que buscam medir a incerteza do ambiente costumam fazê-lo por meio de questionário, tentando mensurar a percepção da incerteza do ambiente (*perceived environmental uncertainty* – PEU).

Gordon e Narayanan (1984) enfatizam que a percepção sobre a incerteza ambiental se torna mais relevante do que a própria incerteza em si do ambiente, e reforçam estudos referenciais na constatação da aplicabilidade dessa variável (PEU) (ex.: LAWRENCE; LORSCH, 1967; MILES *et al.*, 1974). Ainda sobre a variável ambiental, Chapman (1998) reforça que em ambientes estáveis a contabilidade dá suporte a uma estrutura departamentalizada e de individualização de grupos no processo decisório, enquanto ambientes incertos requerem maior engajamento e atuação verbal de contadores e dos gestores responsáveis pelos processos decisórios para promover comunicação assertiva. Assim, alguns desses resultados podem sugerir que gestores apresentem a tendência em buscar por informações externas, não financeiras, adicionais às que costumam utilizar no processo decisório. Abdel-Kader e Luther (2008), respaldando estudos anteriores (CHENHALL; MORRIS, 1986; GUL; CHIA, 1994), atestam que empresas com maior PEU adotam práticas de contabilidade gerencial mais sofisticadas.

Embora a forma mais comum, a PEU, medida através de respostas a questionários, não é a única forma de capturar a incerteza do ambiente. Lueg e Borisov (2014) realizaram uma revisão literária acerca das medidas de incerteza e destacam a possibilidade da utilização de *archival data* nessa métrica – *Archival Environmental Uncertainty* (AEU). A AEU pressupõe que a incerteza do ambiente existe independentemente da percepção dos gestores, sendo, portanto, uma característica apresentada pelo ambiente (TOSI *et al.*, 1973), e está refletido nos números contábeis da organização. Considerando o amplo debate apresentado na literatura, Lueg e Borisov (2014) reforçam a existência de uma correlação entre as duas variáveis, embora uma tenha um viés positivista e outra comportamental, podendo ambas serem utilizadas na mensuração da incerteza ambiental.

Em algumas pesquisas seminais, como a realizada por Gordon e Miller (1976), é possível observar a tendência de utilização da análise de *cluster*, a fim de agrupar as organizações, possibilitando, assim a identificação de diferentes grupos, que, conseqüentemente, apresentam tendências de diferenças em suas configurações. Os autores propuseram a seguinte tipologia: empresas adaptativas – com ambiente dinâmico e exigente de estudo analítico para tomada de decisão, possuindo estrutura descentralizada; empresas “às cegas” – com ambiente dinâmico e utilização de tomada de decisão intuitiva, com estrutura centralizada; e as empresas com burocracia estagnada – ambiente estável com decisões conservadoras, que envolve pouca análise no processo decisório, além de possuir estrutura centralizada. Essa mesma classificação foi usada por Reid e Smith (2000) em seu estudo, embora outras tipologias sejam apresentadas na literatura (ex.: JONES, 1985; CHAPMAN, 1997; LANGFIELD-SMITH, 1997; CHENHALL, 2003).

Estudos que seguiram analisando as variáveis ambientais quando da análise da adoção ou utilização de sistemas de contabilidade gerencial são, por exemplo, os de Haldma e Lääts (2002), com estudo realizado na Estônia; Löfsten e Lindelöf (2005), que observaram a hostilidade ambiental ao analisar empresas de tecnologia; Ferreira, Moulang e Hendro (2010); Christ e Buritt (2013).

No presente estudo a variável do ambiente é relevante, pois é evidenciada pela crise provocada pelo início da pandemia da COVID-19, afetando diretamente o

gerenciamento dos negócios, os quais foram e estão sendo obrigados a uma adaptação para sua sobrevivência.

Apesar de haver uma limitação no quantitativo de estudos que abordaram crises como variáveis ambientais relacionadas às práticas de contabilidade gerencial, elas se apresentam como a mais fidedigna representação de incerteza ambiental. Desta forma, buscou-se elencar os estudos que a consideraram como fator relevante quando dos estudos de controle gerencial.

2.2.2 A Crise como um Fator de Influência nas Práticas de Contabilidade Gerencial

Uma crise é caracterizada como uma ameaça à organização, e é acompanhada por desafios como a falta de recursos suficientes para resposta à crise e pela necessidade de uma rápida resposta ao cenário, além de estar associada a um elevado nível de incerteza no ambiente (JANKE; MAHLENDORF; WEBER, 2014). Tal incerteza pode ser ainda mais presente quando se trata de uma crise com características econômicas e de saúde, representando até mesmo uma ameaça da continuidade da vida como conhecemos para a espécie humana, principalmente enquanto ainda desconhecidos os mecanismos de retenção da pandemia como as vacinas.

Segundo Cabral *et al.* (2020), a pandemia gerou a maior crise global experienciada após a segunda guerra mundial. Mais especificamente no Brasil, o impacto da crise foi ainda mais agravado pelo momento em que o país se encontrava antes de a pandemia chegar. Ainda segundo os autores, o Brasil já vivenciava uma crise na economia e política, com a dívida pública acima de 80% do PIB. Para os autores, a grande crise vivenciada pelo Brasil é resultado de quatro crises combinadas em diversos eixos: a) a crise econômica crônica; b) a crise econômica aguda; c) a crise de saúde pública; e d) a crise política. Tais aspectos são relevantes visto que a crise da COVID-19 apresenta desafios quanto à conciliação de ações políticas, sociais e de saúde dos indivíduos, apresentando um complicador ainda maior, se comparado às crises anteriores.

Além do aumento do desemprego em decorrência de fatores que afetaram a economia global e por causa de *lockdowns* ocorridos em todo o território nacional, houve uma mudança na forma de trabalho daqueles indivíduos que mantiveram seus

vínculos trabalhistas durante a pandemia. Segundo Bridi (2020), entre oito e nove milhões de pessoas passaram a trabalhar na modalidade de teletrabalho. Esse formato repercutiu, para alguns, em maior jornada de trabalho, também assumindo custos da jornada além das horas habituais (BRIDI, 2020).

A expectativa da vacinação ainda em 2020 gerou uma expectativa na sociedade quanto à melhoria das condições econômicas, sociais e de saúde no Brasil. Em 05 de junho de 2020 o Brasil recebe o primeiro lote de vacinas, como parte da 3ª fase de testes da Universidade de Oxford. Já em novembro, o Instituto Butantan, no Brasil, chegou à fase final de testes com a CoronaVac. Apenas em janeiro de 2021 a primeira pessoa foi vacinada no País. A partir da vacinação, em 2021, é possível notar um crescimento do PIB já no segundo trimestre de 2021, período em que o distanciamento social foi reduzido à medida que a vacinação avançou.

Ressaltar as especificidades dessa crise se faz necessário visto que alguns fenômenos que são comuns em ambientes de incerteza, podem apresentar diferenças a depender das características de cada crise (LASSOUED E KHANCHEL, 2021). Para compreender como a crise da COVID-19 pode ter impactado na gestão das *startups* é preciso evidenciar literatura prévia acerca de crises econômicas anteriores, se atendo às suas respectivas particularidades.

2.2.2.1 Evidências da Crise e as PCGs na Literatura Contábil

Com a crise financeira mundial em 2008, a discussão acerca da contabilidade tomou relevância não por, necessariamente, ser um instrumento de apoio à decisão em momentos de incerteza, mas também de promotora da incerteza quando da não divulgação de informações fidedignas e confiáveis, suscitando estudos como o de Cooper (2015). O autor utiliza as teorias marxistas na busca por entender o papel da contabilidade na crise instaurada.

Entretanto, existem estudos com características mais funcionalistas que tentam abordar como a contabilidade tem sido utilizada em momentos de crise com vistas a se tornar um mecanismo de apoio à recuperação. Hopwood (2009) ressalta a necessidade de aprofundar o estudo das práticas de contabilidade gerencial em períodos de crise, visto que há uma falta de literatura que forneça um caminho ou alternativas de como proceder em tais momentos. O entendimento dessa realidade ajuda a compreender se as

empresas que obtêm sucesso agem de uma forma específica, ou mesmo se há uma configuração mais recomendada para cada tipo de organização.

No estudo intitulado *Management Accounting Research in the Wake of the Crisis: Some Reflections*, de autoria de Van der Stede (2011), enfatiza-se as repercussões de crises financeiras e regulatórias nas práticas de controle gerencial. O estudo dá ênfase na necessidade de aprofundamento sobre as mudanças nas práticas de contabilidade gerencial em períodos de crise, e exemplifica algumas das implicações da crise financeira de 2008 sobre tais práticas.

O estudo de Asel, Posch e Speckbacher (2010) evidenciou a mudança de estratégia adotada pelas empresas objeto de estudo, identificando que elas mudaram o foco para adoção de estratégias de corte de custos no curto prazo, geração de caixa e diminuição do intervalo de reportes. Além disso, ampliaram o monitoramento dos empregados e elaboraram um orçamento mais apertado.

Pavlatos e Kostakis (2015) compararam a utilização de PCGs antes e posteriormente à crise econômica em empresas gregas. Os resultados revelaram o aumento da importância e do uso dos sistemas de ABC, planejamento, estratégia e técnicas de contabilidade gerencial durante a crise. Técnicas tradicionais, ao contrário, apresentaram um decréscimo de uso e importância no período de crise. Em 2018, os mesmos autores concluíram que as unidades de negócios mais afetadas pela crise econômica tenderam a adotar e usar mais inovações na contabilidade gerencial. Ainda segundo os autores, tais inovações são capazes de promover informações melhores para lidar com incertezas (PAVLATOS; KOSTAKIS, 2018), ressaltando o preconizado por Zawawi e Hoque (2009) acerca das inovações gerenciais.

Alguns estudos evidenciam que firmas que adotaram uma estratégia prospectiva usaram mais orçamentos durante a crise (COLLINS *et al.*, 1997), assim como a constatação de que o uso de sistemas de informação contábil possibilitou uma promoção de um ambiente organizacional inovador em uma crise (EZZAMEL; BOURN, 1990). Adicionalmente, Ezzamel e Bourn (1990) indicam também que há uma tendência de uma utilização de sistemas de controle gerencial interativos - conceito abordado por Simons (1991) ao encarar momentos de crise, embora não seja uma adoção imediata, havendo um *delay*.

Embora estudos tentem verificar a influência da crise econômica na gestão organizacional, estudos como o de Janke *et al.* (2014) ressaltam para a possibilidade de uma relação causal recíproca entre a introdução de sistemas de controle gerencial e a percepção da crise. Assim, a adoção das práticas para o apoio ao processo decisório pode tanto alterar a percepção sobre a incerteza ambiental, como também a própria percepção tida pelo gestor pode promover a adoção de SCGs.

No presente estudo a crise foi utilizada como um fator determinante na adoção de sistemas de controle gerencial, sendo investigado se houve mudança no uso ou introdução delas em períodos anteriores ou durante a crise econômica e sanitária advinda da pandemia. Pavlatos e Kostakis (2015, 2018) conduziram seus estudos por meio de aplicação de questionários elencando práticas de contabilidade gerencial que os respondentes apontaram como importantes e nível de utilização em períodos anteriores ou concomitantes à crise financeira.

Considerando a crise como uma contingência, classificando-se como uma variável ambiental, a presente pesquisa pretende buscar compreender acerca das potenciais mudanças na adoção de SCGs quando se observa períodos pré-crise e durante a crise.

Estudos que se debruçam apenas sobre a crise são escassos, mas é possível transpor evidências de estudos que utilizam a variável de incerteza ambiental como contingência. O estudo de Reid e Smith (2000) é um exemplo de estudos que observa a crise econômica e seu efeito nas SCGs. Segundo os autores, momentos de crise fazem com que as empresas busquem por adoção de PCGs mais sofisticadas, com vistas a obter maior controle dos recursos. Löfsten e Lindelöf (2005), embora não tenham considerado a crise, mas a variável de hostilidade ambiental como fator externo, consideram que esta variável é determinante na relação com maior utilização de SCGs. Embora Malmi e Brown (2008) atentem para uma possível menor utilização de SCGs do ponto de vista comportamental, o presente estudo assume que *startups* com maior incerteza sobre o mercado busquem mais por SCGs para auxiliar no processo decisório, com vistas a auxiliar rapidamente na potencial adoção de medidas corretivas (PEARSON; CLAIR, 1998; DÁVILA *et al.* 2009; ASEL; POSCH; SPECKBACHER, 2010). Espera-se, portanto, que ocorra não só o aumento de utilização dos SCGs, mas também do uso de diferentes conjuntos de SCGs.

Evidências das observações dos sistemas de controle gerenciais pelas *startups* são ainda escassas, tornando relevante trazer evidências da literatura que englobem organizações semelhantes às *startups* em seus estágios iniciais de ideação e operação, como as micro e pequenas empresas. Essas últimas enfrentam adversidades similares às *startups* quanto ao acesso de recursos, e evidências das MPEs tradicionais também podem colaborar trazendo luz à discussão. Assim, o tópico a seguir aborda os principais estudos na literatura de PCGs em micro e pequenas empresas tradicionais e em *startups*.

2.3 Tamanho da Organização e as Práticas de Contabilidade Gerencial

A fim de explicar como as características de empresas organizacionais de menor porte, como as MPEs, e *startups* em estágio inicial podem utilizar de sistemas e práticas de controle gerencial, são expostos alguns estudos anteriores do âmbito contábil relacionados ao tema.

Lacerda (2006), por exemplo, afirma que as micro e pequenas empresas tomam decisões de forma constante e possuem algumas particularidades se comparadas com grandes empresas, como a ambiguidade entre a função de proprietário e gestor, a falta de acesso a recursos e conhecimento limitado dos negócios. Por muitas vezes, o processo decisório é pouco aprimorado ou mesmo baseado unicamente na experiência ou intuição dos gestores.

A literatura reforça que o tamanho da empresa, bem como o ambiente onde está inserida, a estrutura organizacional, e outros fatores, como a liderança e características do time, podem explicar o nível de adoção de técnicas de contabilidade gerencial. Todos esses apontamentos sugerem que empresas menores têm menor uso de contabilidade gerencial devido a restrições financeiras, falta de educação (especialmente em educação financeira), recursos disponíveis limitados, influência familiar (LAVIA LOPEZ; HIEBL, 2015), e outros fatores que podem ser mais bem compreendidos na seção 2.2.

Embora a má gestão seja uma realidade comum em micro e pequenas empresas, os estudos demonstram que o uso de práticas de contabilidade gerencial está relacionado a uma melhoria na gestão e no desempenho organizacional. Ainda se utilizando de Lavia Lopez e Hiebl (2015), é possível verificar a evidência de alguns exemplos de tais melhorias, como: facilitação do processo de tomada de decisão, melhor definição de estratégia, melhoria no controle e otimização de recursos. Muneer e Ahmad (2017), por

exemplo, estudando pequenas e médias empresas da Malásia, constataram que há uma relação significativa entre a adoção de práticas de contabilidade gerencial e performance.

Há evidências, portanto, que as habilidades de gerenciamento de treinamento do time melhoram as práticas de negócios (KARLAN; VALDIVIA, 2011; DREXLER; FISCHER; SCHOAR, 2010; BRUHN; KARLAN; SCHOAR, 2010). Tais estudos utilizam a observação de práticas como as relacionadas à gestão de caixa, custo, estratégia, gestão de pessoas e, até mesmo, à tecnologia empregada.

Alguns dos estudos que mostraram os resultados positivos também reforçaram a necessidade de atenção quando as pequenas empresas estão adotando práticas de contabilidade gerencial. A maioria das práticas foram desenvolvidas em contexto aplicável a grandes empresas, que possuem características distintas às organizações de menor porte. Utilizar os mesmos mecanismos para as pequenas empresas reforçam o conceito de que as mesmas são apenas “pequenas grandes empresas”, ou seja, uma versão reduzida das grandes empresas (WELSH; WHITE, 1981; LAVIA LOPEZ; HIEBL, 2015), embora seja cabível ressaltar que estas possuem necessidades diferentes das grandes.

Santos *et al.* (2016) mapearam estudos de práticas de contabilidade gerencial das MPEs ao redor do mundo e evidenciaram trabalhos como o de Ruengdet e Wongsurawat (2010), visto que foi um dos poucos trabalhos que demonstra uma distinção clara entre os fatores de sucesso e insucesso dessas organizações. Os estudos analisaram pequenos negócios que obtiveram sucesso (57) e que não obtiveram (37) na Tailândia, e destacaram três resultados no primeiro grupo:

- a. tendência a ter uma divisão clara e sistemática do trabalho realizado;
- b. tendência a estabelecer controle através de registros contábeis regulares, especialmente relacionados a custos e despesas;
- c. tendência a desenvolver planos de negócios e marketing.

Moore e Yuen (2001), utilizando-se de fatores como o ciclo de vida organizacional no estudo de pequenas empresas, demonstram que as organizações em diferentes estágios possuem diferentes características. Em geral, quanto mais etapas a

empresa passa mais sofisticadas elas são em termos de escolhas financeiras e técnicas de contabilidade gerencial.

A literatura também contém evidências sobre a primeira vez em que os sistemas de controle gerencial são adotados. Tal estudo se torna relevante para o entendimento das escolhas pela adoção dos SCGs das MPEs. Sandino (2007) conduziu tal estudo e se tornou referência quando da pesquisa desta temática. A autora conseguiu identificar “grupos” de SCGs, como SCGs básicos, SCGs de custos, SCGs de receitas, SCGs de riscos. Ela conseguiu verificar que a escolha por esses grupos de SCGs são relacionadas às estratégias adotadas pelas empresas, e que as firmas que conseguem alinhar suas estratégias ao grupo de SCGs mais adequado à estratégia escolhida, possuem melhor desempenho. Estes resultados foram testados posteriormente por outros estudos, como exibido em seção específica dos estudos de Dávila.

Lavia Lopez e Hiebl (2015) identificaram alguns grupos de fatores que se apresentam correlacionados ao nível de utilização de práticas de contabilidade gerencial, são estes: mudança de tamanho da firma; ambiente; características de pessoal; e, estrutura organizacional. No primeiro grupo, são relatados estudos que evidenciam que empresas menores ou aquelas que estão enfrentando mudanças em seu tamanho utilizam menos práticas de contabilidade gerencial (ex.: CHAND; DAHIYA, 2010; EL-EBAISHI *et al*, 2003; ELHAMMA, 2012; HUDSON *et al.*, 2001; NEUBAUER *et al.*, 2012; ALATTAR *et al.*, 2009).

Órgãos de contabilidade, como o IFAC e ACCA, evidenciam que a atenção às práticas gerenciais é um dos fatores que contribui para o crescimento e produtividade das micro, pequenas e médias empresas.

Figura 5: Fatores de produtividade das MPEs



Fonte: Adaptado de OECD (2018)

Nas pequenas empresas, quando se trata do uso da contabilidade, existe uma busca pelo atendimento legal e regulatório ao fisco. É comum, portanto, a elaboração de relatórios para prestações de contas a órgãos fiscalizadores ou quando da tomada de recursos em instituições financeiras. Esse comportamento resulta no uso de uma contabilidade apenas para prestação de contas, com pouca ênfase no processo decisório e conseqüente baixa relevância para a organização.

Esse contexto reforça a visão dos empresários dos serviços contábeis como acessórios, recorrendo aos aspectos gerenciais apenas de forma pontual e não usualmente para tomada de decisão. Marriott e Marriott (2000) enfatizam que a falta de uma conscientização por parte dos gestores sobre as finanças faz com que os serviços não estatutários oferecidos pelos contadores sejam vistos como custosos.

No Brasil, estudos como o de Cardoso da Silva *et al.* (2010) demonstram a utilização de ferramentas como planilhas ou softwares para processar informações contábeis; os empresários alegam confiar nessas informações, embora poucos as utilizem para o processo decisório. Esses resultados sugerem a necessidade de uma ressignificação do papel do contador, demandando uma maior proatividade na prestação

de serviços e no fornecimento de informações visuais (como gráficos e indicadores compreensíveis). Araújo (2017) demonstrou em estudo realizado no *cluster* de confecções, que financiamentos junto a familiares ou amigos raramente estão associados a alguma cobrança, por parte desses, de uma prestação de contas do negócio. Ademais, para as empresas deste *cluster*, mais rara é a busca de créditos junto aos bancos, visto que os empresários possuem uma imagem de que os bancos não são justos na determinação da taxa de juros.

Quanto ao ambiente em que a MPE está inserida, é possível verificar que estas quando em um país em desenvolvimento com um baixo nível de escolaridade, com pouca incerteza percebida no ambiente e experienciando problemas econômicos estão vinculadas a também um menor uso de práticas de contabilidade gerencial (ex.: LAITINEN, 2011; GUL, 1991; KING *et al.*, 2010; BENJAORAN, 2009; HUDSON *et al.*, 2001; EL-EBAISHI *et al.*, 2003). Quanto às características de pessoal, fatores como falta de treinamento do proprietário ou gestor, falta de habilidades organizacionais e falta de conhecimento ou habilidades dos responsáveis pelas finanças e contabilidade (ex.: ALATTAR *et al.*, 2009; HALABI *et al.*, 2010; PERREN; GRANT, 2000; BRIJLAL; QUESADA, 2009; BENJAORAN, 2009; ILIAS *et al.*, 2010). Por fim, o último grupo, classificado como estrutura organizacional, apresenta como fatores a estrutura organizacional simples, limitação de recursos disponíveis e alta influência da família nos negócios (ex.: ALATTAR *et al.*, 2009; LEMA; DURENDEZ, 2007; NEUBAUER *et al.*, 2012; BRIERLEY, 2011; CHAND; DAHIYA, 2010; HOWORTH; WESTHEAD, 2003; LAITINEN, 2011).

A falta de acesso a recursos, por exemplo, pode ser um complicador ainda maior quando se está inserido em países em desenvolvimento, onde o acesso a recursos é mais restrito (BENJAORAN, 2009). Esta restrição está relacionada não apenas à falta de opção de financiamento adaptada para eles, mas até mesmo do acesso físico aos órgãos financeiros (LA TORRE *et al.*, 2010). No Brasil, por exemplo, é comum encontrar altas taxas de juros em bancos privados sobre opções de financiamento oferecidas a pequenos negócios. Alternativas como o microcrédito e o crédito compartilhado, a exemplo dos serviços oferecidos pelo Banco do Nordeste - um banco com foco na região Nordeste, conhecida pelas dificuldades de acesso a recursos e desigualdade social.

As políticas públicas, por vezes, não são capazes de promover acessibilidade a recursos adequados às MPEs. Alguns estudos demonstram que as empresas que conseguem vencer a barreira do acesso ao crédito externo apresentam uma relação positiva com a utilização de certas práticas contábeis, como o uso da gestão de capital de giro e gestão de caixa (DELOOF; JEGERS, 1999; CAMARGOS *et al.*, 2010). Já Carvalho e Schiozer (2012), não encontraram os mesmos resultados e afirmaram que essa relação não pode ser confirmada no Brasil, pois o financiamento externo tende a ser esporádico no país.

Apesar das adversidades, é evidente a crescente necessidade da compreensão dessas organizações, haja vista sua relevância para economia e o impacto que elas têm na manutenção do emprego. Em contexto de crises, apesar de sua estrutura menos complexa e mais adaptável às demandas de mercado, elas também são as que mais sofrem em relação à acesso de recursos. Sem apoio ou adequada distribuição de recursos, dependendo muitas vezes até de recursos de origem governamental, tais organizações podem não conseguir dar continuidade aos seus negócios.

Estudos que tratam da incerteza do ambiente, mais especificamente da crise, e seu efeito na adoção de práticas de contabilidade gerencial são ainda mais escassos. A maioria deles, quando aborda a crise, conduzem o estudo com foco no gerenciamento da crise, utilizando literatura acerca de gestão de riscos e de planejamento de contingências. Um exemplo é o estudo de Runyan (2006). O autor evidencia como pequenas empresas se recuperaram de um desastre natural, o Furacão Katrina, e ressalta a relevância do planejamento na recuperação dessas empresas, assim como elenca os fatores impeditivos de uma recuperação: vulnerabilidade à interrupção de fluxo de caixa, falta de acesso à capital, problemas causados pela falta de assistência governamental e falta de infraestrutura.

Já Reid e Smith (2000) conduzem um estudo alinhado com a perspectiva de crises externas à organização, analisando as PCGs delas em tal período. Os autores constatam que em períodos de crise as empresas tendem a adotar novas práticas gerenciais. Adicionalmente, o estudo, utilizando-se das categorizações de Gordon e Miller (1976), classificou as empresas em adaptativas, às cegas e estagnadas, evidenciando que as empresas tidas como adaptativas possuem alta dinamicidade, flexibilidade e informalidade moderada.

Nesta pesquisa, há uma restrição dentro do escopo das micro e pequenas empresas a serem estudadas, visto que serão objeto de estudo aquelas consideradas *startups*, com características empreendedoras. É esperado dessas organizações que apresentem uma característica inovadora e, portanto, mais suscetíveis às demandas do mercado e suas incertezas. Para melhor compreensão das principais características das *startups* e os principais estudos-base para a presente pesquisa, tem-se a seção 2.3.1, a seguir.

2.3.1 Empreendedorismo: *Startups* e suas Características Organizacionais

Segundo Landstrom (2007, p.4), a discussão sobre o empreendedorismo aprofundou-se nas décadas de 70 e 80, quando foram vivenciadas “grandes crises provocadas pelo petróleo, recessões, desenvolvimento tecnológico e avanço da globalização”. Mais recentemente, com o crescimento de *startups*, as micro e pequenas empresas têm recebido maior atenção de práticos e estudiosos da literatura de gestão, associando-se os grandes sucessos dessas empresas ao perfil visionário e proativo característico de empreendedores (LANDSTRÖM, 2007). A ascensão de *startups* e das plataformas tecnológicas de negócio despertou interesse do mercado, dando início à busca pela inovação como diferenciador de um negócio.

Tais organizações possuem um ciclo de vida diferenciado das micro e pequenas empresas tradicionais em seus estágios iniciais, apresentando um crescimento mais acelerado (GRANLUND; TAIPALEENMÄKI, 2005). Essa característica está relacionada a uma outra variável, o que amplia a diferença destas para com as empresas tradicionais: atenção ampla de *venture capitalists* – investidores externos. Essa característica implica em um tipo de financiamento que vai além de apenas o fornecimento de recursos, geralmente estando relacionada a um acompanhamento dos investidores e participação destes na gestão.

As *startups* são chamadas a possuir uma visão inovadora para criação de um novo produto ou serviço, e usualmente o fazem sob circunstâncias incertas. Entretanto, cabe destacar um ponto em comum nas empresas inovadoras, ou *startups*, e as empresas tidas como tradicionais: a função dupla do proprietário/gestor da organização. Uma consequência dessa característica é o tempo dedicado às atividades burocráticas e rotineiras pelos gestores ao invés de uma dedicação às ações estratégicas Reid (2006) chama de adaptativas as empresas que possuem um baixo nível de informalidade e que

atribuem maior tempo, de forma discricionária, à tomada de decisão por parte do gestor, que se envolve menos nos processos de criação do produto ou mesmo em tarefas burocráticas (ROSE *et al.*, 2006).

A OECD demonstra que é fator essencial a formalização de um plano de negócios, com definição de objetivos e metas a serem alcançados pelos empreendimentos-. Enquanto que para as MPEs tradicionais o plano de negócios é utilizado como uma ferramenta de aprimoramento da gestão, em empresas que buscam alta performance, a exemplo de *startups*, a formalização desse processo no início da empresa é essencial (VAN GELDEREN; THURIK; BOSMA, 2006).

Alguns estudos brasileiros indicam que a falta de interesse em utilizar as informações financeiras e gerenciais por essas empresas está associado ao fato de que a contabilidade está sob a responsabilidade de escritórios voltados majoritariamente à gestão tributária, com foco nas obrigações fiscais e trabalhistas (QUEIROZ, 2005; BERNARDES; MIRANDA, 2011; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). Cabe ressaltar, entretanto, que a contabilidade só possui um valor agregado quando é capaz de fornecer informações úteis e compreensíveis para tomada de decisão, geralmente em forma de índices ou gráficos (MARRIOTT; MARRIOTT, 2000). Em um estudo sobre *startups* em Portugal (MELO SILVA, 2013), fica evidente que a falta de adaptação da contabilidade ao contexto das *startups* dificulta a evidenciação de informações valiosas das entidades.

Mesmo as PCGs sendo úteis nos períodos iniciais, e com resultados anteriores indicando a correlação positiva com desempenho, é possível encontrar evidências de que ferramentas informais podem suprir a necessidade de micro e pequenas empresas na tomada de decisão nas fases embrionárias (PERREN; GRANT, 2000). Moores e Yuen (2001), por exemplo, constatam que os sistemas de contabilidade gerencial são mais relevantes na fase de crescimento das organizações, quando a informalidade não mais supre as demandas dos processos decisórios. Esse resultado contribui para compreensão dos efeitos dos ciclos de vida da organização na adoção de práticas de contabilidade gerencial.

Sandino (2007) salienta que o aumento do nível de utilização das práticas gerenciais de contabilidade pode estar associado às demandas surgidas pelas próprias escolhas de financiamento (ou mudanças nessas escolhas) já que instituições financeiras

tendem a exigir mais informações ou mesmo melhor gestão das organizações, além de também considerar variáveis como estrutura e estratégia organizacional.

Os estudos que aprofundaram a adoção de sistema de controle gerencial nas organizações em seus estágios iniciais indicam que, de forma recorrente, o orçamento é a primeira ferramenta utilizada (GRANLUND; TAIPALEENMAKI, 2005; DAVILA; FOSTER, 2005; SANDINO, 2007), embora outras, como controle de estoques e definição de preços também possam ser usadas.

Davila (2005) explica que o tamanho da empresa é um fator a ser considerado na adoção de sistemas de controle, visto que, nas pequenas empresas, o controle é implementado de forma pessoal, com foco no desenvolvimento das pessoas e de suas tarefas, auxiliando na comunicação organizacional. Ao passo que as empresas crescem, esses controles pessoais tendem a se formalizar, fazendo com que novos funcionários entendam a cultura organizacional e sejam lembrados dos objetivos e metas traçados pela empresa.

Em empresas com tendência à inovação, essa discussão pode se aprofundar em potenciais conflitos entre a busca por inovação e formalização dos processos e contabilidade. Estudos demonstram que empresas com uso de tecnologia, estratégias de diferenciação e com objetivo de crescimento (REID, 2006) possuem maior necessidade e, conseqüentemente, maior busca pela utilização de ferramentas de controle.

É salutar destacar também que as ferramentas tradicionais de controle utilizadas pela contabilidade costumeiramente são vistas como obstáculos à inovação (AMABILE, 1998). Davila, Foster e Oyon (2009) explicitam que essas ferramentas são desenhadas com base no incentivo ao comando e controle por meio de contratos, hierarquias e motivação extrínseca. Ainda segundo os autores, tais ferramentas de fato foram desenhadas em conflito com a prática de inovação, que é tida como um processo ineficiente devido à sua probabilidade de falha.

Por vezes, essas práticas têm sido analisadas em pequenas empresas, mas deve-se ter em mente que os chamados empreendimento (os negócios empreendedores) ainda são pouco observados (DAVILA; FOSTER; ONYON, 2009). E existe uma diferença entre essas empresas, visto que os empreendimentos visam o crescimento de forma mais expressiva.

Com base na necessidade de encontrar alternativas às abordagens tradicionais, Simons (1995) apresentou seu modelo de alavancas de controle, que pressupõe que sistemas de controle interativos possam auxiliar as organizações em ambientes de incerteza. Assim, os controles passam a ser permissivos, ao invés de restritivos ou coercitivos, sendo capazes de se readequarem às necessidades e características da organização.

Alguns estudos utilizando-se de MPEs, não necessariamente *startups*, discutiram inovação e práticas de contabilidade gerencial. Malagueno, Lopez-Valeiras e Gomez-Conde (2017) investigaram o uso do *Balanced Scorecard* em pequenas e médias empresas, verificando que aquelas empresas que utilizaram o BSC como uma ferramenta de projeção (*feedforward*), ao contrário do seu uso comum de *feedback*, obtiveram performance financeira superior, assim como apresentaram níveis mais elevados de *exploitative innovation*, a qual pode-se denominar em tradução livre de inovações incrementais.

Alguns autores destacam que o controle quase sempre está relacionado à previsibilidade, eficiência, formalidade e objetivos, além de poder ser resultado de uma gestão coercitiva. Já a permissividade (*enabling*) está vinculada aos aspectos de “espontaneidade, transparência, adaptação e compartilhamento de informação” (MUNDY, 2010; AHRENS; CHAPMAN, 2004; VAN DER STEDE, 2001).

Alguns exemplos de estudos que trataram exclusivamente de *startups* como objeto de pesquisa são Baron *et al.* (1996, 1999) e Löfsten e Lindelöf (2005). Os estudos dos primeiros examinaram a adoção de sistemas de controle de recursos humanos, sendo possível verificar que o tamanho explica a velocidade com que se adotam 17 das 25 práticas estudadas. Já Löfsten e Lindelöf consideraram a variável ambiental como principal parâmetro de análise. Eles verificaram que a hostilidade ambiental (competitividade do ambiente) pode ser melhor contingenciada a depender da orientação estratégica da organização. Os autores reforçam que a demanda pela contabilidade gerencial aumenta quando as *startups* de alta tecnologia estudadas encaram mudanças no ambiente externo, seja por meio da incerteza ou por demandas externas.

A fim de compreender como a literatura tem abordado a temática acerca de *startups* e do empreendedorismo, e suas relações com as práticas de contabilidade gerencial, optou-se por descrever um apanhado de contribuições realizadas por Dávila e

coautores de seus estudos. A escolha pelas obras desse autor se justifica por ser um dos autores com maior abrangência na temática relacionada às práticas de contabilidade gerencial e pequenos negócios empreendedores. Ademais, o instrumento de coleta da presente pesquisa se utiliza das recomendações trazidas por esse autor. A seção a seguir apresenta as principais contribuições do autor relacionadas às *startups* e organizações empreendedoras.

2.3.2.1 Contribuições dos estudos de Dávila e coautores para *Startups*

Dávila, Foster e Oyon (2009), em estudo de revisão intitulado *Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities*, apresenta perspectiva futura para condução de pesquisas voltadas às *startups* e abre espaço para oportunidades de pesquisa, além de reflexões sobre os principais resultados de pesquisa no tema e abordagens teóricas utilizadas.

Dentre as teorias recomendadas pelos autores está a de contingência, a qual é utilizada pela presente pesquisa. A recomendação desta como uma das teorias aplicáveis é de que ela possui como premissa básica de que não existe a melhor configuração para uma empresa conduzir seus negócios, e que esta pode variar conforme características específicas, podendo ser facilmente adotada para o contexto das *startups*, conforme enfatizado por Sandino (2007).

Os autores também reforçam, através da revisão, que o controle é um elemento chave na dinâmica organizacional, contrapondo a ideia de que eles tolhem a inovação, podendo ser vistos como aspectos negativos para a condução do negócio. Ademais, os autores também conseguem demonstrar que a literatura tem dado um passo adiante na área de controle e contabilidade, trazendo novas conceituações. Dois pontos são destacados pelos autores: 1. Há uma demanda pela compreensão mais profunda acerca da relação entre inovação e controle; 2. A literatura existente se embasa em um conjunto teórico limitado, baseado em uma perspectiva funcionalista.

Os autores abordam tais aspectos baseados em estudos anteriores realizados por meio de dados secundários, entrevistas e questionários com *startups*. Alguns desses estudos empíricos são apresentados a seguir.

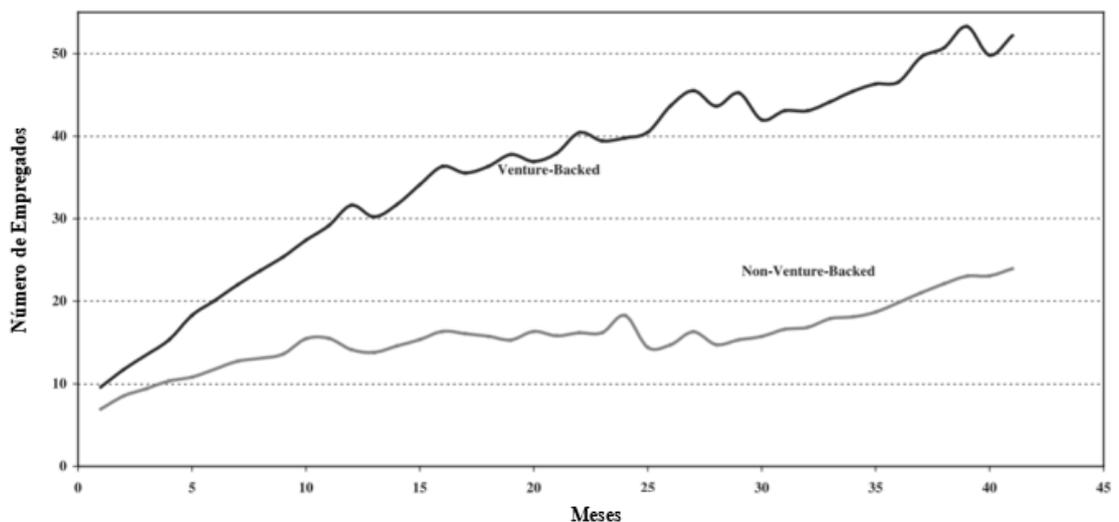
Em 2003, Dávila, Foster e Gupta, publicaram o estudo intitulado *Venture capital financing and the growth of startup firms*. Neste estudo, os autores buscaram verificar as relações existentes entre a obtenção de *venture capital* e o crescimento de *startups*,

utilizando uma amostra do período de *startups* inseridas em *Silicon Valley*, em sua maioria, abrangendo o período de 1994-2000.

A obtenção de financiamento por meio de *venture capital* (VC) é comum em *startups*, que chegam até mesmo a participar de rodadas de investimentos, na expectativa de receber aporte de recursos de fundos ou mesmo de investidores individuais. Ademais, os autores ressaltam que as empresas de VC acabam por não só fornecer recursos financeiros, mas também a possibilidade de *coaching* nas fases iniciais das firmas.

Utilizando-se de uma base de dados de 494 *startups*, majoritariamente envolvidas na área de tecnologia, que receberam (193), ou não (301), recursos por meio de *venture capital*, o estudo analisou variáveis como o tempo de existência da empresa, rodadas de financiamento que foram exitosas, entre outras informações.

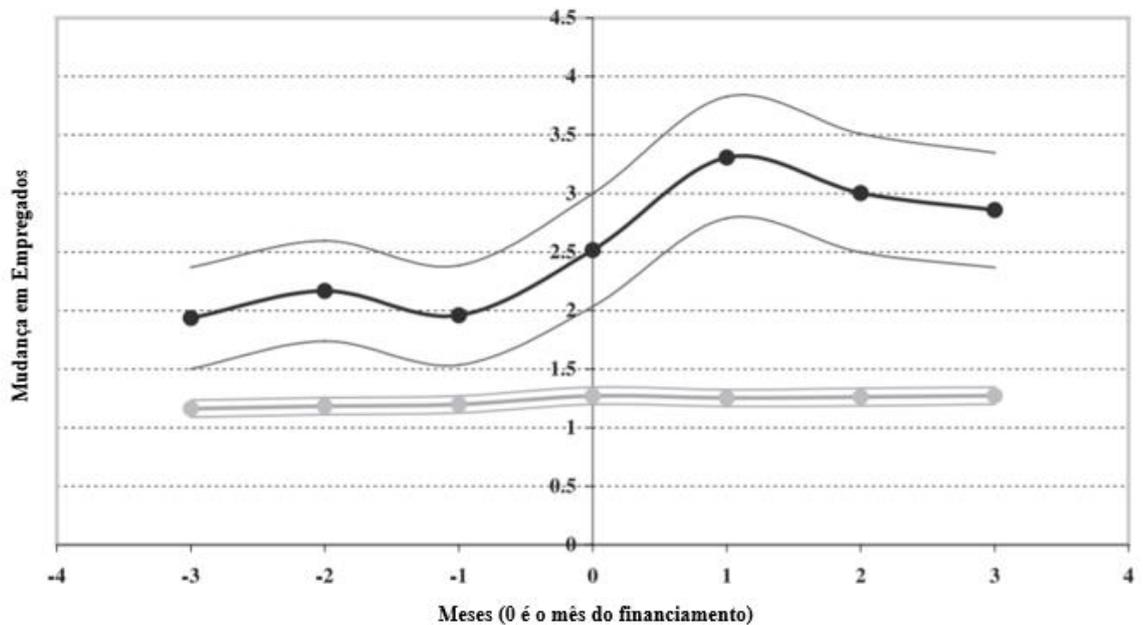
Figura 6: Crescimento de firmas que receberam VC versus firmas que não receberam VC



Fonte: Davila, Foster e Gupta (2003)

Como demonstrado na figura acima, um dos principais resultados apresentados é a constatação da relação entre o recebimento de VC e o crescimento da *startup*, medido através do número de empregados.

Figura 7: Mudanças no crescimento das startups no intervalo de um mês do evento



Fonte: Davila, Foster e Gupta (2003)

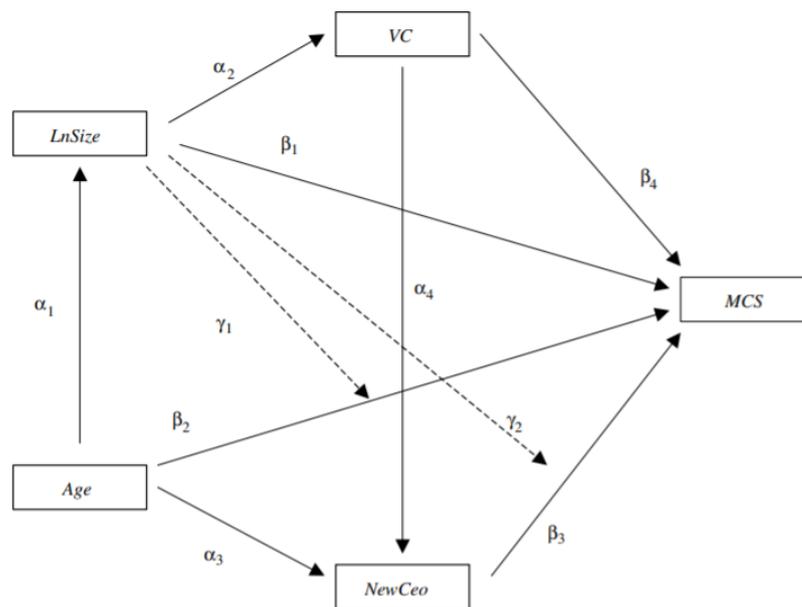
Os autores também conseguiram identificar, conforme Figura 7, que há contratação de funcionários, que aparenta ser uma sinalização ao mercado, pouco antes do evento de captação por meio de VC. Entretanto, logo após a rodada de investimento, há uma nova contratação de empregados. Segundo os autores, esse comportamento ratifica o uso da teoria da sinalização como explicação para tal resultado.

Já em 2005, Dávila focou na discussão de SCGs adotados por *startups*, por meio do estudo “*An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms*”. Neste artigo, o autor assume que há uma tensão quando do crescimento de uma *startup* (que ele denomina como *young growing firms*), e que os sistemas de controle gerencial são os elementos-chave desta tensão.

Assumindo que os SCGs são importantes para as empresas e que a falta deles pode causar a falência dessas empresas, conforme Greiner (1972, 1998), Dávila busca por identificar fatores relacionados à adoção de SCGs, como gestão de recursos humanos, por esses pequenos negócios de alta tecnologia, em *Silicon Valley*. O estudo foi conduzido em uma análise longitudinal, usando-se da literatura sobre empreendedorismo e da literatura sobre controle gerencial, a qual é, majoritariamente, focada em grandes empresas (SANDINO, 2007).

O autor elenca alguns fatores-chave na emergência dos SCGs em empresas em crescimento, são eles: tamanho, tempo de existência, a existência de um novo CEO, e a obtenção de financiamento por *venture capital*. Embora o autor não se utilize da abordagem contingencial para a condução do estudo, estas são variáveis que podem ser encontradas na literatura de TC, em seções anteriores nesta presente pesquisa. O modelo testado por ele pode ser visto na Figura 8, em forma de diagrama.

Figura 8: Diagrama com a inclusão de potenciais relações endógenas



Fonte: Dávila (2005)

Algumas dessas relações moderadoras foram excluídas do modelo testado, embora, de forma isolada, tenham também sido significantes. Em suma, tamanho, tempo de existência, a substituição do CEO – sendo essa variável significativa nas menores empresas, e obtenção de recursos por meio de *venture capital*, foram variáveis que apresentaram uma relação positiva com a adoção de um SCG e devem ser levadas em consideração quando de estudos futuros acerca da temática.

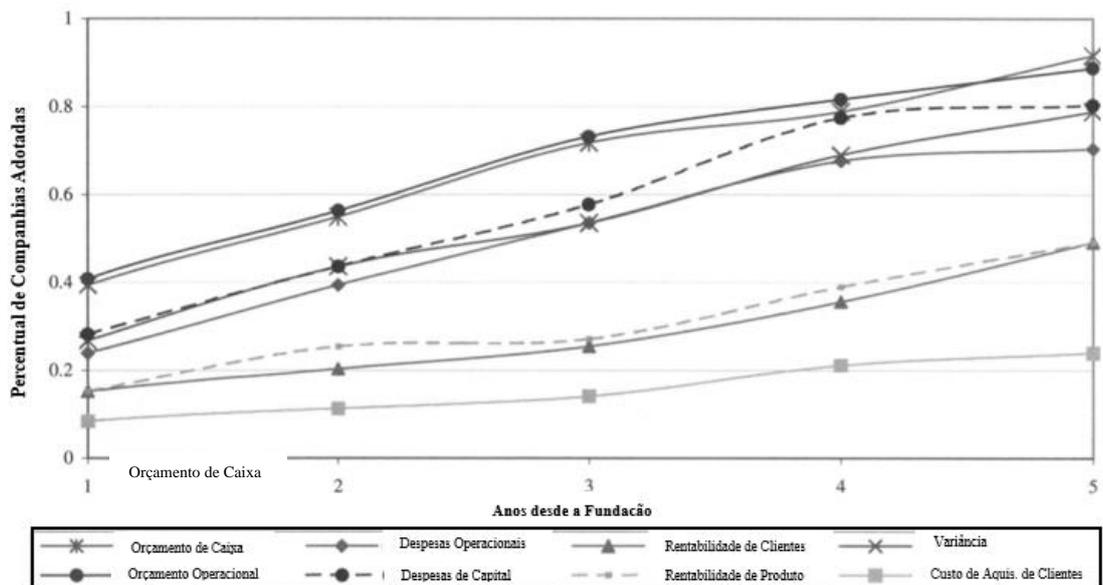
Entretanto, Dávila também apresentou outro estudo, em parceria com Foster, intitulado “*Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies*”, em que trouxeram a discussão de desempenho nessas empresas.

Neste estudo, os autores buscaram compreender potenciais relações de agência, percepção de custos e benefícios, escala de alcance da companhia e estilo da alta gestão

e o tempo de adoção de sistemas de contabilidade gerencial. Os autores consideram os sistemas de contabilidade gerencial como um subconjunto do que se chama de sistema de controle gerencial. Quando se restringem ao uso de sistemas de contabilidade gerencial, o orçamento é visto como importante instrumento, sendo amplamente pesquisado em empresas grandes e tradicionais.

Apesar de o orçamento ser a peça-chave da pesquisa realizada, os autores também consideraram o orçamento de caixa, análise de variância, políticas de aprovação de despesas, políticas de aprovação com despesas de capital, lucratividade de produtos, lucratividade de clientes, e custos de aquisição de clientes. A Figura 9, demonstra a evolução da adoção de sistemas de contabilidade gerencial em anos de existência da companhia.

Figura 9: Adoção de SCGs por tempo de existência

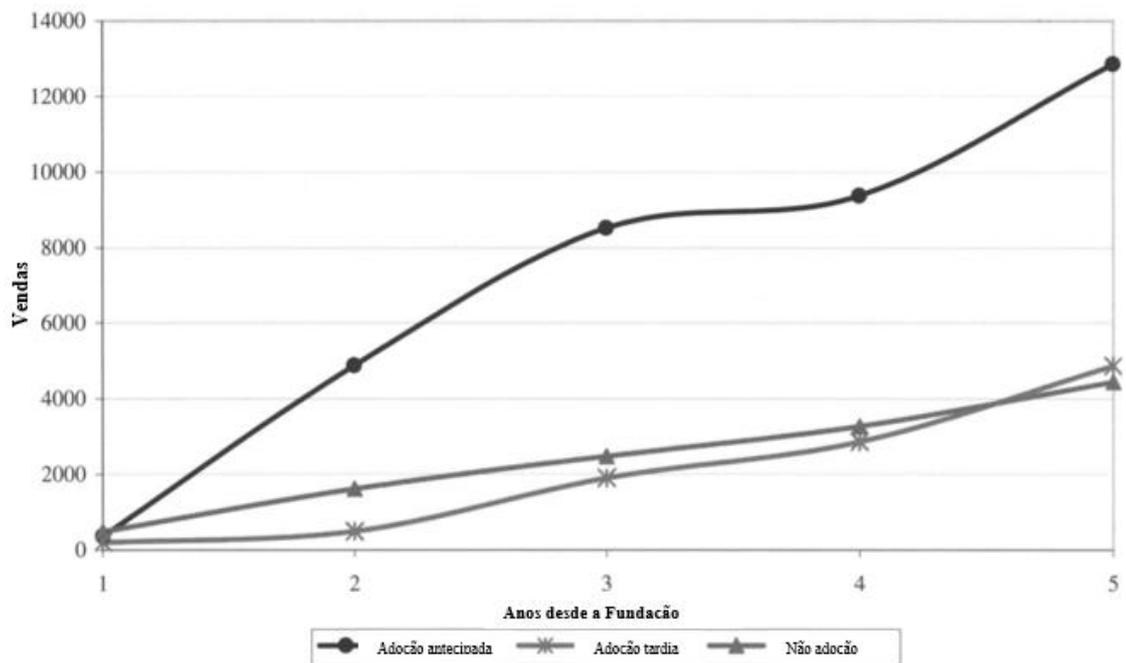


Fonte: Davila e Foster (2005)

A Figura 9 demonstra que há um aumento na adoção dos SCGs ao longo dos anos. Cabe destaque para os orçamentos, tanto o de caixa quanto o operacional, apresentam um crescimento de destaque, se comparados aos outros SCGs. A mesma observação foi feita usando a obtenção de financiamentos externos, VC, como parâmetro. E os autores conseguiram encontrar semelhanças no padrão de comportamento, com destaque novamente dos orçamentos (de caixa ou operacional).

Com a evidência de que os orçamentos obtiveram maior relevância na utilização pelas empresas estudadas, os autores inferiram relações aprofundadas com o orçamento. Um dos resultados de maior destaque é a relação entre o crescimento da empresa (medido por *valuation*, número de funcionários e volume de receita) e adoção de orçamentos operacionais. Optou-se por destacar aqui o gráfico da relação de receita, conforme Figura 10.

Figura 10: Orçamentos Operacionais e Receitas



Fonte: Davila e Foster (2005)

É notável que empresas que adotaram em seus estágios iniciais apresentam uma maior tendência de crescimento de receita, comportamento que pode ser acompanhado também com o crescimento do valor da empresa e número de funcionários, conforme demonstrado no estudo.

Em 2007, os autores estenderam sua pesquisa (2005), considerando 8 categorias de contabilidade gerencial, em detrimento de apenas 2 tratada no estudo anterior. Neste estudo, os autores destacam novamente a importância da variável relacionada ao *turnover* do CEO, como apontado pela literatura do empreendedorismo. Isso se justifica pelo fato de existir uma dificuldade na transição da mentalidade do fundador do perfil empreendedor para o perfil de gestor (CHANDLER; JANSEN, 1992; WILLARD *et al.*, 1992). Além disso, os autores reforçam a importância da adoção de SCGs para o

crescimento de *startups*, e que gestores que tardam nesse processo de adoção tendem a ser substituídos mais rapidamente.

Os autores constataram que a adoção de SCGs está associada ao tamanho da empresa. Eles reforçam que essa relação é bidirecional, tendo o tamanho e a adoção de SCGs reforçando uma a outra. Também identificaram que CEOs que apresentam menor adoção aos SCGs tendem a ser substituídos.

Ainda acerca dos tipos de SCGs adotados, o planejamento financeiro se apresenta como o primeiro e mais utilizado pelas empresas (ex.: orçamento operacional, de caixa, e projeção de vendas), seguido por estratégias de recursos humanos (ex.: valores da organização, diagramas organizacionais, definição de objetivos e metas, e orçamento de desenvolvimento do capital humano). Essas e demais práticas de SCGs estudadas também recebem influência da obtenção de financiamento por VC.

Ainda em relação aos financiamentos, Dávila, Foster e Jia (2014), no estudo intitulado “*The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence*”, buscaram entender se os SCGs são valorizados quando da obtenção de financiamentos. Para tanto, avaliaram o número de sistemas adotados no ano anterior a uma rodada de investimento de VC e sua relação com o valor da empresa, encontrando uma associação positiva, levando à não rejeição da primeira hipótese do estudo.

Os autores também testaram se investidores com participação em *equity capital* valorizam mais a adoção de SCGs que aqueles com participação apenas por dívida, também confirmando a expectativa. Os autores afirmam que isso se dá pois os investidores por *equity* não possuem preferência no capital, enfrentando mais riscos, e, valorizando, consequentemente, aquelas empresas com maior controle.

A terceira hipótese do estudo preconizou que SCGs são mais valiosos quando as empresas estão em ambientes competitivos, com atividades internacionais e com alto crescimento, tendo esta hipótese uma sustentação parcial. A quarta e última hipótese do estudo assume que SCGs são valorados de forma diferente, a depender da estratégia adotada pela empresa. Esta última hipótese foi suportada, evidenciando que naquelas empresas que adotavam a estratégia de custos, o uso de SCGs básicos foram bem valorados, enquanto aquelas que adotaram estratégia de diferenciação apresentaram uma relação positiva entre SCGs básicos e SCGs comuns àquelas que adotaram estratégia de

diferenciação. Esse resultado demonstra que, empresas são melhor avaliadas se o conjunto de SCGs adotados estejam alinhados com a estratégia organizacional.

Davila, Foster e Li, em 2009, publicaram o estudo intitulado “*Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies*”. Neste estudo, os autores buscaram compreender os motivos pela adoção de SCGs. É possível verificar que em estudos anteriores eles evidenciaram as relações estatísticas entre variáveis fundamentadas pela literatura, mas na publicação de 2009, usando uma amostra de 69 *startups*, os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas com CEO, CFO e gestores responsáveis pelo desenvolvimento de produtos.

Quanto aos resultados obtidos quando perguntados sobre a motivação para adoção de SCGs, verificou-se que a adoção ocorre em decorrência de determinadas circunstâncias (ex.: relações com partes externas, experiência prévia dos gestores, necessidade de promover foco na organização ou reação a problemas emergentes), e que esse processo de adoção é repleto de desafios a serem encarados.

Por meio da realização de 200 entrevistas, foi possível identificar seis diferentes razões para adoção de SCGs. Duas dessas são relacionadas aos fatores externos, que os autores chamam de legitimidade e contrato. Aspectos regulatórios e de necessidade de transações com partes externas fundamentam estas razões. As demais, quatro razões, são consideradas relacionadas a motivação interna. Dois desses quatro fatores são tidos como de tipos “proativos”, quais sejam: *background* do gestor e a necessidade de foco. Os dois fatores restantes são tidos como “reativos”, estando relacionados aos fatores de aprendizado e o de caos.

Em 2010, Strehle, Katzy e Dávila, em pesquisa intitulada *Learning capabilities and the growth of technology-based new ventures*, observaram que SCGs apresentam relação com diversas características organizacionais, e que seu uso está relacionado a crescimento. Analisando eventos de intervalos de até 12 anos nessas empresas, os autores conseguiram verificar uma série de eventos relacionados a adoção de 50 SCGs. Ademais, verificou-se que alguns conjuntos desses SCGs estavam relacionados ao crescimento dessas 44 empresas que receberam VC, constatando também que a ordem com que tais sistemas são adotados importa para o crescimento da empresa, referenciando-se como um “caminho de crescimento” (*grow path*).

Em uma análise de *cluster*, os autores conseguem demonstrar a ordem em que cada sistema foi adotado (Figura 11).

Figura 11: Sequência de adoção de SCGs em três diferentes clusters

	<i>Ranking de Aparição de SCGs</i>		
	<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>	<i>Cluster 3</i>
Planejamento Financeiro	1	1	1
Avaliação Financeira	3	4	4
Planejamento Estratégico	1	2	1
Planejamento de Recursos Humanos	6	3	6
Avaliação de Recursos	6	5	1
Desenvolvimento de Produtos	3	5	5
Vendas e Marketing	5	5	6
Parcerias e Alianças	6	8	6
Companhias	17	14	13

Fonte: Strehle, Katzy e Davila (2010)

Em análises posteriores, foi visto que o *cluster 2* apresentou maior crescimento de funcionários e de receitas ao longo do tempo, enquanto o *cluster 1* apresentou o menor crescimento. O *cluster 2*, assim como os demais grupos, adotou primeiramente sistemas relacionados ao planejamento financeiro, posteriormente controles estratégicos, e, planejamento de recursos humanos em terceiro momento. Embora os resultados não possam ser generalizados para qualquer setor, fornece subsídios no entendimento acerca das preferências por adoção de determinados sistemas em detrimento de outros, e as relações dessas escolhas com crescimento, seja em receita ou funcionários.

Pode-se ter melhor compreensão da contribuição destes estudos por meio do Quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Resumo dos Estudos Principais

Estudos	Contribuições
Dávila, Foster e Gupta (2003)	VC está relacionado ao crescimento da <i>startup</i>
Dávila (2005)	Tamanho, Tempo de existência, a substituição do CEO, e obtenção de recursos por meio de <i>venture capital</i> , estão relacionadas à adoção de SCG.
Dávila e Foster (2005)	Há um aumento de utilização de SCG ao longo dos anos. Autores também evidenciam uma relação entre o crescimento da empresa e adoção de ferramentas como orçamento.
Dávila e Foster (2007)	Há uma relação bidirecional entre adoção de SCG e tamanho da empresa. Também há evidência de relação entre SCG e obtenção de financiamento por VC. Estudo demonstra que adoção de SCG por CEOs é um fator importante para sua continuidade.
Dávila, Foster e Li (2009)	A adoção de SCGs ocorre por motivos como demandas por partes externas, experiência prévia dos gestores com SCGs, necessidade de redefinir estratégias ou reagir a problemas. As razões são internas e externas.
Dávila, Foster e Oyon (2009)	Revisão da literatura com sugestões de pesquisas futuras e levantamento de <i>gaps</i> . Os autores sugerem uso de teorias para auxiliar na compreensão dos fenômenos que envolvem <i>startups</i> .
Strehle, Katzy e Davila (2010)	Utilizando-se de uma abordagem de <i>grow path</i> , os autores verificaram que há uma tendência de uma ordem na adoção de SCGs. Empresas que adotam um certo caminho (ex.: adoção prioritária de planejamento financeiro, planejamento estratégico, e planejamento de recursos humanos, nessa ordem), apresentam maior crescimento
Dávila, Foster e Jia (2014)	O alinhamento da estratégia organizacional com SCGs apresenta uma relação positiva com a valoração da <i>startup</i> . Assim, para ter maior valor, a <i>startup</i> precisa alinhar sua estratégia com o conjunto apropriado de SCG para processo decisório.

Fonte: elaboração própria (2022).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o atingimento do objetivo, esse estudo utiliza-se de uma base qualitativa para compreensão do problema exposto. Como o objetivo requer uma compreensão de intensificação ou adoção de sistemas em um contexto particular, como empresas de tecnologia, em um ambiente de incerteza global recente, como o vivenciado pela pandemia, acredita-se que tal posicionamento metodológico consegue fornecer o máximo de relatos dos participantes. Assim, o presente estudo optou pela utilização de entrevistas para compreensão do fenômeno.

3.1 Método: Entrevistas Semiestruturadas

A entrevista é uma estratégia qualitativa que pode ser face a face (individual), por telefone, grupo focal (são entrevistados participantes em um grupo) e entrevista por *e-mail*, como retratado por Creswell (2010), ou mesmo de forma remota, utilizando-se de plataformas digitais disponíveis. Para Merriam (2002, p.42), a abordagem qualitativa básica tem a coleta de seus dados advindos “de entrevistas, observações e/ou documentos, utilizando-se de uma análise indutiva e comparativa”, com achados que apresentam elevada descrição e que são apresentados em temas, ou categorias.

Assim, o estudo utilizou de roteiros de entrevista semiestruturados, que, segundo Bryman (2015), se caracterizam por perguntas específicas a serem tratados durante a coleta, sendo o entrevistado livre para fornecer suas respostas, enquanto o entrevistador tem flexibilidade para adequar o seu roteiro, se necessário. Nessa modalidade, é possível trazer uma riqueza de detalhes nas respostas.

A adoção dessa abordagem no presente estudo se assenta na necessidade de uma maior compreensão da realidade local, que, por vezes, não pode ser percebida através de um questionário, visto que há possibilidade maior de entender as características organizacionais em profundidade, diminuindo o risco de relações espúrias. Além disso, a entrevista pode ser mais útil em cenários aos quais há limitação de acesso a uma quantidade significativa de empresas.

Em se tratando de um problema social ou humano, a abordagem qualitativa é a mais aplicável, visando compreender o significado que os indivíduos atribuem a tal problemática, analisando-a a partir das particularidades para a generalidades (GIDEON, 1991).

3.2 Operacionalização da Pesquisa

A condução do estudo seguiu a recomendação de Yin (2014), que segrega em 3 etapas a condução de uma pesquisa, quais sejam: procedimentos preliminares, coleta das entrevistas e conclusão. Os itens contidos dentro de cada uma dessas fases estão apresentados no quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Etapas da Pesquisa

Etapas	Procedimentos
Procedimentos Preliminares	Identificar as empresas que podem participar da pesquisa Realizar pré-teste do roteiro
Coleta das Entrevistas	Conduzir as entrevistas Realizar análise temática
Conclusão	Realizar relatório da Pesquisa

Fonte: Inspirado em Pinto (2018) e Yin (2014)

3.2.1 Procedimentos Preliminares

3.2.1.1 Roteiro de Entrevista Semiestruturado

Foi criado um roteiro baseado em estudos anteriores para a condução das entrevistas, tendo a validação realizada através pré-testes conduzidos com acadêmicos e empreendedores da área, sendo 4 pessoas no total. Após o pré-teste foram realizados ajustes, por meio de sugestão de práticos em relação à forma de apresentação das perguntas e a recomendação de abordagem acerca dos SCGs. Ainda assim, como o estudo adotou um modelo de roteiro semiestruturado, foi possível a participação mais ativa na condução dos participantes no momento da coleta. Esperava-se, portanto, que o roteiro serviria de um guia para a condução das perguntas norteadoras, e, com o auxílio de gravações e anotações, poderia ser obtido o máximo de aproveitamento acerca das informações obtidas. Tal abordagem promove profundidade nas respostas obtidas, conforme sugere Smith e Shinebourne (2012). Assim, a estruturação desse roteiro, e as principais referências para algumas das temáticas propostas, podem ser vistas no quadro 4 a seguir:

Quadro 4: Literatura Base para Roteiro de Entrevista Semiestruturado

Temáticas	Autores/Estudos
Formação Acadêmica e Área de Formação	
Função/Cargo Atual	
Tempo na função	
Quantidade de Sócios	
Setor de atuação	
Ambiente de inovação (incubadora ou aceleradora)	
Número de Empregados	
Tempo de Existência da empresa	
CEO/Fundador	
Participação do contador/Papel da Contabilidade	Cadez e Guilding (2008)
Foco da startup (venda da ideia ou continuidade do negócio)	
Descentralização	
Decisões delegadas	Sandino (2007)
Estratégia	Sandino (2007)
Crescimento	Moore e Yuen (2001)
Concorrência	Crespo <i>et al.</i> (2018)
Métricas	Moore e Yuen (2001)
Impacto da Crise no Desempenho	
Fontes de Financiamento	
Rodadas de investimento	
SCG - Planejamento Estratégico	Davila e Foster (2007); Davila, Foster e Ning (2014); Santos, Beuren e Conte (2017)
SCG - Planejamento Financeiro	
SCG - Planejamento de Recursos Humanos	
SCG - Avaliação Financeira	
SCG - Avaliação de RH	
SCG - Desenvolvimento e Gestão de Produto	
SCG - Gestão de Venda e Marketing	
SCG - Gestão de Parcerias	

Fonte: elaboração própria (2022).

O roteiro definitivo contendo as perguntas norteadoras está apresentado no Apêndice A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO.

3.2.1.2 Seleção dos Participantes

O critério utilizado para a participação dos entrevistados foi por acessibilidade. Inicialmente, foram contatadas aquelas organizações que apresentavam maior pré-disponibilidade de participação, por meio de contato direto com representantes do Porto Digital, parque tecnológico situado no Estado de Pernambuco, que atualmente abriga mais de 350 empresas na região de centro histórico do Recife e em Caruaru. Para conseguir acesso à essas organizações, contatou-se representantes do Porto Digital e de

incubadora atuante no Ecosistema. Nesse contato, foi passada uma lista de indicações de empresas que apresentavam maior acessibilidade ou proximidade com tais representantes. Os mesmos orientaram ampliar o acesso a mais organizações por meio da técnica de *snowball*, com indicações advindas dos próprios participantes. Essa técnica é considerada como apropriada em estudos qualitativos, como a presente pesquisa. Segundo Malhotra (2011), a pesquisa qualitativa é aplicável em situações de incerteza, ou com resultados potencialmente “inconclusivos”, e é capaz de fornecer clareza sobre o fenômeno.

A partir dos contatos iniciais, 4 empresas realizaram as entrevistas e indicaram outros potenciais participantes. Foram contatadas 20 empresas, no total, entretanto, foram realizadas 11 entrevistas. 2 empresas não finalizaram a entrevista, outras 3 empresas não se enquadraram no perfil esperado (ou por estar em processo de ideação ou por já estarem em um estágio avançado), enquanto as demais empresas não deram respostas quanto à marcação das entrevistas.

Como o objetivo do estudo perpassa pela compreensão de características organizacionais, os Sistemas de Controle Gerenciais utilizados pelas mesmas e o efeito da crise na utilização de tais práticas, as entrevistas foram conduzidas com pessoas influentes no processo decisório (CEO, COO ou CFO, por exemplo). Dessa forma, foram realizadas entrevistas com 11 participantes, estando, todos(as) eles(as) ocupando cargo de relevância dentro da organização, desde sócio-fundador e gestor, a outros cargos. As características principais dos entrevistados podem ser vistas no quadro 5 a seguir. Ressalta-se que o número do(a) entrevistado(a) reflete também na identificação da empresa. Por exemplo, entrevistado(a) 1, se refere a informações fornecidas pela empresa 1 e assim para todos(as) os(as) demais entrevistados(as).

Quadro 5: Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Gênero	Função	Formação	Experiência
Entrevistado(a) 1	<i>Masculino</i>	Sócio-Fundador e Diretor de Produto	Administração de Sistemas	22 anos
Entrevistado(a) 2	<i>Masculino</i>	Diretor de Tecnologia	Ciências da Computação	15 anos
Entrevistado(a) 3	<i>Feminino</i>	Sócia-Fundadora	Engenharia Civil	5 anos
Entrevistado(a) 4	<i>Masculino</i>	Sócio-Fundador e Diretor Operacional	Administração	17 anos
Entrevistado(a) 5	<i>Masculino</i>	Sócio-Fundador e Diretor de Fomento	Sistema de Informação	10 anos
Entrevistado(a) 6	<i>Masculino</i>	Sócio-Fundador	Engenharia Mecânica	5 anos
Entrevistado(a) 7	<i>Feminino</i>	Diretora Técnica e Operacional	Engenharia Civil	3 anos
Entrevistado(a) 8	<i>Feminino</i>	Sócia-Fundadora e CEO	Psicologia	14 anos
Entrevistado(a) 9	<i>Masculino</i>	Sócio-Fundador e CEO	Marketing	5 anos
Entrevistado(a) 10	<i>Masculino</i>	Diretor de Operações	Administração	7 anos
Entrevistado(a) 11	<i>Masculino</i>	Sócio-fundador e COO	Direito	10 anos

Fonte: elaboração própria (2022).

3.2.2 Coleta das Entrevistas

As entrevistas ocorreram, em sua maioria, em duas sessões. A primeira sessão teve duração média de 40 a 70 minutos. A segunda seção, onde se questionou acerca do uso de SCGs, durou cerca de 30 a 60 minutos. Assim, tem-se uma média de 1h45min por entrevistado. Apenas os entrevistados 8, 9 e 11 realizaram as entrevistas em uma seção. Assim, o total de horas geradas para análise de estudo foram de cerca de 13 horas e 20 minutos. Além das gravações, o estudo também foi conduzido por meio de anotações realizadas durante as entrevistas e informações disponibilizadas em sites oficiais, redes sociais e notícias divulgadas em mídia acerca das empresas participantes. Os entrevistados, por vezes, também foram acionados novamente, após as entrevistas, por meio de aplicativos de mensagem, para reforçar algum aspecto pontuado da entrevista que, por ventura, não tenha ficado claro, ou que necessitou de maior detalhamento. As respostas foram escritas e também por áudio.

Todas as entrevistas ocorreram por meio de videochamada através do Google Meet, com gravação de tela do Windows ou com auxílio de outro programa para

gravação de tela, capturando áudio e imagem. De forma concomitante, foram realizadas anotações acerca dos comentários obtidos pelos entrevistados. As entrevistas ocorreram entre os meses de janeiro a agosto de 2022, período em que a crise da COVID-19 já apresentava melhora de indicadores de saúde e econômicos, não havendo mais imposições de *lockdowns* e distanciamento obrigatório, haja vista que já em janeiro cerca de 144,3 milhões de pessoas no Brasil já haviam completado o esquema vacinal, o que representava quase 70% da população, de acordo com o Consórcio de Veículos de Imprensa (2022). Assim, necessariamente as empresas que participaram do estudo foram aquelas que sobreviveram à crise, apontando um recorte das organizações que conseguiram superar os desafios apresentados durante o contexto de incerteza global.

Após a condução das entrevistas, seguiu-se a orientação de Creswell (2010, p.219), e deu-se início à fase de análise qualitativa e preparação dos dados. Essa fase envolve a transcrição das entrevistas e o “escanear opticamente o material, digitar as anotações de campo ou separar e dispor os dados em diferentes tipos”. Após essa fase, conduziu-se o que Creswell (2010) denomina como método mais comum da abordagem qualitativa: a análise temática. Essa análise consiste na categorização aberta por temas que emergem a partir dos achados das entrevistas. É a partir dessa categorização que é possível a codificação, categorização e análise das informações, só assim, permitindo a interpretação e significação dos dados encontrados por meio da coleta.

Além das anotações durante as entrevistas, foram utilizadas técnicas como a reafirmação ou repetição de respostas dos entrevistados, a fim de obter informações da forma mais fidedigna possível.

Ainda de forma semelhante a estudo anterior conduzido pela autora, aqui a transcrição respeitou os vícios de linguagem e pausas na fala, como destaca Bazeley (2013, p.73, tradução livre):

- Uma transcrição completa incluirá todos os “humms”, “mmm” e repetições similares. Repetições comunicam algo sobre o pensamento ou a emoção do entrevistado. Tome cuidado com transcritores que pensam que estão ajudando quando “arrumam” o texto! Negações repetidas podem, na verdade, indicar um sentido oposto ao que o respondente, à primeira vista, parece dizer. “Hums” podem indicar hesitação ou alguma outra preocupação sobre o tópico que está sendo discutido ou evento que está sendo buscado.

Entretanto, deve-se observar se tais termos não são simplesmente um “padrão no discurso” que vem ocorrendo repetidamente.

- Não corrija sentenças incompletas (o que tende a representar a forma como a pessoa fala) ou uma gramática pobre; é importante capturar a forma e o estilo da expressão dos participantes.
- Destaque eventos que criam interrupções na condução da entrevista, por exemplo: (pausa na gravação), (risadas), (muito emotivo neste momento) [...]

3.3 Delimitação dos Casos

A cultura das *startups* pressupõe escalabilidade e potencialidade de monetização. Uma outra característica inerente a elas é a possibilidade de iniciarem seu negócio em um estágio de “ideação”, fase onde os empreendedores testam seus produtos e modelos de negócios, verificando a viabilidade. Nessa fase, é comum as organizações ainda não estarem utilizando ferramentas de apoio à decisão, visto que é uma fase pré-operacional. Essa fase pode auxiliar na diminuição do risco operacional do empreendimento, diferentemente do que ocorre em MPEs tradicionais. O presente estudo não considerou empresas na fase de ideação, visto que a obtenção de informações sobre o uso de SCGs é dificultosa e não prioritária para esse grupo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção visa a apresentar os principais resultados do estudo. O primeiro tópico descreve as empresas do estudo, possibilitando maior compreensão das respostas dos entrevistados (seção 4.1). Em seguida, é introduzida uma discussão sobre o uso dos sistemas de controle gerenciais (SCGs) pelas empresas participantes (seção 4.2). Na seção 4.3, são abordados os principais fatores relacionados à adoção de SCGs encontrados no estudo, quais sejam, tamanho (4.3.1), crescimento (4.3.2), fontes de financiamento (4.3.3) e crise (4.3.5), embora cumpra destacar que tais fatores, isoladamente, não explicam completamente a adoção. Destarte, a seção 4.3.5 trata da interrelação dos fatores na influência de adoção dos SCGs.

4.1 Descrição das Empresas

As principais características das empresas, assim como dos entrevistados, serão apresentadas nas subseções a seguir. A descrição delas possibilita maior compreensão das respostas fornecidas pelos entrevistados, permitindo auxiliar na identificação dos fatores contingenciais apontados no tópico 4.3.

4.1.1 Empresa 1

A empresa 1 é uma empresa que atua na área de biotecnologia e saúde. O ano de sua concepção foi em 2014, mas foi em 2017 que teve início seu processo de entrada no mercado, através de incubação no Porto Digital. No mesmo ano, chegou a ganhar prêmios da área de *healthtech*, como o da InovAtiva Brasil, por meio de seu programa de aceleração. Teve participação de investimentos na modalidade de investidor-anjo, por meio de grupos empresariais, como o Sabin, e até mesmo de editais, como o do FINEP. Em 2018, suas operações foram consolidadas e o time de pessoas começou a ser formado, havendo a contratação de colaboradores. Em 2020, segundo o entrevistado, seria o ano de aceleração do negócio, mas a houve necessidade de readaptação do negócio e do produto em face da pandemia.

A empresa possui quatro cofundadores, sendo que três assume funções gerenciais: o CEO, o CFO e o responsável pela tecnologia e produto, sendo este último o entrevistado. No primeiro trimestre de 2022, a empresa possuía vinte e dois funcionários, sendo dezoito deles contratados no formato CLT e quatro bolsistas.

Segundo o entrevistado, a empresa possui um processo decisório participativo e horizontal, fazendo uso de metodologias ágeis, como *scrum* e *dailies*. Atualmente, por causa da consolidação de seu produto entre o ano de 2021 e 2022, a empresa está sendo orientada por uma consultoria para implementação de práticas de governança, assim como redefinição de estratégias de marketing, governança jurídica e implementação de *playbooks*. A principal motivação para a reorganização de processos foi a necessidade de adequação a um novo investimento que seria recebido em breve, atrelado a um maior nível de governança pela organização. As práticas de contabilidade adotadas estavam sendo avaliadas pela consultoria financeira (ex.: cálculos como EBITDA, ponto de equilíbrio, etc.), haja vista que a contabilidade existente na organização ocorre de forma reativa e é externa, não pertencendo ao rol de atividades da organização.

4.1.2 Empresa 2

A empresa 2 iniciou suas atividades no ano de 2018. O quadro societário dessa *startup* já havia trabalhado em outros projetos, sendo este seu terceiro empreendimento. Apesar de ser recente, a empresa possui 30 funcionários, um faturamento de R\$ 5.000.000,00 e uma *valuation* em R\$ 30.000.000,00. Está em processo de abertura para participação em rodadas de investimento pela primeira vez, cenário propício para introduzir no mercado o seu valor especulado. Durante a crise, a empresa contou com poucos recursos de editais, mas iniciou uma parceria com o *Softex* na qual a empresa pode dispor de bolsistas fornecidos, após a aprovação de projeto, e posterior remuneração de 10% sobre o rendimento derivado.

A empresa possui um CEO e se estrutura em 3 diretorias: P&D, Tecnologia e *Delivery*. Além dos diretores, a empresa possui dois investidores, com os quais compartilha os serviços financeiros e trabalhistas da área de Recursos Humanos e Contabilidade (terceirizado).

O processo decisório na organização é participativo e os times discutem aspectos de viabilidade e execução. Entretanto, decisões mais estratégicas, como, por exemplo, financiamentos, são discutidas pela alta gestão, e, se houver consequências para o time, são repassadas posteriormente. O entrevistado também vê o negócio com serviço/produto atrativo quando se analisa o mercado; apesar de usualmente oferecido por grandes empresas, o produto da empresa possui um custo menor e maior capacidade de atendimento às necessidades dos clientes (customização).

4.1.3 Empresa 3

A empresa 3 foi fundada em 2018, mas apenas em 2020 iniciou suas atividades operacionais. Possui dois sócios, sendo uma delas a entrevistada. A empresa pertence à área de educação, tendo seu foco na capacitação em *soft* e *digital skills*, fornecendo cursos, treinamentos e consultorias para educação em Instituições de Ensino Superior (IES) e no segmento empresarial. Possui 8 funcionários: além dos sócios, 1 contratado por *vesting contract*³ (CTO), 2 estagiários e os demais contratados por modalidade Pessoa Jurídica. A entrevistada ainda ressalva que essa cláusula de *vesting* referente ao CTO faz com que seja possível a contratação de pessoas qualificadas, mesmo em condições em que a organização não tenha condições de pagar uma remuneração elevada. Assim, a empresa opta por ceder parte da propriedade ao invés de pagar salários altos. No caso do CTO, a empresa estabeleceu metas a serem cumpridas em um determinado período de tempo. Caso ele consiga atingir essas metas, após um novo período, é possível fazer uma nova aquisição de parte da empresa condicionada a um novo atingimento de metas. Apesar de o processo decisório ser participativo, algumas decisões mais voltadas aos aspectos financeiros e de planejamento futuro são tomadas entre os sócios. Os aspectos financeiros, legais e de recursos humanos são tratados de maneira externa aos processos internos. Em termos de financiamento, desde a sua concepção, a empresa usou apenas recursos dos sócios ou dos próprios resultados da empresa para reinvestimentos, não tendo participado de rodadas de investimento.

4.1.4 Empresa 4

A empresa 4 é uma empresa do setor financeiro, sendo considerada uma *fintech*. Foi concebida em 2019, período que o entrevistado denomina de pré-operação, enquanto 2020 foi caracterizado como ano de aceleração, participando de programas como o LiftLab e Hub de Inovação. A *startup* participou de duas rodadas de investimento entre 2020 e 2021 que não foram concluídas. Apenas em fevereiro a empresa obteve recursos de investidores, sendo considerada um *smartmoney*. Haagen (2008) afirma que a participação ativa de investidores anjo e *venture capital* na gestão da organização aumenta as chances de sucesso, visto que eles são especialistas na área de atuação da empresa.

³ Cláusula contratual que permite a participação de indivíduo na sociedade, sendo necessária o cumprimento de requisitos relacionados ao desempenho do mesmo para obter tal direito societário.

A empresa 4 possui 16 integrantes no time: 4 sócios, o gerente administrativo e o desenvolvedor pleno, além de outros contratados em uma modalidade de terceirização. Em decorrência dessa configuração, o entrevistado aduz que o processo decisório de itens mais relevantes ou atrelados a finanças ocorrem primeiramente entre três sócios, sendo posteriormente repassado ao time. Por fim, o entrevistado afirma que o produto oferece grande potencial em sua concorrência, pois é o único *marketplace* reverso, conseguindo galgar o melhor crédito para seu cliente.

4.1.5 Empresa 5

A *startup* 5, apesar de atuar em todo o território nordestino, está sediada em Caruaru, diferentemente das anteriores, que estão vinculadas ao ambiente do Porto Digital em Recife. Essa *startup* possui duas frentes de atuação, sendo o seu principal foco na incubação de empreendimentos voltados ao agronegócio, promovendo ciclos de inovação de *startups*, mapeando problemas e promovendo *hackton* para área. A empresa é difusora de capacitação, consultorias, treinamentos e oferecimento de soluções na área.

Apesar de essa *startup* ter iniciado em 2020, ela é resultado de atuações anteriores dos sócios em outros dois empreendimentos e experiências com *Open Innovation Lab* (OIL). O quadro societário da empresa possui 4 integrantes, sendo o entrevistado um desses sócios, responsável pela direção de fomento de inovação e coordenação da incubadora. O entrevistado ressalta que, apesar de considerada *startup*, a empresa possui atuação mais próxima de ações sociais, voltada a uma boa relação entre práticas de *govtech* e *agtech*, haja vista também a constante utilização de recursos de fomentos e parcerias com entidades governamentais. Ainda segundo o entrevistado, a iniciação das atividades da *startup* durante a pandemia se deu pela segurança nas capacitações dos sócios, porquanto dois dos integrantes possuem experiência em OIL e os outros dois com capacitações técnicas voltadas ao agronegócio.

Atualmente a *startup* conta com 12 pessoas no time, sendo 4 sócios que também estão em diretorias. No entanto, a quantidade de pessoas participante das operações pode variar a depender de quais projetos estejam sendo realizados. A execução de ações segregadas por projetos, segundo o entrevistado, propicia um ambiente menos voltado ao modelo de contratação formal, exigindo a participação de profissionais que atuem apenas por um determinado período. Essa afirmação se baseia no fato de a empresa já

ter atuado, por exemplo, com mais de 200 mentores de seus projetos, exigindo uma boa gestão de times e projetos.

4.1.6 Empresa 6

A startup 6 oferece serviços de automação, atuando na área de eficiência energética. Esse empreendimento é o segundo do fundador, que anteriormente fazia uso de placas de automação em seu negócio. O início das operações foi em 2017, sendo o fundador entrevistado o responsável pela idealização do projeto, posteriormente contando com outro sócio para composição do quadro. O quadro pessoal se reduz apenas aos sócios; os times são terceirizados ou designados pelos próprios clientes em cada serviço prestado. A empresa possui a meta de oferecer uma redução de 70% de consumo energético do cliente, fazendo uso de um modelo implementado ao final de 2021, que conta com o serviço prestado mais o hardware instalado e uma taxa mensal. A startup participou do hub de inovação do BNB – Banco do Nordeste, por meio da residência, e fez uso de recursos dos sócios para sua fundação.

A empresa conta com serviço de consultoria para auxiliar na reorganização das tarefas, visando a redesenhar funções de atividades de marketing e do jurídico. A contabilidade é terceirizada, utilizando-se apenas de serviços fiscais.

4.1.7 Empresa 7

A *startup 7* é considerada uma *construtech*, voltada ao ramo de construção civil, desenvolvendo uma plataforma para a gestão do programa de manutenção preventiva de empreendimentos, sendo uma das primeiras *startups* do Brasil nessa área. A concepção da empresa ocorreu em 2018, mas sua fundação sucedeu-se em 2019, sendo formada por 4 sócios, dos quais dois já atuam no ramo, sendo proprietários de construtoras. Em 2019, houve sua incubação, após a qual se lançou no mercado. A empresa possui 9 pessoas, sendo todos contratados na modalidade PJ.

Para a fundação da empresa, foram utilizados recursos dos próprios sócios, bem como durante sua operação (recursos advindos das rodadas de investimentos). A empresa usou ecossistemas de inovação para participar de programas de incubação e aceleração, a exemplo do Inovatech, tornando-se destaque na mídia como uma *startup* de impacto no ramo de construção civil. Em relação ao processo decisório, os sócios tomam as decisões mais relevantes, principalmente no que se refere a grandes

investimentos ou financiamentos, mas a empresa tem uma tendência à descentralização e as diretorias possuem autonomia para tomada de decisão.

4.1.8 Empresa 8

A *startup* 8 tem sua atuação voltada à educação e capacitação de mulheres, sendo considerada uma *edtech*, possuindo uma linha de atuação social. A empresa começou suas operações em 2020, mas desde 2019 já vinha sendo desenhada através de processos de incubação e pré-operação no Porto Social. Em julho de 2019 a organização foi certificada pela ONU Mulheres (Organização das Nações Unidas), e nesse mesmo ano lançou uma jornada que alavancou seu faturamento. Em 2020, passou por um processo de fusão, resultando em sua versão atual, redefinindo sua identificação digital e portfólio. A formação societária consiste em dois sócios-fundadores: a entrevistada e seu companheiro. O time direto que compõe a *startup* é formado por 5 pessoas: a CEO (a entrevistada, que também é sócia), o CFO e os responsáveis pelas operações, marketing e vendas. A entrevistada afirmou que o perfil de contratação da empresa é híbrido, não sendo utilizada a modalidade CLT. No total, 15 pessoas estão em atuação como time para executar os projetos, mas são mentores, contratados exclusivamente de acordo com projetos alinhados ao perfil individual. O negócio iniciou com recursos dos sócios, mas, posteriormente, conseguiu recursos de fomento, como o do programa Centelha (em julho de 2020 e em janeiro de 2021).

4.1.9 Empresa 9

A *startup* 9 é uma empresa que atua no ramo de educação, considerada *edutech*, tendo uma atuação relevante nas redes sociais – a sua conta no Instagram possui quase 97.000 seguidores, quantidade expressiva considerando o início de suas atividades com um cursinho presencial em uma cidade do interior de Pernambuco. Criada em 2017, funcionou como projeto de extensão até 2018, através de realização de cursos e palestras, tornando-se um dos melhores cursos pré-vestibular da região. Em 2019, a empresa passou a integrar o rol de empresas incubadas no Armazém da Criatividade, braço do Porto Digital que atua na cidade de Caruaru e atende a toda a região do agreste pernambucano.

A estrutura da empresa é composta por um administrador e mais 15 pessoas, sendo estes últimos todos voluntários, fato que a diferencia em relação às demais do

estudo. O entrevistado é o fundador e único proprietário, dividindo suas funções entre marketing e todas as demais atividades pedagógicas (direção acadêmica, professor e mediador). A empresa oferece cursos online e está retornando aos cursos presenciais, sendo essa a forma de monetização do seu negócio. O processo decisório é bastante participativo e há responsabilidades de divisões claras dos times, mesmo sendo compostos por voluntários, os quais permanecem na empresa desde a concepção do negócio.

4.1.10 Empresa 10

A *startup* 10 foi fundada em 2018 após experiências prévias dos sócios-fundadores em um negócio anterior, o qual pivotaram, mas não avançaram por análise negativa de escalabilidade. O *know-how* adquirido na área de varejo foi aproveitado na atuação no atual empreendimento. A *startup* é formada por 3 sócios e o entrevistado, que é colaborador (PJ), participante societário por meio de uma cláusula de *vesting* e Diretor de Operações, sendo responsável por financiamento, pós-venda, *customer success management* e gestão de pessoas. A empresa é composta por 13 pessoas, segregadas em 4 times: vendas, tecnologia, *Customers Success* e *Growth*.

A empresa recebeu, ao longo de sua existência, diversos tipos de recursos. Em 2020, recebeu o valor de R\$ 85.000,00 em investimento anjo, além de outros investimentos que, somados, perpassam R\$ 3.000.000,00. A empresa também participou do processo de aceleração “Desafio Nova Economia”, que ocorreu em parceria com o Porto Digital, angariando apoio financeiro. Apesar de possuírem investidores anjo, estes atuam mais como conselheiros e não possuem poder mandatário para as decisões.

4.1.11 Empresa 11

A *startup* 11 foi fundada por 3 irmãos, sendo um deles especialista na área de tecnologia, outro na área médica, e o terceiro, entrevistado, com experiência na área jurídica e gestão organizacional. O idealizador e fundador, que possui conhecimento na área de tecnologia, cursou mestrado e, após trabalhar alguns meses no Vale do Silício, recebeu proposta de contratação por uma gigante de tecnologia americana. O entrevistado recusou a oferta para focar na abertura da *startup*. Sua empresa iniciou em 2016 como um negócio voltado a oferecer sistemas para gestão de ambientes médicos.

No mesmo ano, recebeu investimento anjo, tendo em 2017 mais de 700 usuários, com time comercial, suporte e demais operações. Entretanto, em 2018 e 2019, houve necessidade de aporte financeiro elevado, levando os sócios a questionar sua continuidade ao não se obter a escalabilidade almejada. Foi em 2020, com a disseminação da telemedicina em decorrência da pandemia, que o negócio se tornou escalável; a empresa passou de 1.200 usuários, em 2019, para 14.000, em 2021.

Com 60 colaboradores, 90% dos quais atuando em *homeoffice*, a empresa ocupa um grande galpão no Recife Antigo, com infraestrutura moderna e alinhada às práticas comuns em grandes organizações de tecnologia, albergando área de lazer, telão, palco e demais comodidades. Tais modificações ocorreram devido ao M&A (*Merger and Acquisition*), em 2021, por um grande grupo farmacêutico. Os sócios fundadores preservaram funções relevantes de decisão na organização, mas abdicaram do controle após a venda.

Além da fonte de renda advinda das suas atividades, a empresa possui parcerias com órgãos públicos, eis que sua intenção é fornecer acesso à saúde ao cidadão mediante a telemedicina. Também foi responsável por processos de vacinação da COVID em algumas cidades do país, devido ao seu conhecimento de tecnologia, logística e de acesso à população, além de atuar no setor de telemedicina em grandes hospitais e ser parte relevante na prestação de tele consultas às comunidades de difícil acesso na Amazônia.

A maioria dos entrevistados alega que os fundadores possuíam experiências prévias em outros negócios para chegarem à versão atual da organização. Naquelas em que não houve essa característica, as empresas passaram por mudanças significativas em sua proposta, readequando processos. Estudos indicam que a presença de CEOs experientes na implantação de práticas de contabilidade gerencial induz a adoção de SCGs no processo decisório da organização (DÁVILA, 2005; DÁVILA E FOSTER, 2005; DÁVILA E FOSTER, 2007; DÁVILA, FOSTER E LI, 2009). Embora alguns dos entrevistados não sejam CEOs, possuem experiência em negócios anteriores e ocupam função influente na organização (ex.: CFO, Diretores de Tecnologia ou de Operações).

O resumo das principais características das empresas pode ser visto no quadro 6, onde são apresentadas as informações sobre segmento, número de funcionários e fontes de recursos externos:

Quadro 6: Principais Características das Empresas Estudadas

Empresa	Segmento	Número de Funcionários	Tempo de Fundação (em anos)	Fontes de Recursos além dos Sócios
Empresa 1	<i>Healthtech</i>	22	5	Fomento e Investidores Externos
Empresa 2	Desenvolvimento de <i>Softwares</i> e IA	30	4	Fomento (em baixa proporção) e Bolsistas Softex (baixa proporção)
Empresa 3	<i>Edtech</i>	8	2	---
Empresa 4	<i>Fintech</i>	16	2	<i>Smartmoney</i>
Empresa 5	<i>Agtech</i>	12	2	Fomento
Empresa 6	<i>Automação residencial e comercial</i>	3	5	---
Empresa 7	<i>Construtech</i>	9	3	---
Empresa 8	<i>Edtech</i>	5	2	Fomento
Empresa 9	<i>Edtech</i>	16	3	----
Empresa 10	<i>Retailtech</i>	13	4	Rodada de Investimento
Empresa 11	<i>Healthtech</i>	60	6	M&A

Fonte: elaboração própria (2022).

4.2 Uso de Sistemas de Controle Gerenciais nas *Startups* do Estudo

A utilização dos SCGs em *startups* apresenta particularidades. Ao mesmo tempo em que algumas das suas características se assemelham às micro e pequenas empresas tradicionais, principalmente no tamanho da organização, as *startups* tendem a apresentar uma busca natural por inovação e tecnologia em seus processos, por estarem inseridas em ambientes dinâmicos, como parques tecnológicos, ou participarem de imersões, como incubação ou aceleração. Adicionalmente, o fato de as empresas já terem passado pela etapa de ideação auxilia no enfrentamento aos cenários de incerteza, como o de uma crise global.

A necessidade por escalar seus negócios pressupõe um crescimento acelerado e consequente uso de ferramentas de apoio à decisão mais robustas, se comparadas às empresas tradicionais de mesmo porte. Assim, é possível que uma empresa tradicional e uma *startup*, com o mesmo tamanho, possuam níveis diferentes de maturidade na utilização de SCGs.

Lopez e Hiebl (2015) enfatizam que é necessário ter cautela com as ferramentas contábeis utilizadas pelas MPMEs, porquanto boa parte delas é desenhada para ser aplicada em grandes empresas. É benfazejo não só uma adaptação das ferramentas, mas completas reformulações ou mesmo criações para que sejam úteis no contexto das MPMEs. Em empresas como *startups*, deve-se considerar adicionalmente a velocidade

e urgência para tomada de decisão, conferindo-se especial atenção à utilização das ferramentas a lume.

Foi possível perceber que alguns dos SCGs utilizados no presente estudo, baseados nos trabalhos de Davila e Foster (2007), Davila, Foster e Ning (2014) e Santos, Beuren e Conte (2017), foram parcialmente adotados pelas *startups*, sendo complementares ao gerenciamento enxuto e ágio geralmente empregado. As SCGs utilizadas servem de apoio à dinâmica comumente estabelecida em *sprints*, definidas por prazos para a entrega de produtos, projetos ou serviços, que podem variar de uma semana a um mês). Planilhas, relatórios e outras ferramentas são utilizadas para servir de suporte em reuniões diárias (*daily meetings*) ou semanais para tomada de decisão.

Em relação às práticas de contabilidade, foi comum a resposta de uso de planilhas de apoio para cálculo de viabilidade dos projetos (empresas 2, 6 e 8). Isso se dá pelo perfil organizacional de atendimento a clientes variados e com tamanhos diferentes.

Entretanto, a contabilidade foi apontada pelas organizações como sendo uma informação passiva, com perfil reativo e “pouco usada no dia-a-dia”, como alega o entrevistado 1, sendo até mesmo “artesanal”, sob prisma da sofisticação. Apenas por meio de consultoria financeira que a empresa faz utilização de indicadores, como EBITDA, para tomada de decisão no negócio. A empresa 2, no mesmo sentido, afirma que a contabilidade é uma atividade externa à organização, sendo conduzida de forma mais protocolar; de forma paralela, a empresa adota planilhas de cálculo para monitorar indicadores de viabilidade de projetos, basicamente se restringindo a essa informação para tomada de decisão. O acesso a relatórios e desempenho da empresa ocorre de maneira passiva, com a disponibilização dos mesmos através de solicitações da organização.

A empresa 3 afirma que utiliza diversos procedimentos de apoio à decisão que envolvem a contabilidade, como análise rotineira, procedimentos de investimentos e projeções (principalmente quando da mudança do produto). Com o advento da crise, a organização passou por uma redefinição do produto que intensificou a gestão do produto e o orçamento, com a adoção de ferramentas de processos de seleção dos produtos e mapeamento.

A empresa 4, por atuar no ramo financeiro, adota métricas conhecidas de retorno dos investimentos, monitoramento dos gastos e ferramentas de orçamento, utilizando-as para acompanhar também seus próprios clientes (haja vista a necessidade de análise do desempenho para encaminhamento de crédito). A empresa 5 também acompanha a performance de seus clientes, eis que voltada à melhoria do desempenho através de consultorias e aconselhamentos. Sua contabilidade e setor jurídico são terceirizados, medida necessária para atender às exigências de diferentes demandas de recursos (de suas atividades, de atuação com governo e fomento). São utilizadas 3 plataformas específicas para acompanhamento da sua situação financeira, como uso de *OneFlow* para folhas de pagamento (dos 6 funcionários fixos). Ademais, o entrevistado informou aplicar OKR (*Objective Key Results*). De forma semelhante, a empresa 7 adota OKRs para acompanhamento de desempenho, utilizando-se de planilhas com indicadores que contabilizam a quantidade de entrega dos produtos, quantidade de revisões realizadas e de *storypoints*, além de outros aspectos como o faturamento da empresa e o NRR – *Net Revenue Retention Rate*. A empresa 8 asseverou utilizar ferramentas como acompanhamento das vendas, custo de aquisição de clientes - CAC, retorno sobre investimento - ROI, faturamento e definições de *milestones*.

A empresa 6 utiliza o DataStudio e outras ferramentas do GSuit para acompanhamento de planilhas de recebimentos e custos com clientes. A empresa 9 utiliza planilhas para acompanhamento do caixa e da adesão de novos alunos vinculados através da plataforma de pagamentos.

A empresa 10 obteve mudanças na sua configuração a partir da contratação de um COO experiente em finanças. A empresa mantém a contabilidade através de uma terceirizada, que reporta periodicamente um relatório semelhante a uma DRE e acompanhamento de caixa. Internamente, a empresa faz uso de planilhas com projeção mês a mês para um prazo de dois anos, acompanhando itens como o de pessoal e custo médio dos serviços. Esse acompanhamento permite a visualização do realizado *versus* projetado, permitindo auxílio na decisão sobre compras e contratações. Mensalmente, durante as reuniões, essas informações permitem o acompanhamento do *runaway* (em quanto tempo o caixa ficará em zero estando tudo o mais constante).

A empresa 11, a de maior porte entre as estudadas, possui um sistema ERP, que permite maior automatização das informações necessárias para o processo decisório.

Outrossim, segue um fluxo de operação mais consolidado, utilizando-se do Pipefy, Trello e Kanban, a depender do time envolvido. O sistema ERP e o ContaAzul são os sistemas fornecedores das principais informações para o departamento financeiro, que adota também OKRs e KPIs (*Key Performance Indicators*) para mensuração do desempenho da empresa como um todo.

Questionados sobre o impacto da crise na adoção de práticas de controle e contabilidade na organização, os entrevistados assentaram que a mudança não foi significativa quando analisada apenas a crise como a propulsora. Contudo, a crise induziu mudanças nos produtos e desenhos das empresas. Por exemplo, as empresas 2 e 10 passaram da presencialidade rígida para um modelo de trabalho híbrido e/ou remoto. Já as empresas 1, 3, 6, 8 e 9 tiveram que readequar seus produtos e/ou serviços por causa da necessidade do distanciamento. Para algumas dessas empresas, as transformações foram mais sutis, a exemplo das empresas 3 e 9, que possuíam operações majoritariamente digitais. A empresa 6, contudo, que trabalhava com instalações físicas de materiais, permaneceu prestando serviços presencialmente, mas, com a pandemia, redesenhou o modelo de negócio. A empresa 8 também passou por diversas modificações no modelo de negócios para se readequar à realidade pandêmica.

Apesar de o presente estudo não investigar a ordem de adoção das ferramentas, foi possível verificar as mais usadas pelas organizações. Seguindo a classificação dos estudos de Davila e Foster (2007), Davila, Foster e Ning (2014) e Santos, Beuren e Conte (2018), serão apresentadas as ferramentas relacionadas ao: (1) Planejamento Estratégico; (2) Planejamento de Recursos Humanos; (3) Avaliação de Recursos Humanos; (4) Planejamento e Avaliação Financeira; (5) Gestão de Produto; (6) Gestão de Vendas e Marketing; e (7) Gestão de Parcerias.

- Planejamento Estratégico

Esse sistema é formado por um conjunto de 5 itens, que envolvem aspectos estratégicos da organização, vistos no quadro 7, abaixo.

Quadro 7: Planejamento Estratégico

Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Definição de Metas Estratégicas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Plano de Desenvolvimento de Clientes	X		X		X	X		X		X	X
Plano de Desenvolvimento de Capital Humano		X		X	X						X
Plano de Portfolio de Produtos	X	X	X	X	X		X	X		X	X
Orçamento de Investimentos			X	X			X				X

Fonte: elaboração própria (2022).

O quadro 7 evidencia quais dos SCGs de planejamento são adotadas por elas atualmente, em cenário após a crise. Segundo os entrevistados, o planejamento estratégico não apresentou grandes diferenças em relação à ocorrência da crise. A ferramenta mais utilizada é a de metas estratégicas. A empresa 4 aduz que esse instrumento já era utilizado previamente à crise, mas que seu uso foi intensificado durante a pandemia, fato corroborado pelas demais empresas do estudo. As práticas relacionadas ao planejamento de produtos também foram bastante utilizadas pelas empresas, sobretudo diante da necessidade de sua readequação a um ambiente digital ou em razão do crescimento ocorrido, passando a ser necessária a discussão de planos de produtos futuros. Outrossim, as práticas relacionadas ao desenvolvimento de clientes foram mencionadas pela maioria das empresas, sendo decorrência do crescimento e da readequação provocados pela crise, voltando-se tanto para atender a novos clientes como para preservar os clientes antigos.

A empresa 11 foi a única que apresentou a utilização de todos os sistemas, embora a intensificação do uso daqueles voltados ao Planejamento de Capital Humano, Clientes e, principalmente, Orçamento, tenha ocorrido após o M&A, haja vista o crescimento de time e a maior necessidade de gestão dos recursos aportados.

- Planejamento de Recursos Humanos

Esse sistema é formado por um conjunto de 7 itens, que envolvem aspectos estratégicos e operacionais relacionado aos recursos humanos. Eles podem ser vistos no quadro 8, abaixo.

Quadro 8: Planejamento de Recursos Humanos

Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Valores Fundamentais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Declaração da Missão	X				X	X	X	X	X	X	X
Organograma		X	X	X			X		X	X	X
Códigos de Conduta									X		
Descrição das funções por escrito		X		X	X						X
Programa de Orientação de Novos Funcionários	X	X		X	X			X		X	X
Boletim de Notícias da Empresa				X							X

Fonte: elaboração própria (2022).

A empresa 1 mencionou não ter incorrido na adoção de novas ferramentas de gestão de pessoas, mesmo com a alta rotatividade. O entrevistado informou que, mesmo antes da pandemia, a cultura, os valores e a missão já eram tão intrínsecos à atuação empresarial que não houve necessidade de mudança nas ferramentas existentes. O entrevistado 2, por sua vez, alegou que, devido ao grande número de funcionários e da alta rotatividade pandêmica, houve necessidade de intensificar a descrição por escrito das funções, com apoio de uma consultoria de RH.

Todas as empresas sinalizaram a relevância que a clareza dos valores e a declaração da missão têm para a estrutura organizacional; quanto a esse último ponto, 7 das firmas indicaram utilizar independentemente da crise. Ferramentas como organograma e programas de orientação de novos funcionários aparecem também são utilizadas pela maioria das empresas. A empresa 10 suscitou que, independentemente de mudanças na sua estrutura, a orientação de novos funcionários, ou *onboarding*, sempre ocorreu. A empresa 9 passa atualmente pela fase de desenho desse processo, visando a aplicar em seguida.

Percebe-se, em suma, que as ferramentas mais utilizadas estão relacionadas a aspectos estratégicos organizacionais (missão, valores e organograma). As ferramentas menos adotadas foram as descrições das funções por escrito e boletim de notícias. A não utilização da primeira é justificada pelo tamanho das organizações e pela existência de uma cultura consolidada de gestão de projetos, onde cada time tende a acompanhar de perto o desempenho dos colaboradores, não havendo alterações significativas associadas à crise. Porém, como já aduzido, em empresas maiores, a exemplo da 2, tal descrição possui grande relevância, sobretudo em contexto de rotatividade.

A orientação de novos funcionários se destaca no âmbito do planejamento de gestão das pessoas, visto que as organizações são formadas por times enxutos, com uma gestão de projetos intensa. Essa característica demanda por contínuas orientações de novos integrantes do time, sobretudo naquelas em período anterior à tração, estágio em que as organizações ainda não escalaram e possuem uma estrutura organizacional mais simples, que é o caso da maioria das empresas do estudo. A empresa 11, a maior da amostra e já em período de tração, reforça essa ideia ao evidenciar que o planejamento de RH é parte relevante do negócio, visto que cerca de 72% do orçamento é destinado ao setor. Logo, para essa firma em particular, esses sistemas são relevantes e foram intensificados após o crescimento e as rodadas de investimento, e, principalmente, pós-M&A, quando houve aumento, por exemplo, de ações de endomarketing, que incluem sistemas como o boletim de notícias.

Com a crise, embora algumas empresas tenham passado a atuar integralmente em *home office*, não houve utilização significativa de novas ferramentas para planejamento do seu time. Portanto, a intensificação do *home office* não induziu a adoção de novos sistemas.

- Avaliação dos Recursos Humanos

O terceiro sistema analisado é formado por um conjunto de 4 itens, que envolvem aspectos estratégicos e operacionais relacionado aos recursos humanos. Eles podem ser vistos no quadro 9, abaixo.

Quadro 9: Avaliação de Recursos Humanos

Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Objetivos de Desempenho por Escrito para os Gestores			X		X				X	X	X
Relatórios Escritos para Avaliação de Desempenho			X	X					X	X	X
Remuneração atrelada ao Desempenho	X			X			X		X		X
Programas de Incentivos Individuais	X	X			X	X			X		X

Fonte: elaboração própria (2022).

O sistema mais utilizado é o Programa de Incentivos Individuais. Os exemplos mencionados pelas empresas vão desde a implementação de uma agenda definida para lazer semanal a ferramentas como incentivos financeiros, a exemplo de *stock options* (empresa 1) ou *vesting contract*, que vem sendo difundido entre as *startups*.

A empresa 7 informou que, atualmente, possui apenas a remuneração atrelada ao desempenho e que está avaliando a possibilidade de reestruturar as demais ferramentas. A remuneração atrelada ao desempenho também é utilizada pela empresa 9, composta por um time de voluntários; parte das vendas é destinada à remuneração dessa equipe. A empresa 1 implementou a política durante a crise, mas não foi capaz de alcançar as metas propostas, deixando de utilizá-la. Já a empresa 11 evidencia o uso de todos os sistemas, embora o relacionado a incentivos só foi adotado após as rodadas de investimento.

Dois sistemas são destacados quanto ao impacto provocado pela crise: o programa de incentivos e a remuneração atrelada ao desempenho. Ambos foram utilizados como tentativas de diminuir problemas de alta rotatividade e de engajamento do time durante o período de distanciamento social, além de estratégias como *vesting contract*.

- Planejamento e Avaliação Financeira

O quarto sistema analisado é formado por um conjunto de 8 itens. Nos estudos que foram utilizados como base, o Planejamento e Avaliação são classificados em sistemas diferentes (assim como ocorre com o Planejamento e a Avaliação Financeira), mas aqui se optou por analisá-los de forma conjunta para facilitar a compreensão dos entrevistados, considerando-se que muitos deles não são responsáveis pela gestão contábil.

Quadro 10: Planejamento e Avaliação Financeira

Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Projeções de Fluxos de Caixa		X	X	X	X	X	X	X		X	X
Orçamento Operacional	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Procedimentos de Aprovação de Investimento de Capital			X	X			X			X	X
Procedimentos de Aprovação de Despesas Operacionais	X		X	X	X				X	X	X
Análise Rotineira do Desempenho Financeiro em Relação ao Projetado	X		X	X			X	X		X	X
Custos de Captação de Clientes	X	X	X		X		X		X	X	X
Análise de Rentabilidade de Clientes			X		X				X	X	X
Análise de Rentabilidade de Produtos			X	X	X						X

Fonte: elaboração própria (2022).

Foi possível identificar amplo uso de projeções de fluxos de caixa e orçamento empresarial, itens considerados como ferramentas vinculadas ao planejamento financeiro (SANTOS, BEUREN E CONTE, 2017; DAVILA E FOSTER, 2007), enquanto as ferramentas de avaliação financeira foram menos utilizadas.

Dentre as ferramentas de avaliação, as mais utilizadas são relacionadas ao custo de captação de clientes. Embora o acompanhamento da rentabilidade de clientes e produtos seja apontado como relevante, requer ferramentas que demandam amadurecimento dos processos organizacionais e de responsabilização de um time que acompanhe o desempenho. A maior parte dessas empresas, quando aplica essas ferramentas, faz uso de planilhas, como o Excel.

Como a maior parte das empresas possui uma contabilidade terceirizada e reativa (como exemplificam as empresas 1 e 2), tais aspectos relacionados à avaliação financeira terminam sendo deixados de lado. A empresa 1, por exemplo, adota algumas dessas ferramentas, por meio de consultoria, quando se submete a uma nova avaliação para financiamentos, processo que demanda maior robustez de governança, situação semelhante à empresa 2.

O entrevistado 1 mencionou que a influência do investidor é grande: a ferramenta de análise rotineira do desempenho financeiro, por exemplo, só foi introduzida quando da contratação de consultoria durante adequação interna para obtenção de financiamento:

“[Contratamos] uma consultoria para fazer isso, muito mais pela diligência do investimento. [Temos] que estar com a diligência em dia para fazer a captação”

A empresa 1 justifica que as ferramentas de rentabilidade de produto ou de cliente não eram utilizadas para a obtenção de recursos de investidores e que não passaram a ser mesmo com a crise ou com a reorganização interna porque possuem um modelo de *product marketing fit*, que se refere a um alinhamento entre uma solução e o problema identificado (NOBEL, 2013) no mercado. Assim, estando numa fase de alinhamento, para a empresa não faria sentido acompanhar a rentabilidade durante o período de ajustamento.

A empresa 10, como contratou um diretor de operações com experiência prévia na área financeira, exemplifica ferramentas utilizadas na área de finanças. O entrevistado afirmou que analisa a rentabilidade de clientes por meio do LTV/CAC, ou *Lifetime Value* e Custo de Aquisição, difundidos como indicadores relevantes em negócios que utilizam *softwares* como meio de serviço (SaaS). O entrevistado alegou que o LTV representa o *ticket* médio *versus* o tempo médio. Atualmente, essa relação é de 4 vezes, significando que o valor trazido pelo cliente ao longo da vida é superior ao seu custo em 4 vezes. Essa ferramenta pode ser utilizada pelas empresas como um OKR.

A empresa 11 é a única que evidencia a utilização completa dos sistemas listados. O entrevistado 11 afirma que a maioria dos sistemas já era utilizado pela empresa, e que essa utilização está relacionada à experiência prévia dele em outros negócios e ao seu papel de gestor. Entretanto, ele ressalta que a projeção de fluxos de caixa e orçamento, apesar de sempre ter sido usada, foi intensificada após o M&A. A justificativa para tanto foi o grande volume de recursos aportados e o subsequente atrelamento a obrigações contratuais, comuns de ocorrer após rodadas de investimento. Não obstante, boa parte dos sistemas já havia sido intensificada antes mesmo do M&A, a exemplo do acompanhamento das receitas, análise rotineira de desempenho e entradas e saídas de recursos relacionadas aos clientes. A empresa, previamente ao aportamento do recurso das rodadas, adotava um sistema CRM (*Customer Relationship Management*), aprimorando substancialmente a qualidade da informação. O entrevistado ainda asseverou que adoção do CRM induziu uma obtenção mais célere de investimentos, menor burocrática e menor nível de diligências.

- Gestão de Produto

O quinto sistema analisado é formado por um conjunto de 7 itens, e é um dos mais relevantes para *startups*, considerando que, para elas, é comum que o negócio seja voltado à viabilidade do produto e à rápida escalabilidade (BLANK E DORF, 2014). Eles podem ser vistos no quadro 11, abaixo.

Quadro 11: Gestão do Produto

Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Gerência de Marcos/Etapas do Projeto	X			X	X	X	X	X	X	X	X
Processo de Teste do Conceito do Produto	X		X	X	X	X	X	X		X	X
Relatórios Comparando o Progresso Real com o Planejado	X			X	X		X	X			X
Processo de Seleção dos Projetos	X	X			X	X					X
Mapeamento do Portfólio dos Produtos	X	X	X	X	X			X			X
Orçamento para Desenvolvimento de Projetos			X	X	X				X		X
Diretrizes de Composição da Equipe de Projeto		X		X							X

Fonte: elaboração própria (2022).

A gerência de marcos/etapas do projeto e o teste de conceito do produto, são sistemas que, para as *startups*, estão intrinsecamente relacionadas a aprovação do cliente, sendo este o foco metodologia de gerenciamento utilizada por elas. Nesta perspectiva, o entrevistado 1 reforça que a lista elencada pelo presente estudo acerca dos sistemas de gestão de produtos leva a entender que são sistemas ainda referentes às empresas tradicionais, enquanto o foco das *startups* está voltado ao cliente e menos em atividades de cascata, modelo que Blank e Dorf (2014), contrapõem.

O entrevistado 1, por exemplo, quando da verificação das ferramentas dispostas para responder durante a entrevista, relatou:

“É engraçado, porque, hoje em dia, ninguém mais faz um produto com as etapas assim. Hoje em dia, o produto é *customer centered*, centrado no cliente. Ninguém mais faz um produto assim: ‘ah, vou fazer um planejamento de desenvolvimento de produto’. Nem a Apple, nem grandes empresas, nem a Fiat, que utiliza em escala. Mudou muito! É muito centrado no usuário. [...] Por exemplo, gerência de marcos/etapas do projeto... a gente tem a metodologia ágil. O papel dela, se possível, é na primeira *sprint*, na primeira entrega, ter um produto, ter uma entrega de valor. Se a cada *sprint* eu tenho uma entrega de valor, é assim que eu faço a gerência dos meus marcos. Obviamente eu [defino] o que é uma *release*, o que é uma versão do produto, mas a cada 15 dias eu estou entregando alguma coisa da perspectiva da etapa do projeto. E o processo de teste, do conceito do produto, já é o cliente testando. Então a gente já pega o *feedback* direto. Hoje de manhã, por exemplo, a gente está fazendo a prova de conceito no sétimo maior laboratório do mundo. O cara já pediu para gente modificar algumas coisas porque ele vai contratar 18 assinaturas. A gente vai bater, praticamente, uma

meta gigante, com esse cara. E o cara está amando. [...] Então, o processo de teste é interativo. [...] Eu tenho uma rotina de testes de estresse, mas é mínima, porque o conceito hoje de construção de produto é totalmente centrado no cliente”.

O entrevistado 1 ainda afirma que outros processos, como o progresso real com o planejado, também são realizados junto ao cliente:

“[...] Porque (...) mesmo que você tenha planejado [a entrega] para daqui a 3 meses, [se o cliente] diz que está ok ali, eu já entreguei valor pra ele. Então hoje o produto está na entrega de valor”.

Para a empresa 9, o orçamento é uma das ferramentas mais relevantes, porque, migrando de uma *edtech* que ofertava cursos presenciais para uma de cursos online, os eventos e encontros digitais são marcos importantes para captação de novos *leads*. A empresa conduz um evento anual para engajar novos estudantes que pretendem fazer o ENEM.

Vale ressaltar a ferramenta de Portfolio de Produtos Futuros, bem observada pelas organizações durante a crise, considerando sua possibilidade de redesenhar processos e serviços aos clientes. Para algumas empresas, durante a crise, os serviços e produtos tiveram que passar por modificações para se adequar às novas demandas dos clientes, revelando-se um desafio para algumas delas (ver tópico 4.4.2).

O entrevistado 1, representando uma dessas empresas que modificaram seus serviços na pandemia, informou que esse período foi o momento que mais seguiram à risca a filosofia *Lean Startup*:

“Quando a gente teve a oportunidade, lá no início da pandemia, de fazer o produto da COVID, a gente seguiu à risca a cartilha. A gente fez um *Lean Inception*, que é um livrinho curtinho também, sendo um processo de descoberta. O processo de descoberta dura uma semana. Em uma semana a gente sabia o que ia construir. Aí a gente, nos outros 15 dias, construiu o primeiro protótipo, chamou médico, chamou o pessoal, publicou um artigo científico, foi aceito na IEEE Latin America Transactions, sobre o que seria um IA para triagem de COVID, e a comunidade científica começou a citar isso. A gente ganhou um desafio, o [hospital] Albert Einstein roubou nossa ideia lá (...) e duas semanas depois a gente já tava falando com os hospitais

para fazer teste. O pessoal queria, e a gente começou a abrir para fazer teste com os usuários, e foi dando certo”.

Destarte, embora os entrevistados apontem a utilização das ferramentas, é possível perceber sempre a “tradução” desses mecanismos para o ambiente de *startup*, com suas ressalvas e críticas a instrumentos “tradicionais”, mesmo não sendo assim considerados pela literatura gerencial.

- Gestão de Vendas e Marketing

O penúltimo sistema analisado é formado por um conjunto de 10 itens. Eles podem ser vistos no quadro 12, abaixo.

Quadro 12: Gestão de Venda e Marketing

Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Metas de Vendas para os Vendedores		X	X				X			X	
Projeto de Pesquisa de Mercado				X							X
Sistema de Recompensa do Time de Vendas		X									X
Políticas de Contratação e Demissão do Time de Vendas											
Relatório de Vendas Pendentes				X						X	X
<i>Feedback</i> de Satisfação dos Clientes			X				X	X		X	X
Manual de Processo das Vendas	X		X				X			X	X
Programa de Treinamento do Time de Vendas											
Políticas de Marketing							X		X	X	X
Sistema de Gestão de Relacionamento com Clientes							X		X		X

Fonte: elaboração própria (2022).

Em relação às ferramentas relacionadas ao marketing e vendas, as mais utilizadas são metas para vendedores, *feedback* de satisfação dos clientes e manual de processo de vendas. Esse sistema é um dos menos utilizados pelas empresas, haja vista que a maioria delas não possui um time de vendas. Além dessa característica, algumas dessas empresas também estão em um estágio operacional há pouco tempo, fazendo com que tais ferramentas não sejam aplicáveis. O entrevistado 1, por exemplo, afirma:

“Por conta do momento empresarial da gente, a gente não tem nada disso. Na verdade, a gente tem um manual do processo de vendas... assim, porque tipo tudo para gente é um produto, entendeu Juliana? Então tipo, se a gente faz o manual do processo de vendas, ele é um MVP, é um produto mínimo viável

de um manual de um processo de vendas, porque esse manual de vendas está sujeito a aprovação ou não, se ele faz sentido para quem vai utilizar ele. Então todo o resto a gente não tem por conta da maturidade da empresa. A gente é uma empresa de estágio inicial, porque apesar de ter 7, 8 anos de fundação, mas 3 anos de operação de empresa, a maturidade ainda é muito pequena, né, pra isso.”

Já a empresa 10 afirma que o manual deles é composto por um documento de perguntas e resposta orientador para o processo de vendas, enquanto que para políticas, a empresa exemplifica a utilização de *Tiktok*, *GoogleAds*, *FacebookAds* e definem a proporção aplicável a cada uma dessas ferramentas.

A entrevistada 8 ressalta que o conjunto de sistemas mencionados no roteiro não são tão aplicáveis à *startup*, visto que a empresa atua em B2G, resultando em captação de clientes de maneira mais complexa e completamente dependente da fundadora.

A empresa 11, que é a que mais adota sistemas dessa área, afirma que os principais desafios sempre foram relacionados a definição de uma meta e treinamento do time de vendas, que o entrevistado admite que a empresa precisa melhorar. A maior porte dos sistemas adotados está relacionada ao sistema CRM adotado em 2020, antes de a empresa participar das rodadas de investimento.

Assim, vê-se que é um conjunto de ferramentas pouco utilizadas, e que, segundo os entrevistados, faz sentido apenas quando de um crescimento robusto da empresa, com grande escalabilidade dos seus serviços e produtos.

- Gestão de Parcerias

O último sistema analisado é formado por um conjunto de 4 itens, que envolvem aspectos estratégicos e operacionais relacionado aos recursos humanos. Eles podem ser vistos no quadro 13, abaixo.

Quadro 13: Gestão de Parcerias

Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Plano de Desenvolvimento de Parcerias				X	X	X					X
Políticas de Parcerias		X			X			X			X
Metas de Parcerias				X	X		X				X
Sistema de Monitoramento de Parcerias				X							X

Fonte: elaboração própria (2022).

Embora as empresas avaliem a importância de parcerias, algumas consideram que não são aplicáveis ao negócio, outras enxergaram parcerias como os próprios sócios. Nesse sentido, o entrevistado 1, por exemplo, reforça a relevância de ter um bom plano para essas pessoas, principalmente potenciais sócios, investidores ou parceiros. Ele ainda afirma que esse foi o principal erro durante a pandemia, não ter um plano para potenciais parcerias com os colaboradores.

A empresa 11, seguida das empresas 4 e 5 são as que mais utilizam sistemas voltados às parcerias. A empresa 11 sempre utilizou, segundo o entrevistado, porque atua em parcerias com prefeituras e órgãos públicos para levar acesso à saúde para populações remotas, em muitos casos. Assim, segundo o entrevistado, uma boa gestão de parcerias com essas entidades é essencial, visto que chega a representar 30% das vendas. A empresa 5 considera que a parceria é essencial para o negócio, não só no sentido de sociedade, mas principalmente de empresas externas atuando como auxiliaadoras, visto que a organização atua como um *hub* de promoção de conhecimento e inovação das *agtechs* participantes.

No geral, pode-se observar que o sistema que envolve vendas e marketing é o menos utilizado pelos entrevistados, seguido por gestão de parcerias e avaliação de recursos humanos. Enquanto os conjuntos mais utilizados são o planejamento estratégico, planejamento e avaliação financeira, gestão de produto, e, planejamento de recursos humanos, nessa ordem. Indo mais além, é possível notar que os sistemas mais citados pelas empresas estão mais relacionados com as atividades de planejamento, e também de sistemas que envolvem o produto. A maior parte dos sistemas não utilizados são práticas não recorrentes na empresa por alguns motivos: ou não estão alinhados à fase em que a organização se encontra (ex.: vendas e marketing ou gestão de pessoas), ou por sequer não serem vistos como aplicáveis, haja vista a busca por métodos específicos do desenvolvimento de produtos voltados aos clientes.

É evidente, portanto, a influência de metodologias ágeis e de cerimônias concebidas pela literatura e prática do empreendedorismo de *startups*, ademais, a crise também não se mostrou um item relevante quando da decisão por utilizar (ou não) algum sistema de controle, exceto quando das mudanças de produtos ou gerenciais que foram ocasionadas pela crise.

Como o estudo tem como foco as *startups*, é natural que as participantes desse estudo estejam em fase de operação ou tração. A maioria delas iniciou as atividades pouco antes da pandemia e foi durante a crise que tiveram a iniciação da sua operação. Assim, é esperado que a crise e os desafios inerentes a ela apresentassem efeitos na adoção de novas práticas e potencialmente novos SCGs.

As empresas que mais utilizaram os sistemas foram a empresa 11, seguida das empresas 4 e 5, sendo a primeira uma *healthtech*, seguida de uma *fintech* (esta última, possuindo um fundador que atua em outro negócio financeiro - um escritório contábil, e utiliza do seu conhecimento técnico para aplicação na *fintech*). Em ambas as organizações os fundadores possuem experiência prévia em gestão organizacional, e familiaridade com métricas financeiras tradicionais. O entrevistado 11, por exemplo, também já possuiu um escritório de gestão financeira e contábil, facilitando a familiaridade com as ferramentas. Já a empresa 5 é resultado de experiências anteriores, e a gestão dos negócios anteriores fez com que a *startup* buscasse por um melhor controle das informações, além de que o seu próprio serviço demanda um conhecimento técnico elevado para capacitar os seus clientes, como um *hub* de soluções de seus negócios.

A partir das entrevistas, foi possível observar 4 principais razões, que comumente estão interrelacionadas, para a adoção de SCGs. Tais motivações são apresentados no tópico posterior (4.3).

4.3 Motivações para uso de SCGs em *Startups*

O presente tópico está separado em tamanho (4.3.1), crescimento (4.3.2), fontes de financiamento (4.3.3) e crise (4.3.4).

4.3.1 Tamanho

Um dos pontos observados na literatura, principalmente quando da abordagem contingencial, é o efeito do tamanho na utilização dos SCGs, assim como na performance da organização. A seção 2.2.1.1 apresenta os estudos que fundamentam esse achado (CHILD, 1972; KHANDWALLA, 1972; BRUNS E WATERHOUSE, 1975; GORDON AND NARAYANAN, 1984; VAN DER STEDE, 2004; ABDEL-KADER E LUTHER, 2008), enquanto a seção 2.3 evidencia tal relação especificamente no contexto das MPEs e *startups* (ex.: LAVIA LOPEZ E HIEBL, 2015; MOORES E

YUEN, 2001; SANDINO, 2007; DAVILA, 2005). Os estudos de Pavlatos e Kostakis (2015; 2018), por exemplo, demonstram que empresas maiores adotam mais SCGs em períodos de crise, além de estarem mais preparadas para adotarem novas práticas de SCGs. Em contraste, no presente estudo, não foi possível identificar a crise como o fator mais relevante na determinação da adoção ou intensificação de SCGs, embora ela tenha influência em demais fatores decisivos, como o tamanho.

Em *startups*, que podem ter o seu produto escalável mesmo possuindo uma estrutura organizacional mais simples, este fator ainda é mais relevante.

A forma utilizada neste estudo para identificar o tamanho da organização foi através da quantidade de funcionários. Essa informação merece maior detalhamento devido às características inerentes ao contexto de mercado atual e também de especificidades do setor. Mesmo em contextos mais tradicionais, é possível encontrar colaboradores vinculados à organização de maneira terceirizada (a exemplo de estudo anterior realizado no *cluster* de confecções de Pernambuco – ARAÚJO, 2017).

No âmbito da tecnologia, a filosofia de fluidez do trabalho, autonomia para participação apenas em projetos específicos e mais alinhados ao perfil do colaborador, além de maior controle sobre seu horário e remuneração, fazem com que seja comum a contratação de profissionais na modalidade de Pessoa Jurídica, ou apenas participando, temporariamente, em projetos específicos.

A empresa 8, por exemplo, afirma ter apenas 5 pessoas em seu time direto, enquanto, levando em consideração o total de pessoas que participam das atividades, esse número chegaria a 15. Essa quantidade se justifica pela participação de mentores nos processos, que atuam em projetos específicos.

“A (empresa) não trabalha com o regime CLT. Não acreditamos nele e não faz sentido para o nosso negócio. Desde a sua concepção, a (empresa) possui um perfil híbrido”.

A justificativa dessa modalidade é a possibilidade de atuar com profissionais atualizados e mais alinhados ao projeto específico. A necessidade de capacitação constante de um profissional fixo para lidar com demandas divergentes para cada processo de consultoria e mentoria engessaria o processo, segundo a entrevistada.

Assim, ter profissionais parceiros especializados alinhados ao perfil de cada projeto é mais compatível com uma gestão mais ágil e enxuta, de acordo com a empreendedora.

A empresa 6, por exemplo, que atua com automação para eficiência de energia, conta com funcionários das empresas clientes ou equipes terceirizadas para a prestação do serviço inicial, que requer a instalação de placas eletrônicas. Assim, a empresa orienta, muitas vezes, o próprio time da empresa contratante no processo de instalação do painel. Em alguns casos, se a empresa contratante preferir, a empresa 6 conta com a atuação de uma equipe externa para que a instalação seja concluída, indicada por ela própria. Esse cenário faz com que a empresa não precise realizar contratações de pessoal para atuar nas instalações, permitindo-a possuir menor porte.

A contratação temporária, por projetos, quando ocorre, não necessariamente indica que a empresa tem menor faturamento ou prestação de serviços, mas implica, comumente, em menor complexidade gerencial dos processos. Com menos pessoas para gerenciar, e maior controle do planejamento organizacional, é natural que uma quantidade menor SCGs sejam aplicáveis a essas organizações.

Entretanto, cabe destacar nesse estudo a particularidade da empresa 9, que, mesmo possuindo aproximadamente 16 pessoas na organização, são todas voluntárias, ex-alunos do projeto que desejavam adquirir experiência profissional, se identificaram com o produto e passaram a receber incentivos financeiros atrelados a metas de captura com novos alunos. Essa empresa foi considerada de menor tamanho devido à fragilidade estrutural dessa relação, mesmo que implique baixa rotatividade no time, além de não haver dispêndio quanto a sua manutenção. O entrevistado 9 aduz:

“E aí, antes eu atuava sozinho. Eu era professor, eu atuava nos *cards* das mídias, eu fazia a monitoria, as correções, tudo, tudo que você possa imaginar em relação ao (nome da empresa) eu fazia, mas depois do Armazém (incubadora) eu percebi a necessidade de ampliar. Então eu chamei ex-alunos que, primeiro abraçavam a ideia do projeto e depois que gostariam de somar suas habilidades. Então, eu peguei alunos que passaram em *design*, ‘ah, vamos trabalhar aqui nas mídias’. Peguei alunos do direito, ‘ah, manda muito bem em redação e escrita’ então vamos trazer esse conhecimento para cá. Então fui pegando essas habilidades específicas, pessoas que se destacaram durante os cursos que foram realizados até então e foi surgindo, sabe? Um corpo, um time, foi ali crescendo, e hoje são 15, 15? 15 universitários, todos

eles. Uns em conclusão, outros ali no início ainda, mas essa experiência é específica de jovem pra jovem”

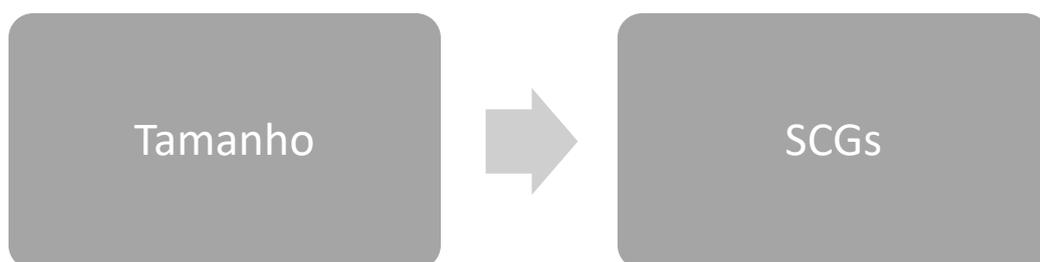
As 3 empresas que menos utilizaram os SCGs foram as empresas 6, 8 e 9, corroborando a ideia de um tamanho menor estar relacionado a menor uso de SCGs.

Quando se observa as empresas maiores, deve-se ter maior atenção, pois as empresas a partir de 9 funcionários apresentaram maior utilização de sistemas, mas não necessariamente de maneira proporcional. Mesmo as empresas 1 e 2 possuindo mais funcionários, as empresas 4 e 5 adotaram mais SCGs. No caso das primeiras, foi percebido uma preocupação dos gestores em atender diligências de investimentos, contratando até mesmo consultorias para ajudar na implantação de processos e ferramentas para melhorar a governança da empresa.

De forma isolada, tem-se a empresa 11, a maior do estudo, tanto em número de SCGs adotados como em quantidade de funcionários (60). Seu entrevistado destacou que a quantidade de funcionários e seu tamanho influenciaram na intensificação de sistemas, principalmente no que se refere à avaliação de RH e planejamento do RH, além de induzir o pensamento estratégica em em sistemas voltados ao time de vendas.

Tem-se que o tamanho apresenta relações com a configuração do uso de SCGs dentro da organização, como visualmente demonstrado na Figura 12.

Figura 12: Fator Tamanho e SCGs



Fonte: elaboração própria (2022).

4.3.2 Crescimento

Empresas adaptativas possuem características de descentralização, busca por crescimento, escalabilidade e gestão voltada à inovação.

Samagaio, Crespo e Rodrigues (2017) enfatizam que o sucesso de *startups* depende, entre outros fatores, da introdução de SCGs adequadas à fase de crescimento organizacional, reforçando o preconizado por Grainer (1972), de que a adoção desses sistemas auxilia na crescente necessidade de informação associada ao momento de crescimento.

Quando uma organização busca o crescimento, ainda mais no contexto acelerado de *startups*, torna-se necessário um controle maior dos processos, sobretudo em função do aumento de recursos financeiros e do tamanho do time. Como reforçado por Davila e Foster (2007), ferramentas de planejamento financeiro tendem a ser adotadas primeiro, seguidas por planejamento de recursos humanos e planejamento estratégico.

No presente estudo, a ordem decrescente de utilização dessas ferramentas foi: o planejamento estratégico, planejamento e avaliação financeira, gestão de produto e planejamento de recursos humanos.

Por exemplo, a empresa 4, que expandiu durante a pandemia, passou a empregar mais SCGs, como a revisão e refinamento das metas estratégicas e a redefinição de planejamento para área de capital humano, mais especificamente ao time relacionado ao pós-venda. A empresa também teve a gestão de produtos intensificada, principalmente quanto à implementação de orçamento para desenvolvimento de projetos. O entrevistado 4 afirmou que a grande maioria dos seus sistemas foi ampliada, mas que não houve uma cultura de adesão a novos sistemas.

“Na verdade, a gente melhorou algumas coisas. Por exemplo, eu já usava fluxo de caixa, mas num nível de abertura menor do que eu uso hoje. Então, a gente ampliou as contas dos fluxos de caixa, para poder ver mais esmiuçado, mais aberto... Os KPIs, a gente já tinha KPIs anteriores, mas aí a gente adicionou uns novos. A gente já tinha, por exemplo, o crescimento de clientes, número de propostas, valor das propostas e quantidade movimentadas. Mas aí o que a gente começou a analisar também... a quantidade de propostas negadas”.

A empresa 3 também passou a utilizar alguns SCGs no período da pandemia, mas o entrevistado aduziu que a motivação para utilização não foi a crise, e, sim, o fato de a empresa estar amadurecendo seu produto e vivenciando crescimento.

À empresa 10 também adveio uma fase de crescimento, que, segundo o entrevistado, deve-se ao fato de ser uma *startup* de *e-commerce*, setor muito demandado durante a pandemia. Porém, afirmou que o crescimento real foi menor do que o potencial, atribuindo esse fato ao uso inadequado dos sistemas:

“A gente cresceu, mas a gente poderia ter crescido muito mais. Em 2021 a gente também cresceu, mas também foi um período em que a gente ainda tava tendo maturidade, né? E eu acredito que também a questão do time... da dificuldade de manter essa produtividade, essa objetividade, ter uma organização de entender pra onde a gente tá indo estrategicamente, era uma coisa que não tava tão clara também, então acabou que isso influenciou, que tipo, alguns resultados, assim... digamos que tiveram algumas implementações que, assim, deram errado...”

Por conseguinte, a empresa 10 decidiu por contratar um COO em 2021, com experiência em gestão financeira, para viabilizar uma mudança dos controles organizacionais. O entrevistado ainda afirmou:

“A parte de definição de metas estratégicas, por exemplo, a gente fez melhor esse ano. A gente fez um planejamento estratégico baseado em OKR, né? Então a gente tem os objetivos estratégicos que são desdobrados em resultados-chave. E aí para cada resultado-chave, se não me engano, a gente tem ações para fazer para alcançar os resultados, que no final das contas vai resultar nos objetivos. Então a gente fez nesse ano, dividido por área, e cada área tem seus objetivos... então a gente tem usado, mas a gente não tem acompanhado tanto assim no mês a mês. A gente planejou para o ano e a gente vai priorizando as tarefas de que cada área vai fazer, tendo em vista esse plano”.

O entrevistado 10 também aduziu que tem tentado introduzir novas práticas relacionadas aos clientes, sendo esse um fator pouco priorizado até então:

“A gente ainda não acha que a gente tem uma cultura focada no cliente. Tipo, a gente justamente tem feito essas rotinas e tal, para tentar fazer isso mais vivo assim, no time, sabe? E a gente tá melhorando um pouco assim... mas, tipo, primeiro vieram essas... a gente implementou isso para poder gerar essa cultura”.

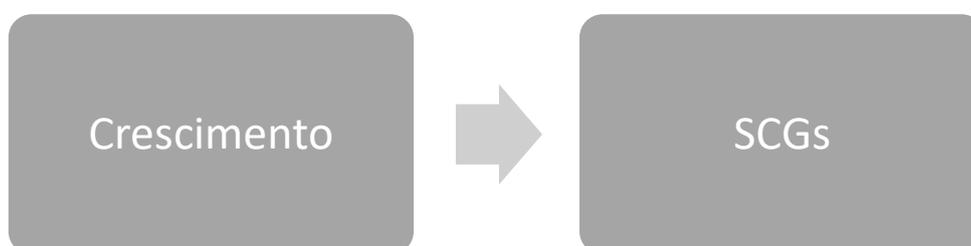
A empresa 3 também corrobora a adoção ou intensificação de SCGs na fase de crescimento. Quanto ao planejamento estratégico, a empresa passou a planejar aspectos relacionados ao capital humano, à projeção de caixa e à adoção de orçamentos de investimentos, sobretudo em decorrência do crescimento e consequente ampliação de aporte de investidores. Foi intensificado o uso de sistemas relacionados a valores organizacionais, além do uso de relatórios de desempenho do time e de utilização de objetivos de desempenho por escrito.

A empresa 7 apontou o crescimento como um fator propulsor para adoção de SCGs. Em relação às metas estratégicas, a empresa passou a implementar a análise de SWOT, assim como passou a planejar orçamentos de investimento e a discutir o portfólio de seus produtos através de *roadmap*.

A empresa 11 é a maior do estudo, muito embora tenha quase encerrado suas atividades em 2019. Foi o crescimento acelerado a partir de 2020 que levou ao aumento do uso de controles. O fato de a empresa ter crescido induziu maior robustez no processo decisório, o que foi propellido pela experiência prévia de um dos fundadores quanto a controles gerenciais, facilitando a disseminação de ferramentas para apoio na decisão. Um dos sistemas adotados foi o CRM, que o entrevistado relata ter sido responsável pela automatização dos processos decisório e no amadurecimento da organização.

Em suma, as empresas evidenciaram subsídios para justificar uma relação entre o crescimento organizacional e a utilização de SCGs, conforme figura 13 apresenta.

Figura 13: Fator Crescimento e SCGs



Fonte: elaboração própria (2022).

4.3.3 Fontes de Financiamento

A fonte de financiamento é elemento constante nas abordagens teóricas do ciclo de vida organizacional – CVO (ex.: GREINER, 1972; MOORES E YUEN, 2001; WANG E SINGH, 2014) e da teoria da agência (ex.: BAIMAN, 1982; DAVILA, 2005; DAVILA E FOSTER, 2005; SANDINO, 2007; DAVILA, FOSTER E OYON, 2009). Uma das formas mais comuns de obtenção de recursos em startups é através do *venture capital*, podendo advir da participação da empresa em rodadas de investimento.

O estudo de Samagaio, Crespo e Ricardo (2017), por exemplo, dividiu as fontes de financiamento em duas categorias: investimentos tradicionais e investimentos empreendedores. O primeiro tipo é caracterizado por financiamentos oriundos de instituições financeiras e instituições governamentais, enquanto o segundo considera os financiamentos obtidos por investidores-anjo ou *venture capital*. Independentemente do tipo de financiamento, os autores consideram tal variável externa à organização.

Embora comum que, em cenários de incerteza, empresas busquem por novas fontes de financiamento, a maior parte das empresas do estudo não recorreu a fontes de financiamento diferentes daquelas que já possuíam acesso antes da crise. Ainda assim, com vistas a crescer, boa parte das empresas se preparou para obtenção de recursos em rodadas de investimento.

O entrevistado 1, por exemplo, quando questionado sobre a adoção de SCGs, alegou que as ferramentas foram aplicadas sobretudo para atender às diligências junto aos investidores. Tais diligências são garantias dadas ao investidor sobre o desempenho, controle e estratégia da empresa. O entrevistado exemplifica a adoção da análise rotineira do desempenho financeiro como item que só foi incorporado com apoio de consultoria, por causa da necessidade de prestação de contas e do risco de não obtenção de recursos. Tal necessidade é explorada em estudos anteriores (MARRIOTT E MARRIOTT, 2000; CARDOSO DA SILVA *et al*, 2010).

A empresa 2 também afirma que passou a adotar diversas práticas para se adequar a nova rodada de investimentos. Após a entrevista inicial, o entrevistado informou que o aporte foi efetivado, na modalidade de investidores anjo, e que as práticas voltadas ao comercial e marketing que estavam sendo discutidas foram implementadas.

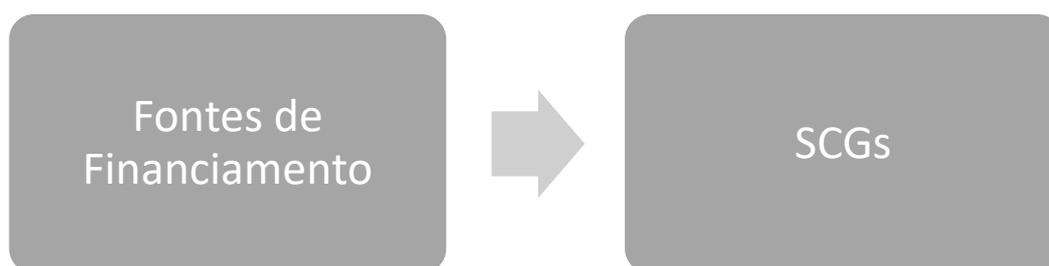
Por sua vez, a empresa 10, que tem recebido recursos de investidores externos, também reforça a necessidade de adequação dos sistemas utilizados para atingir o objetivo da prestação de contas. O entrevistado 10 assevera que a adoção e intensificação de novas SCGs:

“Foi motivada pelo aporte de 2021, que exigiu mais profissionalismo, transparência de indicadores... e também por percebermos que, se não tivéssemos controle, iríamos quebrar sem nem perceber. De certa forma, está relacionado a crescimento ou necessidade de novos investimentos”.

É notável, portanto, que os financiamentos são observados conjuntamente com uma perspectiva de crescimento da empresa, evidenciando a interrelação entre essas duas características organizacionais. A empresa 3, por exemplo, adotou orçamentos de investimentos, um dos sistemas de planejamento estratégico, pensando não só no crescimento da empresa, mas, também, na possibilidade de obtenção de investimentos externos.

Quando questionado sobre financiamentos, o entrevistado 11 enfatiza que a captação de recursos se tornou um dos principais propulsores à adoção de melhores práticas de gerenciamento. Embora a empresa já estivesse utilizando sistemas antes de participar em grandes rodadas, o entrevistado informou que intensificou seu uso para melhor gerir os recursos, que se avolumaram, tanto os financeiros quanto o de pessoal.

Figura 14: Fator Fontes de Financiamento e SCGs



Fonte: elaboração própria (2022).

4.3.4 Crise

Era esperado que as *startups*, por serem mais dinâmicas e naturalmente inseridas em um ambiente de incerteza, apresentassem adaptabilidade a um cenário de crise (REID E SMITH, 2000).

A empresa 1 intensificou a gestão de produtos por causa da remodelação de seu portfólio. Entretanto, o entrevistado 1 assentou que esses controles são inerentes às *startups* e que as definições trazidas no estudo não refletem, de forma adequada, a real prática da gestão de produtos. Já a empresa 2 não apresentou alteração em seus produtos, mas observou a demanda por seus serviços crescer devido à necessidade dos clientes de aprimorarem processos digitais em suas empresas.

A empresa 3 constatou que a crise intensificou sua gestão de produtos, passando a ofertar seus cursos e capacitações, antes de maneira presencial, em um ambiente digital. A empresa 4 aproveitou o crescimento do setor de *fintechs* com necessidade de digitalização dos serviços. Segundo o entrevistado, a empresa intensificou o uso de SCGs em decorrência do crescimento puxado pela crise.

Igualmente, a empresa 9 passou pela necessidade de redesenho do seu serviço, deixando de oferecer cursos e capacitações presenciais para aderir integralmente à plataforma virtual. Apesar da mudança, a empresa não adotou ou intensificou SCGs em decorrência da crise, mas sim por causa do crescimento da empresa durante a crise.

Já a empresa 6 enfrentou uma mudança no perfil dos clientes: substituiu os clientes empresariais pelos residenciais, possibilitando sobreviver à crise, mas sem, contudo, adotar novos SCGs.

A empresa 8 passou por mudanças em seus produtos e serviços. A entrevistada afirma:

“[...] testamos 3 modelos de negócios antes de encontrar o atual. Contamos com parceiros que não conseguiram atender aos combinados, mas quanto ao time central 100% de assertividade. Para mudar modelo de negócio redesenhar processos é essencial, inclusive adotar novas ferramentas que suporte a entrega.”

A empresa 8 passou de um atendimento individual para um atendimento coletivo e empregou plataformas para auxiliar no processo, com intensificação da gestão de

produtos. Já a empresa 5 aumentou o uso do sistema de portfólio de produtos futuros, enquanto a empresa 10 ressaltou que a adesão e intensificação de sistemas ocorreu por causa de crescimento e necessidade de investimentos, mas não diretamente por causa da crise. A empresa 11 passou por um M&A durante a pandemia, e, por isso, consolidou os seus sistemas, aderindo A ERP e mantendo metodologias ágeis para cada time.

Embora fosse esperado que a crise desempenhasse papel relevante quanto às motivações de adoção ou intensificação no uso de SCGs, a maior parte dos entrevistados indicou que a principal consequência da pandemia foi a modificação ou adaptação do produto ou serviço ofertado, seja por causa do aumento da demanda ou pela necessidade de adequação ao cenário pandêmico (ex.: empresa 1).

Em síntese, durante as entrevistas, foi possível perceber que a crise gerou novas demandas e necessidades de adequação dos produtos, levando boa parte das empresas ao crescimento.

É dizer: a crise motivou o crescimento e a busca por novos recursos financeiros, e, conseqüentemente, a adoção ou intensificação de novos SCGs.

O entrevistado 11 endossa ainda que a crise é a força motriz de uma *startup*, e que sem crise não haveria crescimento. Aduz, ainda, que uma *startup* depende de tais cenários de incerteza para escalar seus produtos, e que, para sua empresa, a crise induziu o crescimento, gerando necessidade de aumentar recursos financeiros e de pessoal para consolidar o negócio. Para ele, as empresas devem estar preparadas para enfrentar períodos assim, adotando práticas consolidadas e robustas suficientes para conseguir direcionar a execução da estratégia de forma célere. De acordo com os achados, a relação existente entre a crise e os SCGs está exposta na figura a seguir:

Figura 15: Fator Crise e SCGs



Fonte: elaboração própria (2022).

4.3.5 Interrelações entre as Motivações da Adoção de SCGs

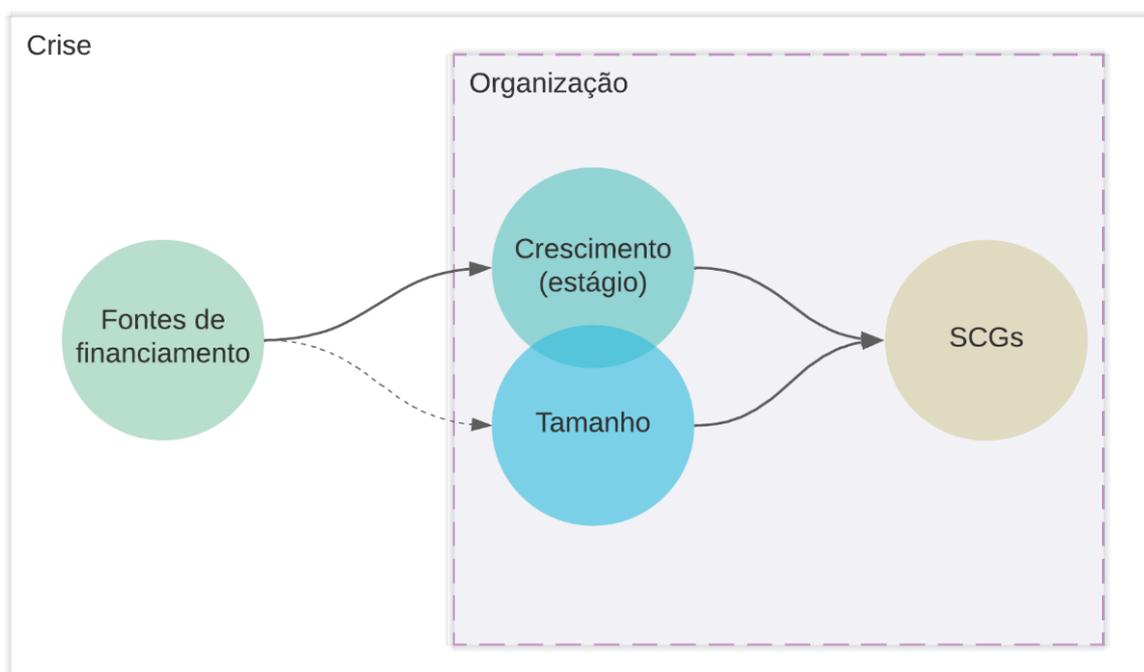
A principal fonte da literatura utilizada no estudo é a da Teoria da Contingência, ótica a partir da qual as discussões são apresentadas. Assim, estudos como o de Donaldson (2013) reforçam a contingência como uma variável que modera o efeito de uma característica organizacional na performance da empresa. Greiner (1972) interpreta as fases, ou estágios, das organizações como algumas das características organizacionais que se alteram ao longo de sua existência. Já Samagaio, Crespo e Ricardo (2017) destacam as fontes de financiamento como variáveis a serem observadas, sendo externas à organização.

Outra variável comum à literatura de contingência é a incerteza ambiental. Segundo Otley (2016), é a variável mais disseminada e presente em estudos relacionados à temática. Chenhall (2007), por exemplo, revela que essa variável ambiental, considerada externa à organização, apresenta 3 cenários: incerteza, hostilidade e heterogeneidade.

A figura a seguir resume as principais motivações encontradas para adoção dos Sistemas de Controle Gerenciais no presente estudo e as relações entre os fatores elencados. Aqui, a crise é uma variável contingencial externa relacionada ao ambiente em que a organização está inserida, e a sua ocorrência faz com que as organizações reajam de forma específica, a depender de suas características. No estudo, 3 foram os principais pontos encontrados: tamanho, buscas por financiamentos e o crescimento.

É possível compreender que o papel da crise é relevante, mas não está relacionado diretamente à configuração do uso de SCGs pelas empresas estudadas. A crise é considerada uma variável ambiental que impulsionou as organizações e demandou capacidades flexíveis de gestão, como exposto na figura 16 a seguir.

Figura 16: Relações entre os Fatores



Fonte: elaboração própria (2022).

Cabe ressaltar que houve indícios de uma reciprocidade na relação entre os SCGs e crescimento e tamanho em algumas empresas, reiterando uma relação de *feedforward*. Entretanto, as evidências não foram suficientes para contemplar em um modelo (como demonstrado na figura 16), visto que essa relação foi apresentada apenas em contextos específicos, em que os entrevistados (que possuem cargo de gestão, podendo ser de diretoria ou CEO) possuem experiência prévia com tais sistemas.

As empresas que se destacam nesse sentido são a empresa 4 e 11. No caso da empresa 4 o entrevistado afirma que por sempre utilizar SCGs de cunho financeiro em outra empresa tradicional, termina por fazê-lo também na *startup*, e que segundo ele, traz um diferencial em relação às demais, podendo planejar o crescimento e escalabilidade de seu negócio. Já o entrevistado 11 afirma que em alguns momentos a

empresa antecipou demandas gerenciais futuras com o uso de SCGs, fazendo com que facilitasse o crescimento da empresa e busca por financiamentos.

4.4 Crise e as *Startups*

Quando se trata de incerteza ambiental e um contexto de crise, é esperado que pequenas empresas superem mais facilmente as dificuldades impostas pelo cenário se comparadas às grandes empresas. Outros estudos denominam essa capacidade de superação e enfrentamento à crise pelas organizações de “resiliência”. A resiliência organizacional pode ser entendida como a capacidade que a empresa possui de responder a determinados contextos que podem ameaçar sua continuidade (ABDULLAH; NOOR; IBRAHIM, 2013). O estudo de Pinto (2018) pondera a construção das resiliências por empresas embarcadas no Porto Digital, local onde parte das *startups* do presente estudo atuam. A autora demonstra, com base em estudos anteriores, que tais empresas já convivem com fatores relacionados a capacidades adaptativas e de alta dinamicidade. Inspirada em Pal, Torstensson e Mattila (2014), a autora define que a dinamicidade do macroambiente (representada por mudanças, riscos, exigências e competitividade) apresenta uma relação de influência nas empresas de TIC, que por sua vez, também têm a capacidade de influenciar no macro ambiente. A autora ressalta que criatividade, inovação, adaptabilidade e flexibilidade são características desenvolvidas nessas organizações que promovem a resiliência. Assim, embora pequenas organizações tenham dificuldade na obtenção de recursos, na previsão das crises e em estratégias de longo prazo, a característica de adaptabilidade e flexibilidade são capazes de auxiliar esse nicho empresarial.

Não obstante tais empresas apresentarem maior facilidade de adaptação a novos contextos, também enfrentem desafios específicos se comparadas às firmas maiores. O presente tópico apresenta não só as oportunidades vislumbradas pelas empresas entrevistadas, como também as dificuldades a serem superadas.

Serão abordados dois grandes aspectos encontrados nos relatos dos entrevistados: as vantagens e benefícios deixados pela crise, denominados de “oportunidades” (tópico 4.4.1), e as dificuldades e adversidades enfrentadas pelas mesmas, consistindo nos “desafios” (tópico 4.4.2).

4.4.1 Oportunidades

Uma das constantes na literatura sobre *startups* é a dinamicidade e a capacidade dessas organizações se adaptarem a cenários incertos (REID E SMITH, 2000). Durante o estudo, foi possível verificar que a crise proporcionou algumas oportunidades para os negócios. Essas oportunidades fizeram com que as *startups*, mesmo durante a crise, apresentassem um crescimento das suas operações, sendo capaz de abrir 1400 novas empresas em todo o país (EXAME, 2021). Algumas das oportunidades encontradas pelo presente estudo são:

- Escalabilidade do Produto

Em um contexto de imposição do formato digital e remoto, alguns dos produtos oferecidos pelas *startups*, antes reduzidos a uma determinada localidade, angariaram maior amplitude. Como todas as empresas do estudo passaram a oferecer seus produtos e serviços no formato remoto ou por entregas, foi possível concorrer com organizações em qualquer lugar do país.

Alguns dos exemplos práticos de mercado estão relacionados ao ramo de educação e telemedicina. Foi possível verificar uma aceleração do formato de telemedicina para a população, vindo a culminar na aprovação de um marco legal provisório para o uso da telemedicina durante a pandemia. Essa discussão normativa, mesmo transitória, promove um ambiente propício à inovação no setor e estímulo a uma maior qualidade de serviços prestados.

A empresa 11, que atua na área de saúde, teve seu negócio ameaçado antes do início da pandemia, chegando a iniciar os processos para encerramento de suas atividades. Entretanto, com o advento da COVID-19, houve forte expansão do produto, tornando o negócio atrativo para grandes empresas, resultando na venda de sua operação para um importante grupo da área de saúde no Brasil.

Uma das razões para esse crescimento foi a necessidade de os hospitais, consultórios e profissionais de saúde adquirirem uma plataforma de gestão e teleconsultas. A pandemia tornou premente a disponibilização desses recursos em comunidades remotas. O *know-how* adquirido nessa fase permitiu à empresa 11 inserir sua plataforma até mesmo em comunidades indígenas, possibilitando a melhoria do acesso à saúde pela população, um dos pilares da organização.

Outro exemplo de crescimento durante a pandemia da empresa 3, que possui foco em educação e iniciou suas operações pouco antes da fase de distanciamento. A CEO entrevistada aduziu que a crise possibilitou obter acesso a clientes antes não considerados por restrição de localidade. Ela também enfatiza a diminuição de custos advinda de um modelo remoto:

“Por causa da pandemia foi possível atender a uma organização e suas diversas filiais em uma mesma capacitação, diminuindo nossos custos de deslocamento e materiais”.

O entrevistado 5 também afirmou que houve crescimento do seu negócio devido à pandemia. Com o cenário digital, foi possível obter clientes não só de Pernambuco, como também em outros estados. A empresa tem duas frentes de atuação: a incubação e capacitação de *startups* e MPEs voltadas ao agronegócio (em todo o Nordeste).

- Adaptabilidade ao Ambiente Digital e Remoto

O pressuposto de que a velocidade de adaptação em contextos de incertezas por MPMEs e principalmente em *startups* (BLANK E DORF, 2014) mostrou-se compatível com alguns dos achados das entrevistas.

A empresa 3, por exemplo, alegou que o produto, antes possuindo uma natureza híbrida, com capacitações e cursos na modalidade presencial, passou a ser ofertado em formato digital, sendo totalmente redesenhado. Como a prestação do serviço já era dinâmica, com *home office* e uso intensivo de plataforma, a transição para um produto digital foi rápida e executada sem entraves, comprovando a capacidade adaptativa da organização.

A empresa 9, também *edtech*, afirma que essa adaptação para o modelo remoto, em termos de infraestrutura, foi espontânea, porquanto desde 2018 a empresa já oferecia seus serviços, por meio de projeto piloto, em turmas *online*. A maior dificuldade consistiu em adaptar os clientes frente à mudança, principalmente aqueles não acostumados a um cenário digital. O entrevistado afirma: “foi um reajuste muito rápido, por parte da equipe, da operação, mas para o aluno foi mais difícil (...). Eles precisavam se adequar, de fato, a essa nova realidade”.

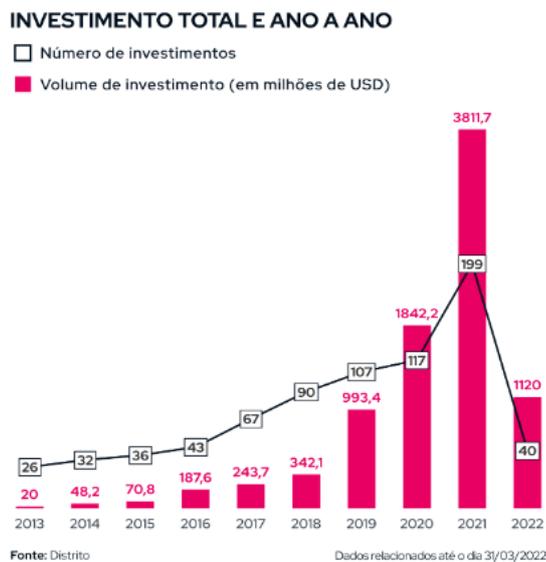
A menção ao uso do *home office* antes mesmo da pandemia foi comum por outras organizações. O entrevistado 4, por exemplo, afirma que a empresa já “nasceu

digital”, oferecendo serviços remotamente desde sua concepção. Como a empresa atua no ramo financeiro e suas operações dependem de informações sensíveis dos usuários, sendo uma ponte entre eles e as instituições financeiras, em um cenário pré-pandêmico, potenciais clientes possuíam receio de fornecer informações financeiras e transacionar em formato totalmente digital. Como a pandemia impôs a necessidade de processos digitais, houve uma quebra de preconceito com o mercado.

O entrevistado 4 afirma ainda que, apesar da dificuldade inicial, por parte dos potenciais clientes, em confiar em empresas menores para transacionar, foi possível crescer, visto que a disrupção dos processos para as grandes instituições financeiras era tão elevada que *fintechs* puderam responder muito mais rapidamente às necessidades, captando clientes demandando por tais serviços. O entrevistado 4 ainda afirmou que “os Bancos X e Y (grandes bancos do setor financeiro no país) passaram 21 dias sem fazer um comitê de crédito”. Essa etapa é uma das necessárias para liberação de crédito para empresas, fazendo-se impossível obtenção de recursos rápidos inclusive para clientes considerados *triple A*.

O crescimento expressivo das *fintechs* durante a pandemia foi pauta em jornais do país. O Estadão (2022) relatou que, em 2021, o número de *fintechs* teve alta de 67%, se comparado a 2020; houve salto de captação de recursos de R\$ 8,9 bilhões para R\$ 21 bilhões em 12 meses. Em um relatório da Distrito (2022), é possível observar essa tendência de crescimento, representado pela figura 17.

Figura 17: Investimentos em *Fintechs*



Fonte: Distrito (2022).

O mesmo relatório indica a tendência de elevadas *Mergers and Acquisitions* no segmento, porquanto bancos digitais e instituições financeiras tradicionais têm optado por investir em soluções prontas e já validadas junto ao mercado providas pelas *fintechs*.

Figura 18: Número de M&A em Fintechs



Fonte: Distrito (2022).

Esse comportamento endossa a rapidez com que negócios menores, a exemplo de *startups*, têm respondido a ambientes incertos, quando comparados a empresas. A pandemia fez com que as organizações maiores passassem a observar, de maneira mais atenta, os serviços e produtos oferecidas pelas *startups*.

A empresa 2, que fornece serviços digital de inteligência para organizações, também observou aumento das atividades. Como a empresa tem foco na automatização de processos, aplicando inteligência artificial para aprimorar os mesmos, teve crescimento da atuação em diversos segmentos do mercado, principalmente no ramo de educação, sendo capaz de otimizar processos acadêmicos (v.g. matrícula de novos alunos, sem a necessidade de presencialidade).

O entrevistado 10, de uma *startup* fornecedora de plataforma de transações para o mercado varejista, também enaltece a oportunidade que a empresa vivenciou durante a pandemia: “em relação ao número de clientes, foi um ano OK. Crescemos, mas poderia ter crescido ainda mais se tivesse maturidade na gestão do time, do produto...”. O

reconhecimento de que faltaram ajustes para potencializar o cenário de crescimento impende compreender que desafios também foram vivenciados por essas organizações. A seguir são destacados os principais desafios encontrados através das análises das entrevistas realizadas.

4.4.2 Desafios

- Redefinição de Produtos/Serviços Prestados

Apesar de o crescimento ter sido enfatizado pelas *startups*, certos negócios enfrentaram adversidades em relação ao produto, principalmente aqueles com característica de tangibilidade.

A empresa 1, por exemplo, atua com uma tecnologia baseada em *hardware*; sua atividade-fim depende de obtenção de peças e de um bom relacionamento com fornecedores, perpassando por análise de logística e suprimento de itens globalmente disputados, e, por fim, de mão de obra qualificada em eletrônica. 2020 era um ano de expectativa de crescimento, porém, a pandemia arrefeceu o fornecimento de peças, com principal origem na China. A obstrução das cadeias globais levou ao aumento do preço, que foi acompanhado da valorização do dólar. Esse aumento exponencial do custo dificultou todo o planejamento da empresa, que estava iniciando suas operações e não buscava elevar o preço do produto na fase de consolidação no mercado. O entrevistado da empresa, que se considera uma das poucas *startups* locais com aplicação de *Hard Sciences*, comentou sobre o cenário de crise.

[...] o nosso produto está relacionado a exames eletivos, de rotina, e deixaram de ser prioridade. Então, a gente estava num momento de *product market fitting*, ou seja, de entrada de fato do produto da gente no mercado, pra gente ajustar como o produto tinha aderência, como era o modelo de negócio e aí veio a pandemia... Aí a gente teve que ser flexível, porque como a gente é uma empresa que utiliza inteligência artificial para saúde, a gente pegou esse mote [...] e a gente começou a apostar num produto de triagem de exame de covid utilizando inteligência artificial, a gente conseguiu pivotar, por hora, a estratégia, e submeter essa proposta pra alguns editais e ganhar algumas verbas de editais para fomentar esse produto durante a pandemia. Então a parte de vendas foi totalmente impactada e o que segurou durante a pandemia foi justamente verbas de fomento”.

É importante observar a capacidade adaptativa da organização, capaz de criar e apresentar novas soluções para o mercado durante uma pandemia. Mesmo não sendo sua linha de atuação, foi capaz de criar um protótipo de teste rápido de COVID para sobreviver ao cenário incerto. A estratégia mostrou-se acertada, permitindo a empresa sobreviver à crise, retomar seu produto principal e entrar em uma grande negociação pelos dados coletados.

- Alta Rotatividade do Time

A alta rotatividade de pessoas nas *startups*, diferentemente do contexto tradicional, ocorreu não pela necessidade de redução de time por causa da crise, mas, sim, pela alta competitividade. Assim como houve um escalamento dos produtos e serviços por essas empresas, também houve uma concorrência maior pela mão de obra qualificada, inclusive internacionalmente. A empresa 2, por exemplo, afirmou que a vantagem de escalabilidade trazida pela pandemia foi ligeiramente ofuscada pelas dificuldades encontradas com a gestão dos times.

“[...] Da mesma forma que para gente foi bom, como empresa, porque conseguimos mais clientes, por um lado foi difícil manter os colaboradores. A gente começou a concorrer com empresas do mundo todo em relação ao nosso funcionário, só que a gente paga em real, né? Teve gente aqui na empresa que recebeu proposta para receber em dólar... [...]”

Cumpramos apontar que, antes da pandemia, a empresa possuía modalidade presencial integral de trabalho; com a experiência adquirida na crise, que chegou a ter 100% dos funcionários remotamente, foi adotado um modelo híbrido. Houve necessidade de estabelecer atrativos de retenção diante da escassez de força do trabalho.

A organização passou, também, a rever políticas de gestão de pessoas, esboçando uma proposta de *vesting contract*, contrato ainda pouco difundido na literatura, mas com gradual relevância no contexto de *startups*.

Segundo Nybø (2018, p.205), *vesting* consiste “em uma promessa de participação societária estabelecida em contrato particular com colaboradores estratégicos que objetivam estimular a expansão, o êxito e a consecução dos objetivos sociais da Startup”, além de figurar “como um mecanismo de atração de colaboradores e, também, se tornou um instrumento de retenção de talentos”.

Nesse tipo de contrato, os funcionários tem garantida a possibilidade de aquisições em participação patrimonial na empresa, desde que cumpridas as exigências estabelecidas. Tal mecanismo tem intuito de atrair futuros colaboradores e diminuir o *turnout* da organização.

O entrevistado 1 reitera esse comportamento no mercado. A empresa 1 foi uma das que apresentou maior dificuldade para preservar o time, por ter *hardware* como fundamento do produto (já mencionado no tópico anterior, sobre redefinição de produtos). Para ela, não houve crescimento durante a crise. O entrevistado argui que o mercado de tecnologia foi um dos que mais sofreu no que se refere à retenção de talentos:

“[...] e o mercado de tecnologia sofreu mais ainda porque, e ainda está sofrendo por conta disso, com o *churning* né? Com retenção de talentos. Então tipo assim, a área está muito aquecida, a pandemia foi no mundo todo, então todo mundo trabalhou remoto e o desenvolvedor prefere ganhar em dólar. Tem desenvolvedor que ganhava R\$ 1.500,00 comigo e foi ganhar US\$ 4.000,00, ou seja, aproximadamente R\$ 20.000,00. Teve um que foi ganhar US\$ 8.000,00, né? Ou seja, R\$ 40.000,00 assim... Então a gente perdeu muita gente mesmo, não só a gente, as empresas do Porto Digital como um todo.”

Ele ainda afirma que teve grande dificuldade em reconduzir seus projetos e produtos durante a crise em razão da forte troca de pessoal, e que muitas empresas ou *startups* maiores estão optando por treinar seus funcionários, dispendendo valores superiores às competências com intuito de capacitá-los. O entrevistado afirma que há uma discussão entre as empresas menores sobre a necessidade de elevar o capital para viabilizar a retenção de pessoal no segmento de tecnologia.

- O Cenário Pós-Crise

Após Após a convivência com o cenário pandêmico, e com a volta parcial ou integral aos serviços presenciais, algumas empresas apontaram preocupações em realizar novos ajustes ao seu modelo de negócio.

Apesar das vantagens do modelo, a volta à presencialidade demandou novas experiências: a empresa 3, por exemplo, redesenhou seus produtos com uma completa imersão digital, realizando capacitações, formações e treinamentos de forma *online*, e agora comenta que alguns clientes estão demandando alguns encontros presenciais para

realização das capacitações, alterando o modelo largamente utilizado durante a pandemia.

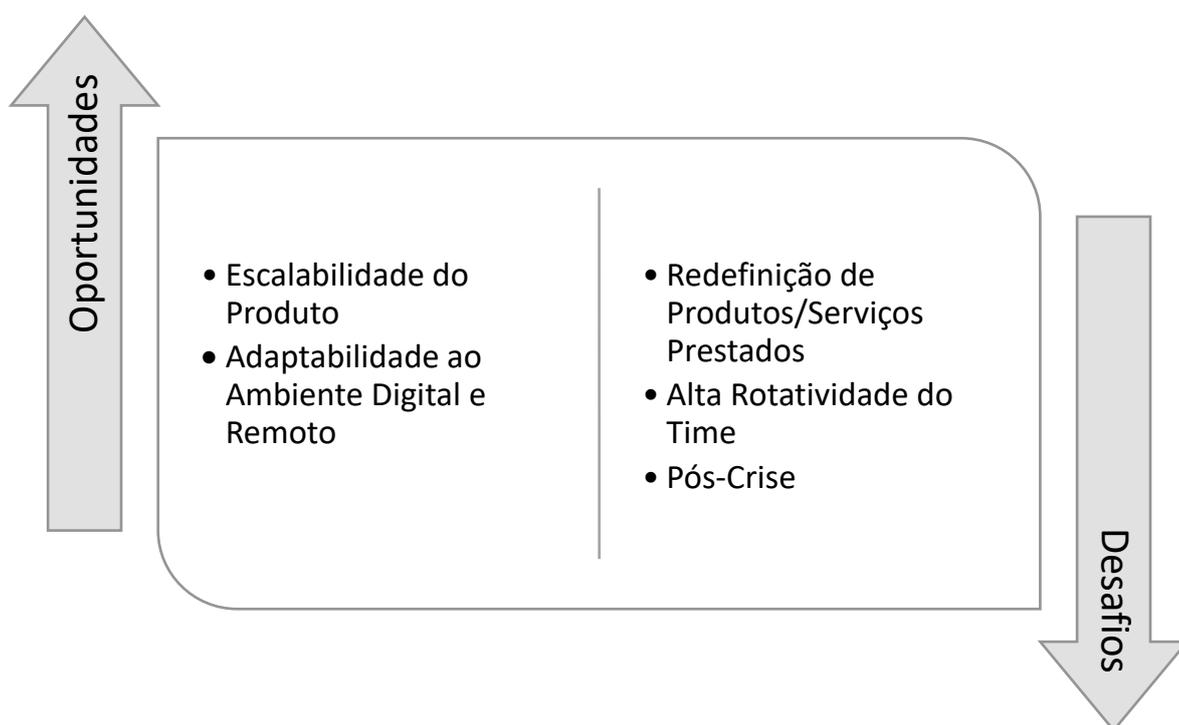
A empresa 9, *edtech*, enfrenta situação semelhante. Ao mesmo tempo em que aumentou a visibilidade e cresceu durante a pandemia, perdeu espaço no local de fundação (Caruaru, cidade do Agreste pernambucano), onde sempre teve forte atuação e visibilidade dentro de escolas. Para o entrevistado, a principal dificuldade da crise foi, na verdade, a “pós-crise”, onde a organização que cresceu em um contexto específico terá que readaptar seu modelo aos trâmites tradicionais pré-pandêmicos. O entrevistado afirmou:

“[...] aí em 2021 teve aquela... ‘volta ou não volta?’ mas a gente rodou 2021 todo *online*. Não teve... é, teve... a última aula de outubro foi presencial para quem morava em Caruaru. Mas para quem era *online*, foi *online*. Aí teve uma experiência muito grande de 2021 para 2022, visse? A nossa audiência era ela predominantemente de fora, e a galera de Caruaru, a gente não tava conseguindo, assim, estar com eles, sabe? Eles nos conheciam, mas a gente não tava mais nas escolas, visitando, então teve gente que terminou o ensino médio na pandemia e nos conhecia. Mas quem entrou esse ano, não conhecia... [...] foi uma fase de reapresentação do nosso serviço presencial aqui em Caruaru, sabe? Teve que ir em todas as escolas aqui, o máximo, acho que foi 13 ou 15, para falar em todas as turmas, fazer a apresentação, foi um rolê assim... [...] **então, eu acredito que foi mais difícil de 2021 para 2022, esse retorno, do que durante, sabe? Porque durante a gente já entendeu, a sacada, mas o presencial, que eu já tava desfamiliarizado...**”

A empresa ainda informou que estava, durante a crise, considerando não mais ofertar o formato presencial, visto que em 2022, um mês antes do início das aulas, havia apenas 10 matriculados na modalidade presencial. Mas, como o presencial ainda representa uma receita significativa, o time decidiu visitar as escolas da localidade e representar a empresa, o que resultou em 100 matrículas, mesmo número que ela tinha atingindo em 2020 (pouco antes do início da pandemia).

A figura 19 abaixo resume os principais tópicos apresentados nesta seção:

Figura 19: Resumo das Oportunidades e Desafios



Fonte: elaboração própria (2022).

4.5 O jeito *startup* de gerenciar e *gaps* da literatura

Durante a realização das entrevistas, houve menção recorrente às práticas de gestão enxuta e ágil, influenciadas por práticas oriundas do Manifesto Ágil em 2001. Foram citados diversos exemplos dessa metodologia em *startups*, a exemplo da estrutura *Scrum*, com planejamento de *sprint*, *dailies*, revisão e retrospectiva. O entrevistado 1, por exemplo, explica o *modus operandi* das *startups*:

[...] porque geralmente, no mundo das *startups*, existe uma receita de bolo, de como é que você tem que fazer. Você tem que ver um problema, ver uma oportunidade... quer dizer, ter a expectativa de alguém que queira ter esse problema resolvido, aproveitar essa oportunidade, validar uma ideia, criar um produto, testar esse produto e entrar no mercado. Então, basicamente isso é o que o livro *Lean Startup*, de *startup* enxuta, fala pra gente.

O entrevistado 5 também comentou sobre o processo esperado para uma *startup* operacionalizar o seu negócio:

“[...] a (empresa) não participou de nenhum... o que a gente chama de ‘caminho do herói’ de uma *startup*. A gente não passou por um processo de validação, não passou por rodada de investimento, nada desse tipo... que é todos os caminhos que uma *startup* passa porque normalmente é um caminho que um empreendedor passa para amadurecer”.

Embora essa citação não referencie, especificamente, as características de metodologias ágeis, reforça a ideia de que existe uma “forma de fazer” na condução de startups.

Apesar de já disseminadas entre empresários, tais metodologias não apresentam, ainda, uma consolidação na literatura científica de empreendedorismo, muito menos em periódicos de contabilidade.

Trabalhos como o de Souza Silva *et al.* (2020) buscam trazer luz à temática ao evidenciar as contribuições reais das metodologias. A relevância de estudos é considerável, considerando a observação da aplicação prática dessas ferramentas no cotidiano das startups. O gap perceptível no campo contábil abre espaço para estudos investigativos e qualitativos sobre processos gerenciais em startups, adentrando-se em um ambiente incipientemente abordado pela literatura clássica.

Um dos entrevistados reforça a ideia de necessidade de outras organizações usarem metodologias ágeis para auxiliar no processo decisório do negócio. Segundo o entrevistado 1, os métodos tradicionais, considerados como “cascata” por Blank e Dorf (2014), apresentam limitações e maior necessidade de tempo para entrega do produto ao cliente. Assim, ao invés de a empresa perpassar por diversas etapas até chegar à conclusão do produto, a metodologia ágil incentiva que entregas parciais ao cliente ocorram em poucas semanas, acionando o cliente em caso de necessidade de ajuste e melhoria. O entrevistado 1 diz:

“[...] tem o livro, que eu até recomendo pra tu, Juliana, do Steve Blank, é o manual do empreendedor... é o guia passo-a-passo para construir uma grande empresa, que é do Steve Blank e do Bob Dorf. Os caras são feras, assim, os caras mudaram a perspectiva de tudo. Erik Ries, que é o cara que fez o livro de *Lean startup*, que eu recomendo a leitura, e serve para tua área também, acredito, porque daqui pra frente... tenho certeza que todas as empresas... quando o pessoal fala de transformação digital, parece que a galera pega o livro de Steve Blank, copia e cola, tá entendendo? dentro das empresas... a transformação está sendo essa. Steve Blank fala totalmente centrado no

usuário. por exemplo, relatório acompanhando o progresso real com o planejado é com o cliente! porque se o cliente diz que está ok, concorda que mesmo que você tenha planejado daqui a 3 meses e ele diz que está ok ali, eu entreguei o valor pra ele. Então hoje o produto está na entrega de valor [...]

A metodologia ágil, que foca no produto ao cliente, também promove efeitos na gestão do time. A empresa 7, por exemplo, justifica que as características da empresa são fatores relevantes para um número reduzido de funcionários CLT e a modalidade de contratação por PJ. A entrevistada, que é COO, havia iniciado suas atividades na organização em outubro de 2019 como *freelancer*, mas, em janeiro de 2020, foi contratada como PJ e, em abril, se tornou a COO. Esse foi um dos exemplos citados para expor um trâmite típico de uma contratação em seu ambiente.

No ambiente de tecnologia, é comum que empresas com diversos projetos simultâneos adotem uma postura dinâmica em relação ao quadro pessoal, fazendo com que haja a participação de especialistas em projetos específicos até a fase de conclusão, não existindo uma relação de longo prazo e de subordinação. O entrevistado 5, por exemplo, comentou: “(...) *Muita gente é contratada para trabalhar (...) sabendo o dia que vai ser demitido, porque é aquele projeto específico*”.

Mesmo nas organizações que optam por ter funcionários com dedicação prioritária à empresa, é comum a contratação mediante Pessoa Jurídica, incentivando-se um ambiente de maior fluidez das relações profissionais. Inclusive em *startups* com operações consolidadas, o número de funcionários integralmente vinculados à organização é baixo. Essa característica estimula um maior uso de ferramentas de controle voltadas a processos e projetos, se comparado aos controles relacionados à gestão de pessoas (um dos sistemas de controle gerenciais). É natural que alguns dos SCGs elencados não sejam aplicáveis a esse contexto; de fato, como visto no estudo, a avaliação de recursos humanos é um dos sistemas menos utilizados. Em contrapartida, técnicas de metodologia enxuta e ágil são utilizadas tanto por empresas com menor número de funcionários subordinados, como por aquelas com números fixos de empregados. Em tais ambientes, é frequente o uso de *Scrum* ou outras ferramentas para controlar a entrega dos produtos ou serviços aos clientes. A empresa 8, conforme demonstrado na seção 4.3.1, corrobora essa característica quando afirma que o modelo de contratação por regime CLT não faz sentido para seu negócio. Tal atributo por vezes interfere na própria estrutura de informações na empresa. O entrevistado 10, por

exemplo, informou que parte das competências de RH e de contabilidade é realizada externamente para que não haja um comportamento de frouxidão nos acompanhamentos devido a uma finalização de contrato ou projeto.

A simples possibilidade, portanto, da adoção de ferramentas baseadas na gestão de projetos tende a incentivar uma configuração organizacional mais concisa, gerando a possibilidade de um ambiente mais simples e fluido para o processo decisório nas *startups* menores. A própria literatura voltada às *startups* legitima uma relação de trabalho mais autônoma, justificada pela cultura do autogerenciamento. Gopalkrishnan (2017), através de um estudo de caso múltiplo, verificou que os chamados “*solopreneurs*” (termo utilizado para denominar profissionais autônomos) permitem que *startups* sejam enxutas, capazes de sobreviver às dificuldades de recursos iniciais, além de reduzir o risco em relação aos custos. Entretanto, o estudo também concluiu que, quando uma *startup* visa ao crescimento ou a criar uma cultura organizacional, o uso de *soloentrepreneurs* apresenta limitações.

Portanto, assim como Pinto (2018) demonstra em seu estudo as capacidades de resiliências desenvolvidas por empresas de base tecnológica do Porto Digital, *startups* menores apresentam maior possibilidade de adequação ao contexto de crise por suas características de flexibilidade e adaptabilidade. Elas conseguem, destarte, atender a um dos princípios trazidos pelo Manifesto Ágil, que prediz: “receba requisições de mudanças, mesmo que em estágio avançado do desenvolvimento. Processos ágeis aproveitam as mudanças para vantagens competitivas”. O estudo consegue claramente demonstrar, nas seções de oportunidades e desafios, as experiências de enfrentamento à crise por essas organizações, por vezes utilizando-se de sistemas para auxiliar na sua continuidade. Um dos exemplos de maior sucesso no estudo é a empresa 11, que, prestes a encerrar as atividades no início de 2020, terminou por escalar seu crescimento durante a pandemia, aproveitando a oportunidade de digitalização de processos, destacando-se nacionalmente e realizando um M&A com uma grande rede nacional.

5 CONCLUSÃO

O presente tópico visa a apresentar as principais conclusões encontradas pelo estudo, atendo-se a cada objetivo específico traçado. Outrossim, apresenta as limitações encontradas no estudo e impostas pelo contexto, além de sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Considerações Finais

O objetivo do estudo foi analisar como as *startups* têm utilizado sistemas de controle gerencial em períodos de crise econômica. Para compreender a utilização dos SCGs, foram conduzidas entrevistas com práticos e empreendedores de empresas de base tecnológica. Essas entrevistas averiguaram como tal cenário foi encarado por cada uma das organizações da amostra.

A presente seção será desenvolvida através dos objetivos específicos norteadores do estudo:

- Identificar o perfil das organizações participantes do estudo em relação ao uso de sistemas de controle gerenciais e o enfrentamento da crise.

Esse objetivo teve o intuito apresentar as principais características das organizações e o respectivo uso do SCGs por parte delas. O perfil das organizações pôde ser visto na seção 4.1. O quadro 6 sumariza tais características, demonstrando uma diversidade de segmentos das organizações, desde *healthtechs* a *edtechs*, empresas de comércio, construção e desenvolvimento de *softwares* com uso de IA.

Algumas características adquiriram relevância ao longo das entrevistas, como tamanho, tempo de existência e fontes de recursos obtidas.

A maior empresa do estudo possuía 60 funcionários, tendo passado por um processo de escalada acelerado por meio de um M&A em 2021. Atua com *softwares* de gestão e conexão entre hospitais e profissionais de saúde com seus clientes. Naturalmente, esse serviço veio a ter demanda expressiva durante a pandemia, e a organização, que tinha o produto pronto, precisou de poucas mudanças para escalar.

Pôde-se observar mais dois grupos de empresas: um com empresas mais consolidadas e com uma quantidade razoável de funcionários (no contexto de *startups*), outro composto por negócios menores.

Do grupo de empresas menores, apenas uma possuía elevada experiência prévia na gestão de negócios (empresa 8), o que auxiliou na remodelagem de suas atividades por três vezes durante a crise, até se chegar ao modelo atual. As empresas 6 e 9 foram as que menos utilizavam SCGs. Ambos os entrevistados são sócio fundadores e não possuíam experiência prévia em outros negócios. O entrevistado 6 operava com um serviço de natureza mais “física”, dependendo de *hardwares* para sua prestação, sendo esperado, portanto, maior impacto decorrente da pandemia. O entrevistado 9, detentor de uma plataforma de cursos online, passou por readequações entre as fases presencial e remota, mas, por possuir uma equipe de voluntários e não contar com um time contratado, terminou por fazer menor uso de SCG.

O grupo com empresas um pouco mais robustas apresentou uso sutilmente elevado de SCGs, com algumas restrições. As empresas 1 e 2, que possuíam o maior número de funcionários do grupo, não apresentaram maior quantidade de SCGs. Ambas passaram recentemente por avaliações de investidores e houve assunção de compromissos para cumprir diligências para melhoria de suas governanças, fazendo com que alguns dos SCGs pesquisados, embora ainda não utilizados, estivessem em análise ou em elaboração junto a empresas de consultoria financeira. Portanto, para essas empresas, pode-se apontar a existência de uma pressão pela adoção de SCGs causada pela necessidade de adequação às suas fontes de financiamento.

Em todas as empresas, a principal fonte de financiamento foram os recursos advindos dos sócios-fundadores, seguida do financiamento oriundo de fomento, que ganhou relevância durante a crise. Os recursos de fomentação advêm, principalmente, de editais de empresas públicas ou de empresas sem fins lucrativos que fornecem auxílio financeiro a organizações promotoras de inovação.

A maioria das empresas também passou por rodadas iniciais de investimento. Apenas as empresas 1 e 10, no momento de análise do estudo, haviam recebido aportes, enquanto a empresa 2 estava em vias de receber.

- Mapear as principais motivações para adoção de sistemas de controle gerenciais em *startups*.

O segundo objetivo específico buscou identificar fatores, ou motivações, relacionados à adoção ou intensificação de SCGs nas empresas estudadas. A crise, considerada como um fator externo à organização, foi analisada como uma das motivações evidenciadas pela literatura. Entretanto, outros fatores também emergiram da análise e possuíam convergência com achados da literatura anterior.

Por conseguinte, para esse objetivo, era importante entender, nas empresas estudadas, os fatores que se destacaram como relevantes em um cenário de crise. Esperava-se que houvesse uma mudança na utilização dos SCGs pelas empresas, e essa verificação foi feita através de perguntas abertas sobre os sistemas e seus respectivos grupos (classificados de acordo com o estudo de Davila e Foster (2007) e Santos, Beuren e Comte (2017)).

Desta feita, utilizando-se da observação dos dados descritivos, foi possível gerar a análise temática da pesquisa, identificando pontos consonantes à literatura contingencial. Aqui, destacam-se o tamanho, o estágio organizacional (v.g. a fase de transição da organização para seu crescimento) e as fontes de financiamento como fatores que emergiram da análise realizada. Esses aspectos foram tratados na seção 4.3.

Quanto ao tamanho (seção 4.3.1), foi utilizado o critério de número de funcionários, eis que a informação sobre faturamento era tema delicado e não preferível de ser divulgado pelas empresas. Ressalte-se que, no tamanho descrito pelo número de funcionários, deve ser considerada a modalidade de contratação do time. É comum, em *startups*, a contratação de prestadores para atuarem em um determinado projeto por tempo específico, sendo definida uma data de início e término da participação. Caso a empresa possua um projeto alinhado ao *know-how* daquele prestador, ele pode ser novamente integrado ao time para um novo projeto, com *deadlines* específicos. Essa característica faz com que o formato de contratação por CLT esteja em desuso nas *startups*. Portanto, foram inclusos, no número de funcionários, também aqueles contratados na modalidade PJ. Constatou-se que, quanto menor a empresa, menor o uso de SCGs, corroborando o esperado (menor complexidade, menor formalidade).

Outro fator foi o crescimento (4.3.2). A literatura evidencia o crescimento como um estágio do ciclo de vida empresarial, e, por isso, foi considerado como um fator interno à organização. O crescimento das vendas e a maior demanda pandêmica fez com que as empresas buscassem um olhar mais diligente ao seu planejamento estratégico e financeiro e à gestão de produto. Essa última foi um dos sistemas mais utilizados, haja vista a necessidade de redesenho de determinados produtos e serviços prestados no novo contexto.

Quanto às fontes de financiamento (seção 4.3.3), várias empresas apontaram ser um grande motivador na adoção de sistemas de controle gerencial. A expectativa de aporte e o escrutínio intrínseco de investidores sobre o desempenho da organização induziram a formalização de processos, com o auxílio eventual de consultorias (empresas 1 e 2). A necessidade de apresentar robustez aos investidores nas rodadas de investimentos é um dos marcos mais proeminentes dentro do tempo de vida de uma *startup*.

- Compreender as mudanças (se houver) no uso de sistemas de controle gerenciais em detrimento da crise econômica provocada pelo COVID-19

O terceiro objetivo propositava visualizar a crise entre os fatores de influência na configuração dos SCGs estudados. Para a literatura, conforme evidenciado na seção 4.3.4, a crise é um fator contingencial externo à organização e possui efeitos na forma como o negócio é conduzido.

Contudo, no presente estudo, uma minoria de empresas pontuou que a crise afetou a utilização de sistemas. O sistema mais pontuado foi o de gestão de produtos e de planejamento estratégico, em decorrência da necessidade de a empresa se recolocar em um cenário de distanciamento social e redirecionar serviços e produtos anteriormente desenhados.

O redesenho não foi comum a todas as empresas; contudo, mesmo naquelas com produto pronto, houve necessidade de reavaliação e adequação ao formato predominantemente remoto durante a pandemia.

A maior parte das empresas relatou que a crise, em si, não foi o principal indutor na busca de uma gestão mais robusta, mas, sim, o crescimento dela decorrente, que

desembocou no escalonamento dos produtos e serviços e na necessidade de obtenção de recursos por novas fontes de financiamento, em atendimento a diligências.

Destarte, foi possível compreender uma relação entre os fatores emergida do estudo, demonstrada na Figura 16, da seção 4.3.5. Depreende-se que a crise, nessas organizações, promoveu alterações ao incorrer no crescimento organizacional, que, em conjunto com o fator tamanho, influenciou no uso de SCGs.

Para maioria das empresas, a pandemia representou um divisor de águas nos negócios, gerando oportunidades de crescimento e vantagem competitiva aos prestadores adaptados ao cenário remoto e digital. Ao mesmo tempo, houve desafios como a redefinição de produtos e serviços, *turnover* dos funcionários e incerteza quanto ao contexto pós-crise, com a retomada potencial da presencialidade nas atividades, como apresentado na seção 4.4

Em epítome, o objetivo geral do estudo foi analisar como as *startups* têm utilizado sistemas de controle gerencial em períodos de crise econômica. É comum que alguns desses sistemas sejam agrupados entre aqueles relacionados às atividades de planejamento e os que estão voltados à avaliação. Para as empresas desse estudo, os sistemas relacionados ao planejamento e a gestão de produto são mais relevantes para essas organizações, sendo os sistemas de avaliação menos utilizados, comparativamente.

Durante o estudo, foi possível perceber particularidades na gestão desse tipo de organização. Os entrevistados com frequência realçaram a essencialidade de uma gestão ágil e enxuta para a sobrevivência dos negócios, sugerindo, inclusive, formas pelas quais a contabilidade poderia considerar essas ferramentas no escopo de empresas tecnológicas.

Entre essas particularidades está o formato de contratação não tradicional de mão de obra, voltado a parcerias em projetos, uma realidade tão presente que encetou a adoção de instrumentos como o *vesting contract* na tentativa de reter talentos.

Outro aspecto particular envolve a gestão de projetos, focado na entrega aos clientes. Assim, a gama de sistemas gerenciais tradicionais voltados aos produtos e serviços se configura obsoleta no contexto de *startups*, nas palavras dos entrevistados, quando comparada a um sistema *lean*. Quando questionados sobre o uso de sistemas de

planejamento e de avaliação financeira, os entrevistados suscitaram frequentemente a relevância e adequação de mecanismos como OKR em contraste com os sistemas clássicos trazidos pelos autores de empreendedorismo. Para os entrevistados, tais mecanismos não tradicionais possuem pertinência à gestão de *startups* devido ao foco resolutivo de curto prazo, sendo perfeitamente associáveis a outras ferramentas de qualidade, agilidade e de gestão enxuta. Com base nessas ressalvas, o estudo buscou, na seção 4.5, compelir reflexões sobre o alinhamento entre práticas ágeis e enxutas e os SCGs em *startups*.

5.2 Limitações

As limitações encontradas no estudo esbarram em contextos metodológicos e de acessibilidade. Algumas das limitações percebidas foram:

- A não generalização dos resultados a qualquer *startup*. Como a pesquisa utilizou entrevistas semiestruturadas, percebidas como mais aplicáveis para responder à pergunta norteadora do estudo, generalizações estatísticas não foram possíveis. Contudo, tal abordagem qualitativa permitiu a geração de *insights* e discussões teóricas relevantes para área;
- A temporalidade. Apesar de o estudo, principalmente no que se refere ao contato com os entrevistados, ter sido realizado durante o período de pandemia (2021-2022), não foi desenvolvido um acompanhamento ao longo do tempo das organizações. Acompanhar as organizações em dimensão temporal poderia promover maior compreensão do uso de SCGs à medida da ocorrência dos eventos relacionados à crise (ex.: *lockdowns*, vacinação, reabertura, pós-crise, etc.);
- O ponto de vista do sócio fundador. A maior parte das entrevistas ocorreu com indivíduos que assumiam a função de sócio, o que pode não capturar certos efeitos dos SCGs no time e em seus processos decisórios. Entretanto, é uma limitação que o estudo considera manejável, por tais empresas, em sua maioria, possuírem porte reduzido.
- O viés das empresas sobreviventes à crise. As empresas participantes do estudo atendiam ao critério de estarem em operação durante o ano de 2022. Sendo assim, os resultados apresentados trazem o viés de empresas que conseguiram

superar a crise, não contemplando os casos de *startups* que encerraram suas atividades durante a pandemia.

5.3 Sugestões para Pesquisas Futuras

O objetivo da seção é elencar potenciais discussões aptas ao aprofundamento surgidas a partir da análise ora realizada, com potencial de contribuir para o avanço da literatura na área.

- *Turnover e sistema de controle gerencial de pessoas*

Um dos principais pontos percebidos no estudo foi a menção contínua à necessidade de retenção de talentos e gestão do time. No contexto das *startups*, a gestão de pessoas é feita de maneira particular, visto que a maioria, em estágio de operação (anterior à tração), possui uma quantidade reduzida de funcionários e com baixa taxa de contratação na modalidade CLT.

Em um contexto de crise epidêmica global, a rotatividade do time aumentou de forma expressiva nessas organizações, levando colaboradores a terem acesso a oportunidades em outros estados ou no exterior, atuando de forma remota. O subsequente aquecimento no mercado de TI somente realçou o descasamento entre oferta e demanda e alargou a disputa por profissionais. Projetos em andamento por empresas menores foram afetados, implicando em desafios maiores para empresas com menos recursos.

Há muito o que se discutir sobre estratégias e sistemas adotados ou desenhados por *startups* para promover um ambiente atrativo para os profissionais da área. Como alinhar a flexibilidade e demanda por inovação com sistemas de controle gerenciais, visando ao escalonamento? E, de maneira ainda mais enfática, o que *startups* com menor *turnover* têm feito para retenção de talentos? Esse último questionamento foi objeto de discussão entre empreendedores pares vinculados ao parque tecnológico, e ainda continua sendo um gargalo para *startups* com menor nível de recurso.

- *Vesting Contract*

Vesting Contract é uma modalidade contratual muito citada por entrevistados do estudo, permitindo gerir *stock options* entre os colaboradores e sendo capaz de alterar a

participação societária (item também discutido na seção 4.4.2, sobre rotatividade de time).

Essa modalidade tem sido difundida como uma forma de atrair e manter talentos nas organizações, mas ainda é recente e pouco estudada. Nela, o direito à participação societária geralmente é progressivo e depende de requisitos a serem cumpridos, a exemplo da cláusula *cliff*, que estabelece um tempo mínimo de atuação na organização. *Startups* têm surgido com o intuito de fornecer plataforma de soluções para gerenciamento de *Vesting Contracts* e suas respectivas implicações para o negócio, acompanhando o crescente interesse por esse mecanismo de retenção.

Assim, entende-se que a temática precisa ser explorada no âmbito gerencial, porquanto surge como uma forma de alinhamento entre as expectativas dos funcionários e investidores, tal qual se discute na teoria da agência. Entretanto, que mudanças específicas ocorrem no processo decisório da organização com a adoção de *vesting contract*? Como novos sistemas podem ser adotados para alinhar as expectativas de um maior grupo de participantes societários atuantes na organização? Tais questionamentos tornam-se relevantes por essa modalidade envolver diretamente aspectos de gestão de pessoas, gestão contratual, aspectos legais e estrutura de capital da empresa.

- *M&A*

Um processo de *Merge and Acquisition* revela-se muitas vezes como um ponto de ruptura na história da organização, considerando a transferência do controle para outro grupo. Grandes e tradicionais empresas, como discutido no estudo, tendem a apresentar maior burocracia e rigidez na mudança de direção em seus negócios, sendo mais desafiador uma resposta rápida a cenários de crise. Assim, é comum que tais empresas adquiram soluções desenvolvidas por *startups*, incorporando-as no seu *modus operandi* e sendo capaz de inovar sem realizar esforços internos.

Uma das empresas do estudo, a *startup* 11, passou por uma M&A e evidenciou que diversas mudanças gerenciais ocorreram em decorrência da compra, a começar pela estrutura decisória na organização. Por causa do aumento natural na demanda de informações pelo conselho e pelo grupo controlador, houve acréscimo de funcionários, aumento significativo no aporte de recursos e maior robustez no gerenciamento. Portanto, o impacto do M&A no processo decisório, na gestão do time e no

planejamento estratégico e financeiro de uma organização são pontos relevantes para aprofundamento na literatura, sendo escassa – e útil – a oportunidade de se estudar tais organizações.

5.4 Implicações Teórico-Práticas

O presente trabalho contribui para o avanço da compreensão de sistemas de controles gerenciais em *startups* tanto em aspectos teóricos, como práticos. Do ponto de vista teórico, avança em relação aos estudos de Dávila visto que traz a crise como um novo fator de análise para adoção de SCGs. Embora tais organizações costumem lidar constantemente com incertezas (RIES, 2012), a crise da COVID-19 traz maiores particularidades, visto que ocorre uma mudança não apenas no contexto econômico, mas de saúde e relações interpessoais, influenciando no ambiente de trabalho.

Ainda sob o ponto de vista teórico, pode-se dizer que o estudo apresenta evidências de que as *startups* utilizam de SCGs de maneira aplicada ao seu contexto, influenciado por uma gestão ágil e de projetos. Tais SCGs ajudam a organização na redefinição de seus produtos, na melhor comunicação com seus clientes e, conseqüentemente, na perseguição pela escalabilidade e viabilidade de seu negócio. SCGs voltados exclusivamente aos aspectos financeiros, no geral, são mais adotados quando da necessidade de obtenção de financiamentos ou de diligências. A utilização desse tipo de SCGs, de forma espontânea, aparenta estar mais relacionada à organizações que possuem gestores com experiência anterior em tais sistemas.

Quanto aos aspectos práticos, pode-se ressaltar que contadores devem estar atentos às necessidades específicas de *startups*, enfatizando o uso de ferramentas como retorno de investimentos por projeto, auxílio no cálculo de custo de aquisição de clientes, na monetização dos produtos, orçamentos e, em casos mais específicos, na mensuração do desempenho dos colaboradores, auxiliando tais organizações em um melhor controle da produtividade. Em tal cenário, o(a) profissional contábil consegue suprir uma lacuna na gestão de *startups*, visto que, de acordo com os próprios entrevistados, a contabilidade tende a ser “reativa” e terceirizada, sendo comum mesmo em *startups* em fase de operação ou crescimento. Assim, a contabilidade deve apresentar foco ainda maior em aspectos gerenciais do que apenas fiscais em organizações inovadoras, dado o seu nível elevado de dinamicidade e incerteza.

REFERÊNCIAS

ABDEL-KADER, Magdy; LUTHER, Robert. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, v. 40, n. 1, p. 2-27, 2008.

ABDULLAH, Nurul Aisyah Sim; NOOR, Nor Laila Md; IBRAHIM, Emma Nuraihan Mior. Resilient organization: Modelling the capacity for resilience. In: 2013 International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS). IEEE, 2013. p. 319-324.

ABSTARTUPS. Radiografia do Ecosistema Brasileiro de Startups. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/radiografia-do-ecossistema/#radiografia>>. Acesso em: 05 de ago. 2022.

AHRENS, Thomas; CHAPMAN, Christopher S. Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary accounting research*, v. 21, n. 2, p. 271-301, 2004.

ALATTAR, Jalal M.; KOUHY, Reza; INNES, John. Management accounting information in micro enterprises in Gaza. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2009.

ANGELAKIS, George; THERIOU, Nikolaos; FLOROPOULOS, Iordanis. Adoption and benefits of management accounting practices: Evidence from Greece and Finland. *Advances in accounting*, v. 26, n. 1, p. 87-96, 2010.

ANTHONY, R.N. *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.

ARNOLD, P. J. Global financial crisis: The challenge to accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 803–809, 2009.

ASASONGTHAM, P. Factors affecting cost management of SME factory entrepreneurs in the plastic industry in Pathumthani during the economic crisis. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, v. 53, p. 6-14, 2012.

ASEL, Johannes A.; POSCH, Arthur; SPECKBACHER, Gerhard. Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management. *Review of Managerial Science*, v. 5, n. 2, p. 213-231, 2011.

BAIMAN, S. *Agency Research in Managerial Accounting: A Survey Journal of Accounting Literature*, 1982.

BAINES, Annette; LANGFIELD-SMITH, Kim. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, organizations and society*, v. 28, n. 7-8, p. 675-698, 2003.

BARON, J. N.; D. M. BURTON; M. T. HANNAN. The road taken: Origins and evolution of employment systems in emerging companies. *Industrial and Corporate Change* 5: 239-275, 1996.

BARON, J. N.; D. M. BURTON; M. T. HANNAN. Engineering bureaucracy: The genesis of formal policies, positions, and structures in high-technology firms. *The Journal of Law, Economics, and Organization* 15: 1-41, 1999.

BARTON, S. L.; MATTHEWS, C. H. Small firm financing: Implications from a strategic management perspective. *Journal of Small Business Management*, 27(1), 1-7, 1989.

BAZELEY, Pat. *Qualitative data analysis: Practical strategies. Qualitative Data Analysis*, p. 1-584, 2020.

BECKER, S. D.; MAHLENDORF, M. D.; SCHÄFFER, U.; THATEN, M. Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*, v. 33, n. 4, p. 1489-1517, 2016.

BENJAORAN, Vacharapoom. A cost control system development: A collaborative approach for small and medium-sized contractors. *International journal of project management*, v. 27, n. 3, p. 270-277, 2009.

BERGER, Allen N.; UDELL, Gregory F. The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of banking & finance*, v. 22, n. 6-8, p. 613-673, 1998.

BERNARDES, Danulia Peixer Galm; MIRANDA, Luis Carlos. Quatro histórias da utilização de informação econômico–financeira nas micro e pequenas empresas: lições para futuros empreendedores. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 5, n. 3, p. 84-98, 2011.

BHIMANI, A. "Management Accounting: European Perspectives," OUP Catalogue, Oxford University Press, number, 1996.

BHIMANI, Alnoor; LANGFIELD-SMITH, Kim. Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management accounting research*, v. 18, n. 1, p. 3-31, 2007.

BLANK, Steve; DORF, Bob. *Startup: manual do empreendedor*. Alta Books Editora, 2014.

BRIERLEY, John A. Why the proper definition of the ABC matters: a note. In: *Advances in Management Accounting*. Emerald Group Publishing Limited, 2011. p. 225-249.

BRIDI, Maria Aparecida. A pandemia Covid-19: crise e deterioração do mercado de trabalho no Brasil. *Estudos avançados*, v. 34, p. 141-165, 2020.

BRIJLAL, P.,; QUESADA, L. The use of capital budgeting techniques in businesses: A perspective from the Western Cape. *Journal of Applied Business Research*, 25, 37-46, 2009.

BROWN, David A.; BOOTH, Peter; GIACOBBE, Francesco. Technological and organizational influences on the adoption of activity-based costing in Australia. *Accounting & Finance*, v. 44, n. 3, p. 329-356, 2004.

BRUNS, William J.; WATERHOUSE, John H. Budgetary control and organization structure. *Journal of accounting research*, p. 177-203, 1975.

BRUHN, Miriam; KARLAN, Dean; SCHOAR, Antoinette. The impact of offering consulting services to small and medium enterprises: evidence from a randomized trial in Mexico. manuscript, Harvard University, 2010.

BRYMAN, Alan. *Social research methods*. Oxford university press, 2015.

BURNS, Tom; STALKER, George M. Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, p. 209-214, 1961.

CABRAL, E. R. D. M., MELO, M. C. D., CESAR, I. D., OLIVEIRA, R. E. M. D., BASTOS, T. F., MACHADO, L. O.; ZAMBON, Z. L. L. Contribuições e desafios da Atenção Primária à Saúde frente à pandemia de COVID-19, *InterAmerican Journal of Medicine and Health*, v. 3, p. 1-12, 2020. 2020.

CADEZ, Simon; GUILDING, Chris. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, organizations and society*, v. 33, n. 7-8, p. 836-863, 2008.

CAMARGOS, M. A. D., CAMARGOS, M. C. S., SILVA, F. W., SANTOS, F. S. D., & RODRIGUES, P. J.. Fatores condicionantes de inadimplência em processos de concessão de crédito a micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 333-352, 2010.

CARDOSO DA SILVA, D.J.; MIRANDA, L. C.; FREIRE, D. R.; DOS ANJOS, L. C. M.. Para que serve a informação contábil nas micro e pequenas empresas? *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 7, n. 13, p. 89-106, 2010.

CARVALHO, K. L. D.; SARAIVA JÚNIOR, A. F.; FREZATTI, F.; COSTA, R. P. D. A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11, 98-130, 2010.

CARVALHO, Claudinê Jordão de; SCHIOZER, Rafael Felipe. Gestão de capital de giro: um estudo comparativo entre práticas de empresas brasileiras e britânicas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, p. 518-543, 2012.

CHAGANTI, Rajeswararao; DECAROLIS, Dona; DEEDS, David. Predictors of capital structure in small ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 20, n. 2, p. 7-18, 1995.

CHAND, Mohinder; DAHIYA, Ashish. Application of management accounting techniques in Indian small and medium hospitality enterprises: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 11, n. 1, p. 25-41, 2010.

- CHANDLER, A. *Strategy and Structure*. Cambridge, MIT Press, 1962.
- CHANDLER, Gaylen N.; JANSEN, Erik. The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business venturing*, v. 7, n. 3, p. 223-236, 1992.
- CHAPMAN, Christopher S. Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, organizations and society*, v. 22, n. 2, p. 189-205, 1997.
- CHENHALL, Robert 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, Robert Hunter; CHAPMAN, Christopher S. Theorising and testing fit in contingency research on management control systems. In: *Methodological issues in accounting research: theories, methods and issues*. Spiramus, 2006. p. 35-54.
- CHENHALL, Robert H.; LANGFIELD-SMITH, Kim. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, organizations and society*, v. 23, n. 3, p. 243-264, 1998.
- CHENHALL, Robert H.; MORRIS, Deigan. The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *Accounting Review*, p. 16-35, 1986.
- CHRIST, Katherine L.; BURRITT, Roger L. Environmental management accounting: the significance of contingent variables for adoption. *Journal of Cleaner Production*, v. 41, p. 163-173, 2013.
- CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.
- COHEN, Sandra; KARATZIMAS, Sotirios; NAOUM, Vasilios-Christos. *Management Accounting Systems in SMEs: A Means to Adapt to the Financial Crisis? Innovative management perspectives on confronting contemporary challenges*. Cambridge: Cambridge Scholars Publishing, p. 56-81, 2015.

COLLINS, Frank; HOLZMANN, Oscar; MENDOZA, Roberto. Strategy, budgeting, and crisis in Latin America. *Accounting, Organizations and Society*, v. 22, n. 7, p. 669-689, 1997.

CONSÓRCIO DE VEÍCULOS DE IMPRENSA. Sem dados novos de 18 estados, Brasil tem 144,3 milhões de completamente vacinados. Disponível em: <https://g1.globo.com/saude/coronavirus/vacinas/noticia/2022/01/09/sem-dados-novos-de-18-estados-brasil-tem-1443-milhoes-de-completamente-vacinados.ghtml>. Acesso em: 05 de outubro de 2022.

COOPER, Christine. Accounting for the fictitious: A Marxist contribution to understanding accounting's roles in the financial crisis. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 30, p. 63-82, 2015.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESPO, Nuno Fernandes; BELCHIOR, Ricardo; COSTA, Edivaldo Bartolomeu. Exploring individual differences in the relationship between entrepreneurial self-efficacy and intentions: Evidence from Angola. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2018.

DAVILA, Antonio. An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, v. 30, n. 3, p. 223-248, 2005.

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

DAVILA, Antonio; FOSTER, George; GUPTA, Mahendra. Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of business venturing*, v. 18, n. 6, p. 689-708, 2003.

DAVILA, Antonio; FOSTER, George; LI, Mu. 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, Antonio; FOSTER, George; JIA, Ning. The valuation of management control systems in start-up companies: International field-based evidence. *European Accounting Review*, v. 24, n. 2, p. 207-239, 2014.

DAVILA, Antonio; FOSTER, George; OYON, Daniel. Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, v. 18, n. 2, p. 281-311, 2009.

DELOOF, Marc; JEGERS, Marc. Trade credit, corporate groups, and the financing of Belgian firms. *Journal of Business Finance & Accounting*, v. 26, n. 7-8, p. 945-966, 1999.

DISTRITO. Fintech Report 2022. Disponível em: <<https://materiais.distrito.me/mr/fintech-report>>. Acesso em: 05 de ago. de 2022.

DONALDSON, Lex. The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities. *Organization design*, p. 19-40, 2006.

DONALDSON, Lex. *Structural contingency theory/information processing theory*. Oxford University Press, 2013.

DREXLER, Alejandro; FISCHER, Greg; SCHOAR, Antoinette. Financial literacy training and rule of thumbs: evidence from a field experiment. *CEPR Discussion Papers*, v. 7994, 2010.

EL-EBAISHI, Mohammad; KARBHARI, Yusuf; NASER, Kamal. Empirical evidence on the use of management accounting techniques in a sample of Saudi manufacturing companies. *International Journal of Commerce and Management*, 2003.

ELHAMMA, Azzouz. The Relationship between Firm Size, Activity Based Costing and Performance: An Application on Moroccan Enterprises. *Journal of Accounting, Business & Management*, v. 19, n. 1, 2012.

ESPEJO, M. M. dos S. B. Perfil dos Atributos do Sistema Orçamentário sob a Perspectiva Contingencial: uma Abordagem Multivariada. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

ESTADÃO. Fintechs de investimento crescem na pandemia. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,fintechs-de-investimento-crescem-na-pandemia,70003952017>>. Acesso em 05 de ago. de 2022.

EXAME. Mercado de startups ignora a pandemia e cresce no Brasil em 2021. Disponível em: <<https://exame.com/bussola/mercado-de-startups-ignora-a-pandemia-e-cresce-no-brasil-em-2021/>>. Acesso em: 05 de ago. de 2022.

EZZAMEL, Mahmoud; BOURN, Michael. The roles of accounting information systems in an organization experiencing financial crisis. *Accounting, Organizations and Society*, v. 15, n. 5, p. 399-424, 1990.

FERREIRA, Aldónio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

FERREIRA, Aldonio; MOULANG, Carly; HENDRO, Bayu. Environmental management accounting and innovation: an exploratory analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2010.

GARENGO, P. AND BITITCI, U. Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No. 8, pp. 802-825, 2007.

GERDIN, Jonas; GREVE, Jan. Forms of contingency fit in management accounting research—a critical review. *Accounting, organizations and society*, v. 29, n. 3-4, p. 303-326, 2004.

GIDEON, Lior (Ed.). *Handbook of survey methodology for the social sciences*. New York: Springer, 2012. GOOLD, Michael. Strategic control in the decentralized firm. *MIT Sloan Management Review*, v. 32, n. 2, p. 69, 1991.

GOPALKRISHNAN, Shalini Sabharwal. Business without employees? Leveraging Solopreneurs for Startups. In: *Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2015.

GORDON, Lawrence A.; MILLER, Danny. A contingency framework for the design of accounting information systems. In: Readings in accounting for management control. Springer, Boston, MA, 1976. p. 569-585.

GORDON, Lawrence A.; NARAYANAN, Vadake K. Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, organizations and society*, v. 9, n. 1, p. 33-47, 1984.

GOVINDARAJAN, Vijay. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of management Journal*, v. 31, n. 4, p. 828-853, 1988.

GOVINDARAJAN, Vijay; GUPTA, Anil K. Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. In: Readings in accounting for management control. Springer, Boston, MA, . p. 646-668, 1985.

GRANLUND, Markus; TAIPALEENMÄKI, Jani. Management control and controllership in new economy firms—a life cycle perspective. *Management accounting research*, v. 16, n. 1, p. 21-57, 2005.

GREINER, L.E. Evolution and Revolution as organization grow. *Harvard Business Review*, v.50, p. 322-329, 1972.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B.; PEREIRA, C. A. O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações & Sociedade*, 12, 91-106, 2005.

GUL, Ferdinand A. The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business managers' performance. *Accounting and business research*, v. 22, n. 85, p. 57-61, 1991.

GUL, Ferdinand A.; CHIA, Yew Ming. The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: a test of three-way interaction. *Accounting, Organizations and Society*, v. 19, n. 4-5, p. 413-426, 1994.

GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management journal*, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.

HAAGEN F. The role of smart money: What drives venture capital support and interference within biotechnology ventures? *Journal of Business Economics*, 78, pp. 397–422, 2008.

HALABI, Abdel K.; BARRETT, Rowena; DYT, Robyn. Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2010.

HALDMA, Toomas; LÄÄTS, Kertu. Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management accounting research*, v. 13, n. 4, p. 379-400, 2002.

HALL, Matthew. Realising the richness of psychology theory in contingency-based management accounting research. *Management Accounting Research*, v. 31, p. 63-74, 2016.

HANSEN, Stephen C.; VAN DER STEDE, Wim A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research*, v. 15, n. 4, p. 415-439, 2004.

HOPWOOD, Anthony G. Accounting and the environment. *Accounting, organizations and society*, v. 34, n. 3-4, p. 433-439, 2009.

HUDSON, Mel; SMART, Andi; BOURNE, Mike. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 2001.

HYVÖNEN, Johanna. Adoption and benefits of management accounting systems: evidence from Finland and Australia. *Advances in International Accounting*, v. 18, p. 97-120, 2005.

ILIAS, Azleen; RAZAK, Mohd ZA; YASOA, Mohd Rushdan. The preliminary study of management accounting practices (MAPs) in small business. *Global Business and Management Research: An International Journal*, v. 2, n. 1, p. 79-88, 2010.

JANKE, Robert; MAHLENDORF, Matthias D.; WEBER, Jürgen. An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management Accounting Research*, v. 25, n. 4, p. 251-270, 2014.

JONES, C. S. An empirical study of the evidence for contingency theories of management accounting systems in conditions of rapid change. *Accounting, Organizations and Society*, v. 10, n. 3, p. 303-328, 1985.

JUNQUEIRA, Emanuel Rodrigues. Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

KARLAN, Dean; VALDIVIA, Martin. Teaching entrepreneurship: Impact of business training on microfinance clients and institutions. *Review of Economics and statistics*, v. 93, n. 2, p. 510-527, 2011.

KEASEY, Kevin; MARTINEZ, Beatriz; PINDADO, Julio. Young family firms: Financing decisions and the willingness to dilute control. *Journal of Corporate Finance*, v. 34, p. 47-63, 2015.

KHANDWALLA, Pradip N. Environment and its impact on the organization. *International studies of management & organization*, v. 2, n. 3, p. 297-313, 1972.

KING, Robyn; CLARKSON, Peter M.; WALLACE, Sandra. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, v. 21, n. 1, p. 40-55, 2010.

LA TORRE, M.; SABELFELD, S.; BLOMKVIST, M.; TARQUINIO, L.; DUMAY, J. Harmonising non-financial reporting regulation in Europe: Practical forces and projections for future research. *Meditari Accountancy Research*, 2018.

LÄÄTS, Kertu; HALDMA, Toomas. Changes in the scope of management accounting systems in the dynamic economic context. *Economics and Management*, v. 17, n. 2, p. 441-447, 2012.

LACERDA, Joabe Barbosa. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. *Revista brasileira de contabilidade*, n. 160, p. 38-53, 2006.

LAITINEN, Erkki K. Extension of break-even analysis for payment default prediction: evidence from small firms. *Investment management and financial innovations*, n. 8, Iss. 4, p. 96-108, 2011.

LANDSTROM, Hans. *Pioneers in entrepreneurship and small business research*. Springer Science & Business Media, 2007.

LANGFIELD-SMITH, Kim. Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

LASSOUED, Naima; KHANCHEL, Imen. Impact of COVID-19 pandemic on earnings management: An evidence from financial reporting in European firms. *Global Business Review*, 2021.

LAVIA LÓPEZ, O.; HIEBL, M. R. W. Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*, v. 27, n. 1, p. 81–119, 2015.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, p. 1-47, 1967.

LEMA, Domingo Garcia Pérez; DURÉNDEZ, Antonio. Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 13, n. 3, p. 151-172, 2007.

LESTER, Donald L.; PARNELL, John A. Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2008.

LÖFSTEN, Hans; LINDELÖF, Peter. Environmental hostility, strategic orientation and the importance of management accounting—an empirical analysis of new technology-based firms. *Technovation*, v. 25, n. 7, p. 725-738, 2005.

LUEG, Rainer; BORISOV, Boris Genadiev. Archival or perceived measures of environmental uncertainty? Conceptualization and new empirical evidence. *European Management Journal*, v. 32, n. 4, p. 658-671, 2014.

LEVIN, R. I. ; TRAVIS, V. P. Small company financing: What the books don't say. *Harvard Business Review*, p. 30–32, 1987.

LIN, Z. Jun; YU, Zengbiao. Responsibility cost control system in China: a case of management accounting application. *Management accounting research*, v. 13, n. 4, p. 447-467, 2002.

MAC AN BHAIRD, Ciarán. Resourcing small and medium sized enterprises: A financial growth life cycle approach. Springer Science & Business Media, 2010.

MALAGUEÑO, Ricardo; LOPEZ-VALEIRAS, Ernesto; GOMEZ-CONDE, Jacobo. Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, v. 51, n. 1, p. 221-244, 2018.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: foco na decisão. Tradução Opportunity Translations. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALMI, Teemu; BROWN, David A. Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MARRIOTT, Neil; MARRIOTT, Pru. Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management accounting research*, v. 11, n. 4, p. 475-492, 2000.

MCADAM, Rodney; MILLER, Kristel; MCSORLEY, Carmel. Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. *International Journal of Production Economics*, v. 207, p. 195-209, 2019.

MCKINSEY & COMPANY. Brazil Digital Report, 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/blog-made-in-brazil/brazil-digital-report>. Acesso em: 05 de ago. de 2022.

MELO SILVA, Francisco Aguiar de. Fatores que contribuem para o insucesso das startups: o reverso da "medalha". 2013. Tese de Doutorado.

- MERCHANT, Kenneth A. Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model. *Accounting, organizations and society*, v. 9, n. 3-4, p. 291-307, 1984.
- MERRIAM, S. B. Introduction to qualitative research. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2002.
- MILES, Raymond E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR, H. J. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes. São Paulo: Atlas, p. 09-31, 1995.
- MIRANDA, Luiz Carlos; FREIRE, Deivisson Rattacaso; SATURNINO, Odilon. Demanda por Serviços Contábeis pelos Mercadinhos: são os contadores necessários? *Contabilidade Vista & Revista*, v. 19, n. 1, p. 131-151, 2008.
- MITCHELL, Falconer; REID, Gavin C. Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research. *Management Accounting Research*, v. 11, n. 4, p. 385-390, 2000.
- MOORES, Ken; YUEN, Susana. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, organizations and society*, v. 26, n. 4-5, p. 351-389, 2001.
- MUNDY, Julia. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and society*, v. 35, n. 5, p. 499-523, 2010.
- MUNEER, S.; AHMAD, R. A. Impact of financing on small and medium enterprises (SMEs) profitability with moderating role of Islamic finance. *Information Management and Business Review*, 9(2), 25-32, 2017.
- NANDAN, Ruvendra. Management Accounting Needs of SMEs and the Role of Professional Accountants: A Renewed Research Agenda. *Journal of applied management accounting research*, v. 8, n. 1, 2010.
- NEUBAUER, Herbert *et al.* Management accounting systems and institutionalization in medium-sized and large family businesses-empirical evidence from Germany and Austria. *European Journal of Management*, v. 12, n. 2, p. 41-60, 2012.

- NOBEL, C. Teaching a'Lean Startup'Strategy. Harvard Business School, 2013.
- NYBØ, E, F; BRUNO, F; VICTOR, C, F. Direito das Startups. São Paulo: Saraiva jur., 2018.
- O'CONNOR, Neale G.; CHOW, Chee W.; WU, Anne. The adoption of “Western” management accounting/controls in China's state-owned enterprises during economic transition. *Accounting, Organizations and Society*, v. 29, n. 3-4, p. 349-375, 2004.
- OLIVEIRA, D.P.R. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2008.
- OTLEY, David. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management accounting research*, v. 31, p. 45-62, 2016.
- OUCHI, William G. The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative science quarterly*, p. 95-113, 1977.
- OZILI, P.; ARUN, T. (2020). Spillover of COVID-19: impact on the global economy. SSRN Preprints, 2020.
- PAL, Rudrajeet; TORSTENSSON, Håkan; MATTILA, Heikki. Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, v. 147, p. 410-428, 2014.
- PAVLATOS, Odysseas; KOSTAKIS, Hara. Management accounting practices before and during economic crisis: Evidence from Greece. *Advances in accounting*, v. 31, n. 1, p. 150-164, 2015.
- PAVLATOS, Odysseas; KOSTAKIS, Hara. Management accounting innovations in a time of economic crisis. *The Journal of Economic Asymmetries*, v. 18, 2018.
- PEARSON, Christine M.; CLAIR, Judith A. Reframing crisis management. *Academy of management review*, v. 23, n. 1, p. 59-76, 1998.
- PERREN, Lew; GRANT, Paul. The evolution of management accounting routines in small businesses: a social construction perspective. *Management accounting research*, v. 11, n. 4, p. 391-411, 2000.

PERRY, S. C. The Relationship Between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the US. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Volume 39, Number 3, pp. 201–208, 2000.

PINTO, J.S. Alicerces à construção da resiliência nas empresas embarcadas no Porto Digital: estratégias baseadas em capacidades e recursos organizacionais à luz da tecnologia da informação e comunicação e da aprendizagem organizacional. 2018. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Pernambuco.

PORTER, Michael E. Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, v. 36, n. 4, p. 30-41, 1980.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; TURNER, C. The context of organization structures. *Administrative science quarterly*, 91-114, 1969.

QUEIROZ, M. R. B. D. Estudo sobre a demanda de Contabilidade Internacional e conteúdos relacionados no mercado de trabalho da Região Metropolitana de São Paulo, 2005.

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

RIES, E. *The Lean Startup*. New York: Crown Business, 2012.

ROSE, Raduan Che; KUMAR, Naresh; YEN, Lim Li. THE DYNAMICS OF ENTREPRENEURS'SUCCESS FACTORS IN INFLUENCING VENTURE GROWTH. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, v. 2, n. 2, p. 133, 2006.

RUENGDET, Kamon; WONGSURAWAT, Winai. Characteristics of successful small and micro community enterprises in rural Thailand. *Journal of Agricultural Education and Extension*, v. 16, n. 4, p. 385-397, 2010.

RUNYAN, Rodney C. Small business in the face of crisis: identifying barriers to recovery from a natural disaster 1. *Journal of Contingencies and crisis management*, v. 14, n. 1, p. 12-26, 2006.

SABARÁ, F. A força das startups no Brasil. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-collab/2022/01/a-forca-das-startups-no-brasil/>. Acesso em: 05 de outubro de 2022.

SAMAGAIO, António; CRESPO, Nuno Fernandes; RODRIGUES, Ricardo. Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, v. 89, p. 351-360, 2018.

SANDINO, Tatiana. Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. *The Accounting Review*, v. 82, n. 1, p. 265-293, 2007.

SANTOS, V. D.; BENNERT, P.; FIGUEIREDO, G. H.; BEUREN, I. M. Uso dos instrumentos de Contabilidade Gerencial em pequenas e médias empresas e seu fornecimento pelo escritório de Contabilidade. *Pensar contábil*, 20(71), 2018.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

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

SAUNDERS, Mark NK; GRAY, David E.; GOREGAOKAR, Harshita. SME innovation and learning: the role of networks and crisis events. *European Journal of Training and Development*, v. 38, n. 1-2, p. 136-149, 2014.

SEBRAE. Pequenos negócios fecham o primeiro semestre de 2022 respondendo por 7 em cada 10 empregos no Brasil. Disponível em: < <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/pequenos-negocios-fecham-o-primeiro-semester-de-2022-respondendo-por-7-em-cada-10-empregos-no-brasil/>>. Acesso em: 05 de ago. 2022.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 05 de ago. 2022.

SERRASQUEIRO, Zélia; NUNES, Paulo Maçãs. Financing behaviour of Portuguese SMEs in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, v. 43, p. 98-107, 2014.

SILVA, D. S.; GHEZZI, A.; DE AGUIAR, R. B., CORTIMIGLIA, M. N.; CATEN, C. S. Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model

innovation: A systematic review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2020.

SILVOLA, Hanna. Do organizational life-cycle and venture capital investors affect the management control systems used by the firm?. *Advances in Accounting*, v. 24, n. 1, p. 128-138, 2008.

SIMONS, Robert. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic management journal*, v. 12, n. 1, p. 49-62, 1991.

SIMONS. *Levers of Control*. Harvard Business School Publishing, 1995.

SHARMA, Divesh S. The differential effect of environmental dimensionality, size, and structure on budget system characteristics in hotels. *Management Accounting Research*, v. 13, n. 1, p. 101-130, 2002.

SHIELDS, Michael D. Management accounting practices in Europe: a perspective from the States. *Management Accounting Research*, v. 9, n. 4, p. 501-513, 1998.

SLING HUB. Disponível em: <https://slinghub.io/>. Acesso em: 05 de outubro de 2022.

SMITH, J. A.; SHINEBOURNE, P. *Interpretative phenomenological analysis*. American Psychological Association, 2012.

SPENDER, J.-C.; CORVELLO, V.; GRIMALDI, M.; RIPPA, P. Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, v. 20, n. 1, p. 4-30, 2017

STREHLE, Florian; KATZY, Bernhard R.; DAVILA, Tony. Learning capabilities and the growth of technology-based new ventures. *International Journal of Technology Management*, v. 52, n. 1/2, p. 26-45, 2010.

STROEHER, Angela Maria. Definição das características de um conjunto de informações contábeis para tomada de decisão organizacional. 2005. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SULAIMAN, M.; AHMAD, Nik Nazli Nik; ALWI, N. Management accounting practices in selected Asian countries: a review of the literature. *Managerial Auditing Journal*, 2004.

SZYCHTA, Anna. The scope of application of management accounting methods in Polish enterprises. *Management Accounting Research*, v. 13, n. 4, p. 401-418, 2002.

TILLEMA, Sandra. Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication: Case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. *Management Accounting Research*, v. 16, n. 1, p. 101-129, 2005.

TOSI, Henry; ALDAG, Ramon; STOREY, Ronald. On the measurement of the environment: An assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty subscale. *Administrative science quarterly*, p. 27-36, 1973.

VAN DER STEDE, W. A. Management accounting research in the wake of the crisis: Some reflections. *European Accounting Review*, 20(4), 605–623, 2011.

VAN GELDEREN, Marco; THURIK, Roy; BOSMA, Niels. Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, v. 26, n. 4, p. 319-335, 2006.

WANG, Gordon; SINGH, Parbudyal. The evolution of CEO compensation over the organizational life cycle: A contingency explanation. *Human Resource Management Review*, v. 24, n. 2, p. 144-159, 2014.

WEBER, M. *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press, 1947.

WELSH, John A.; WHITE, Jerry F. Small business ratio analysis: A cautionary note to consultants. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, v. 19, p. 20, 1981.

WILLARD, Gary E.; KRUEGER, David A.; FEESER, Henry R. In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, v. 7, n. 3, p. 181-194, 1992.

WILSON, James W.; EILERTSEN, Soren. How did strategic planning help during the economic crisis?. *Strategy & Leadership*, 2010.

WOODWARD, J. *Management and technology*. London: Her Majesty's Stationary Office, 1958.

WYMER, Scott A.; REGAN, Elizabeth A. Factors influencing e-commerce adoption and use by small and medium businesses. *Electronic markets*, v. 15, n. 4, p. 438-453, 2005.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. London: Sage, 2014.

YOUSSEF, Carolyn M. *et al.* Emergent self-organisation in emergencies: resilience rationales in interconnected societies. *Resilience*, v. 1, n. 3, p. 159–173, 2013.

ZAWAWI, Nur Haiza Muhammad; HOQUE, Zahirul. Research in management accounting innovations: An overview of its recent development. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2010.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO

Questões gerais sobre os participantes:

- Você pode descrever sua formação e experiência profissional?
- Você poderia descrever um pouco a sua trajetória na Start? Há quanto tempo está na startup?
- Atualmente, quais suas responsabilidades e funções na Start?

Questões gerais sobre a empresa:

- Pode comentar sobre a trajetória da empresa? Ela participou de rodadas de investimentos, processos de incubação ou aceleração?
- Qual o nível de participação de investidores externos na Start? Há participação destes no processo decisório?
- Como está estruturada a Start? Quantos são os funcionários?
- Como você descreve o estilo gerencial (modelo de gestão e aspectos relevantes da cultura organizacional) adotado pela Start?
- Como ocorre o processo decisório na Start e há um responsável por ele? E em que nível você participa dele? Pode exemplificar?
- Em sua opinião, qual o nível de consolidação de regras, rotinas e processos internos na Start?
- Como você define a estratégia da organização e planos para o futuro?
- Na sua opinião, como é o desempenho da Start em termos de inovação, rentabilidade e inovação se comparado à concorrência?
- Em relação às práticas de contabilidade, como você julga a utilização delas no processo decisório da Start?

Questões Gerais sobre o impacto da Pandemia

- Como a empresa tem reagido à crise em relação às mudanças organizacionais? (Ex.: Mais burocrática ou mais flexível)
- Como você avalia o desempenho da empresa durante o período de pandemia? (Ex.: redução, aumento, estabilidade)
- Durante a pandemia, quais foram as principais formas de obtenção de recursos ou financiamentos da Start? Houve alguma alteração, se comparado ao cenário pré-pandêmico? (Ex.: Empréstimos, financiamentos, Investidores Anjo).

O Uso de Sistemas de Controles Gerenciais e a Pandemia

- Planejamento Estratégico
 - Como você avalia o planejamento estratégico (ex.: metas, clientes, capital humano, produtos) da Start no cenário pré e pós pandêmico?
 - Selecione alguns dos *cards* a seguir e comente sobre cada um deles, se julgar aplicável
- Planejamento Financeiro

- Como você avalia o planejamento financeiro (ex.: projeções de fluxo de caixa e orçamento empresarial) da Start no cenário pré e pós pandêmico?
- Avaliação Financeira
 - Como você julga a avaliação financeira (ex.: projeções de fluxo de caixa e orçamento empresarial) da Start no cenário pré e pós pandêmico?
 - Selecione alguns dos *cards* a seguir e comente sobre cada um deles, se julgar aplicável
- Planejamento de Recursos Humanos
 - Como você avalia o planejamento de recursos humanos (ex.: organograma, códigos de conduta, descrição das funções por escrito, etc.) da Start no cenário pré e pós pandêmico?
 - Selecione alguns dos *cards* a seguir e comente sobre cada um deles, se julgar aplicável
- Avaliação de Recursos Humanos
 - Como você avalia o planejamento de recursos humanos (ex.: relatórios de avaliação de desempenho, remuneração atrelada ao desempenho, programas de incentivos, etc.) da Start no cenário pré e pós pandêmico?
- Desenvolvimento da Gestão de Produtos
 - Como você avalia o desenvolvimento da gestão de produtos (ex.: processo de seleção de projetos, mapeamento do portfólio, orçamento para projetos, etc.) da Start no cenário pré e pós pandêmico?
 - Selecione alguns dos *cards* a seguir e comente sobre cada um deles, se julgar aplicável
- Gestão de Vendas e Marketing
 - Como você avalia a gestão de vendas e marketing (ex.: metas de vendas e vendedores, projetos de pesquisa de mercado, satisfação dos clientes, etc.) da Start no cenário pré e pós pandêmico?
 - Selecione alguns dos *cards* a seguir e comente sobre cada um deles, se julgar aplicável
- Gestão de Parcerias
 - Como você avalia a gestão de parcerias da Start no cenário pré e pós pandêmico?

APÊNDICE B – CARDS DE APOIO PARA INVESTIGAÇÃO DO USO DE SCGs



Planejamento Estratégico

- Definição de Metas Estratégicas
- Plano de Desenvolvimento de Clientes
- Plano de Desenvolvimento de Capital Humano
- Plano de Portfolio de Produtos ou Produtos Futuros
- Orçamento de Investimentos

This card features a teal background with white dotted patterns in the top corners. The title 'Planejamento Estratégico' is centered in white. To the right, five rounded rectangular buttons in a gradient from blue to green list the following items: 'Definição de Metas Estratégicas', 'Plano de Desenvolvimento de Clientes', 'Plano de Desenvolvimento de Capital Humano', 'Plano de Portfolio de Produtos ou Produtos Futuros', and 'Orçamento de Investimentos'.



Planejamento de Recursos Humanos

- Valores Fundamentais
- Declaração da Missão
- Organograma
- Códigos de Conduta
- Descrição das Funções por Escrito
- Programa de Orientação de Novos Funcionários
- Boletim de Notícias da Empresa

This card features a teal background with white dotted patterns in the top corners. The title 'Planejamento de Recursos Humanos' is centered in white. To the right, seven rounded rectangular buttons in a gradient from blue to green list the following items: 'Valores Fundamentais', 'Declaração da Missão', 'Organograma', 'Códigos de Conduta', 'Descrição das Funções por Escrito', 'Programa de Orientação de Novos Funcionários', and 'Boletim de Notícias da Empresa'.

Avaliação de Recursos Humanos

Objetivos de Desempenho por Escrito para os Gestores

Relatórios Escritos da Avaliação de Desempenho

Remuneração Atrelada ao Desempenho

Programas de Incentivos Individuais

Planejamento e Avaliação Financeira

Projeções de Fluxos de Caixa

Orçamento Operacional

Procedimentos de Aprovação de Investimento de Capital

Procedimentos de Aprovação de Despesas Operacionais

Análise Rotineira do Desempenho Financeiro em Relação ao Projetado

Custos de Captação de Clientes

Análise de Rentabilidade dos Clientes

Análise de Rentabilidade dos Produtos

Gestão de Produto

Gerência de Marcos/Etapas do Projeto

Processo de Teste do Conceito do Produto

Relatórios Comparando o Progresso Real com o Planejado

Processo de Seleção dos Projetos

Mapeamento do Portfolio dos Produtos

Orçamento para Desenvolvimento de Projetos

Diretrizes de Composição da Equipe de Projeto

Gestão de Vendas e Marketing

Metas de Vendas para Vendedores

Projeto de Pesquisa de Mercado

Sistema de Recompensa do Time de Vendas

Políticas de Contratação e Demissão da Força de Vendas

Relatório de Vendas Pendentes

Feedback da Satisfação de Clientes

Manual de Processo das Vendas

Programa de Treinamento do Time de Vendas

Políticas de Marketing

Sistema de Gestão de Relacionamento com Clientes

Gestão de Parcerias

Plano de Desenvolvimento
de Parcerias

Políticas de Parcerias

Metas de Parcerias

Sistema de Monitoramento
de Parcerias

APÊNDICE C – PROTOCOLO DA PESQUISA (TEXTO DE ACEITE)

A pesquisa desenvolvida pela doutoranda Juliana Gonçalves de Araújo sob a orientação do Prof. Dr. Luiz Cláudio Marques dos Anjos, possui como valores fundamentais a honestidade intelectual, objetividade, imparcialidade, veracidade, justiça e responsabilidade. Destaca-se que estes valores fundamentais se mostram aplicados durante todo o processo de pesquisa, desde sua concepção, desenvolvimento, realização e comunicação de resultados. A natureza do projeto possui as seguintes diretrizes:

1. ESCOPO

A pesquisa tem por objetivo analisar como a pandemia influenciou o uso dos sistemas de controles gerenciais em *startups* para tomada de decisão. Os principais pontos são: i. o perfil da empresa e sua estrutura; ii. Processo decisório e a estruturação do sistema de controle; iii. as práticas de controle gerenciais adotadas neste sistema; iv. as modificações e adoções das práticas no contexto da pandemia.

2. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa segue uma abordagem qualitativa que privilegia a percepção das pessoas, nuances dos discursos e a subjetividade nas ações e posicionamentos. Desta forma, os procedimentos de pesquisa que serão realizados para a coletas de dados compreendem: I. a realização de entrevistas; e, adicionalmente, àquelas empresas que autorizarem, II. a análise documental; e III. observações da rotina da organização. Buscar-se-á com essas informações realizar uma descrição da empresa (fase preliminar para a compreensão da empresa, seus produtos, clientes, fornecedores, ambiente regulatório, organograma, visão, missão, valores, políticas, sistemas de controle) e uma descrição dos efeitos da pandemia no uso de tais sistemas de controle para processo decisório.

2.1. Entrevistas

As entrevistas servirão para conhecer um pouco mais das características da empresa, o perfil e concepções dos entrevistados, bem como perceber os entendimentos presentes na organização em relação ao tema investigado. As entrevistas serão realizadas com os colaboradores (da planta e da matriz) que estejam, ou estiveram, envolvidos com o objeto de análise. Para a realização das entrevistas serão adotados os seguintes procedimentos:

- a) As entrevistas terão duração média 30 minutos, podendo chegar a 60 minutos. Inicialmente o participante falará de sua formação e experiência e em seguida de questões propostas pelo pesquisador referentes ao tema investigado.
- b) Preferencialmente as entrevistas serão realizadas no local da empresa, porém, há a possibilidade de realizações em locais neutros e/ou por videoconferência;
- c) As entrevistas devem ser previamente agendadas observando as preferencias da empresa e dos participantes, de modo que não traga impacto nas atividades diárias dos participantes e da empresa como um todo;

- d) É provável a realização de mais de uma entrevista com cada participante ao longo da pesquisa, de modo a privilegiar a profundidade dos dados;
- e) O entrevistado tem o direito de negar a responder quaisquer questões colocadas sem providenciar justificativas;
- f) Não há riscos na participação da pesquisa e será garantido o sigilo dos participantes. Os participantes serão identificados como Entrevistado X, em que X é um número atribuído ao entrevistado;
- g) Será solicitada a permissão para a gravação da conversa como forma de facilitar o registro e garantir a fidelidade dos comentários realizados. O consentimento, no entanto, fica a critério do entrevistado;
- h) As gravações poderão ser transcritas e poderá ser solicitado aos entrevistados que as confirmem;
- i) Somente os pesquisadores envolvidos na investigação (doutoranda e orientador) terão acesso às entrevistas gravadas e as respectivas transcrições, assegurando a confidencialidade e o conteúdo discutido;
- j) Assegura-se a destruição dos dados em até cinco anos da conclusão da pesquisa.

2.2. Análise Documental (mediante autorização)

Os documentos da organização usualmente são importantes fontes de informações. O objetivo da análise documental é corroborar as percepções observadas nas entrevistas e demais fontes de dados, assim como trazer novas possíveis evidências acerca do tema investigado. A análise dos documentos seguirá as seguintes orientações:

- a) De acordo com o escopo da pesquisa podem ser objetos de estudo os seguintes documentos: (i) mídias de comunicação externa como por exemplo, sites, vídeos organizacionais, história da organização, fotos, vídeos, publicações em jornais e meios de comunicação diversos, bem como (ii) documentos internos, como por exemplo, memorandos, comunicações internas, organogramas e fluxogramas, mapeamentos, planilhas de acompanhamento e relatórios diversos;
- b) Tanto quanto nas entrevistas, tem-se garantida a confidencialidade dos dados analisados. As informações serão analisadas sob a perspectiva de identificação de padrões, ou seja, os dados são tratados de forma agrupada e/ou comparativa, preservando a confidencialidade de pessoas e valores envolvidos;
- c) A autorização do acesso a documentos internos da organização, fica a critério da empresa;

2.3. Observação Direta

O objetivo das observações é levantar informações que auxiliam o entendimento de comportamentos, discursos e práticas relacionadas ao tema investigado. Estes dados podem corroborar ou contradizer outras fontes de dados, além de serem importantes para garantir a

qualidade dos resultados da pesquisa. A coleta de dados por observação direta seguirá as seguintes orientações:

a) Poderão ser selecionados para observação: (i) eventos específicos, como reuniões de acompanhamento, encontros das áreas, etc., ou ainda (ii) atividades cotidianas da organização, como processos, rotinas, diálogos casuais (coffee break), que estejam relacionados ao tema investigado;

b) O pesquisador assumirá um papel de observador externo à organização, porém com o passar do tempo, adquirindo maior contato e familiaridade com a organização, poderá vir ser considerado como observador interno (pessoa conhecida pelos sujeitos da pesquisa);

c) Será garantido o sigilo dos participantes observados, sendo que os mesmos serão denominados seguindo as mesmas orientações aplicáveis às entrevistas.

d) Os dados levantados no processo de observação serão registrados, organizados e descritos em um protocolo de observação. Assim como nas outras formas de dados, as informações serão analisadas de forma agrupada visando a identificação de padrões, respeitando a confidencialidade dos sujeitos e das naturezas observadas;

e) A empresa autoriza a realização de observações de suas rotinas práticas, bem como a utilização destes dados na pesquisa. Qualquer restrição, ressalva ou adendo por parte da empresa deverá ser comunicada aos pesquisadores. A utilização do conteúdo das observações é passível de autorização da empresa, que pode a qualquer momento indicar restrições;

f) Apenas os envolvidos na investigação terão acesso ao protocolo de observação, assegurando a confidencialidade e conteúdo;

g) Assegura-se a destruição dos registros contidos no protocolo de observações em até cinco anos de conclusão da pesquisa.

Todos os dados coletados e informações e inferências obtidas pelos pesquisadores no processo de investigação serão utilizadas com finalidade puramente acadêmica. Neste período, todas as gravações, transcrições e diários de campo, resumos e protocolos de investigações criados no processo de coleta de dados ficarão armazenados no computador pessoal e no HD externo do responsável pela coleta de dados, durante o período de realização da pesquisa. Observando a data limite para a destruição dos arquivos.

3. PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) à preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham e (iii) manter a confidencialidade das pessoas e empresas, sempre que demandado. Em termos específicos os seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes e da empresa:

a) Não haverá a identificação dos participantes. As pessoas e a organização serão designadas por meio de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Além disto, expressões e informações que possam pôr a identificação em risco não serão utilizadas;

- b) Os pesquisadores se comprometem a manter confidencialidade quanto a eventuais informações confidenciais coletadas por ocasião das observações realizadas durante todo o processo de desenvolvimento da pesquisa;
- c) Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso aos registros dos dados coletados sob forma de entrevistas, documentos e observações;
- d) Gravações de entrevistas serão efetuadas de acordo com a ciência e consentimento do entrevistado;
- e) As gravações de entrevistas, cópias de documentos e protocolo de observações serão destruídos em até cinco anos após a pesquisa;
- f) As transcrições feitas a partir das gravações poderão ser modificadas caso o entrevistado sinta a necessidade. Da mesma forma, os protocolos de observação poderão ser modificados de acordo com as ponderações da empresa.

Desta forma, a Empresa X concorda em participar como empresa do trabalho de campo relativa ao projeto de pesquisa da tese de doutorado “USO DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL DURANTE A CRISE ECONÔMICA: EVIDÊNCIAS DAS STARTUPS” conduzida pelo estudante Juliana Gonçalves de Araújo, sob orientação de Luiz Carlos Marques dos Anjos. Ciente de que os dados coletados e informações e inferências obtidas pelos pesquisadores no processo de investigação serão utilizadas com finalidade puramente acadêmica, ou seja, elaboração da tese de doutorado, além da escrita e publicação de artigos científicos.

_____, _____ de _____ de 2022.

NOME DO RESPONSÁVEL

Juliana Gonçalves de Araújo (Doutoranda- UFPE)

ANEXO – EXEMPLO DE CODIFICAÇÕES

Tema Central	Subtema	Elementos Encontrados no Campo	Empresa
Sistemas de Controles Gerenciais		“A gente utiliza todos. Na verdade, sempre foi muito importante pra gente essa parte do planejamento, porque se não tiver direcionamento, não tem como crescer”	Empresa 11
	Planejamento Estratégico	“A gente não utiliza o de Capital Humano porque não faz tanto sentido pra gente... Assim como orçamentos de investimentos. A gente começou a mexer mais com orçamentos com a consultoria financeira que estamos tendo, por causa da diligência. Então orçamento está no plano.”	Empresa 1
	Planejamento de Recursos Humanos	“A gente não adota algumas das práticas porque a cultura da gente é muito forte. Então... assim... essa questão do organograma e funções por escritos são até algumas coisas que a gente também está para fazer, mas a forma como a gente trabalha fica muito claro desde o início”	Empresa 1
		“A gente até começou a fazer a descrição das funções por escrito já para padronizar e deixar organizado por causa da gestão dos times mesmo. A gente contratou mais gente e de fato foi necessário focar nisso. Mas ainda tem bastante coisa para formalizar e	Empresa 2

		organizar”.	
Avaliação de Recursos Humanos		“A gente está estudando a possibilidade de adotar o contrato <i>vesting</i> , justamente para tentar diminuir a rotatividade do time”	Empresa 2
		“Não temos remuneração atrelada ao desempenho, porque o time que faz vendas e recebe pelo desempenho é externo. Mas eu, por exemplo, tenho uma cláusula <i>vesting</i> , que é um exemplo de contrato que traz mais atratividade”	Empresa 10
Planejamento e Avaliação Financeira		“[Contratamos] uma consultoria para fazer isso, muito mais pela diligência do investimento. [Temos] que estar com a diligência em dia para fazer a captação”	Empresa 1
		“A gente usa OKRs e alguns outros indicadores. Por exemplo, a gente usa LTV/CAC para acompanhar o desempenho, por exemplo. Que é <i>ticket</i> médio e o tempo médio. Agora a gente tá com um indicador 4”.	Empresa 10
Gestão de Produto		“É engraçado, porque, hoje em dia, ninguém mais faz um produto com as etapas assim. Hoje em dia, o produto é customer centered, centrado no cliente. Ninguém mais faz um produto assim: ‘ah, vou fazer um planejamento de desenvolvimento de produto’. Nem a Apple, nem grandes empresas, nem a	Empresa 1

		<p>Fiat, que utiliza em escala. Mudou muito! É muito centrado no usuário.</p> <p>[..] Por exemplo, gerência de marcos/etapas do projeto... a gente tem a metodologia ágil”</p>	
		<p>“Orçamento a gente usa muito, ainda mais com a crise, porque a gente teve que migrar para os cursos <i>online</i>, então precisamos fazer as contas, os gastos, investir numa plataforma, etc.”</p>	Empresa 9
Gestão de Vendas e Marketing		<p>“Tem um manual que tem tipo perguntas e respostas, aí isso ajuda na hora de fechar a venda”.</p>	Empresa 10
		<p>“Assim, não são muito aplicáveis porque a gente atua como B2G, então parte dessas práticas não faz muito sentido pra gente...”</p>	Empresa 8
Gestão de Parcerias		<p>“Isso de parceria foi uma falha nossa durante a pandemia, porque a gente poderia ter incentivado mais isso com os funcionários, tornando eles parceiros do negócio”</p>	Empresa 1
		<p>“Pra gente é essencial, porque a gente tem parceiros gigantes. A gente atuou ativamente no processo de vacinação da COVID em algumas cidades, né? Então isso de conseguir apoio e fechar contratos com prefeituras foi muito importante”.</p>	Empresa 11