

## SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL EM *STARTUPS*: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA E OPORTUNIDADES DE PESQUISA<sup>1</sup>

Vitória Gabrieli Mannerich Brunner<sup>2</sup>, Vanderlei dos Santos<sup>3</sup>, Marcos Aurélio dos Santos Junior<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Vinculado ao projeto “Interdependência dos sistemas de controle gerencial, inovação e desempenho de *startups*: implicações do suporte do ecossistema e ciclo de vida organizacional”

<sup>2</sup> Estudante de Ensino Médio, bolsista PIBIC-EM

<sup>3</sup> Orientador, Departamento de Ciências Contábeis – CEAVI – [vanderlei.santos@udesc.br](mailto:vanderlei.santos@udesc.br)

<sup>4</sup> Participante do projeto, Bacharel em Ciências Contábeis – UDESC

### *Considerações iniciais*

*Startups* são frequentemente caracterizadas por seu papel transformador na economia moderna, atuando como catalisadoras da inovação e do crescimento (Elhamma et al., 2023). Essas empresas emergentes são caracterizadas por sua estrutura organizacional flexível, foco em inovação disruptiva e ciclos rápidos de desenvolvimento de produtos (Granlund e Taipaleenmäki, 2005). No entanto, apesar de seu potencial, as *startups* enfrentam desafios substanciais que podem levar a uma alta taxa de mortalidade, principalmente devido à gestão inadequada e à falta de recursos financeiros e estratégicos (Ferreira et al., 2021; Schuster e Brem, 2021).

A elevada taxa de falência entre *startups* é muitas vezes atribuída a problemas de gestão, incluindo a ausência de sistemas de controle gerencial (SCG) eficazes (Rompho, 2018; Schachel et al., 2021). Estudos demonstram que a falta de um controle adequado pode comprometer o planejamento financeiro e a eficiência operacional, contribuindo para a mortalidade dessas empresas (Davila et al., 2005; Bedford, 2018). A implementação de SCG pode ajudar a mitigar esses riscos, fornecendo os mecanismos necessários para o monitoramento de desempenho, a formulação de estratégias e a adaptação às mudanças rápidas do mercado (Elhamma et al., 2023).

A literatura indica que os SCG em *startups* devem ser adaptados às suas características únicas, equilibrando a necessidade de controle com a flexibilidade exigida pela inovação (Crespo et al., 2019; Granlund e Taipaleenmäki, 2005; Samagaio, Crespo e Rodrigues, 2018). Por exemplo, o uso de SCG pode variar dependendo da orientação empreendedora e do contexto específico de cada *startup*, afetando diretamente seu desempenho e capacidade de captar recursos (Ferreira et al., 2021). Além disso, a adaptação dos SCG pode impactar positivamente a criatividade e a flexibilidade estratégica, essenciais para o sucesso das *startups* (Frare e Beuren, 2021). Diante da importância crescente dos SCG para o sucesso das *startups* e das lacunas existentes na literatura, este estudo tem como propósito revisar sistematicamente a literatura sobre o uso de Sistemas de Controle Gerencial (SCG) em *startups*, destacando seus benefícios, antecedentes, consequentes e oportunidades de pesquisa futura.

A pesquisa explora como os SCG, que tradicionalmente são usados em empresas mais maduras, estão sendo adaptados para *startups*, que tendem a utilizar controles informais devido à sua flexibilidade e menor estrutura formalizada (Taylor, King e Smith, 2019). O estudo busca preencher uma lacuna na literatura, que tem dado pouca atenção às *startups* no que se refere à adoção desses sistemas, e identificar como esses mecanismos impactam o crescimento, a inovação e o desempenho dessas empresas.

### **Metodologia**

O estudo segue uma abordagem de revisão sistemática da literatura com base na metodologia PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). A análise foi realizada em 35 artigos extraídos de bases de dados acadêmicas, como *SCOPUS*, *Web of Science*, *Science Direct* e *Emerald*. As palavras-chave focaram em duas vertentes principais: “Sistemas de Controle Gerencial” e “Startups”. Após a exclusão de artigos duplicados ou irrelevantes, um portfólio de 35 artigos foi mantido para a análise bibliométrica e sistêmica.

A análise bibliométrica considerou o ano de publicação, autores mais citados, metodologias utilizadas e os países de origem dos estudos. O resultado revelou uma predominância de estudos focados em *startups* do setor de tecnologia, e que a maioria dos autores trabalha com metodologias quantitativas, especialmente *surveys*, para testar hipóteses sobre SCG em *startups*. Os artigos foram publicados em distintos periódicos da área de contabilidade e gestão, sendo disseminados em 28 periódicos. Não houve destaques para um grupo específico de periódicos, sendo que o *Journal of Accounting & Organizational Change* apresenta três publicações, enquanto os periódicos *Journal of Business Research*, *Accounting, Organizations and Society*, *The Accounting Review*, *European Accounting Review* e *Revista Contabilidade e Finanças* publicaram dois artigos cada. Os autores mais presentes nas obras do portfólio analisado (tanto como autor e/ou coautor) são: Antonio Davila com participação em 7 obras; seguido de George Foster, com 6 obras; Ilse Maria Beuren, com 5 obras; e François Meyssonier e Anderson Betti Frare, ambos com 3 obras cada. Ao todo, foram 65 pesquisadores envolvidos nas 35 publicações analisadas.

### **Resultados**

Os resultados foram organizados em três grandes áreas: antecedentes, consequentes e características dos SCG adotados. Essas áreas permitem uma visão ampla das práticas de SCG e sua aplicação em *startups*.

#### **a) Antecedentes da adoção de SCG**

O estudo identificou que a adoção de SCG por *startups* está associada a fatores como tamanho da empresa (Davila e Foster, 2007), idade (Davila e Foster, 2005), perfil do CEO e financiamento externo (Schachel et al., 2021). *Startups* em estágios mais avançados de crescimento, ou que receberam capital de risco, tendem a adotar controles mais formais. O financiamento externo, especialmente de capital de risco, é um grande motivador para a implementação de SCG, já que investidores buscam segurança em empresas que têm maior controle sobre suas operações e desempenho.

Outro fator relevante é o perfil do CEO e sua disposição para integrar mecanismos de controle. *Startups* lideradas por CEOs com uma visão mais gerencial tendem a adotar SCG mais cedo, ao contrário de CEOs com perfil mais empreendedor, que podem hesitar em formalizar processos, temendo limitar a inovação. No entanto, a substituição do CEO ou mudanças no ambiente organizacional geralmente levam à implementação desses controles.

#### **b) Consequentes da adoção de SCG:**

Os benefícios mais citados incluem melhoria do desempenho organizacional, aumento da capacidade de inovação e maior atração de investidores. *Startups* que utilizam SCG conseguem gerenciar melhor suas operações, identificar problemas e oportunidades com mais agilidade e fornecem uma base sólida de informações que aumentam a confiança dos investidores (Frare et

al., 2021). Além disso, a adoção de SCG está associada ao crescimento mais sustentável, uma vez que permite um controle mais rigoroso de recursos e processos.

A pesquisa também apontou que *startups* que adotam SCG apresentam maior aprendizagem organizacional (Santos et al., 2023). Ao formalizar processos e adotar sistemas de monitoramento de desempenho, essas empresas conseguem aprender com seus erros de maneira estruturada, promovendo melhorias contínuas e inovando de maneira mais eficaz.

### c) Características dos SCG adotados:

O estudo revelou que *startups* frequentemente adotam uma combinação de controles formais e informais. Entre os controles formais, sistemas de planejamento orçamentário e financeiro são os mais comuns, especialmente em *startups* que buscam atrair investimento externo. Por outro lado, *startups* também dependem fortemente de controles informais, como controles culturais e controles de pessoal, especialmente em estágios iniciais, quando a inovação e a agilidade são cruciais.

Os pacotes de SCG observados em *startups* incluem mecanismos para gerenciar finanças, recursos humanos e desempenho organizacional. *Startups* de tecnologia, em particular, utilizam SCG de maneira mais intensiva para lidar com o crescimento acelerado e a necessidade de rápida adaptação ao mercado.

### Discussão e Análise

A análise sistemática do estudo trouxe à tona algumas tendências importantes no campo dos SCG em *startups*. A partir dos 35 artigos revisados, foi possível perceber que:

1. **Adoção de SCG é um processo dinâmico:** O uso de SCG em *startups* tende a evoluir à medida que a empresa cresce. *Startups* muito jovens, com poucas operações formalizadas, dependem mais de controles informais, mas conforme a estrutura se torna mais complexa, a necessidade de formalização de controles, especialmente financeiros e de recursos humanos, se torna mais premente.
2. **A importância do perfil do empreendedor:** O estudo confirmou que o perfil do empreendedor influencia diretamente a adoção de SCG. Empreendedores mais conservadores, que buscam maior controle e segurança nas operações, são mais propensos a adotar SCG em estágios iniciais. Por outro lado, empreendedores mais focados em inovação podem resistir à formalização, temendo que isso reduza a criatividade da equipe.
3. **SCG como facilitadores de inovação:** Embora muitas vezes sejam associados à burocratização, os SCG têm se mostrado grandes facilitadores da inovação. Eles oferecem uma estrutura que permite às *startups* monitorarem o progresso de seus projetos de inovação, gerir melhor os recursos e ajustar rapidamente as operações com base nos *feedbacks* dos mercados.
4. **O papel dos investidores:** Um ponto relevante é que o uso de SCG ajuda a atrair capital de risco, já que os investidores se sentem mais seguros em empresas que adotam controles formais, que permitem uma visão mais clara do desempenho e das finanças da organização. Investidores tendem a favorecer *startups* que possuem um equilíbrio entre inovação e controle, o que permite um crescimento mais sólido e previsível.

### Limitações e Oportunidades de Pesquisa Futura

O estudo identificou algumas limitações na literatura atual. Há uma predominância de estudos quantitativos, como surveys, que focam em resultados numéricos sem explorar profundamente os processos internos de adoção de SCG nas *startups*. Além disso, faltam estudos

longitudinais que acompanhem *startups* ao longo do tempo para entender como o uso de SCG evolui.

Em relação às limitações teóricas e metodológicas foram observadas a utilização apenas da Teoria Institucional e Teoria da Contingência para consubstanciar seus estudos. Outras teorias podem ser utilizadas com intuito de melhor explicar e compreender as evoluções dos sistemas de controle gerencial utilizados, como a própria Teoria do Ciclo de Vida Organizacional. Sobre os embasamentos teóricos utilizados destaca-se que muitas medidas foram adaptadas de obras que originalmente são aplicadas a empresas maduras (Ex: Meyssonier, 2015). Dessa forma, identifica-se que cabe uma reflexão se essas medidas se aplicam adequadamente às *startups* ou se não existe uma necessidade de elaboração de um instrumento específico sobre uso de SCG que considere a realidade das *startups*.

Entre as capacidades organizacionais afetadas pelos SCG destacou-se o desempenho, agindo inclusive de antecedente e consequente dos SCG nas *startups*. Nesse sentido, abre-se oportunidades de pesquisas para avaliação de identificar outras capacidades organizacionais, como, a vantagem competitiva. A análise dos estudos revelou que a maior parte dos estudos buscou identificar efeitos de diversos pacotes de categorias de SCG combinados, o que abre uma lacuna para conhecer quais são os efeitos individuais de uma categoria de sistema específica, por exemplo, identificar dentro SCG financeiro quais os efeitos específicos dos mecanismos de orçamento, de planejamento, do sistema de custeio. Outra possibilidade, seria examinar os efeitos da interdependência dos SCG em resultados organizacionais (inovação, desempenho, aprendizagem organizacional, resiliência organizacional).

Pesquisas futuras também podem focar em:

- Estudos qualitativos para explorar como a cultura organizacional e o perfil de liderança afetam a adoção de SCG.
- Análises longitudinais para mapear a evolução da adoção de SCG em *startups* ao longo de diferentes fases de crescimento.
- Investigações mais específicas sobre setores de *startups*, como fintechs e empresas de biotecnologia, que podem ter demandas muito diferentes em termos de controle gerencial.

### **Conclusão**

O estudo conclui que o uso de SCG em *startups* oferece uma série de benefícios, desde o aumento da confiança dos investidores até a melhoria no desempenho e inovação organizacional. Embora ainda haja resistência por parte de alguns empreendedores, principalmente nos estágios iniciais, a adoção de SCG tem se mostrado um mecanismo vital para *startups* que buscam crescer de maneira sustentável.

Apesar das lacunas na literatura, como a falta de uma base teórica mais robusta e estudos qualitativos mais aprofundados, o uso de SCG é claramente uma vantagem competitiva para *startups* que buscam inovação e crescimento a longo prazo. O estudo fornece uma agenda clara para pesquisas futuras, que devem continuar a explorar como os SCG podem ser adaptados às necessidades específicas de *startups* em diferentes setores. No melhor conhecimento dos autores, atenção mínima foi dada à sistematização dessa literatura, principalmente, quando se considera os antecedentes, consequentes, mediadores e moderadores.

**Palavras-chave:** Sistemas de controle gerencial. *Startups*. Revisão sistemática da literatura.