



## CONTROLE GERENCIAL EM STARTUPS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

### MANAGEMENT CONTROL IN STARTUPS: A SYSTEMATIC REVIEW

**Alexandre Coradini Ribeiro**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil  
[alexandrecoadinir@gmail.com](mailto:alexandrecoadinir@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-3647-5521>

**Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil  
[marcia.bortolocci@ufms.br](mailto:marcia.bortolocci@ufms.br)  
<https://orcid.org/0000-0002-9081-781X>

---

#### Resumo

O objetivo desta pesquisa foi analisar o cenário da produção científica sobre controle gerencial em startups. Assim sendo, a tipologia utilizada é uma revisão sistemática da literatura e esta foi conduzida conforme a metodologia *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* – PRISMA (Moher *et al.*, 2009). A partir deste pressuposto, para identificar os estudos acerca do assunto, realizou-se uma busca nas bases de dados *Web Of Science*, *Emerald*, *Scopus* e *Science Direct* entre os meses de setembro e outubro de 2019, empregando-se como estratégia a procura pelas palavras-chave “*management control*” e “*start-ups*” além de um recorte temporal referente a uma década (2009-2018) resultando em 96 artigos. Destas 96 pesquisas, aplicaram-se os critérios de exclusão, resultando em 10 estudos a serem investigados. Em se tratando dos achados, inúmeras lacunas foram identificadas, como analisar os mecanismos de controle gerencial utilizados pelas organizações inovadoras quando startup e no momento que executam o modelo de negócio, quando firma inovadora. Além desta, outra lacuna identificada é a verificação da adoção de controles informais em startups, tendo em vista que estão no início do seu ciclo de vida, assim como pequenos negócios tradicionais.

**Palavras-chave:** Controle Gerencial. Startups. Revisão Sistemática.

**Abstract**

*The objective of this research was to analyze the scenario of scientific production on management control in startups. Therefore, the typology used is a systematic literature review and it was conducted according to the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses - PRISMA methodology (Moher et al., 2009). Based on this assumption, in order to identify the studies on the subject, a search was carried out in the Web Of Science, Emerald, Scopus and Science Direct databases between the months of September and October 2019, using as a strategy the search for keywords "management control" and "startups" in addition to a time frame referring to a decade (2009-2018) resulting in 96 articles. From these 96 surveys, the exclusion criteria were applied, resulting in 10 studies to be investigated. Regarding the findings, numerous gaps were identified, such as analyzing the management control mechanisms used by innovative organizations when they are startups and when they execute the business model, when they are an innovative firm. In addition to this, another gap identified is verification of the adoption of informal controls in startups, considering that they are at the beginning of their life cycle, as well as traditional small businesses.*

**Keywords:** Management Control. Startups. Systematic Review.

**1 INTRODUÇÃO**

O controle gerencial é composto por dispositivos e/ou mecanismos que os gestores utilizam para garantir que as ações sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização. Anthony (1965) define o controle gerencial como o processo em que os gestores asseguram que os recursos estão sendo obtidos e utilizados de forma eficiente e eficaz para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, o controle gerencial deve fornecer uma visão transparente dos acontecimentos relacionados à gestão de uma empresa, supervisionando-os e evidenciando as distorções.

Com este mesmo raciocínio, Govindarajan (1988) citado por Aguiar & Frezatti, (2007) dissertam sobre o controle gerencial como sendo um dos elementos do processo de estratégia das organizações, mais especificamente, representa um dos mecanismos administrativos que contribuem para a implementação de estratégias. A interpretação deste conceito faz-se relevante no sentido de completar o termo objetivos organizacionais dos conceitos anteriores adicionando o termo “estratégia” como componente do controle gerencial.

As startups, por sua vez, são novos empreendimentos criados oriundos da percepção de uma oportunidade inexplorada (Casson, 2005; Kirzner, 1997; Venkataraman, 1997). A exploração dessas oportunidades é o resultado de uma ação empreendedora (Gartner, 1990), conceituando como empreendedor o indivíduo que realiza a criação da organização para a exploração da respectiva oportunidade (Bygrave & Hofer, 1991; Schumpeter, 1985). Dullius (2016) chama a atenção ao enfatizar que o empreendedor não vem a ser qualquer indivíduo, mas uma pessoa visionária, que possui a função de modificar e elevar o nível do padrão atual por meio da exploração de uma nova tecnologia ou de uma invenção.

Ao recorrer a literatura que relaciona startups e controle gerencial, é possível encontrar considerável número de estudos tanto em âmbito nacional, como internacional (Kljuno & Gureeva, 2017; Miranda & Pavlatos, 2021; Santos & Dias, 2016; Santos, Beuren & Conte, 2018; Schäfer & Volery, 2017). Miranda, Santos e Dias (2016), por exemplo, analisaram os fatores que influenciam no desempenho das startups através de variáveis ambientais e organizacionais e suas relações entre si e com o desempenho desses negócios inovadores. Santos, Beuren e Conte (2018) identificaram, por sua vez, a intensidade do uso de instrumentos dos sistemas de controles gerenciais em empresas incubadas.

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

Nesta direção, na busca de aprofundar o conhecimento científico referente ao controle gerencial em startups e conhecer a evolução das pesquisas que abordam a temática, o presente estudo foi orientado pelo seguinte questionamento: Qual é o cenário da produção científica sobre controle gerencial em startups? Conseqüentemente, o objetivo geral deste estudo é analisar o cenário da produção científica sobre controle gerencial em startups. Assim sendo, as etapas seguidas na pesquisa, a fim de alcançar o objetivo proposto, foram: a) selecionar as pesquisas que abordam o controle gerencial em startups; b) averiguar as características dos artigos científicos, e; c) identificar as contribuições das pesquisas e possíveis lacunas para futuros trabalhos.

A produção do conhecimento é um processo coletivo, onde novas contribuições ao tema estudado surgem a cada investigação. Assim, faz-se necessário o desenvolvimento de

mais estudos que avaliem a produção científica relacionada ao tema, a fim de identificar as características das pesquisas, bem como, a evolução dessa temática ao longo dos anos. Ao analisar sistematicamente a produção científica acerca do controle gerencial em startups e evidenciar as lacunas relacionadas a esta temática ainda não preenchidas, a presente pesquisa vem a ser um alicerce para futuros estudos da área. Nessa perspectiva, por não ter outros estudos que analisam sistematicamente os artigos científicos relacionados à temática, contribui com a literatura em termos de ineditismo.

Há questionamentos acerca da existência de controle gerencial nestas empresas. Entretanto, mesmo que as startups tenham um controle quase sempre centralizado nos seus fundadores, os mesmos precisam de informações que possam validar suas decisões (Frezza *et al.*, 2014), tornando estas empresas um campo a ser explorado pelos estudos em contabilidade e controle gerencial. Ademais, estudar o controle gerencial nas startups pode gerar relevantes informações que despertem o desejo da implementação de novas técnicas de gestão que visem a longevidade de um segmento fundamental na economia do país. Nesse sentido, acredita-se que este estudo pode promover um maior entendimento acerca das práticas de controle gerencial utilizadas pelas startups, contribuindo em todos seus estágios.

## **2 STARTUPS: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS**

Na década de 90 ocorreu a conhecida “bolha da internet” que teve início com as empresas consideradas inovadoras, como por exemplo, Yahoo, Google, Amazon (Ries, 2012). Já no século XXI, uma junção entre capital de risco e empreendedorismo desencadeou a formação de startups, inicialmente reunidas no Vale do Silício e constituída por diversos empreendimentos de internet (Ripsas, Schaper & Troger, 2018). Entretanto, uma startup não é apenas uma empresa digital, é considerada toda organização em fase de constituição, ocorrendo que os negócios digitais (empresa de *software*), por exemplo, apresentam inicialmente custos menos elevados no momento da criação da empresa do que uma indústria (Hermanson, 2011; Costa, 2018).

Nesta direção, startups são caracterizadas como empresas jovens que procuram a inovação em qualquer área ou ramo de atividade, buscando o desenvolvimento de um modelo de negócio replicável, escalável e repetível (Blank & Dorf, 2012). Ser replicável refere-se a vender o mesmo produto, sem ser necessário realizar muitas adaptações para cada cliente e em uma escala ilimitada de clientes (Sebrae, 2017). Já ser repetível e escalável referindo-se à startups trata-se da capacidade de fornecer o mesmo produto ou serviço de maneira ilimitada,

em um constante crescimento, que não interfira o modelo de negócios em condições sem garantias de aprovação ou estabilidade de mercado (Gitahy, 2011).

Consoante Bernardi (2018) startups são pequenas organizações em fase de constituição, com operações relacionadas à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras, onde os custos de manutenção são insignificantes, possibilitando de maneira rápida e eficaz a geração de lucros. Para a Abstartups (2021), startup é uma empresa que nasce a partir de um modelo de negócio ágil e enxuto, capaz de gerar valor para seu cliente resolvendo um problema real, do mundo real. Procópio (2010) enfatiza que uma startup refere-se a um modelo de organização embrionária, ou ainda em processo de implementação e organização de suas atividades, que estão em busca de mercado para determinado produto inovador, introduzidas em um ambiente incerto.

Estas empresas podem, se bem sucedidas, desenvolver novos modelos de negócio, como por exemplo, na comercialização online de mercadorias e/ou produtos até então disponíveis apenas em lojas físicas, como fez a startup *Amazon*. Ainda, por meio de uma nova modalidade de transporte individual, conectando passageiros e motoristas particulares, citando como exemplo a startup *Uber* (Dullius, 2016). Silva (2013), em sua pesquisa, evidencia que o conceito de startup na literatura aparece relacionado a três critérios, que são: (a) dimensão, (b) juventude ou primeiros estágios de desenvolvimento e (c) grau elevado de inovação e respectivo risco associado. A Tabela 1 tem como objetivo o detalhamento destes três critérios descritos pelo autor e suas referências.

**Tabela 1. Critérios, definições de startup e referências.**

<b>Critérios</b>	<b>Definição</b>	<b>Referências</b>
Dimensão	Geralmente caracterizadas de pequeno porte, justamente por estarem no início do ciclo de vida de um negócio inovador.	Pena (2002); Astebro & Bernhardt (2003); Santos (2012).
Desenvolvimento	Relação com o processo de criação de uma organização.	Carter <i>et al.</i> (1996).
	Todas as empresas que se encontram na primeira fase de desenvolvimento, isto é, empresas que ainda não atingiram uma fase de desenvolvimento onde é possível considerar que se encontram num negócio maduro.	Kazanjian (1988); Stinchcombe (2000).
	Empresas com pouco tempo de atividade, recentes no mercado e que procuram obter uma posição.	Racolta-Paina & Mone (2009).
	Funcionamento da empresa em um período de seis anos, podendo variar de autor para autor.	Kalakota e Robinson (2001).
Inovação e risco associado	Novo projeto/negócio, tendo os seus fundadores conhecimentos adquiridos sobre processo, produtos, tecnologia e/ou mercado.	Gartner (1985).
	Elevado grau de inovação e necessidade de permanente inversão, característica da sua atividade inovadora.	Castillo & Smida (2009).
	Deterem um fator novidade, isto é, empresas inovadoras da economia baseadas no conhecimento.	Kalakota e Robinson (2001); Marty (2002); Murray (2004).

Elevados níveis de risco.

Castillo & Smida  
(2009).

---

Fonte: Adaptado de Silva (2013, p. 34).

As condições onde as startups estão presentes são dinâmicas e nada previsível, o que faz com que os empreendedores atuem de forma ágil, muitas vezes cometendo falhas até encontrarem um espaço no mercado e adquirir recursos financeiros suficientes (Costa, 2018). Faz-se mister enfatizar que grande parte das startups são compostas por empreendedores com ideias inovadoras, todavia sem formação ou avançados conhecimentos gerenciais. Desse modo, considerável parcela dos negócios evidenciam dificuldades nos anos iniciais, ou seja, demonstram fragilidade no planejamento, desenvolvimento, gestão e apoio financeiro para o financiamento das operações frente ao longo prazo de Retorno Sobre Investimento (ROI) (Bernardi, 2018).

Para Mizumoto *et al.* (2010), a manutenção e continuidade dessas empresas tem dependência direta de três grupos de fatores, que são: o capital humano do empreendedor, o capital social e as práticas de controle gerencial. O autor evidencia que o capital humano pode ser compreendido como um conjunto de habilidades pessoais do empreendedor. Por sua vez, o capital social constitui-se da eficiência para o acesso de recursos precisos para a atividade econômica que o indivíduo possui através de parcerias, redes de contatos e relacionamentos (Lin, 2001). Por fim, as práticas de controle gerencial são descritas como ferramentas aplicadas à gestão que sugerem um melhor controle e previsibilidade, e que são indispensáveis para a continuidade de qualquer organização (Thornhill & Amit, 2003).

Nesta direção, Packham *et al.* (2010) afirmam que para formar a capacidade empresarial necessária para a sustentação do seu crescimento, as empresas em estágios iniciais adotam práticas de controle gerencial como as citadas no parágrafo anterior. Seguindo a linha destes autores, Feuser (2016) enfatiza que a adoção do controle gerencial pode oferecer suporte na condução do negócio além de permitir o acompanhamento das atividades rumo aos objetivos pretendidos.

Russo e Guerreiro (2017) mencionam que a aderência no uso dos controles gerenciais pelas organizações é influenciada pelo porte das organizações. Essa percepção é reforçada pelas reflexões de Otley (1994) e Scapens (1994) de que as práticas de gestão teriam sido desenhadas somente para grandes organizações. Em alternativa à ausência de controles formais, acredita-se que startups, assim como pequenos negócios tradicionais, utilizam controles informais, neste estudo denomina-se proxies informacionais (Frezatti, Carter & Barroso, 2014).

Alguns estudos, mesmo ainda em números tímidos, evidenciam que as ferramentas de controle gerencial podem influenciar positivamente o desempenho e consolidação das startups (Davila *et al.*, 2015; Sandino, 2007; Strehle, Katzy & Davila, 2010). Desse modo, a presente pesquisa pretende contribuir com novas ideias, após uma análise do cenário da produção científica que envolve estes dois eixos (controle gerencial e startups). A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa para que o objetivo do trabalho fosse alcançado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Abordar-se-á na presente seção os procedimentos metodológicos aplicados ao estudo para que o objetivo de pesquisa fosse atingido, qual seja, analisar o cenário das discussões sobre controle gerencial em startups. Dessa forma, a tipologia utilizada é uma revisão sistemática, a qual é planejada para responder uma pergunta específica e utiliza procedimentos explícitos para evidenciar e avaliar criticamente as pesquisas (Castro, 2001).

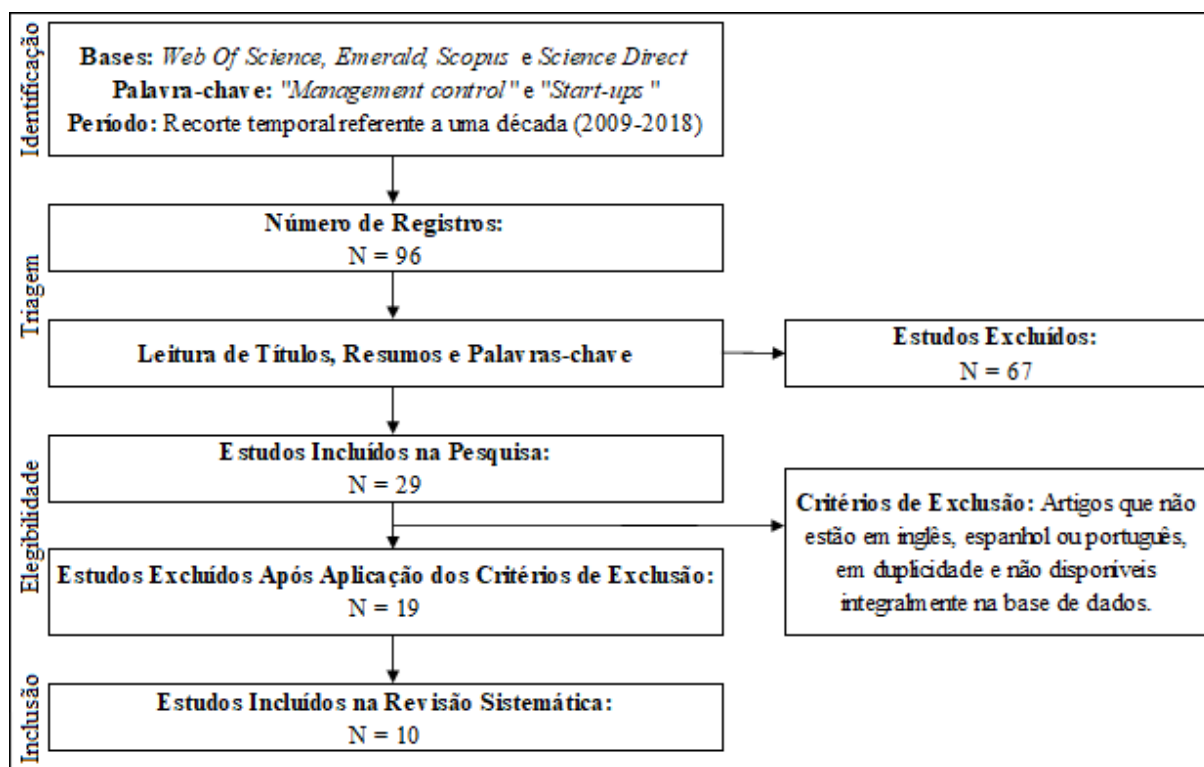
Sob esse viés, os autores Conforto, Amaral e Silva (2011) enfatizam que a revisão sistemática destaca-se por identificar, analisar e sintetizar estudos anteriores, sendo importante como uma forma viável de pesquisa, pois reúne diversas informações, sendo estas importantes para a tomada de decisão, relacionando resultados de pesquisas realizadas, apresentando os conflitos e complementos dos achados dos estudos, aumentando a reflexão e o conhecimento do que já se tem estudado sobre determinado tema, assim, destaca-se a função relevante da revisão sistemática como base para outros estudos empíricos.

Esta revisão foi conduzida conforme a metodologia *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), a qual consiste em uma lista de itens a serem seguidos como protocolo (Moher *et al.*, 2009). A partir deste pressuposto, para identificar os estudos acerca do assunto, realizou-se uma busca nas bases de dados *Web Of Science*, *Emerald*, *Scopus* e *Science Direct* entre os meses de setembro e outubro de 2019, empregando-se como estratégia a procura pelas palavras-chave “*management control*” e “*start-ups*” além de um recorte temporal referente a uma década (2009-2018) o que somados resultaram em 96 artigos (*Web Of Science* - 43, *Emerald* - 26, *Scopus* - 16 e *Science Direct* - 11).

As bases de dados *Web Of Science*, *Emerald*, *Scopus* e *Science Direct* foram escolhidas por apresentarem textos completos na área de Ciências Sociais Aplicadas, bem como indexar periódicos considerados de alto impacto, listados na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e classificados como *Qualis*. Dentre

as 96 pesquisas, aplicam-se critérios de exclusão (estudos que não estão em inglês, espanhol ou português, que não abordam explicitamente a temática, artigo em duplicidade e não disponíveis integralmente na base de dados), sendo que 86 trabalhos foram excluídos, resultando em 10 estudos a serem investigados conforme observa-se na Figura 1, consoante com a aplicabilidade do método Prisma (Moher *et al.*, 2009).

**Figura 1. Fluxograma das etapas para revisão sistemática.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em um segundo momento, foram elencadas as características das pesquisas analisadas de maneira quantitativa, por meio de estatística descritiva, com relação à quantidade de pesquisas por ano de publicação, por local de publicação e por autoria. Além disso, foram avaliados os principais resultados da produção científica, de forma qualitativa, quanto aos objetivos e os resultados do estudo. Finalmente, com o intuito de explorar áreas inovadoras ainda carentes de estudo, foram evidenciadas lacunas para pesquisas futuras.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os achados foram relatados nesta seção, observando as características dos trabalhos, da quantidade de estudos por ano de publicação e por local de publicação. Além disso, foram



apontados os principais resultados e evidenciaram-se as contribuições e lacunas para pesquisas futuras.

Assim, a primeira análise refere-se ao ano de publicação. Como é possível verificar na Tabela 2, que evidencia o título, os autores, o ano e local de publicação dos artigos objeto desta pesquisa, o período com mais revelações sobre a temática foi o ano de 2018 com 3 publicações. Os anos de 2015, 2013 e 2009 tiveram 2 publicações cada e o ano de 2010 apenas uma publicação. Os autores Davila, Foster e Jia destacaram-se com mais publicação. Davila e Foster publicaram 4 pesquisas juntos envolvendo o tema, seguidos por Jia com 2 estudos publicados. Os demais autores publicaram apenas um estudo relacionado à temática neste período.

Em se tratando das revistas onde estas pesquisas foram publicadas, destaca-se a *Journal of Business Research* e a *European Accounting Review* com 2 trabalhos cada. As revistas *Accounting, Organizations and Society*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *Review of Business Management*, *Association Francophone de Comptabilité*, *Management Accounting Quarterly*, *International Journal of Quality & Reliability Management* e *California Management Review* apresentaram apenas um estudo publicado cada acerca da temática.

**Tabela 2. Título, autores, ano e local de publicação dos artigos objeto desta pesquisa.**

Nº	Título	Local De Publicação	Autores	Ano De Publicação
1	<i>Reasons For Management Control Systems Adoption: Insights From Product Development Systems Choice By Early-Stage Entrepreneurial Companies.</i>	<i>Accounting, Organizations and Society</i>	Davila, Foster & Li	2009
2	<i>Accounting And Control, Entrepreneurship And Innovation: Venturing Into New Research Opportunities.</i>	<i>European Accounting Review</i>	Davila, Foster & Oyon	2009
3	<i>Building Sustainable High-Growth Start-Up Companies: Management Systems As An Accelerator.</i>	<i>California Management Review</i>	Davila, Foster & Jia	2010
4	<i>Management Control Systems For Business Processes In Uncertain Environments.</i>	<i>International Journal of Quality &amp; Reliability Management</i>	Eldridge <i>et al.</i>	2013
5	<i>Management Accounting Systems Support Start-Up Business Growth.</i>	<i>Management Accounting Quarterly</i>	Lee & Cobia	2013
6	<i>The Valuation Of Management Control Systems In Start-Up Companies: International Field-Based Evidence.</i>	<i>European Accounting Review</i>	Davila, Foster & Jia	2015
7	<i>What Kind Of Management Control For Startups?</i>	<i>Association Francophone de Comptabilité</i>	Meyssonnier	2015

8	<i>Management Control Systems In High-Tech Start-Ups: An Empirical Investigation.</i>	<i>Journal of Business Research</i>	Samagaio, Crespo & Rodrigues	2018
9	<i>Combining Categories Of Management Control Tools For High Performance Of Start-Ups</i>	<i>Review of Business Management</i>	Carraro, Meneses & Brito	2018
10	<i>Management Controls, Heterarchy And Innovation: A Case Study Of A Start-Up Company.</i>	<i>Accounting, Auditing &amp; Accountability Journal</i>	Taylor, King & Smith	2018

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

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

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

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

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

Na pesquisa de Davila, Foster e Jia (2010) é relatado descobertas consistentes, por exemplo, em algum momento do crescimento de uma empresa o estilo de gerenciamento precisa mudar de um estilo de gerenciamento pessoal típico de muitas empresas empreendedoras em estágio inicial para um estilo mais profissional. Ademais, algumas empresas e seus gerentes são incapazes de fazer essas transições e falham no que é chamado de crise empresarial. Além disso, a montagem da infraestrutura de gerenciamento está associada ao maior crescimento e menor rotação do gerente.

Ainda, a presença de investidores profissionais está associada a um crescimento mais alto, provavelmente porque esses investidores têm interesse em crescer e forçaram a transição na posição de gerente quando o empresário não conseguir fazer a transição para se tornar gerente. Os SCG são adotados quando a equipe de gerenciamento possui o conhecimento relevante sobre gerenciamento ou reativamente quando ocorrem maus resultados ou erros que destacam as limitações do estilo de gerenciamento empresarial. Por fim, esses sistemas têm várias funções que podem desempenhar no fornecimento da infraestrutura de gerenciamento adequada e sua adoção depende das necessidades particulares da empresa.

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

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

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

diferentes tipos de sistemas de controle que constituiriam um pacote para o controle de processos de negócios.

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

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

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

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

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

diferem de acordo com a natureza da startup e o estágio de desenvolvimento em que a mesma se encontra.

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

O objetivo geral da pesquisa de Samagaio, Crespo e Rodrigues (2018) foi investigar a complexidade causal por trás do uso de sistemas de controle gerencial, examinando como fatores internos e externos influenciam as empresas na adoção de sistemas de controle gerencial. O estudo também explora como essas combinações diferem os sistemas de controle gerencial de planejamento e avaliação. Além disso, a pesquisa também estende os estudos de Davila, Foster e Jia (2015) e Reid e Smith (2000) sobre o impacto das características de contingência na adoção de SCG por Pequenas e Médias Empresas (PMEs) ou startups.

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

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

O estudo com abordagem qualitativa de Carraro, Meneses e Brito (2018) teve como objetivo examinar possíveis combinações de ferramentas de controle gerencial que provavelmente levam a alto desempenho nas startups. Os resultados obtidos evidenciaram que para alcançar alto desempenho, são necessários controles gerenciais para clientes, estratégia, sistemas de informação, desempenho, riscos e orçamento. Ainda, as categorias Cliente e

Orçamento apresentaram a maior consistência no atendimento da condição proposta. Ademais, os resultados geraram duas combinações de condições para o alto desempenho do lucro líquido.

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

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

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

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

Com relação às limitações do estudo, os autores observaram que a pesquisa foi conduzida logo na concepção de uma startup e que as descobertas poderiam ser diferentes, se

tivessem realizado o estudo após o crescimento significativo da organização. Pesquisas anteriores indicaram que o tamanho e a idade de uma organização influenciam na adoção das ferramentas de controle gerencial (Chenhall, 2003). Para pesquisas futuras, os autores recomendam realizar estudos longitudinais da evolução dos controles gerenciais à medida que as organizações aumentam de tamanho.

Com as pesquisas evidenciadas, bem como as lacunas ainda não preenchidas da temática, verifica-se que o tema, apesar de não ser novo, ganhou certa atenção nos últimos anos. Entretanto, diante do baixo número de estudos obtidos nos repositórios, fica claro que esta temática ainda tem muito a avançar. Lacunas, como: (i) analisar os mecanismos de controle gerencial utilizados pelas organizações inovadoras quando startup e no momento que executam o modelo de negócio, quando firma inovadora e (ii) verificar a adoção de controles informais em startups, tendo em vista que estão no início do seu ciclo de vida, assim como pequenos negócios tradicionais, são caminhos iniciais para que outro pesquisadores propaguem a temática.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi analisar o cenário da produção científica sobre controle gerencial em startups, por meio de uma revisão sistemática. Assim sendo, foi empregada uma metodologia quantitativa e qualitativa, visando responder às etapas estabelecidas para execução do estudo. Destarte, com o intuito de aprofundar o conhecimento científico acerca da temática e elucidar a evolução das pesquisas, o presente estudo pautou-se no seguinte questionamento: Qual é o cenário da produção científica sobre controle gerencial em startups?

Sob esse viés, foi realizado uma busca nas seguintes bases de dados: *Web Of Science*, *Emerald*, *Scopus* e *Science Direct* entre os meses de setembro e outubro de 2019, empregando-se como estratégia a procura pelas palavras-chave “*management control*” e “*start-ups*” e um recorte temporal equivalente a uma década (2009-2018) o que resultou em um total de 12 artigos após as devidas exclusões. Os artigos científicos foram analisados de maneira quantitativa (ano de publicação, local de publicação e autores) e qualitativa (objetivos e resultados das pesquisas), além da evidenciação das lacunas para pesquisas futuras.

A primeira análise refere-se ao ano de publicação e evidenciou que o período com mais revelações sobre a temática foi o ano de 2018 com 3 publicações. Os anos de 2017, 2015, 2013 e 2009 tiveram 2 publicações cada e o ano de 2010 com apenas 1 estudo. Os autores Davila, Foster e Jia destacaram-se com mais publicação. Davila e Foster publicaram 4

pesquisas juntos envolvendo o tema, seguidos por Jia com 2 estudos publicados. Os demais autores publicaram apenas um estudo relacionado à temática neste período.

Com relação às revistas onde estas pesquisas foram publicadas, destaca-se a *Journal of Business Research* e a *European Accounting Review* com 2 trabalhos. As revistas *Accounting, Organizations and Society*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *Review of Business Management*, *Journal of Accounting & Organizational Change*, *Association Francophone de Comptabilité*, *Management Accounting Quarterly*, *International Journal of Quality & Reliability Management* e *California Management Review* apresentaram apenas um estudo publicado cada acerca da temática.

Respondendo à questão de pesquisa, verifica-se que se trata de circunstâncias variadas, que proporcionam lacunas de pesquisas futuras diversas. As pesquisas encontram-se em concordância ao enfatizar que as startups devem adotar, já na sua concepção, o controle gerencial para alinhar os objetivos da organização e o comportamento dos colaboradores e gestores, tornando possível o êxito no percurso até a consolidação. Elucidou-se, ainda, que o estilo de gestão limita a capacidade das startups de crescerem e se consolidarem e que elas podem superar essa limitação com a adoção do controle gerencial.

As pesquisas enfatizam que a combinação de diferentes práticas de controle gerencial contribuem para o sucesso dos empreendimentos, em especial quando se relaciona às práticas estratégicas da organização. Assim, o uso de ferramentas de controle gerencial torna-se uma prioridade para as empresas que desejam lidar com os desafios levantados pelas incertezas, principalmente em startups, garantindo o crescimento sustentável destas empresas.

Analisando sistematicamente os artigos científicos que tratam do controle gerencial em startups e evidenciando as lacunas relacionadas à temática que ainda não foram preenchidas, a presente pesquisa torna-se uma significativa base para futuros estudos da área. Ademais, por não ter outros estudos que analisam sistematicamente as produções científicas que abordam estes dois eixos, contribui com a literatura em termos de ineditismo. Em se tratando das implicações práticas, emite uma alerta no que se refere ao número extremamente baixo de pesquisas e estimula a multiplicação deste número com a elucidação das diversas lacunas de pesquisa relacionadas ao tema.

Em se tratando de uma pesquisa científica, o presente estudo apresenta algumas limitações. Por outro lado, as referidas limitações tornam possível a constatação de oportunidades de novas pesquisas. Uma das limitações desta revisão refere-se às bases escolhidas e à escolha das palavras-chave para delimitar o tema. Destarte, sugere-se para futuras revisões abranger outras bases e também a diversificação das palavras-chave. Além



disso, como houve um recorte temporal equivalente a 10 anos, recomenda-se que estudos futuros analisem sistematicamente trabalhos de um período maior, sendo possível revisar um número mais significativo de estudos.

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Startups (Abstartups). (2021). *Mas afinal, o que são startups?* Recuperado de: <https://abstartups.com.br/definicao-startups/>.

Anthony, R. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.

Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2–26.

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

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. BookBaby: Pennsauken, NJ, USA.

Bygrave, W., & Hofer, C. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15: 7-25.

Carraro, W. B. W. H., Meneses, R., & Brito, C. (2018) Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. *Review of Business Management*, 21(4): 861-878.

Casson, M. (2005). Entrepreneurship and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(2): 327-348.

Castro, A. A. (2001). Revisão sistemática e meta-análise. *Compacta: temas de cardiologia*, v. 3(1), 5-9, 2001.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, 28(2/3): 127-168.

Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. D. (2011). *Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos*. Anais do Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto, (8), 2011.

Costa, M. A. S. (2018). *Explorando a medição de desempenho em startup*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2018.

Davila, A., & Foster, G. (2005). Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies. *The Accounting Review*, 80(4): 1039-1068.

Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2010). Building Sustainable High-Growth Start-Up Companies: Management Systems as an Accelerator. *California Management Review*, 52(3), 79–105. <http://doi.org/10.1525/cm.2010.52.3.79>.

Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015). The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence. *European Accounting Review*, 24(2), 207–239. <http://doi.org/10.1080/09638180.2014.965720>.

Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3–4), 322–347. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>.

Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281–311. <http://doi.org/10.1080/09638180902731455>.

Dullius, A. C. (2016). *As Capacidades De Inovação Em Startups: Um Estudo No Vale Do Silício*. (Dissertação de mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

Eldridge, S., Van Iwaarden, J., Van Der Wiele, T., & Williams, R. (2013). Management control systems for business processes in uncertain environments. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(1): 66-81.

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

Frezatti, F., Carter, D. B., & Barroso, M. F. G. (2014). Accounting without accounting: Informational proxies and the construction of organisational discourses. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(3): 426-464.

Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28.

Gitahy, Y. (2011). *O que é uma startup?* Disponível em: <<http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

Hermanson, B. (2011). *O que é uma startup?* São Paulo: Mundo Sebrae. Disponível em: <<http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

Johansson, J., & Kristiansson, M. (2014). *Management Control Systems in a Fast Growing Start-up*. Bachelor's Thesis (School of Business, Economics and Law) – University of Gothenburg, Gothenburg.

Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: na Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60-85.

Lee, M., & Cobia, S. R. (2013). Management Accounting Systems Support Start-up Business Growth. *Management Accounting Quarterly*, 14(3), 1–17.

- Lin, N. (2001). *Social capital: a theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- Meyssonnier, F. (2015). What Kind Of Management Control For Startups? *Association Francophone de Comptabilité*, 21: 33-61.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10): 1161-1183.
- Miranda, J. Q., Santos Júnior, C. D., & Dias, A. T. (2016). A Influência Das Variáveis Ambientais E Organizacionais No Desempenho De Startups. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(1): 28-65.
- Mizumoto, F. M., Artes, R., Lazzarini, S. G., Hashimoto, M., & Bedê, M. A. (2010). A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. *Revista de Administração*, 45 (4), 343-355.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Reprint-preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Physicaltherapy*, 89(9), 873-880, 2009.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Account Review*, 5, 289-299.
- Procópio, F. S. (2010). *Relações Públicas em uma Nova Perspectiva de Atuação: Empresas Start-up*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2010.
- Reid, G. C., & Smith, J. A. (2000). The impact of contingencies on management accounting system development. *Management Accounting Research*, 11(4), 427–450.
- Ries, E. (2012). *A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. Brasil: Leya, 2012.
- Packham, G., Jones, P., Miller, C., Pickernell, D., & Thomas, B. Attitudes towards entrepreneurship education: A comparative analysis. *Education and Training*, 52(8/9): 568-586, 2010.
- Pavlatos, O. (2021). Drivers of management control systems in tourism start-ups firms. *International Journal of Hospitality Management*, 92.
- Ripsas S., Schaper B., & Tröger S. (2018) *A Startup Cockpit for the Proof-of-Concept*. In: Faltin G. (eds) *Handbuch Entrepreneurship*. Springer Reference Wirtschaft. Springer Gabler, Wiesbaden, 2018.
- Russo, P. T., & Guerreiro, R. (2017). *As práticas de contabilidade gerencial mais usadas por empresas que operam no brasil*. Anais do XX Semead – Seminários em Administração, São Paulo, Brasil.
- Samagaio, A., Crespo, N. F., & Rodrigues, R. (2018). Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 89: 351-360.

Sandino, T. (2007). Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector. *The Accounting Review*, 82(1), 265–293.

Santos, V. D., Beuren, I. M., & Conte, A. (2017). Uso de Instrumentos de Sistemas de Controle Gerencial em Empresas Encubadas. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(3): 103-132.

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

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

Sebrae. *Sebrae em Santa Catarina*. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc?codUf=25](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc?codUf=25)>. Acessado em novembro de 2019.

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

Strehle, F., Katzy, B. R., & Davila, T. (2010). Learning capabilities and the growth of technology-based new ventures. *International Journal of Technology Management*, 52(1/2): 26-45. <http://doi.org/10.1504/IJTM.2010.035854>.

Taylor, D., King, R., & Smith, D. (2018). Management controls, heterarchy and innovation: a case study of a start-up company. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(6): 1636-1661.

Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning about failure: bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization Science*, *Linthicum*, 14(5), 2003.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: Advances in Entrepreneurship. *Firm Emergence and Growth*, 3(1): 119-138.