

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

Management control practices and their influence on innovation capacity in startups in Rio Grande do Sul: A multiple case study

Júlia Fonseca Garcia¹

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
juliafgarcia92@gmail.com

Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro¹

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
thnobres@gmail.com

Eyitayo Gérald Yannick Dimon¹

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
yannick.dimon@gmail.com

Resumo: Este estudo tem por objetivo analisar a influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação de *startups* no Rio Grande do Sul. Para isso, foi realizado um estudo de abordagem qualitativa, objetivos de forma descritiva, procedimentos de coleta através de um estudo de caso em três *startups* por uma triangulação de dados obtidos em entrevistas, aplicação de questionários e coleta de informações nas páginas da internet. A seleção das empresas se deu através de amostragem por julgamento, buscou-se pequenas empresas consideradas inovadoras do setor de serviços, com faturamento acima do esperado, faturamento desejado e sem faturamento, para representação em diferentes situações. Os resultados demonstraram as práticas utilizadas por cada empresa para auxiliar, moldar ou criar o processo. Após, foi identificado a influência das práticas utilizadas na capacidade de inovação baseado na triangulação dos dados obtidos. Das empresas estudadas, uma demonstrou uma maior preocupação nas diferentes categorias para controle gerencial, assim como na demonstração da capacidade de inovação, apesar de não ter faturamento, enquanto outra

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul — Farroupilha – CEP 90010-150 – Porto Alegre (RS) – Brasil
Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

demonstrou o menor nível de importância apesar de ser uma empresa com faturamento satisfatório. A pesquisa contribuiu ao revelar as práticas de controle de gestão utilizadas pelas empresas, possibilitando assim identificar abordagens e estratégias inovadoras que também podem ser aplicadas em outras startups. Como limitações, os resultados obtidos podem não ser diretamente aplicáveis a todas as startups, pois as especificidades e contextos podem variar amplamente.

Palavras-chave – Controle de gestão; Capacidade de inovação; Estudo de caso.

Abstract: This study aims to analyze the influence of management control practices on the innovation capacity of startups in Rio Grande do Sul. For this, a qualitative study, descriptive objectives, collection procedures was carried out through a case study in three startups by a triangulation of data obtained in interviews, application of questionnaires and collection of information on the internet pages. The selection of companies was through trial sampling, we sought small companies considered innovative in the service sector, with higher than expected revenues, desired billing and without billing, for representation in different situations. The results demonstrated the practices used by each company to help, shape or create the process. Afterwards, the influence of the practices used on the capacity for innovation based on the triangulation of the data obtained was identified. Of the companies studied, one showed a greater concern in the different categories for managerial control, as well as in demonstrating the capacity for innovation, despite not having revenue, while another showed the lowest level of importance despite being a company with satisfactory revenue. The research contributes by revealing the management control practices used by companies, thus making it possible to identify innovative approaches and strategies that can also be applied in other startups. As limitations, the results obtained may not be directly applicable to all startups, since the specificities and contexts can vary widely.

Keywords – Management control; Innovation capacity; Case study.

Introdução

Para muitos empreendedores iniciantes, os passos importantes para o crescimento sustentável e lucrativo de uma empresa nascente não são fáceis de imaginar (Picken, 2017). Cada etapa é caracterizada pelos desafios que a organização deve enfrentar, pois para alcançar um empreendimento de sucesso é

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

importante ser disciplinado e utilizar práticas de controle gerencial adequadas a cada realidade (Malmi & Brown, 2008; Picken, 2017).

O controle de gestão auxilia em todo o processo de tomadas de decisões durante os estágios de qualquer organização, desde o planejamento do negócio ao longo de todo o ciclo de vida, e com as *startups* não é diferente, com a particularidade de serem denominadas assim devido à sua característica inovadora (Atkinson et al., 2015; Carraro et al., 2019; Davila et al., 2015). No entanto, ainda existe uma crença de que sistemas de controle gerencial (SCG) são burocráticos e dificultam o desenvolvimento de *startups*, embora diversos estudos provem o contrário e demonstrem a necessidade de controles formais que auxiliem no crescimento do negócio e não permitam o desperdício de ideias criativas por falta de gestão e controle financeiro (Davila et al., 2015; Davila & Foster, 2005, 2007; Santos et al., 2017).

Não há um tipo de SCG universal que possa ser utilizado igualmente para toda e qualquer empresa, diante de cada especificidade são acrescentadas novas variáveis, de acordo com o momento, o tamanho, ambiente, tecnologia, estrutura, estratégia, tornando-se então um pacote de SCG (Malmi & Brown, 2008). Quando os fatores contingentes estão alinhados com a adoção de SCG, isso resulta em um desempenho superior da organização (Cadez & Guilding, 2008; Malmi & Brown, 2008; Otley, 2016).

A inovação é compatível com a cultura organizacional quando os valores e crenças, que são normativamente desejáveis para o uso eficaz da prática, coincidem com os valores e crenças dos participantes (Ax & Greve, 2017). Desse modo, a inovação atua indiretamente nos resultados organizacionais, agindo no trato com o ambiente externo da organização, sua estratégia, tecnologia e estrutura (Chenhall & Moers, 2015).

Muitas vezes os empreendedores se encontram por conta própria lutando, por tentativa e erro, para estabelecer as bases e construir um negócio escalável (Picken, 2017). Diversos estudos procuram auxiliar esse processo, proporcionando meios de melhorias e adaptações à realidade, convergindo o âmbito acadêmico com o mercado, como o próprio objetivo da presente pesquisa (Carraro et al., 2019; Davila et al., 2015; Davila & Foster, 2005, 2007; Picken, 2017).

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

Diante deste contexto, este estudo tem por objetivo analisar a influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação de *startups* no Rio Grande do Sul. Para tanto, propõe-se identificar as práticas de controle de gestão utilizadas por empreendedores do estado de Rio Grande do Sul. Para este fim, foram realizadas entrevistas, aplicados questionários e foram coletadas informações nas redes sociais e páginas web em um estudo de caso de 3 *startups* estabelecidas no Rio Grande do Sul.

A presente pesquisa fornece o acúmulo de conhecimento sugerido em pesquisas anteriores relacionadas ao tema, com o intuito de abranger diferentes culturas empresariais de flexibilidade e inovação, considerando a necessidade de estudos sobre o impacto do controle gerencial na capacidade inovadora de pequenas empresas. O controle gerencial em empresas em estágio inicial é considerado pelos profissionais como uma questão crítica com potencial significativo de desenvolvimento (Carraro et al., 2019). Sendo assim, pesquisadores da área reconhecem a falta de uma sistemática de aplicação de modelos de controle gerencial para auxiliar no sucesso das *startups* (Carraro et al., 2019; Shalhoub & Qasimi, 2004).

Ainda, se justifica, pois embora a inovação seja frequentemente associada à liberdade criativa, a implementação de práticas adequadas de controle de gestão pode proporcionar um ambiente propício à inovação, promovendo uma abordagem estruturada e focada para o desenvolvimento de ideias e produtos. A pesquisa apresenta contribuições práticas e gerenciais, ao revelar as práticas de controle de gestão utilizadas por empresas com faturamento acima do esperado, faturamento desejado e sem faturamento. Assim, é possível identificar abordagens e estratégias inovadoras que também podem ser aplicadas em outras *startups*. Essas práticas podem auxiliar empreendedores e gestores na criação de um processo estruturado para a gestão da inovação dentro das *startups*, ajudar as *startups* a acompanhar e controlar os custos relacionados à inovação, estabelecer orçamentos específicos para projetos inovadores e garantir a alocação adequada de recursos financeiros, facilitar o estabelecimento de parcerias estratégicas e colaborações com outras empresas, promover o aprendizado organizacional e a melhoria contínua na capacidade de inovação.

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

A relação entre cultura organizacional e inovação tem sido objeto de extensas pesquisas nas últimas décadas. A multiplicidade de variáveis culturais sob investigação levou a um conceito fragmentado de cultura para inovação, e ainda falta uma inclusão no estudo da gestão. Além disso, a prática gerencial requer uma estrutura subjacente para decidir qual cultura deve ser implementada para fomentar a inovação e avaliar se uma cultura específica é um instrumento de coordenação eficaz e eficiente (Büschgens et al., 2013).

Classifica-se esta pesquisa como descritiva, com abordagem qualitativa, e quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como um estudo de caso, cuja coleta de dados foi realizada por uma triangulação de dados obtidos em entrevistas, aplicação de questionários e coleta de informações nas páginas da internet. Além desta Introdução, a pesquisa estrutura-se trazendo o Referencial Teórico que aborda conceitos referentes a práticas de controle de gestão e capacidade de inovação, bem como, alguns estudos relacionados ao tema. Em seguida, são abordados os Procedimentos Metodológicos, com informações referentes aos procedimentos adotados neste estudo; após, a análise de dados e os Resultados e Discussões são apresentados; e por fim, apresenta-se as Considerações finais.

Referencial Teórico

Nesta seção é apresentada uma breve contextualização sobre as práticas de controle de gestão, capacidade de inovação e alguns estudos relacionados ao tema com o intuito de trazer a compreensão necessária para entendimento da análise do estudo.

Práticas de controle de gestão

O controle de gestão surgiu antes mesmo do nascimento da empresa, pois seu planejamento já configura como uma prática de controle de gestão. As práticas nada mais são do que ferramentas que utilizam informações, que podem ser financeiras ou não, geradas previamente, e que servem de auxílio

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

para a tomada de decisão do gestor sobre o melhor caminho a ser traçado ao retomar o passado para pensar no futuro e criar novas ideias (Atkinson et al., 2015; Battisti et al., 2020; Otley, 2016).

Assim são formados os Sistemas de Controle Gerencial (SCG), que são definidos como um pacote formal de rotinas e procedimentos baseados em informações que os gerentes usam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais (Albertini, 2019; Simons et al., 2000). Informações financeiras e não financeiras são produzidas com o objetivo de tomar decisões, monitorar o cumprimento de planos e metas, comunicar a estratégia corporativa internamente, influenciar o processo de elaboração da estratégia, apoiar o aprendizado organizacional e produzir relatórios externos (Chenhall, 2003; Lueg & Radlach, 2016). Frezatti et al. (2009) usam a nomenclatura de “artefatos” para classificar práticas, instrumentos, sistemas, ferramentas e outras técnicas, em benefício da contabilidade gerencial e para contribuir com a prática da gestão.

A contabilidade gerencial é o processo que fornece informações relevantes, financeiras ou não financeiras, aos gestores e empregados para a tomada de decisão em uma organização, alocando recursos, monitorando, avaliando e recompensando o trabalho (Atkinson et al., 2015). Dentro desse panorama, se utilizam diversas ferramentas com esse papel, formando um sistema de controle gerencial (SCG), o que torna possível auxiliar os tomadores de decisão a verificar se as estratégias e objetivos a nível operacional estão sendo atendidos (Atkinson et al., 2015; Otley, 2016).

Os gestores utilizam sistemas para assegurar que os comportamentos e as decisões de seus funcionários sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização (Malmi & Brown, 2008; Otley, 2016). Os autores Malmi e Brown (2008) sugerem acrescentar o termo pacote de SCG para designar os diferentes tipos de sistemas, introduzidos por variados grupos de interesse em determinados momentos, configurando não um sistema único, mas um pacote de sistemas.

O SCG pode ser estruturado em cinco grupos: planejamento, tecnologia da informação, recompensa e compensação, controles administrativos e culturais, que são baseados na distinção entre tomada de decisão e controle, e assim aborda os controles que os gerentes usam para direcionar o comportamento dos funcionários (Malmi & Brown, 2008). Um sistema bem projetado deve obedecer ao

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

cumprimento de características essenciais de precisão, pontualidade, consistência e flexibilidade. A organização deve ter habilidade para se adequar perante situações inesperadas, seguindo um ciclo de planejar, fazer, conferir e agir (Atkinson et al., 2015).

Estudos têm provado que SCG não necessariamente são rígidos, burocráticos e prejudicam tanto o espírito empreendedor quanto o futuro de *startups*, mas na verdade são importantes para o crescimento da empresa (Davila & Foster, 2005). O impacto da adoção de SCG agrega valor à empresa diante dos investidores, além disso, o controle gerencial auxilia na tomada de decisão, coordenando os recursos e fluxo de informações, sinalizando como a *startup* atinge um estágio de crescimento mais elevado (Davila et al., 2015; Mercandetti et al., 2017).

Sistemas formais de gestão permitem que os gestores se concentrem melhor em áreas específicas, aumentando assim a probabilidade de fazer uma transição segura da crise empresarial e preparar para o sucesso futuro. Portanto, a adoção de SCG em *startups* estimula o crescimento da empresa assim como o crescimento da *startup* estimula o uso de SCG (Davila et al., 2015; Davila & Foster, 2005, 2007).

A pesquisa de Akroyd, Kober e Li (2019) buscou examinar os controles de gestão que surgiram para se tornar um pacote de controle, em uma empresa empreendedora que rapidamente escalou em seus negócios. Os autores ressaltaram a importância de o pacote de controle de gestão permanecer equilibrado, com os controles trabalhando em conjunto de forma interdependente e complementar. Trata-se de um estudo de caso realizado em uma das empresas de crescimento mais rápido da Nova Zelândia, cuja coleta de dados foi realizada pela triangulação de informações colhidas de entrevistas semiestruturadas, documentos da empresa, artigos de imprensa de negócios e observações. Os resultados indicaram que o desenho de controles culturais foi o primeiro controle de gestão introduzido na empresa analisada, o que vai ao encontro das descobertas de pesquisas contábeis anteriores que pressupõem que os controles financeiros são os primeiros controles formais adotados. Em seguida, surgiram controles subsequentes pensados para complementar os controles culturais. Embora introduzidos durante o estágio de crescimento da empresa, os controles financeiros não eram um componente importante do pacote de controle de gestão. Assim, a pesquisa destaca como o equilíbrio e a complementaridade entre controles de gestão em uma

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

empresa empreendedora em estágio inicial podem ser alcançados por meio do uso de controles culturais formais.

A pesquisa de Frare et al. (2021) buscou compreender a relação entre os elementos de um pacote de sistema de controle de gestão (SGC) de uma *startup*, sua orientação empreendedora e o desempenho da empresa. Para isso, os autores coletaram dados de uma amostra de 100 *startups* brasileiras que haviam saído de parques de base tecnológica e incubadoras, e analisaram os dados usando duas técnicas de análise, a saber, modelagem de equação estrutural de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) e análise comparativa qualitativa de conjunto difuso (fsQCA). Os resultados mostraram que os controles culturais e de planejamento foram os únicos dois elementos de SCG incluídos em todos os pacotes de SCG de empresas iniciantes de alto desempenho. Também descobriram que a orientação empreendedora tem uma influência positiva no desempenho da empresa por meio do pacote SCG. Ou seja, como a orientação empreendedora influencia a adoção do pacote SCG, ela, portanto, desempenha um papel importante na gestão de empresas iniciantes. Assim, os autores mostraram como diferentes combinações de elementos do SCG formam um pacote que, mediando a orientação empreendedora, podem possibilitar alto desempenho.

A pesquisa de Silva et al. (2022) analisou a influência das configurações organizacionais no desempenho de *startups*. Para atingir o objetivo proposto, os autores realizaram um levantamento com 112 *startups* sul-brasileiras. Os dados coletados foram analisados usando a técnica de *cluster*. Testes qui-quadrado e análise de covariância (ANCOVA) foram realizados para identificar o efeito dos parâmetros organizacionais no desempenho das *startups*. Os resultados do estudo mostraram que diferenças na característica da informação do SCG e no nível da orientação empreendedora podem ser consideradas desvio da configuração ideal e podem explicar a queda de desempenho, reforçando o pressuposto da abordagem de configurações: relação de interdependência de imperativos na explicação holística do desempenho organizacional. Ao contrário de alguns estudos que buscavam explicar o desempenho em *startups* por meio de relações unidirecionais ou bidimensionais, um conjunto de dimensões baseadas em

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

SCG, ED, ELC, OE, FIT, FIE, processo de aceleração, idade e porte, fizeram-se relevantes e indissociáveis na explicação do desempenho das *startups*.

Já, Silva et al. (2022), em sua pesquisa, buscaram identificar as combinações dos sistemas de controle de gestão (SCG) usadas em diferentes comportamentos estratégicos adotados por cooperativas agroindustriais. Para isso, os autores realizaram uma *survey* com 100 gestores de cooperativas agroindustriais do setor lácteo da região Sul do Brasil. Os dados coletados foram analisados pelo uso da técnica de *Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis* (fsQCA). Os resultados mostraram diferentes combinações dos sistemas de crenças, limites, controle diagnóstico e controle interativo a depender dos comportamentos estratégicos, defensor ou prospector, das cooperativas. Ou seja, as cooperativas agroindustriais do setor lácteo usam diferentes combinações de controle de acordo com o comportamento estratégico adotado. Portanto, o controle da estratégia da cooperativa é alcançado pela combinação dos SCG, visto que seu poder reside no uso conjunto e sua complementaridade. O uso combinado de controles rígidos e flexíveis permitem que as cooperativas agroindustriais visem simultaneamente à eficiência das operações e à busca pela inovação.

A pesquisa de Carraro, Meneses e Brito (2019) propõe a categorização das diferentes práticas de controle de gestão em: Clientes; Estratégia; Sistema de Informações; Qualidade; Desempenho; Colaboradores; Riscos; Orçamento; e Custos. Mesmo que separadas em categorias, de alguma forma ou outra, todas as práticas fazem parte de um único sistema e estão relacionadas entre si. A categoria de clientes visa trazer aquelas práticas que estejam focadas nos consumidores, devido à relação entre satisfação do cliente e rentabilidade da empresa, que muitas vezes não é priorizada (Gill et al., 2019).

Informações geradas por um sistema de informações contábil podem auxiliar a mudança estratégica de uma maneira proativa, por meio de interações dentro da organização, podendo moldar o desenvolvimento de um negócio através do tempo. Os SCG são afetados e também impactam na estratégia de uma empresa (Kober et al., 2007). Os sistemas de informações não auxiliam somente no processo de estratégia, mas servem como meio de analisar e monitorar todas as práticas de controle de gestão (Atkinson et al., 2015).

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

Princípios gerais de boas práticas demonstram que o controle de qualidade é uma função fundamental na gestão de uma organização e não somente um simples meio de verificação. É esse controle que garante o bom funcionamento do produto ou serviço prestado, é uma ferramenta chave para garantir qualidade (Daina et al., 2019).

Já algumas empresas não sabem o risco que existe nas contratações, ou quando o identificam, não conseguem mensurar o seu impacto nos custos ou no desempenho. A identificação, avaliação e mitigação de riscos contribuem para uma gestão eficaz do desempenho da organização (Jung & Han, 2017).

A gestão orçamentária também é um mecanismo útil para melhorar o comportamento gerencial e necessário para motivar os gestores para a realização de objetivos organizacionais. A efetividade organizacional é o reflexo de como os recursos são bem utilizados pela gestão que resulta em produtividade e rentabilidade geral. A gestão orçamentária reforça o planejamento, coordenação, motivação, comunicação, bem como ação de alta gestão (Ugoani, 2019).

Além disso o orçamento serve como base para controlar também os custos. A análise de custos é um processo de avaliação do impacto financeiro nas opções de decisões gerenciais, e pode ser utilizada em busca de uma vantagem competitiva sustentável. A organização deve formular suas estratégias, comunicá-las, implementá-las e monitorá-las em todas as etapas, alinhando-as às metas da gestão de custos (Hansen & Mowen, 2001; Shank & Govindarajan, 1997).

Capacidade de inovação

A utilização de inovação no controle gerencial pode influenciar positivamente no desempenho das organizações, pois é considerada uma importante ferramenta para se obter uma vantagem competitiva. Processos criativos resultam em novos processos tecnológicos e são direcionadores para um bom desempenho, promovendo o aprendizado organizacional, podendo se envolver e apoiar ideias novas, criando novos produtos (Alfaro-García et al., 2017; Calantone et al., 2002; Caseiro & Coelho, 2019; Cepeda-Carrion et al., 2010; Gunday et al., 2011).

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

A utilização de práticas de controle de gestão influencia a forma que as empresas podem demonstrar sua inovação, ou como podem crescer através dela. A inovação pode ser apresentada na própria forma da empresa se gerir ou no produto final para venda, portanto a relação do controle gerencial com a inovação tem sido objeto de estudos recentes (Calabrò et al., 2019; Davila & Ditillo, 2017).

O tamanho da empresa pode ser uma variável chave para determinar a capacidade de inovação de uma organização, pode ser considerado de acordo com o número de funcionários e as receitas, pois um considerável número de colaboradores contribui para captação de recursos que podem aumentar a receita de um negócio, demonstra sua capacidade de expansão, que determina a sua capacidade de investimento e mão de obra na inovação (De Martino & Magnotti, 2018).

A exportação de produto também é um motor da inovação, pois demonstra que a empresa tem capacidade de competir no mercado internacional (De Martino & Magnotti, 2018; Karantininis et al., 2010). Assim também como a presença de pessoal qualificado tecnicamente, profissionalmente e gerencialmente determina a capacidade da empresa de implementar e realizar a atividade inovadora (Avermaete et al., 2004; De Martino & Magnotti, 2018).

Além disso, a aquisição de competências e mão de obra qualificada são diretrizes para a inovação. O desenvolvimento de produtos ou serviços totalmente novos para o mercado demonstram habilidades em áreas desconhecidas e a previsão de tendências dos consumidores (Grabner et al., 2018). Há uma relação positiva entre a capacidade de inovar e a satisfação dos clientes, ou seja, quanto maior a aprovação do mercado, maior a capacidade de inovar da organização (Le & Lei, 2019).

Enfim, uma forma de medida para a capacidade de inovação é pela análise da importância e novidade representada na apresentação de um novo produto ou serviço. A empresa pode ser considerada inovadora quando demonstra sua capacidade em modificar a estrutura do mercado já existente, criando um novo mercado e tornando os produtos anteriores obsoletos (Malagueño et al., 2018).

Estudos Relacionados

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

Soares (2020) A apresentação de estudos relacionados permite trazer informações relevantes para o presente estudo. A pesquisa de Davila e Foster (2005) utilizou uma amostra de 78 *startups* aplicando questionários e realizando entrevistas com CEO, CFO e um gestor representante de cada empresa. O objetivo foi examinar a adoção de orçamento operacional das empresas, complementado com o estudo da adoção de outras práticas, sendo elas: (i) orçamento de caixa, (ii) comparação de desempenho atual com o orçamento, (iii) aprovação de despesas operacionais, (iv) aprovação de despesas de capital, (v) rentabilidade do produto, (vi) rentabilidade do cliente e (vii) custo de aquisição do cliente. Seus resultados demonstraram que orçamento operacional e orçamento de caixa são mais propensos a ser adotados antes de componentes de monitoramento financeiros (comparação de desempenho com orçamento, políticas de aprovação de despesas operacionais e de capital, rentabilidade do produto e do cliente e custo de cliente). Os autores também encontraram uma associação positiva entre a adoção de orçamento operacional e crescimento organizacional de empresas em estágio inicial, concluindo que a adoção de SCG é importante para empresas jovens em crescimento.

Davila e Foster (2007) examinaram nas 78 *startups* no estágio inicial, 46 sistemas individuais de 8 categorias diferentes de SCG: planejamento financeiro, avaliação financeira, planejamento de recursos humanos, avaliação de recursos humanos, planejamento estratégico, desenvolvimento de produtos, vendas/marketing e parcerias. Em sua análise, os autores encontraram velocidade de adoção de sistemas de planejamento financeiro e avaliação financeira em relação às outras seis categorias, e são considerados os principais SCG associados à contabilidade gerencial. O planejamento financeiro é a categoria mais amplamente adotada em empresas no estágio inicial, seguido pelas categorias de planejamento de recursos humanos e planejamento estratégico. Os sistemas de avaliação financeira são geralmente adotados posteriormente. Os resultados indicam que o número de funcionários, a presença de capital de risco, as operações internacionais e o tempo até a receita estão associados positivamente à taxa de adoção dos SCG. Além disso, há uma associação simultânea entre a evolução de SCG e o tamanho da empresa, medido pelo número de empregados. No geral, as evidências apoiam fortemente a relevância dos SCG para o

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

crescimento das *startups* em estágio inicial. Os autores concluíram que os CEOs que adotaram menos SCG têm mandatos mais curtos. Isso é consistente com a diferença hipotética entre empresários e gerentes.

Davila, Foster e Jia (2015) examinam a adoção de SCG por *startups*. A investigação incluiu adoções detalhadas de SCG e históricos de financiamento, a partir disso, os autores puderam inferir que uma maior intensidade de SCG, medida como o número de sistemas adotados, tem um impacto positivo no valor da empresa, pois financiadores de ações valorizam mais SCG do que os financiadores de dívidas. Foi apresentada uma relação positiva entre a mudança na intensidade dos SCG e a mudança no valor da empresa e também foi inferido que se encontra uma avaliação mais alta das empresas que alinham suas opções de SCG com o seu posicionamento estratégico. Foi então concluído que os sistemas que implementam a estratégia são percebidos como mais importantes do que outros.

O estudo de Santos, Beuren, e Conte (2017) buscou identificar a intensidade de uso de SCG em empresas incubadas. Em sua análise foi demonstrado que a amostra se encontrava em diferentes estágios de incubação, e o faturamento era proporcional ao nível de incubação. Os instrumentos gerenciais eram utilizados de forma heterogênea, com maior intensidade de uso de planejamento estratégico e financeiro e não tanto de recursos humanos. Os instrumentos mais utilizados encontrados nos resultados foram aqueles voltados à execução das atividades comparando-se aos de controle. Os autores concluíram que as empresas incubadas se preocupam mais com a concepção de suas ideias inicialmente para depois averiguar operacionalização e formalização dos instrumentos.

A pesquisa de Carraro, Meneses e Brito (2019) teve o objetivo de identificar as práticas de controle de gestão usadas por *startups* sob uma abordagem de inovação. Os autores sugerem através do estudo que as empresas da amostra (91 empreendimentos) usem um sugestivo número de controles em relação ao gerenciamento de cliente, desempenho, colaboradores, sistemas de informação e risco. Foram encontradas evidências que o uso de ferramentas de controle gerencial se tornou uma prioridade em empreendimentos que desejam superar os desafios que são levantados pelo grande número de incertezas enfrentadas pelas *startups*.

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa para compreender a natureza do fenômeno social em estudo (Gil, 2008). Os objetivos foram estabelecidos de forma descritiva, buscando uma análise de conteúdo (Beuren, 2012; Gil, 2008) para descrever os resultados encontrados. O estudo de caso foi selecionado como a metodologia apropriada, permitindo uma compreensão aprofundada do fenômeno em seu contexto real, com uma triangulação de três fontes para coleta e análise de dados (Beuren, 2012).

O estudo de caso é utilizado para responder a perguntas de pesquisa “como” e “por que” e fornecer um estudo aprofundado de um fenômeno em seu contexto real (Yin, 2015). Também é adequado para pesquisas que requerem compreensão detalhada dos processos organizacionais devido à riqueza de dados coletados no contexto (Hartley, 2004). Os estudos de caso são uma forma sistemática e organizada de produzir informações sobre um tema que será valioso para profissionais da área gerindo informações sobre o que as empresas fazem e como fazem (Cooper & Morgan, 2008).

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foram utilizadas três formas de coleta de dados: um questionário, entrevista semiestruturada e coleta de dados em páginas Web e Redes sociais. Um questionário foi desenvolvido com base em uma revisão sistemática da literatura, utilizando os descritores de busca "management control" AND "innovation capa*". Essa abordagem permitiu abranger a temática relacionada ao controle gerencial e capacidade de inovação, resultando em afirmações que indicavam a relação entre os temas. O questionário foi avaliado por quatro acadêmicos doutores na área de contabilidade e dois especialistas de mercado no setor de controladoria de empresas, garantindo sua validação.

A entrevista foi estruturada com base em estudos anteriores (Battisti, Brito e Carraro, 2020; Carraro, Meneses e Brito, 2019) e dividiu-se em nove categorias de controles de gestão: Clientes, Estratégia, Sistemas de Informações, Qualidade, Desempenho, Colaboradores, Riscos, Orçamento e Custos. A estrutura da entrevista passou por uma validação por parte dos mesmos avaliadores do questionário. Adicionalmente, foram coletados dados disponíveis em páginas web e redes sociais das

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

empresas respondentes para obter uma visão mais abrangente de suas práticas de inovação e controle de gestão.

A seleção das empresas participantes foi realizada por amostragem por julgamento, intencionalmente escolhendo empresas que representassem adequadamente a população (Costa Neto, 2002). As seguintes etapas foram seguidas para a seleção:

- Todas as empresas selecionadas pertencem ao setor de serviços.
- Foram escolhidas empresas que foram consideradas inovadoras.
- Empresas com diferentes situações foram selecionadas, incluindo empresas estabelecidas no mercado, empresas em estágio inicial, empresas com faturamento satisfatório e empresas sem faturamento.

A Figura 1 mostra um passo a passo de como o estudo foi conduzido.

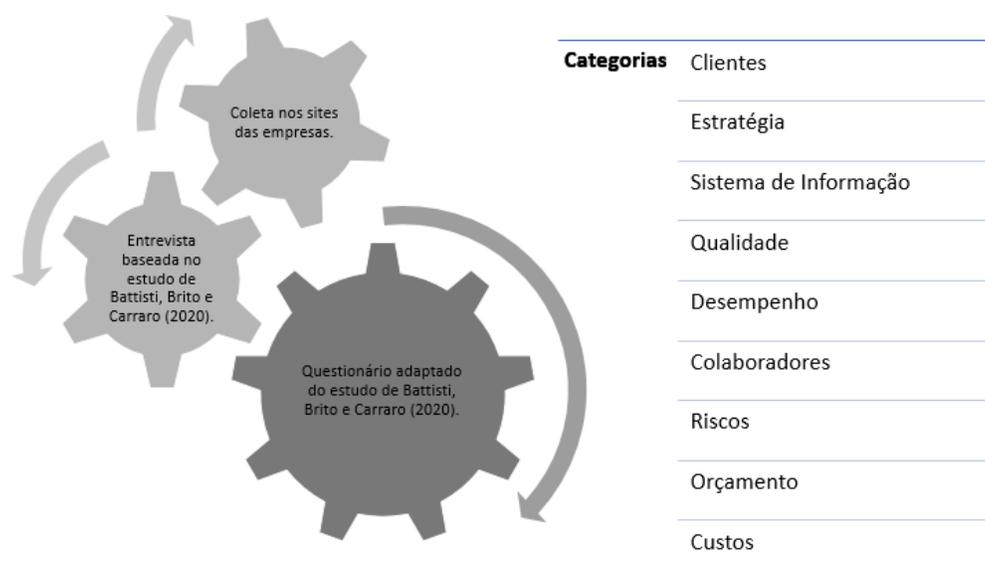


Figura 1. Estudo de caso: triangulação dos dados

Os procedimentos de coleta de dados foram conduzidos de acordo com os seguintes passos:

1. Aplicação dos questionários por um período de quatro semanas.

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

2. Marcação das entrevistas de acordo com a disponibilidade dos empresários.
3. Seleção de representantes das empresas familiarizados com a área de controle da organização.
4. Aplicação dos questionários via ferramenta Google Formulários, enviados através do link gerado por correio eletrônico, com reforços por comunicação via aplicativo WhatsApp.
5. Entrevistas conduzidas por ligação telefônica, com duração média de 30 minutos.

Resultados e Discussão

Reputation analysis in the company dimension

Na análise de dados, inicialmente procurou-se enfatizar o perfil das empresas selecionadas. Para tanto, foram utilizadas entrevistas, questionários aplicados e coleta de dados a partir dos sites das empresas selecionadas para buscar uma amostra interna do mesmo segmento, setor de serviços e pequenas empresas, que pudessem trazer uma certa variedade de situações para analisar sob diferentes aspectos a influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação.

Em seguida, foi verificada a percepção dos empresários quanto à importância das práticas de controle de gestão em uma escala Likert de 1 a 5. Então, buscou-se conhecer as medidas de tendências centrais (moda - média - mediana) de cada empresa selecionada para representar os dados obtidos com um único valor. Desta forma, foi possível identificar as práticas de controle de gestão utilizadas por elas.

Por fim, uma correlação dos dados obtidos pela aplicação dos instrumentos de coleta foi necessária para identificar a influência das práticas de controle de gestão utilizadas na capacidade de inovação.

Perfil das empresas selecionadas

A empresa A é uma *startup* sem fins lucrativos, com menos de 2 anos de constituição, que desenvolve um sistema inteligente que auxilia o farmacêutico clínico a cuidar do paciente. A instituição presta serviço gratuito a leitos de hospitais públicos do Brasil e se mantém através de doações e pela cobrança da prestação do serviço a leitos privados com um faturamento de até 50% a mais do que seus

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

custos e despesas. O intuito de fazer pesquisa em uma empresa sem fins lucrativos é também demonstrar que esse tipo de organização apesar de não possuir a finalidade de distribuição de lucros, ainda assim precisa de faturamento e também necessita controlar sua gestão para uma saúde financeira e sustentabilidade.

A empresa B é uma *startup* com mais de 10 colaboradores, entre 3 a 5 anos de constituição, com seus custos e despesas acima do faturamento. A organização realiza programas de saúde e bem-estar para funcionários de outras empresas, oferecendo treinamentos, meditação, massagens, atendimento de psicologia e psiquiatria online ou presencial e serviço de apoio emergencial voltado a questões de suicídio e violência doméstica.

A empresa C é uma *startup* que busca participar de meios interativos inovadores oferecidos por diferentes parques tecnológicos, dos cursos e workshops oferecidos por eles buscando a inovação. É uma empresa que presta consultoria e assessoria em pós-vendas de automóveis, tem mais de 10 anos de constituição, com faturamento acima dos custos e despesas. É uma empresa individual, de pequeno porte, sem funcionários, eficiente e rentável, financeiramente saudável com boa resposta do mercado e em busca de crescimento,

Por fim as 3 empresas foram entrevistadas e responderam questionários, assim como também foi utilizado a forma de coleta através das redes sociais e páginas de internet de cada uma das empresas gerando informações para as análises das próximas seções.

Práticas de controle de gestão utilizadas pelas empresas selecionadas

Acredita-se que as práticas de controle de gestão são poderosas ferramentas para auxiliar a inovação das organizações. Como é possível observar na Tabela 1, as práticas foram separadas em 9 categorias, de acordo com as pesquisas de Battisti et al. (2020) e Carraro, et al., (2019), sendo elas: Clientes; Estratégia; Sistema de Informações; Qualidade; Desempenho; Colaboradores; Riscos; Orçamento; e Custos. No geral a Empresa B conferiu maior grau de importância às categorias, seguido pela Empresa C, sendo assim o grau mais baixo da Empresa A.

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

Tabela 1.

Grau de importância dos controles de gestão.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
CLIENTES	2	5	5
ESTRATÉGIA	2	4	4
SISTEMA DE INFORMAÇÕES	3	4	4
QUALIDADE	3	5	4
DESEMPENHO	3	3	4
COLABORADORES	3	4	4
RISCOS	2	3	4
ORÇAMENTO	2	3	4
CUSTOS	2	5	4
MÉDIA	2,44	4	4,11
MODA	2	5	4
MEDIANA	2	4	4

A categoria de clientes visa controlar o gerenciamento de relacionamentos com clientes atuais e aqueles que podem vir a se tornar clientes, (Carraro, et al., 2019; Mercandetti et al., 2017), considerando que a retenção do cliente, sua satisfação e feedback melhorarão a inovação à medida que as empresas demonstrarem programas estruturados focados nos clientes (Gill et al., 2019). Para tanto, as empresas B e C foram as que demonstraram uma maior preocupação nessa categoria, e a empresa A demonstrou menor grau de interesse na área de controle de clientes.

A empresa A revelou na entrevista que capta clientes participando de eventos online que seriam do interesse de organizações com o perfil do cliente que a empresa busca, essa participação se consegue pela rede de contatos adquirida com parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras que o presidente da empresa A construiu ao longo de sua trajetória empreendedora. O entrevistado afirmou que o controle é feito com uma ferramenta online gratuita, que permite gerenciar projetos e compartilhar com os colaboradores, separando por lista os clientes que necessitam instalação e treinamento do sistema, os que estão em processo de instalação e treinamento e os que já tiveram sistema implantado e treinamento

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

realizado, portanto esse controle permite saber em qual momento da prestação de serviço cada cliente se encontra.

O sistema de informação utilizado pela Empresa A para gerenciar a comunicação com os clientes é uma ferramenta que centraliza as conversas nas redes sociais em um único espaço, gerando uma base de dados dos contatos e fornecendo relatórios com as informações captadas, o mesmo sistema fornece uma área para a prestação de suporte ao cliente que já tem o serviço implantado.

De forma similar, a empresa B mantém um banco de dados fornecido por uma ferramenta online, em que no momento que o indivíduo (potencial cliente) entra no site da empresa, ele pode deixar seus dados para contato. Com isso, a empresa utiliza esses dados dentro de uma área específica em que os colaboradores se concentram na prospecção de clientes, e também mantendo o registro dos atuais clientes, o que permite identificar qual colaborador teve contato com qual atual/possível cliente, o que foi dito, quando foi dito e qual meio de comunicação utilizado.

A empresa C revela que se concentra muito mais no atendimento ao cliente após as vendas, diante da própria percepção de que normalmente é a área menos atendida no mercado. A política da empresa é que, quando um cliente tem algum problema, que trate sempre com alguém do cargo de gerência, já que os colaboradores que lidam com os clientes devem ter treinamentos específicos para saber lidar com situações difíceis e para aprender a melhor forma de comunicação, com atenção e respeito.

Quanto à Estratégia, o entrevistado da empresa A afirmou que “é encontrada em todas as áreas da nossa empresa: comercial, desenvolvimento de software, financeira, controladoria, auditoria, suporte, entre outros [...] A estratégia mais forte é na área de desenvolvimento de software, com uma estratégia *lean*, o sistema é implementado em uma semana, algo pequeno e muito rápido.”. Entretanto, a empresa A não possui em suas redes sociais ou página de internet algum espaço com missão, visão e valores definidos, apesar de demonstrarem na entrevista a preocupação com a entrega de um serviço que dê retorno à sociedade, demonstrando que há um campo que poderia ser explorado para atratividade já apontado em estudos anteriores, principalmente se tratando de organizações sem fins lucrativos (Horvath et al., 2018).

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

Já a Estratégia da Empresa B é planejada anualmente estabelecendo objetivos que são escritos em uma planilha de Excel, o controle para o atingimento dessas metas é semanal com os colaboradores, podendo ser estabelecidas novas metas, com objetivos menores, então controlados em bloco de notas. Enfim a Empresa C revela, quanto à estratégia, em sua entrevista que “nossa missão, visão e valores são focados no cliente, prestando o melhor atendimento possível, com pessoas capacitadas para isso.” A empresa realiza reuniões semanais com seus parceiros para alinhar seus objetivos, implantando o ciclo PDCA, do inglês: *Plan, Do, Check, Act*, que são 4 ações: planejar, fazer, revisar e agir.

Quanto ao sistema de informação a Empresa A utiliza armazenamento de dados em nuvem, ferramentas online para gestão de clientes, sendo o sistema criado pela própria organização não um sistema para controle próprio e sim para os seus clientes na área de saúde. A empresa contratada como hospedeira do sistema que a organização criou fornece os dados de eventuais erros que possam surgir na plataforma dos clientes diretamente ao correio eletrônico, essa também é a forma utilizada como controle de qualidade da empresa A, baseada na quantidade e no conteúdo dos possíveis erros gerados.

A Empresa B possui um sistema de informação próprio para o gerenciamento da intermediação da prestação do serviço dos colaboradores com os clientes, a cobrança e outros aspectos operacionais. Para o fluxo comercial é utilizado um desenvolvedor de software para controle de marketing de entrada e vendas. O desempenho é controlado por planilha Excel comparando o volume de entrega efetiva com as metas propostas, também o orçamento e custos, separados por região. O entrevistado revelou que o controle de riscos deveria ser melhorado, pois o único controle sobre risco que se tem é o risco de uma eventual falta de algum colaborador, em que nesse caso sempre existe um prestador de serviço suplente, além disso não são considerados outros riscos.

A empresa C declarou em entrevista utilizar um sistema de informação contratado para a gestão de relacionamento com o cliente, e o uso da ferramenta Power BI para análise de indicadores e relatórios para controlar o desempenho. O orçamento é estabelecido anualmente e o controle dele, assim como o de custos, é mensal e utiliza as ferramentas de análise e planilhas Excel.

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

Quanto ao Desempenho, Orçamento e Custos, o entrevistado da Empresa A declarou não haver nenhum tipo de controle específico. A área financeira é centralizada em uma pessoa e, sendo assim, a organização declarou que “como a empresa tem um bom faturamento e custos muito baixos, a única coisa que se faz é observar o saldo da conta bancária e não gastar mais do que 50% do valor disponível no mês”. Os colaboradores são principalmente voluntários, já que é permitido pelo tipo de constituição ser uma associação privada sem fins lucrativos, formada por um grupo de pessoas com o ideal de fornecer um serviço de qualidade às farmácias clínicas em troca de obter dados para a realização de pesquisas universitárias que esses dados possam auxiliar.

A forma de mitigar os riscos da Empresa A, quanto ao possível descontentamento de algum cliente, é não exigir fidelidade, portanto se o cliente experimentou e não teve suas expectativas atendidas pode cancelar o serviço a qualquer momento. Para o risco do funcionamento do sistema, o entrevistado declarou que o seu desenvolvimento permitiria que funcionasse de forma totalmente autônoma por aproximadamente 10 meses sem a necessidade da intervenção de algum colaborador.

O entrevistado da Empresa C revelou que não há um controle de riscos, a política da empresa é trabalhar de forma que não seja necessária a contratação de empregados e manter parcerias com outras empresas através de contratos. Outra política adotada para eventuais riscos não previstos é “manter sempre saldo em caixa, pois até mesmo para problemas que exijam um desembolso maior do que o disponível, somente quando há saldo positivo em caixa é que bancos fornecem empréstimos”.

A participação em eventos fornecidos no ecossistema de *startups* e incubadoras por parte da Empresa C, possibilita a criação de uma rede de contatos, formação de parcerias e aprendizado em ferramentas tecnológicas. Os colaboradores da Empresa C são empresas especializadas em diversas áreas para que em conjunto prestem soluções em diferentes necessidades dos clientes, portanto a gestão dos colaboradores é feita através de reuniões virtuais semanalmente com os parceiros para alinhamento de objetivos.

Influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação das empresas selecionadas

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

Para verificar a capacidade de inovação das organizações é necessário analisar diferentes aspectos. Para isso, o presente estudo buscou na literatura o que outros autores utilizavam para medir essa capacidade. Assim, foi possível analisar a influência das práticas de controle de gestão utilizadas pelas empresas selecionadas na capacidade de inovação.

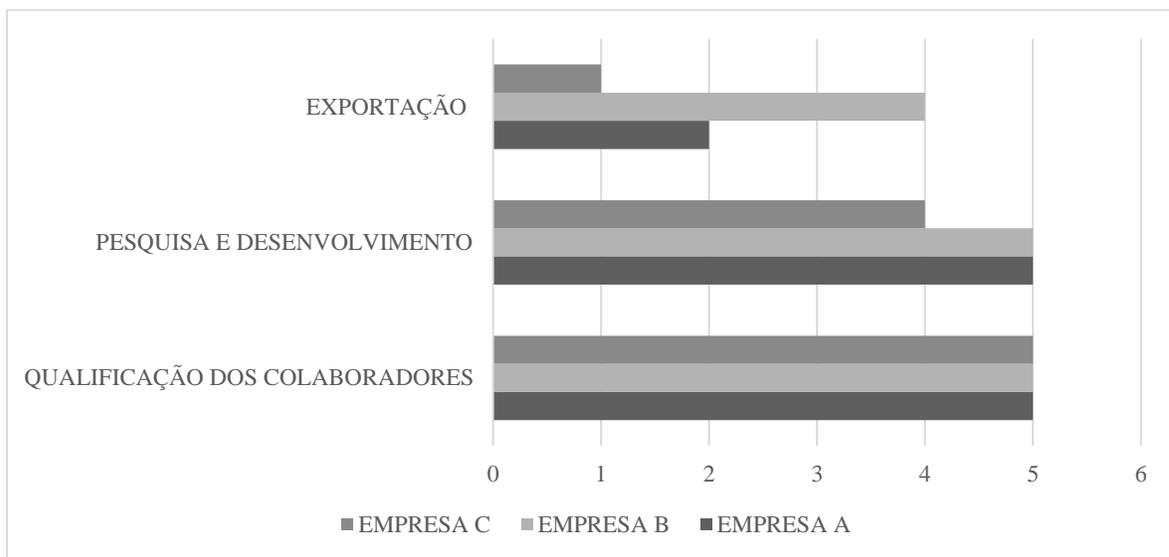


Figura 2. Exportação, pesquisa e desenvolvimento e qualificação dos colaboradores

De acordo com a Figura 2, todas as empresas demonstraram alto nível de qualificação dos seus colaboradores e investimento em pesquisa e desenvolvimento. A Empresa A possui quatro colaboradores a nível de doutorado em alto cargo da organização, assim como seu investimento em pesquisa e desenvolvimento também é identificado na política da organização em fornecer os dados gerados por seus clientes a pesquisadores científicos. A Empresa C demonstrou a preocupação na qualificação dos colaboradores em sua prática de controle de manter treinamentos para o melhor atendimento ao cliente.

A qualificação dos colaboradores determina a capacidade da mão de obra de ser inovadora, devido ao conhecimento adquirido que pode ser aplicado e exige conhecimento técnico, assim como o investimento em pesquisa e desenvolvimento, pois quanto maior o investimento, maior é a capacidade de

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

adquirir novos conhecimentos que podem ser aplicados no desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores (Avermaete et al., 2004; De Martino & Magnotti, 2018).

A empresa B foi a única que demonstrou alto nível em exportação, o que contribui na inovação devido à competitividade em mercado internacional, e também é uma forma de demonstrar a aceitação do mercado quanto ao serviço prestado ou produto lançado (De Martino & Magnotti, 2018; Karantininis et al., 2010).



Figura 3. Desenvolvimento e habilidades na produção

De acordo com a Figura 3, a Empresa B demonstrou ter a maior capacidade de inovação no desenvolvimento de produtos inovadores, com habilidades de inovação em áreas sem experiência prévia, novos recursos importantes para inovação e novos serviços bem aceitos pelo mercado. A Empresa A tem alta aceitabilidade dos seus serviços, mas um menor grau no desenvolvimento de habilidades de inovação onde não haja experiência prévia de mercado, assim como a empresa C. Enfim todas as empresas declararam nas entrevistas que realizam pesquisa de satisfação como prática de controle para medir o retorno do cliente, possibilitando verificar a aceitação do consumidor e desenvolver melhorias necessárias.

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

A capacidade de inovação pode ser inferida baseada no aprendizado de habilidades e processos no desenvolvimento de produtos ou serviços que sejam novos para o mercado, no fortalecimento de habilidades de inovação em áreas que ainda não existe experiência no mercado, e no desenvolvimento de capacidades novas, sendo esses importantes para a inovação, capaz de antecipar tendências de consumidores e, com isso, gerenciando o processo do desenvolvimento dos produtos e serviços de acordo, medidos também pela reação dos clientes quando o produto ou serviço é bem aceito (Grabner et al., 2018; Le & Lei, 2019).

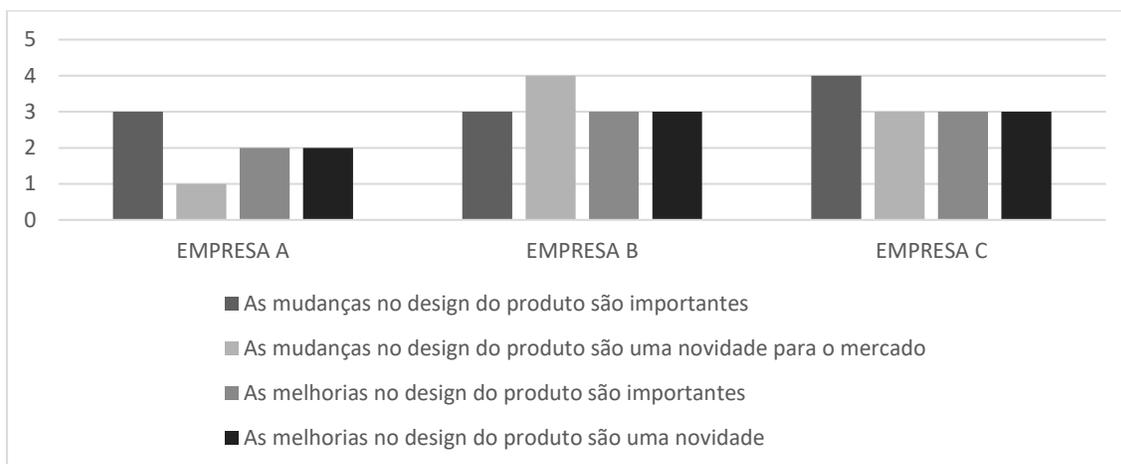


Figura 4. Mudanças e melhorias do produto

Os autores Malagueño, Lopez-Valeiras e Gomez-Conde (2018) apesar de focar na relação do BSC com a capacidade inovativa das empresas, utilizaram como medida da capacidade de inovação a preocupação dos empresários de pequenas empresas com mudanças e melhorias no produto/serviço quanto ao ser realmente uma novidade e também de relevância. Sob esta perspectiva, os respondentes da presente pesquisa não demonstraram alto nível de capacidade de inovação. A empresa A foi a de menor nível sobre as afirmativas, conforme Figura 4, comunicando que, ao contrário da Empresa B, por exemplo, as mudanças no design do produto não são uma novidade para o mercado, mas suas melhorias são relativamente importantes.

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

As empresas B e C afirmaram que as melhorias no design são importantes e são uma novidade para o mercado em nível 3. Assim, para a Empresa B, a prática utilizada é mais concentrada em ser uma novidade, enquanto para a Empresa C considera mais importante a mudança no design. Ambas empresas B e C revelaram que se baseiam no feedback dos clientes para os ajustes, assim como reuniões com colaboradores, porém qualquer mudança ou melhoria é feita com aprovação e planejamento dos colaboradores envolvidos da área específica.

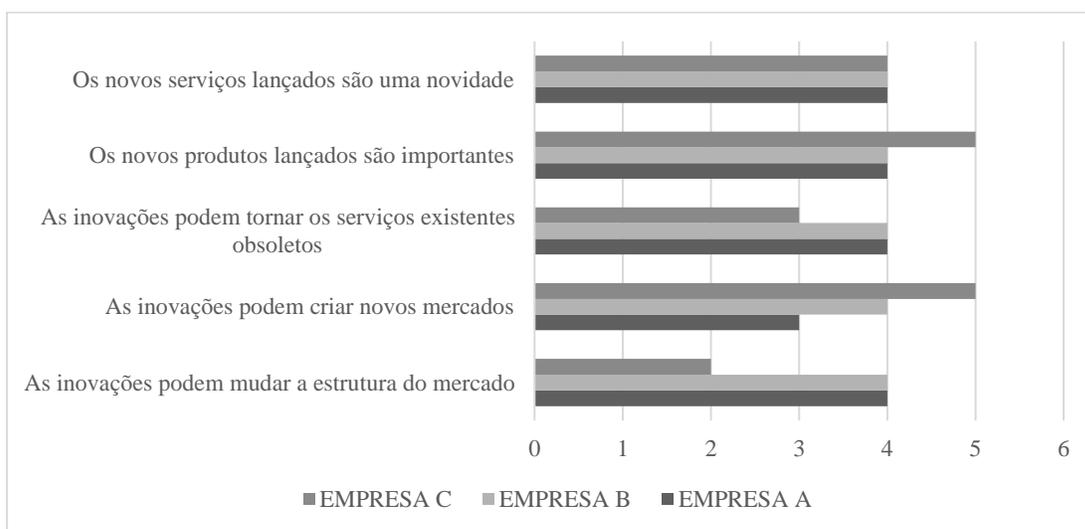


Figura 5. Novos serviços e mercados

Os autores Malagueño et al. (2018) mediram a capacidade de inovação de forma exploratória ao verificar se as inovações de pequenas empresas podiam mudar a estrutura do mercado, ou até mesmo criar um novo mercado tornando produtos ou serviços existentes obsoletos. A partir disso, ao observar a Figura 5, a Empresa C tem maior capacidade de inovação ao se tratar principalmente de lançamento de novos produtos importantes e a capacidade de criar um novo mercado, enquanto a Empresa A tem baixo nível na capacidade de mudar a estrutura do mercado com seu produto. Apesar disso, todas as empresas reportaram que seus serviços são uma novidade.

Tabela 2.

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

Média, moda e mediana das respostas

	MÉDIA	MODA	MEDIANA
EMPRESA A	2,9375	2	3
EMPRESA B	3,8125	5	4
EMPRESA C	3,78125	4	4

Por fim, para cada aspecto analisado sob a perspectiva de estudos anteriores para avaliar a capacidade de inovação das organizações é demonstrado que existe alguma prática de controle de gestão que auxilia, molda ou cria o processo (Carraro, et al., 2019; De Martino & Magnotti, 2018; Grabner et al., 2018; Le & Lei, 2019; Malagueño et al., 2018). Ao analisar o questionário aplicado nas empresas, as afirmativas capazes de verificar a capacidade de inovação foram disponibilizadas com uma métrica em escala Likert de 1 a 5 e totalizaram 32 afirmativas, que foram calculadas média, moda e mediana de cada empresa, conforme pode-se ver na Tabela 2, sendo possível inferir em uma visão geral que a Empresa B seria a empresa de maior capacidade de inovação e a empresa A a de menor capacidade.

Considerações Finais

O objetivo da pesquisa foi analisar a influência das práticas de controle de gestão na capacidade de inovação das organizações selecionadas para o estudo. Com esse intuito identificou-se as práticas utilizadas pelos empresários, e a sua influência na capacidade de inovação através da triangulação de dados, realizando-se entrevistas, questionários e obtendo-se informações através das páginas de internet de apresentação das organizações. Mediante os resultados obtidos, o objetivo desta pesquisa foi alcançado.

As empresas participantes foram selecionadas de acordo com o contexto inovador, foram então duas empresas novas, denominadas *startups*, que apresentassem faturamento satisfatório e sem faturamento e também uma empresa com mais de 10 anos de constituição, a fim de avaliar a utilização de práticas de controle de gestão em diferentes situações, porém todas se encontram no setor de serviços e inovação.

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

A intenção de trazer o estudo de caso é a oportunidade em analisar organizações sob diferentes ângulos. Existe a limitação de não ser possível generalizar os resultados, porém permite uma visão aprofundada do assunto (Albertini, 2019). Também foi o propósito deste estudo verificar quais práticas de controle de gestão estão sendo usadas por uma empresa que se denomina inovadora, uma empresa com faturamento satisfatório e outra sem faturamento, e o quanto um negócio que se denomina inovador de fato o é, ao verificar com a literatura a respeito da capacidade de inovação (Le & Lei, 2019).

Esta pesquisa revelou que existe alguma prática de controle de gestão que auxilia, molda ou cria o processo, em todas as *startups* analisadas (Carraro, et al., 2019; De Martino & Magnotti, 2018; Grabner et al., 2018; Le & Lei, 2019; Malagueño et al., 2018). Sob um aspecto geral, a Empresa B demonstrou uma maior preocupação nas diferentes categorias para controle gerencial, assim como na demonstração da capacidade de inovação diante das afirmativas aplicadas em questionário, apesar de não ter faturamento. Do mesmo modo, a Empresa C demonstrou o menor nível de importância às categorias e também menor capacidade de inovação apesar de ser uma empresa com faturamento satisfatório. Algumas limitações devem ser consideradas. Por exemplo, os resultados obtidos na presente pesquisa podem não ser diretamente aplicáveis a todas as *startups*, uma vez que as características e contextos específicos podem variar amplamente. Também, as *startups* evoluem em ambiente altamente dinâmico e está sujeito a mudanças rápidas. Sendo assim, as práticas de controle de gestão podem precisar se adaptar continuamente às demandas e condições em constante evolução e um estudo pontual, como é o caso deste, pode não capturar completamente essas mudanças e suas implicações na capacidade de inovação.

Enfim para futuras pesquisas, sugere-se ampliar a amostra e aplicar o questionário em quantidade a empresas que possibilitem inferir dados de uma determinada população e analisar quantitativamente medindo a influência a partir de hipóteses que avaliem como as práticas de controle de gestão influenciam positivamente a capacidade de inovação. Pesquisas futuras também podem realizar estudos de caso de *startups* bem-sucedidas e inovadoras em diferentes setores e analisar as estratégias e abordagens adotadas por essas *startups* e os elementos-chave de controle de gestão que impulsionaram sua inovação, analisar diferentes práticas de controle de gestão, como o monitoramento de desempenho e sistemas de

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

recompensa, e investigar como essas práticas podem afetar a capacidade de inovação das *startups*, explorar como uma cultura organizacional que promove criatividade, aprendizado contínuo e a experimentação aumenta a capacidade de inovação das *startups*, ou ainda, examinar como os líderes de *startups* podem criar um ambiente propício à inovação por meio de práticas de controle de gestão, como a delegação de autoridade, apoio à experimentação, encorajamento à colaboração, etc. Essas certamente são algumas sugestões que contribuirão para o avanço do conhecimento na área.

Referências

- Akroyd, C., Kober, R., & Li, D. (2019). The emergence of management controls in an entrepreneurial company. *Accounting & Finance*, 59(3), 1805-1833. <https://doi.org/10.1111/acfi.12477>
- Albertini, E. (2019). The Contribution of Management Control Systems to Environmental Capabilities. *J Bus Ethics*, 159(4), 1163–1180. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3810-9>
- Alfaro-García, V. G., Gil-Lafuente, A. M., & Alfaro Calderón, G. G. (2017). A fuzzy methodology for innovation management measurement. *Kybernetes*, 46(1), 50–66. <https://doi.org/10.1108/K-06-2016-0153>
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2015). *Contabilidade gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia* (4^o ed). Atlas.
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., Pitts, E., Crawford, N., & Mahon, D. (2004). Determinants of product and process innovation in small food manufacturing. The content of the paper is the responsibility of the first three authors. *Firms*. *Trends in Food Science & Technology*, 15(10), 474–483. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2004.04.005>
- Ax, C., & Greve, J. (2017). Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes. *Management Accounting Research*, 34, 59–74. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.07.007>
- Battisti, S., Brito, C., & Carraro, W. B. W. H. (2020). Identifying innovative practices of management control among start-ups. *International Journal of Management Practice*, 13(4), 401. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2020.10029566>

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

- Beuren, I. M. (Org.). (2012). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática* (3^o ed). Atlas.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review: Organizational Culture and Innovation. *J Prod Innov Manag*, 30(4), 763–781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 836–863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Carraro, W., Meneses, R., & Brito, C. (2019a). Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. *Review of Business Management*, 21(4), 861–868. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022>
- Caseiro, N., & Coelho, A. (2019). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.009>
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Jimenez-Jimenez, D. (2010). The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts: effect of absorptive capacity on innovativeness. *British Journal of Management*, no-no. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00725.x>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

- Cooper, D. J., & Morgan, W. (2008). Case Study Research in Accounting. *Accounting Horizons*, 22(2), 159–178. <https://doi.org/10.2308/acch.2008.22.2.159>
- Costa Neto, P. (2002). *Estatística*. Edgard Blücher.
- Daina, L. G., Sabău, M., Daina, C. M., Neamțu, C., Tit, D. M., Buhaș, C. L., Bungau, C., Aleya, L., & Bungau, S. (2019). Improving performance of a pharmacy in a Romanian hospital through implementation of an internal management control system. *Science of The Total Environment*, 675, 51–61. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.04.231>
- Davila, A., & Ditillo, A. (2017). Management Control Systems for Creative Teams: Managing Stylistic Creativity in Fashion Companies. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 27–47. <https://doi.org/10.2308/jmar-51806>
- 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. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.4.1039>
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907–937. <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.907>
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015a). The valuation of management control systems in start-up companies: International field-based evidence. *European Accounting Review*, 24(2), 207–239. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.965720>
- De Martino, M., & Magnotti, F. (2018). The innovation capacity of small food firms in Italy. *Euro Jrnl of Inn Mngmnt*, 21(3), 362–383. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2017-0041>
- Frare, A. B., Cruz, A. P. C. D., Lavarda, C. E. F., & Akroyd, C. (2022). Packages of management control systems, entrepreneurial orientation and performance in Brazilian startups. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(5), 643–665. <https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2021-0052>
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R. do, & Junqueira, E. (2009). *Controle gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. Editora Atlas SA.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6^o ed). Atlas.
- Gill, L., McCarthy, V., & Grimmett, D. (2019). *Voice of the Customer: Creating Client Centered Cultures in Accounting Firms for Retaining Clients and Increasing Profitability* (SSRN Scholarly Paper ID 3780409). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3780409>

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

- Grabner, I., Posch, A., & Wabnegg, M. (2018). Materializing Innovation Capability: A Management Control Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 163–185. <https://doi.org/10.2308/jmar-52062>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2001). *Gestão de custos: Contabilidade e controle*. Cengage Learning.
- Hartley, J. (2004). Case Study Research. In C. Cassell & G. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (p. 323–333). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446280119.n26>
- Horvath, A., Brandtner, C., & Powell, W. W. (2018). Serve or Conserve: Mission, Strategy, and Multi-Level Nonprofit Change During the Great Recession. *Voluntas*, 29(5), 976–993. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9948-8>
- Jung, W., & Han, S. H. (2017). Which Risk Management Is Most Crucial for Controlling Project Cost? *Journal of Management in Engineering*, 33(5), 04017029. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000547](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000547)
- Karantininis, K., Sauer, J., & Furtan, W. H. (2010). Innovation and integration in the agri-food industry. *Food Policy*, 35(2), 112–120. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2009.10.003>
- Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425–452. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.01.002>
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *J of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158–171. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Bus Econ*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Mercandetti, F., Larbig, C., Tuozzo, V., & Steiner, T. (2017). Innovation by collaboration between startups and SMEs in Switzerland. *Technology Innovation Management Review*, 7, 23–31. <https://doi.org/10.22215/timreview/1125>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587–595. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>
- Santos, V. dos, Beuren, I. M., & Conte, A. (2017). Uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(3), 103–132.
- Shalhoub, Z. K., & Qasimi, L. A. (2004). Crafting the environment for high tech incubation projects: The case of Dubai. *International Journal of Management Practice*, 1(1), 86. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2004.004872>
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1997). *A Revolução dos Custos: Como Reinventar e Redefinir Sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos* (4º ed). Campus.
- Silva, R. H. D. O., Marques, K. C. M., Faia, V. D. S., & Lavarda, C. E. F. (2022). Influence of organizational configurations on startup performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20211415.en>
- Silva, T. B. D. J., Beuren, I. M., Monteiro, J. J., & Lavarda, C. E. F. (2022). Strategic behavior and use of management control systems in agro-industrial cooperatives. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 112-125. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4138>
- Simons, R., Dávila, A., & Kaplan, R. S. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.
- Ugoani, J. (2019). *Budget Management and Organizational Effectiveness in Nigeria* (SSRN Scholarly Paper ID 3368912). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3368912>
- Yin, R. k. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman.

Práticas de controle de gestão e sua influência na capacidade de inovação em startups no Rio Grande do Sul: Um estudo de caso múltiplo

Submetido: 04/10/2022

Aceito: 16/08/24