

# Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de start-ups

**Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Porto Alegre, Brasil*

**Raquel Meneses<sup>2</sup>**

**Carlos Brito<sup>2</sup>**

*<sup>2</sup>Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Gestão, Porto, Portugal*

**Recebimento:**

25/04/2018

**Aprovação:**

14/02/2019

**Editor responsável:**

Prof. Dr. João Gama Maurício  
Boaventura

**Avaliado pelo sistema:**

*Double Blind Review*

## Resumo

**Objetivo** – Este estudo tem como objetivo examinar possíveis combinações de práticas de controle de gestão que possam levar a um alto desempenho em start-ups.

**Metodologia** – Entrevistas pessoais foram realizadas com empresários de 45 start-ups estabelecidas em Parques Tecnológicos de Centros Universitários em Portugal. Com base em práticas de diferentes categorias de análise organizacional, utilizou-se a metodologia fuzzy Análise Qualitativa Comparativa (fsQCA).

**Resultados** – Para obtenção de alto desempenho, são necessários controles de gestão para Clientes, Estratégia, Sistemas de Informação, Desempenho, Riscos e Orçamento. As categorias Cliente e Orçamento apresentaram a maior consistência em atender a condição proposta. Além disso, os resultados geraram duas combinações de condições para o alto desempenho do lucro líquido.

**Contribuições** – A combinação de diferentes práticas de controle de gestão contribui para o sucesso do negócio, principalmente quando relacionado às práticas de estratégia da organização. O uso de ferramentas de controle gerencial torna-se uma prioridade para as empresas que desejam sucumbir aos desafios impostos pelas incertezas corporativas, especialmente em empresas start-up, garantindo o crescimento sustentável desses negócios.

**Palavras-chave** – Controles de Gestão, start-ups, performance, práticas.



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v21i5.4022

## I Introdução

Segundo Ries (2011), as startups não existem para “fazer as coisas” – são criadas para construir um negócio inovador e sustentável. Blank e Dorf (2012, p. 17) oferecem uma definição de startup: “uma organização temporária em busca de um modelo de negócios escalável, repetível e rentável”. Os trabalhadores de pequenas empresas estão em contato próximo com um modelo de papel empreendedor e provavelmente adquirem habilidades empresariais mais facilmente do que os trabalhadores de grandes empresas. Tais efeitos de modelo podem desencadear uma percepção positiva do empreendedorismo e estimular uma decisão pessoal de iniciar uma empresa (25814, 2019; Fritsch & Wyrwich, 2018).

As startups geralmente falham porque os fundadores e os investidores não analisam a situação antes de seguir adiante, sem reservar um tempo para perceber que a suposição da base do plano de negócios está errada. Os empreendedores tendem a ser obstinados em suas estratégias, querendo que o empreendimento seja sobre tecnologia ou sobre vendas, sem reservar um tempo para formar um plano equilibrado. Segundo Nobel (2011), sessenta por cento das startups não sobrevivem nos primeiros cinco anos, enquanto setenta e cinco por cento das financiadas por capital de risco falham. Além disso, a maioria dos estudos empíricos referentes aos sistemas de controle gerencial em novos empreendimentos ou pequenas e médias empresas concentrou-se no contexto dos países desenvolvidos (Lin, Chen & Lin, 2017).

Desde a sua criação, o foco dessas empresas é o desenvolvimento e a penetração de seus produtos no mercado, com base na forte presença da tecnologia e da inovação em seu processo produtivo. Entre os problemas mais comuns que ameaçam a sobrevivência dessas empresas está a ausência de ferramentas e procedimentos de gestão (Magdaleno, Engiel, Tavares, Pisa & Araujo, 2017).

As ferramentas de controle de gestão são instrumentos projetados para induzir os indivíduos a se comportarem de maneira consistente com os objetivos e estratégias da organização. Segundo

Alvesson e Kärreman (2004), o controle gerencial é necessário para desenvolver um trabalho eficaz da organização. É importante abordar os controles gerenciais nas startups. No entanto, eles devem ser utilizados quando houver uma rotina (Abernethy & Brownell, 1997). Assim, a fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra deve ser lembrada quando da adoção dessa abordagem (Wang, Edison, Bajwa, Giardino & Abrahamsson, 2016).

Além disso, os sistemas de controle gerencial demandam muito tempo e são caros (Sandelin, 2008). Isso significa que cada empresa pode ter mecanismos de controle formais e informais, adaptados às suas necessidades e recursos. Ter ferramentas de gestão de controle se torna uma prioridade para as empresas que desejam superar os desafios levantados pelas incertezas dos negócios.

Essa questão foi investigada por pesquisadores nas últimas duas décadas (cf. Abernethy & Brownell, 1997; Davila & Foster, 2005; Otley, 1999; Sandley, 2008; Sandelin, 2008; Sandino, 2007). No entanto, mais recentemente, vários estudos relevantes buscaram analisar as práticas das ferramentas de controle gerencial nas startups (Bolisani & Bratianu 2017; Busco, Giovannoni & Riccaboni, 2017; Elbashir, Collier & Sutton, 2011; Ferreira & Otley, 2009; Magdaleno et al., 2017; Manyeva, Piskunov & Fomin, 2016; Strauß & Zecher, 2013; Voss & Brettel, 2014).

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é examinar possíveis combinações de ferramentas de controle gerencial que provavelmente levem a um alto desempenho nas startups. O estudo envolve o desenvolvimento de uma nova metodologia com base em um conceito que levou à identificação de nove categorias de análise: Clientes, Estratégia, Sistemas de Informação, Qualidade, Desempenho, Colaboradores, Riscos, Orçamento e Custos.

Para desenvolver a pesquisa, entrevistamos 45 empreendedores cujas startups estão baseadas em parques científicos e tecnológicos ligados a universidades. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, o que permitiu a identificação de ferramentas e práticas de controle gerencial para cada categoria de análise. Utilizou-se a abordagem metodológica de Análise Comparativa

Qualitativa com conjunto fuzzy (fsQCA), que é uma técnica analítica que utiliza álgebra booleana para implementar princípios de comparação envolvendo estudos qualitativos de fenômenos sociais. (Rihoux & Ragin, 2008).

Estudos recentes examinaram combinações de ferramentas de controle gerencial em diferentes contextos estratégicos em grandes organizações usando a metodologia fsQCA (Bedford, Malmi & Sandelin, 2016; Erkens & Van der Stede, 2015). A motivação para estudar a combinação de práticas nas startups justifica-se por elas precisarem de um conjunto de ferramentas que lhes permitam alcançar um desempenho bom o suficiente para que prosperem.

O conhecimento é uma fonte essencial de vantagem competitiva para as startups, sobretudo em indústrias inovadoras (Acs, Brooksbank, Gorman, Pickernell & Terjesen, 2012; Fritsch & Aamoucke, 2013; Fritsch & Wyrwich, 2018). Consequentemente, novos empreendimentos podem ser considerados expressões de repercussões de conhecimento de fontes de conhecimento existentes (Fritsch & Wyrwich, 2018). Como consequência, este estudo contribui para a literatura de controle gerencial de várias maneiras. Em primeiro lugar, o estudo evidencia como as ferramentas de controle gerencial aprimoram o desempenho das startups. Em segundo, mostra que os controles gerenciais relacionados a Clientes, Estratégia, Sistemas de Informação, Desempenho, Riscos e Orçamentos estão interconectados e são necessários para alcançar resultados sustentáveis, o que amplia o conhecimento aplicado às grandes empresas (cf. Bedford et al., 2016; Erkens & Van der Stede, 2015). Em terceiro, a abordagem metodológica utilizada possibilita questões perspicazes para o desenvolvimento das necessidades organizacionais das startups, provando ser um método alternativo eficaz.

O artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, a segunda seção aborda a revisão de literatura sobre ferramentas de controle gerencial. Depois, uma seção que se concentra na metodologia e, em seguida, uma seção sobre os resultados em que se discutem suas implicações. Por fim, as principais contribuições do estudo

para pesquisadores e profissionais resumem-se na conclusão, juntamente com as limitações da investigação e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 Revisão da literatura

Segundo Ries (2011), as startups são novas instituições humanas que criam novos produtos ou serviços sob um alto nível de incerteza. Assim, elas são consideradas sistemas abertos, flexíveis, criativos e inovadores (Kalliath, Bluedorn & Gillespie, 1999). No entanto, esse tipo de liberdade também pode ser uma fraqueza. Bruneel, Ratinho, Clarysse e Groen (2012) enfatizam que a falta de experiência em gestão e habilidades de marketing das startups tende a ser a principal causa para seu curto ciclo de vida e alta taxa de mortalidade. Nesse sentido, elas enfrentam um *trade-off*: elas precisam de flexibilidade para serem criativas e inovadoras, mas, ao mesmo tempo, também precisam de controles gerenciais para sobreviver.

Anthony (1965) foi o primeiro autor a apresentar uma formalização do conceito de controle gerencial. Em seu trabalho seminal, o autor se refere a ele como o processo pelo qual os gestores garantem que os recursos sejam obtidos e usados de maneira eficaz e eficiente para alcançar os objetivos organizacionais. Os elementos dos sistemas de controle gerencial incluem planejamento estratégico, orçamento, alocação de recursos, medição de desempenho, avaliação e recompensa, alocação do centro de responsabilidade e preços de transferência (Anthony & Govindarajan, 1998). Além disso, Atkinson, Kaplan, Matsumura e Young, (2011, p. 275) afirmam que “controle se refere ao conjunto de procedimentos, ferramentas, medidas de desempenho, sistemas e incentivos que as organizações usam para orientar e motivar todos os funcionários a alcançarem os objetivos organizacionais”.

Em resumo, o controle gerencial é o processo pelo qual os gestores de todos os níveis garantem que seus liderados implementem as estratégias pretendidas. A literatura apresenta diferentes perspectivas sobre conceitos, modelos e práticas de controle gerencial. Nesta visão geral,

será fornecida uma compilação de ferramentas de controle gerencial que compreende diferentes perspectivas e permeia toda a organização. Existe uma forte relação entre diretrizes estratégicas e desempenho da empresa. A inovação de produtos pode ajudar significativamente uma empresa liderada por concorrente a melhorar seu desempenho financeiro, enquanto uma empresa orientada por tecnologia melhora seu crescimento e desempenho no mercado (Trapp, Voigt & Brem, 2017).

Essa análise teórica, baseada em estudos que se concentram no desempenho e na gestão de negócios, mostra a importância de se desenvolver uma ferramenta holística que visa avaliar até que ponto a organização pode controlar de maneira abrangente todos os aspectos relacionados às nove categorias de análise: Estratégia, Sistemas de Informação, Qualidade, Desempenho, Colaboradores, Riscos, Orçamento e Custos. Essa avaliação ocorre por meio de instrumentos e práticas consideradas no controle gerencial.

A categoria de análise relacionada aos Clientes inclui instrumentos e práticas que visam controlar a gestão de relacionamentos com clientes atuais e em potencial. Em contraste com a abordagem adotada pelas grandes empresas, tanto as startups quanto as PMEs afirmaram que as necessidades dos clientes são o principal motivo para a busca de parceiros. Para isso, startups e PMEs podem combinar know-how, competências essenciais e recursos complementares (Mercandetti, Larbig, Tuozzo & Steiner, 2017). Exemplos de práticas de gestão de clientes incluem bancos de dados, pesquisas de satisfação do cliente e estudos sobre lealdade do cliente (Atkinson et al., 2011; Busco et al., 2017; Magdaleno et al., 2017; Sandelin, 2008; Sandino, 2007). Os mecanismos de controle interno e externo da organização, quando baseados no mercado, podem ser empregados para alinhar os interesses dos gestores e outras partes interessadas. Um exemplo é que o marketing digital profissional cria laços sociais com os clientes, reconhecendo-os como clientes e não apenas rostos sem nome.

A categoria relacionada à *Estratégia* engloba práticas que visam alcançar de forma dinâmica e sistemática os objetivos estratégicos. Nesse contexto, exemplos de controles de gestão de estratégia incluem a definição da missão, visão e objetivo dos modelos de negócios ou planejamento estratégico (Alvesson & Kärreman, 2004; Anthony & Govindarajan, 1998; Atkinson et al., 2011; Bedford et al., 2016; Bolisani & Bratianu, 2017; Elbashir et al., 2011; Erkens & Van der Stede, 2015; Ferreira & Otley, 2009; Magdaleno et al., 2017; Manyeva et al., 2016; Otley, 1999; Sandino, 2007; Voss & Brettel, 2014).

A categoria de análise de controle gerencial vinculada aos *Sistemas de Informação* visa verificar em que medida a organização está organizada em relação à gestão de informações. Esses controles devem ser responsáveis por mecanismos internos e externos. Ter um sistema de informações gerenciais, integrado ou não, é um exemplo de controle gerencial nessa categoria (Alvesson & Kärreman, 2004; Atkinson et al., 2011; Bolisani & Bratianu, 2017; Busco et al., 2017; Elbashir et al., 2011; Magdaleno et al., 2017; Manyeva et al., 2016; Miranda, 2011; Otley, 1999; Sandelin, 2008; Sandino, 2007).

A categoria *Qualidade* inclui controles e práticas de gestão relacionadas aos processos organizacionais, além de medidas de produtividade dos negócios. Sistemas de qualidade são o exemplo mais comum de práticas nesta categoria de análise (Alvesson & Kärreman, 2004; Atkinson et al., 2011; Bolisani & Bratianu, 2017; Busco et al., 2017; Elbashir et al., 2011; Magdaleno et al., 2017; Manyeva et al., 2016; Miranda, 2011; Otley, 1999; Sandelin, 2008; Sandino, 2007).

As medidas de *desempenho* incluem a categoria que visa agrupar indicadores de desempenho de negócios, financeiros ou não financeiros. Nessa categoria, alguns instrumentos permitem monitorar objetivamente se as metas estão sendo atingidas ou não. Os resultados de desempenho do subsistema de negócios também refletem a eficácia organizacional (Wang &

Ahmed, 2010). Indicadores de viabilidade e *balanced scorecards* são bons exemplos dessa categoria de análise análise (Abernethy & Brownell, 1997; Alvesson & Kärreman, 2004; Anthony & Govindarajan, 1998; Atkinson et al., 2011; Bedford et al., 2016; Bolisani & Bratianu, 2017; Davila & Foster, 2005; Elbashir et al., 2011; Erkens & Van der Stede, 2015; Ferreira & Otley, 2009; Magdaleno et al., 2017; Manyeva et al., 2016; Miranda, 2011; Otley, 1999; Sandelin, 2008; Sandino, 2007).

As práticas e instrumentos de controle gerencial relacionados aos *Colaboradores* são aqueles que visam alinhar os objetivos organizacionais com aqueles que trabalham na empresa. É essencial que haja harmonia entre esses objetivos. Os instrumentos nesta categoria de análise devem reforçar esse controle e alinhamento. As práticas de controle mais comuns nessa categoria de análise são avaliação de desempenho e distribuição de lucros/lucros (Abernethy & Brownell, 1997; Atkinson et al., 2011; Bolisani & Bratianu, 2017; Busco et al., 2017; Davila & Foster, 2005; Magdaleno et al., 2017; Otley, 1999; Sandelin, 2008; Sandino, 2007; Voss & Brettel, 2014). A confiança é uma construção importante nas operações comerciais. Incorpora elementos-chave como honestidade, integridade e motivações individuais. Podem ser reforçadas por meio de uma relação diádica empregador-empregado (Wang, 2016). Os funcionários sentem que se beneficiam das ações de seu empregador. A tendência dos indivíduos de evitar erros de divulgação depende não apenas do desenho do sistema de controle de gestão, mas também da correspondência entre ele e as orientações cognitivas do indivíduo (Sánchez-Expósito & Naranjo-Gil, 2017).

Os riscos para uma operação de negócios merecem atenção específica, pois correspondem aos controles e mecanismos que promovem a mitigação de riscos. Para usar isso, recomenda-se que as empresas identifiquem e avaliem o grau de impacto e a probabilidade de ocorrência de riscos. Dessa forma, é possível agir com a probabilidade e o impacto mais significativos nos negócios, evitando desperdícios financeiros. Exemplos nesta categoria são auditorias internas, códigos

de conduta de negócios e práticas de controle operacional interno (Alvesson & Kärreman, 2004; Atkinson et al., 2011; Bolisani & Bratianu, 2017; Busco et al., 2017; Davila & Foster, 2005; Elbashir et al., 2011; Magdaleno et al., 2017; Miranda, 2011; Sandelin, 2008; Sandino, 2007).

O *Orçamento* inclui os instrumentos relacionados ao fluxo de caixa, orçamento operacional e financiamento. As empresas que possuem investidores externos geralmente precisam apresentar e preparar orçamentos mensal ou anualmente. A responsabilidade se baseia nesses instrumentos orçamentários (Anthony & Govindarajan, 1998; Atkinson et al., 2011; Davila & Foster, 2005; Magdaleno et al., 2017; Manyeva et al., 2016; Miranda, 2011; Sandelin, 2008; Sandino, 2007).

No controle gerencial, a ferramenta usada para análise de *Custos* é o produto ou o serviço. A análise de ponto de equilíbrio, o custo para a formação do preço de venda e a análise de custos são exemplos muito comuns de práticas nessa categoria de análise (Anthony & Govindarajan, 1998; Atkinson et al., 2011; Davila & Foster, 2005; Manyeva et al., 2016; Miranda, 2011; Sandelin, 2008; Sandino, 2007). A gestão de custos é fundamental quando se deseja aplicar uma estratégia de liderança de custos. Gerenciar custos de produção é uma estratégia variável, especialmente em países com altos custos (Chen, Eriksson & Giustiniano, 2017; Rosenthal, 2004).

O uso do referencial teórico permitiu identificar um conjunto de mais de 140 práticas, distribuídas nas nove categorias abordadas anteriormente (Carraro, Battisti & Brito, 2019). Além das práticas e instrumentos de controle gerencial, características como tamanho da empresa, setor de atividade e modelo de gestão são fatores que podem influenciar a decisão pelo uso de práticas e instrumentos de controle gerencial (Anthony e Govindarajan, 1998; Atkinson et al., 2011; Bedford et al., 2016; Davila & Foster, 2007; Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008).

Em resumo, as ferramentas de controle gerencial apontadas na literatura servem de apoio ao desenvolvimento da pesquisa. De fato, elas se baseiam no questionário desenvolvido para identificar as práticas seguidas pelas startups.

Os aspectos metodológicos relacionados a esse processo estão descritos na próxima seção.

### 3 Metodologia

Com base na literatura apresentada na seção anterior, desenvolvemos um instrumento para a coleta de dados a partir da amostra de startups estabelecidas em parques científicos e tecnológicos vinculados a universidades. Esta seção discute a abordagem metodológica em termos de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de um questionário (Apêndice A), com base nos elementos consultados na literatura que permitiram identificar nove categorias de análise dos controles gerenciais, bem como os recursos necessários do negócio. Realizamos um pré-teste do questionário com um grupo de empreendedores e equipes responsáveis pelo gerenciamento e apoio às startups de parques tecnológicos. As entrevistas foram realizadas pessoalmente e gravadas, com tempo médio de 23 minutos.

Para examinar possíveis combinações de categorias de ferramentas de controle gerencial que levam ao alto desempenho de empresas iniciantes, realizamos entrevistas pessoais com 45 empresários de startups estabelecidas em parques científicos e tecnológicos em três universidades do norte de Portugal, uma região particularmente dinâmica em termos de empreendedorismo. Sessenta e quatro por cento dos entrevistados eram sócios da empresa, 25% eram CEOs e 11% eram CFO e CMO.

Em termos de área de atividade, 70,7% eram empresas de base tecnológica, enquanto 29,3% eram startups que atuam na indústria criativa. Em relação à idade da empresa, a maioria tinha menos de três anos (41,5%), seguida pelas empresas com três a cinco anos (29,3%) e 12,2% constituídas há menos de um ano.

Em média, essas empresas tinham sete funcionários. No entanto, ao analisar esses dados por grupo temático, observa-se que a média é maior para empresas de base tecnológica, com nove funcionários, enquanto as empresas da

indústria criativa possuíam, em média, quatro funcionários. Por fim, 73,2% das startups já atuavam no mercado. Outras tinham algumas características mais específicas, seja no processo de certificação, execução para entrega ou no desenvolvimento do Produto Mínimo Viável (MVP), início da comercialização, em teste ou na fase beta.

Sobre ter financiamento para o investimento planejado, 71% das empresas relataram ter essa fonte de investimento por meio de investidores externos ou do patrimônio dos sócios. Alinhado à questão da fase do produto, é de se esperar empresas que ainda não estão presentes no mercado e que ainda não estavam faturando.

Havia 46,3% de empresas na categoria de faturamento  $\leq 100$  mil euros, 29,3% com receita  $\leq 500$  mil euros, 2,4%  $\leq 2$  milhões de euros e 2,4%  $\leq 10$  milhões de euros. As empresas sem cobrança representaram 19,5% dos participantes e 59% apresentaram um modelo de gestão descentralizado. Observamos que as empresas que atuavam na área tecnológica contavam com maior apoio dos funcionários internos à gestão da empresa.

Os participantes foram questionados sobre a importância dos controles de categoria, considerando a escala de 0 = Nada importante / 1 = Pouca importância / 2 = Média importância / 3 = Muita importância / 4 = Absolutamente essencial. Indicaram uma resposta mais alta para os controles gerenciais relacionados aos Clientes (média 3,9), seguidos pela Estratégia e Colaboradores (ambos com média 3,5). As categorias Desempenho (3,4) e Qualidade (3,3) também obtiveram uma resposta significativa. Entretanto, as categorias Custos (3,0), Riscos (3,0), Orçamento (2,9) e Sistemas de Informação (2,7) apresentaram menor taxa de resposta.

#### 3.2 Análise dos dados

A partir dos dados coletados referentes às práticas e instrumentos de controle gerencial utilizados pelas startups incluídas na amostra, realizou-se uma análise qualitativa-comparativa em maior profundidade, utilizando a Análise

Comparativa Qualitativa de conjunto fuzzy (fsQCA). Essa metodologia é uma técnica analítica poderosa que utiliza álgebra booleana para implementar princípios de comparação em estudos (Ragin, 1987). Esse método favorece o diálogo entre evidências empíricas e hipóteses, permitindo que os resultados subsidiem a análise. É apropriado testar possíveis configurações de fatores causais (condições) que explicam ou não um determinado resultado (Fiss, 2011; Ragin, 2008). O método foi considerado uma forma de realizar análises comparativas, buscando associações entre condições e resultados específicos. Permite a sistematização e operacionalização de condições ou configurações, permitindo a análise de casos cruzados de um determinado fenômeno em análise (Rihoux & Meur, 2009). Nesse sentido, a fsQCA é útil sobretudo para entender as complementaridades e os substitutos para configurações (Fiss, 2011).

O teste com essa metodologia analítica é identificar como a combinação de controles gerenciais leva a um alto desempenho da startup. Portanto, é necessário relacionar o grau de desempenho com as variáveis coletadas. Utilizou-se o software fsQCA versão 3.0 para esta análise.

Esse modelo lida com dois conceitos importantes: consistência e cobertura. O comportamento das variáveis foi avaliado usando esses dois indicadores. Consistência representa a proporção de casos em que uma determinada causa ou combinação gera um resultado. A cobertura indica o número total de casos seguindo um caminho específico para o resultado dividido pelo número total de instâncias do resultado (Ragin, 1987).

Uma etapa essencial na análise fsQCA é a construção de uma tabela verdade, na qual se utiliza um algoritmo baseado na álgebra

booleana para reduzir logicamente as linhas para combinações simplificadas. Este estudo utiliza o algoritmo da tabela verdade descrito por Ragin (2008) e Rihoux e Ragin (2008), com base em uma análise factual das condições causais, que tem a vantagem de permitir uma categorização das condições resultantes.

Este método teve como objetivo identificar sobretudo quais categorias de controle gerencial devem ser consideradas como tendo um lucro líquido de alto desempenho, além de outras condições identificadas no estudo. A sequência a ser considerada para análise utilizando a fsQCA é:

- a) codificação das condições com intervalo entre 1 e 0, sendo 1 a melhor avaliação, conforme Tabela 1;
- b) seleção das variáveis a serem analisadas no software fsQCA;
- c) identificação das condições necessárias para atender à questão estabelecida; e
- d) construção da Tabela Verdade para combinações simplificadas das condições necessárias.

Em cada uma das condições, várias ferramentas podem ser usadas. Assim, foi necessário usar a álgebra booleana para combinar as várias ferramentas. Segundo Ragin (2008), dois ou mais conjuntos difusos podem ser integrados à operação lógica “ou” ou “e”. Nesse caso, a reunião “ou” foi usada, o que significa que basta ter usado uma das ferramentas possíveis.

Após a codificação, realizou-se a seleção dessas variáveis para analisar as condições necessárias para o lucro líquido de alto desempenho no software fsQCA. Para identificar até que ponto as variáveis foram relevantes para o desempenho do lucro líquido, isso deve ser considerado no campo “resultado”. As outras variáveis devem ser consideradas as “condições”.

Tabela 1  
**Codificação de variáveis para análise fsQCA**

Variáveis	Codificação fsQCA
Área de conhecimento	Tecnológico / Bio / Mar: 1 Criativo: 0
Estágio do produto / serviço	No mercado: 1 Desenvolvimento beta: 0 Créditos da empresa MVP começando a negociar: 0.5 Em execução para entrega: 0.5
Financiamento para o investimento planejado	Sim 1 Não: 0
Faturamento	Com faturamento: 1 Sem faturamento: 0
Modelo de gestão	Descentralizado: 1 Centralizado: 0 Misto: 0.5
Suporte de gestão	Há alguns: 1 Não há: 0
Práticas em cada categoria de análise (Clientes, Estratégia, Sistemas de Informação, Qualidade, Desempenho, Colaboradores, Riscos, Orçamento e Custos)	Prática totalmente utilizada na empresa: 1 Prática parcialmente utilizada na empresa: 0,8 Prática utilizada na empresa: 0,6 Prática já usada, mas descontinuada: 0.4 Tentativa infrutífera de implantação da prática: 0.2 Prática nunca foi usada na empresa: 0
Desempenho do Lucro Líquido	Muito alto: 1 Alto 4: 0.8 Médio 3: 0.6 Baixo 2: 0.4 Não mensurado: 0.2 Não há: 0

## 4 Discussão dos resultados

### 4.1 Alto desempenho

Após executar as condições descritas na Tabela 1, é possível identificar quais são necessárias para o alto desempenho. Os resultados estão resumidos na Tabela 2. Para interpretar,

devemos considerar que essa metodologia destaca a consistência da condição testada. Para ter consistência para a condição testada com o critério necessário para o grau de contribuição, o índice deve representar um valor superior a 0,90 (Schneider e Wagemann, 2010). Na ilustração, destacam-se as condições nesta especificação.

Tabela 2

**Resultado da análise fsQCA para desempenho do resultado do lucro líquido**

Condições testadas	Consistência	Cobertura
Área de conhecimento	0,72449	0,43030
<b>Estágio do produto / serviço</b>	<b>0,90816</b>	<b>0,47467</b>
Financiamento para o investimento planejado	0,67347	0,41250
<b>Faturamento</b>	<b>1,00000</b>	<b>0,52973</b>
Modelo de gestão	0,45918	0,34615
Suporte de gestão	0,85714	0,43077
<b>Clientes</b>	<b>0,98980</b>	<b>0,47087</b>
<b>Estratégia</b>	<b>0,90816</b>	<b>0,50000</b>
<b>Sistemas de Informação</b>	<b>0,93878</b>	<b>0,46465</b>
Qualidade	0,88776	0,49153
<b>Desempenho</b>	<b>0,95918</b>	<b>0,50811</b>
Colaboradores	0,73469	0,48322
<b>Riscos</b>	<b>0,95918</b>	<b>0,47475</b>
<b>Orçamento</b>	<b>0,98980</b>	<b>0,48500</b>
Custos	0,85714	0,46667

Os resultados mostram que, para obter alto desempenho no resultado líquido da empresa (considerado médio, alto ou muito alto), a startup deve ter faturamento e o produto ou serviço já deve estar no mercado. Deve-se observar que, para obter um bom resultado, eram necessários controle, ferramentas ou práticas de gestão nas seguintes categorias de análise: Clientes, Estratégia, Sistemas de Informação, Desempenho, Riscos e Orçamento. As categorias Clientes e Orçamento foram as que apresentaram maior consistência: 98,98% para atender à condição proposta. Essas condições são condições gerais, pois estão presentes em todos os casos, exceto um.

Observou-se também que a “Área de Atuação” (polo temático da startup), com o “Financiamento de Investimento”, o “Modelo de Gestão” da empresa sendo centralizada ou descentralizada e com “Suporte de Gestão” não são condições. Para alcançar um resultado alto para o lucro líquido da empresa, as categorias que também não são consideradas necessárias são Qualidade, Colaboradores e Custos.

Depois de transformar medidas independentes e dependentes em conjuntos, construímos uma Tabela Verdade com  $2^k$  linhas, onde  $k$  era o número de condições causais

utilizadas na análise. Não foram incluídas todas as condições possíveis para impedir que os resultados se tornassem significativos e a força e a direção não eram instáveis, considerando também que um grande número de condições também é disfuncional para a ACQ (Schneider e Wagemann, 2010). Nesta etapa, o resultado é Desempenho e as condições causais são as diferentes práticas e instrumentos de controle gerencial, a saber, práticas de controle gerencial relacionadas à Estratégia, Sistemas de Informação, Desempenho, Colaboradores, Qualidade, Custos e Riscos. Clientes e Orçamento não foram considerados, pois são condições triviais. Cada linha na tabela verdade foi associada a uma combinação específica de atributos, e a tabela inteira listou todas as combinações possíveis (presentes ou não na amostra). Dessa forma, foi possível elaborar uma combinação das variáveis existentes para obter alto desempenho para o lucro líquido, ou seja, foi possível propor uma combinação de controles gerenciais entre as diferentes categorias de análise, e foi possível argumentar que essas configurações foram “receitas” recomendadas.

O algoritmo da Tabela Verdade fez uma distinção entre soluções parcimoniosas

e intermediárias com base em contrafactuais “fáceis” e “difíceis” (Ragin, 2008). Segundo Fiss (2011), contrafactuais fáceis referem-se a situações nas quais uma condição redundante causal está associada a condições aleatórias que levam ao resultado em questão. Por outro lado, contrafactuais “difíceis” referem-se a situações em que uma condição é removida de um conjunto de condições causais, levando a um resultado na suposição de que essa condição é redundante.

A distinção entre contrafactuais fáceis e difíceis permite o estabelecimento de dois tipos de soluções. A primeira é uma solução parcimoniosa que inclui todas as suposições simplificadoras, independentemente de serem baseadas em contrafactuais fáceis ou difíceis. A segunda é uma solução intermediária que inclui apenas suposições simplificadoras baseadas em contrafactuais fáceis, sendo este o mais objetivo.

## 4.2 Determinantes de alto desempenho

De acordo com as configurações, das 45 observações que atendem ao limite mínimo de frequência, foi possível identificar pelo menos duas combinações (Tabela 3) utilizando o limite de corte de frequência 2, que está na faixa de 75% a 80%, conforme sugerido por Ragin (2008). As combinações indicadas excedem o limite de consistência de 0,8 (corte de consistência), o que representa um desempenho muito alto.

Neste estudo, a análise foi desenvolvida com base na solução intermediária com as variáveis referentes às categorias de análise das práticas de controle gerencial. Combinando a solução intermediária com a parcimoniosa, podemos identificar condições centrais e periféricas. O resultado gerou duas combinações de configurações de condição para alto desempenho do lucro líquido.

Tabela 3

### Configurações de condições para alto desempenho do lucro líquido

Configuração	1	2
Estratégia	⊗	•
Sistemas de Informação	•	⊗
Qualidade	•	•
Desempenho	•	•
Colaboradores	•	•
Riscos	•	•
Custos	⊗	•
Consistência	0.80	0.846
Cobertura bruta	0.102	0.112
Cobertura única	0.122	0.092
Consistência geral da solução	0.8074	
Cobertura Geral da Solução	0.214	

Os círculos pretos indicam a presença de uma condição e círculos com “x” indicam sua ausência. Círculos grandes indicam condições centrais; pequenos, condições periféricas. Os espaços em branco indicam “não importa”.

A *solução 2* é a que apresenta a maior consistência (0,846), na qual a “receita” é:

**estratégia\* ~ sistema de informação \* qualidade  
\* desempenho \* colaboradores \* riscos**

Isso significa que, para ter um alto desempenho das práticas de gestão do lucro líquido,

é essencial ter as categorias analíticas: Estratégia, Qualidade, Desempenho, Colaboradores, Riscos e a ausência de práticas de controle de gestão de sistemas de informação. Essa configuração reforça a proposta de Manyeva et al. (2016), que explica a importância de definir como os indicadores de dados dos registros de gestão estratégica são avaliados para análise e controle de desempenho da estratégia e missão da empresa.

É interessante notar a ausência do controle de gestão de sistemas de informação. Deve-se lembrar, no entanto, que este estudo está trabalhando com startups com um número muito pequeno de partes interessadas e atividades, de forma que não faz muito sentido ter práticas formais.

Além das conclusões do estudo realizado por Sandino (2007), as startups investem em controles gerenciais. O autor identifica quatro categorias: informações para o planejamento e definição de padrões e o estabelecimento das operações básicas da empresa; aumentar a eficiência operacional e reduzir custos; promoção do crescimento da receita e resposta do cliente; e reduzir riscos e proteger a integridade dos ativos. Da mesma forma, o estudo de Bedford et al. (2016) mostrou que nem todas as práticas de controle gerencial observadas individualmente associadas aos benefícios são necessariamente relevantes para a obtenção de resultados efetivos.

A *solução* 1 apresenta uma consistência de 0,800 com a seguinte “receita”:

**~ estratégia\* sistema de informação \* desempenho \* colaboradores \* riscos \* ~ custos**

Isso significa dizer que, para ter um alto desempenho para o lucro líquido, são necessárias práticas de gestão nas categorias de análise: Sistemas de Informação, Desempenho, Colaboradores e Riscos, e a ausência de Estratégia e Custos.

A necessidade de nenhum controle gerencial para as categorias Estratégia e Custos é interessante. É possível justificar essa configuração, pois a empresa pode estar em uma fase em que a dinâmica da estratégia ainda não foi definida e o caminho certo ainda não está definido. Nesse ponto, muitas oportunidades aparecem e é mais importante reconhecê-las e tirar vantagem delas, sem se preocupar tanto com o custo. A combinação sem controle estratégico e sem controle de custos é muito perigosa, pois as empresas podem cair em uma situação de deriva, e é por isso que os Sistemas de Informação são essenciais nesta receita, para evitar essa situação.

Dessa forma, a empresa pode ser empreendedora, mas ligada à realidade. É importante observar que as práticas de controle orçamentário são uma condição trivial, absolutamente aceita.

Os resultados reforçam o estudo de Davila e Foster (2005), que examinou hipóteses sobre a adoção de Sistemas de Contabilidade Gerencial (MAS) em startups. A pesquisa faz referência específica aos orçamentos operacionais e outros sete componentes do MAS: orçamentos de caixa, análise de variância, aprovação de políticas de despesas operacionais, políticas de aprovação de investimentos, rentabilidade de produtos e clientes e custos de aquisição. No estudo realizado por Sandelin (2008), indicadores de desempenho financeiro, orçamentos, controle de custos e controles internos sugerem que a empresa pode atingir seus objetivos organizacionais.

Essas configurações apresentadas com esta análise fsQCA reforçam a abordagem de que a implantação de controles gerenciais deve ser considerada na fase do ciclo de vida da Startup (Wang et al., 2016). Isso significa que cada empresa pode ter mecanismos de controle, formais ou informais, adaptados às suas necessidades. No entanto, as práticas de controle gerencial relacionadas à Qualidade, Desempenho, Colaboradores e Riscos estão presentes em todas as receitas. Esse resultado reforça que o uso de ferramentas de controle gerencial se torna uma prioridade para as empresas que desejam superar os desafios impostos pelas incertezas dos negócios. Na mesma linha de análise, Miranda (2011) identificou artefatos utilizados para controle gerencial, abrangendo categorias relacionadas a custos, qualidade, desempenho, riscos, orçamento e sistemas de informação.

Erkens e Van der Stede (2015) ilustram que, quando as relações causais entre práticas organizacionais e o contexto organizacional são difíceis de serem testadas por meio de métodos quantitativos tradicionais, a metodologia fsQCA pode ser empregada como uma alternativa e um método digno de consideração. A prática de controles gerenciais nas startups pode ser de pequena escala, mas é necessária e sistêmica. Os resultados do estudo apontam para essa tendência e a necessidade de controles gerenciais nas empresas, independentemente do seu tamanho.

## 5 Conclusão

O objetivo deste estudo é examinar possíveis combinações de categorias de ferramentas de controle gerencial, levando ao alto desempenho em startups. A proposta foi baseada em uma abordagem metodológica específica, teoricamente vinculada à construção da base para a identificação de instrumentos e práticas de controle gerencial em nove categorias de análise dentro de uma organização. Essas categorias são Clientes, Estratégia, Sistemas de Informação, Qualidade, Desempenho, Colaboradores, Riscos, Orçamento e Custos. A metodologia baseou-se em uma análise comparativa qualitativa (fsQCA), uma técnica analítica que usa álgebra booleana para implementar princípios de comparação envolvidos em estudos qualitativos sobre fenômenos sociais (Rihoux & Ragin, 2008).

Foram encontradas evidências de que a gestão de Clientes, Estratégia, Sistemas de Informação, Desempenho, Riscos e Orçamentos era fundamental para o alto desempenho. As categorias de Clientes e Orçamentos foram as que apresentaram maior consistência: 98,98% para atender à condição proposta. A análise foi desenvolvida com base na solução intermediária, com as variáveis referentes às categorias de análise das práticas de controle gerencial. O resultado gerou duas combinações de condições para alto desempenho em relação ao lucro líquido. Nessa mesma linha, Atkinson et al. (2011) e Sandino (2007) recomendam e sugerem que boas práticas de gestão de negócios sejam necessárias em todas as categorias de análise propostas neste estudo.

A principal implicação deste estudo é que, apesar da óbvia importância das ferramentas de controle gerencial, é imperativo não ser muito rígido. Em todas as combinações, a ausência de algumas ferramentas de controle gerencial em algumas categorias é crítica (sistema de informação ou estratégia), o que significa flexibilidade e espaço para se fazer de maneira diferente. Além disso, o estudo cumpriu seus objetivos e resultados ao permitir maior enriquecimento e construção de conhecimento, pois contribui para essa área de conhecimento, já que identifica as práticas de controle gerencial necessárias para um melhor

desempenho das startups, além de propor um modelo de ferramenta para apoiar empresas incubadas.

Além disso, os resultados da pesquisa estão alinhados com Sandino (2007), que argumenta que a escolha entre as diferentes categorias reflete a estratégia das empresas e que as empresas que escolhem controles gerenciais mais adaptados à sua estratégia são melhores que outras. Também se alinham com os estudos de Bedford et al. (2016) e Erkens e Van der Stede (2015), que visavam identificar a combinação de ferramentas de controle gerencial em contextos organizacionais maiores. Isso corrobora a perspectiva de que a combinação de diferentes práticas de controle gerencial contribui para o sucesso de um negócio, principalmente quando relacionado às práticas estratégicas da organização. Isso significa que cada empresa pode ter mecanismos de controle, formais ou informais, adaptados às suas necessidades. A maioria dos tomadores de decisão considerará o alto nível de risco que a qualidade desconhecida da empresa e o comportamento futuro incerto do empreendedor representam para uma possível alocação de recursos em uma startup (Fritsch & Wyrwich, 2018). Esse resultado reforça que o uso de ferramentas de controle gerencial se torna uma prioridade para as empresas que desejam lidar com os desafios das incertezas corporativas, principalmente nas startups, garantindo assim um crescimento sustentável para esses negócios.

As principais limitações desta pesquisa estão relacionadas à amostra, uma vez que esta incluía startups de um único país europeu. Isso pode levar a um possível viés na interpretação da aplicabilidade do modelo a outros ecossistemas. Para estudos adicionais, incentivam-se os pesquisadores a investigar práticas de controle gerencial em startups em outros países, sobretudo em países em desenvolvimento com ambientes bem diferentes. Ao mesmo tempo, é provável que o sistema de financiamento tenha um impacto significativo. Bancos ou capitalistas de risco, por exemplo, podem forçar algum controle gerencial, distorcendo o comportamento da startup. Outra sugestão é replicar o estudo após um período de dois anos com as startups desta pesquisa e desenvolver o monitoramento de sua

gestão em diferentes parques tecnológicos. Outra questão importante está relacionada à cultura empreendedora, flexibilidade e inovação. Como controle em excesso pode ter um efeito negativo sobre elas, são necessárias mais pesquisas sobre o impacto do controle gerencial na capacidade inovadora.

## Referências

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management control systems in research and development organizations: The role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3), 233–248. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(96\)00038-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(96)00038-4)
- Acs, Z. J., Brooksbank, D. J., O', C., Gorman, N. A., Pickernell, D., & Terjesen, S. (2012). The knowledge spillover theory of entrepreneurship: An application to foreign direct investment. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(2), 237. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2012.045206>
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3–4), 423–444. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00034-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00034-5)
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for analysis* (1st ed). Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (1998). *Management control systems* (9th ed. 1998). Burr Ridge, Ill.: Irwin McGraw-Hill.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2011). *Management accounting: Information for decision-making and strategy execution, student value edition* (6th ed). EUA: Pearson.
- Battisti, S. (2019). Digital social entrepreneurs as bridges in public-private partnerships. *Journal of Social Entrepreneurship*, In press.
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51(Supplement C), 12–28. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, California: BookBaby.
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: An integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 233–253. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0071>
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110–121.
- Busco, C., Giovannoni, E., & Riccaboni, A. (2017). Sustaining multiple logics within hybrid organisations: Accounting, mediation and the search for innovation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(1), 191–216. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1520>
- Carraro, W. B. W. H., Battisti, S., & Brito, C. (2019). Designing a management control model to support innovative practices in startups. *International Journal of Management Practice*, In press.
- Chen, Q., Eriksson, T., & Giustiniano, L. (2017). Leading well pays off: Mediating effects and multi-group analysis of strategic performance. *Management Decision*, 55(2), 400–412.
- 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. Disponível em: <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. Disponível em: <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.907>
- Elbashir, M. Z., Collier, P. A., & Sutton, S. G. (2011). The role of organizational absorptive capacity in strategic use of business intelligence to support integrated management control systems. *The Accounting Review*, 86(1), 155–184. Disponível em: <https://doi.org/10.2308/accr.00000010>
- Erkens, D., & Van der Stede, W. (2015). *Strategy and control: Findings from a set-theoretical analysis of high performance manufacturing firms* (SSRN Scholarly Paper No. ID 2296468). Rochester, NY: Social Science Research Network. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/abstract=2296468>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263120>
- Fritsch, M., & Aamoucke, R. (2013). Regional public research, higher education, and innovative startups: An empirical investigation. *Small Business Economics*, 41(4), 865–885. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9510-z>.
- Fritsch, M., & Wyrwich, M. (2018). Regional knowledge, entrepreneurial culture, and innovative startups over time and space—an empirical investigation. *Small Business Economics*, 1–17.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Gillespie, D. F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 143–158.
- Lin, Y.-H., Chen, C.-J., & Lin, B.-W. (2017). The influence of strategic control and operational control on new venture performance. *Management Decision*, 55(5), 1042–1064. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0324>
- Magdaleno, A. M., Engiel, P., Tavares, R. L., Pisa, P. S., & Araujo, R. M. (2017). Bridging the Gap between Brazilian Startups and business processes – Process thinking’s initial exploratory case study. *ISys - Revista Brasileira de Sistemas de Informação*, 10(1), 19–38.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Manyaeva, V. A., Piskunov, V. A., & Fomin, V. P. (2016). Strategic management accounting of company costs. *International Review of Management and Marketing*, 6(5S), 255–264.
- Mercandetti, F., Larbig, C., Tuoizzo, V., & Steiner, T. (2017). Innovation by collaboration between startups and SMEs in Switzerland. *Technology Innovation Management Review*, 7(12), 23–32.
- Miranda, C. de S. (2011, January 11). *Ensino em contabilidade gerencial: Uma análise comparativa de percepções de importância entre docentes e profissionais, utilizando as dimensões de atividades, artefatos e competências* (text). Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-04032011-163936/>
- Nobel, C. (2011). *Why companies fail—and how their founders can bounce back*. Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/item/why-companies-failand-how-their-founders-can-bounce-back>
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. Disponível em: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley: University of California Press.,

- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond* (Vol. 240). Chicago: University of Chicago Press.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Publishing Group.
- Rihoux, B., & Meur, G. D. (2009). Comparative research design: Case and variable selection. In *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Los Angeles, London, New Delhi and Singapore: Sage.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2008). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and Related Techniques*. SAGE Publications.
- Rosenthal, P. (2004). Management control as an employee resource: The case of front-line service workers. *Journal of Management Studies*, 41(4), 601–622.
- Sánchez-Expsito, M. J., & Naranjo-Gil, D. (2017). Effects of management control systems and cognitive orientation on misreporting: An experiment. *Management Decision*, 55(3), 579–594.
- Sandelin, M. (2008). Operation of management control practices as a package—A case study on control system variety in a growth firm context. *Management Accounting Research*, 19(4), 324–343. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.08.002>
- Sandino, T. (2007). Introducing the first management control systems: Evidence from the Retail Sector. *The Accounting Review*, 82(1), 265–293. Disponível em: <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.1.265>
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397–418. <https://doi.org/10.1163/156913210X12493538729793>
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: A review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233–268. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>
- Trapp, M., Voigt, K.-I., & Brem, A. (2017). Business models for corporate innovation management: Introduction of a business model innovation tool for established firms. *International Journal of Innovation Management*, 1850007. Disponível em: <https://doi.org/10.1142/S136391961850007X>
- Voss, U., & Brettel, M. (2014). The effectiveness of management control in small firms: Perspectives from resource dependence theory. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 569–587. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12050>
- Wang, Y. (2016). Environmental dynamism, trust and dynamic capabilities of family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(5), 643–670. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2015-0234>
- Wang, Y., & Ahmed, P. K. (2010). Constructing a performance measuring model for small and medium sized family businesses. *International Journal of Management Practice*, 4(3), 306–330.
- Wang, X., Edison, H., Bajwa, S. S., Giardino, C., & Abrahamsson, P. (2016). Key challenges in software startups across life cycle stages. In *Agile Processes, in Software Engineering, and Extreme Programming* (pp. 169–182). Springer, Cham. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-33515-5\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-33515-5_14)

# APÊNDICE A - Questionário – PERFIL E GESTÃO DA EMPRESA

1. E-mail

2. Nome da empresa

3. Há quanto tempo a empresa está estabelecida?

4. Em que campo você classificaria a empresa?

- Aeroespacial
- Medicamentos, biotecnologia, dispositivos médicos
- Produtos químicos, materiais
- Eletrônicos, Computadores, Telecomunicações
- Arquitetura, Design
- Energia Elétrica, Serviços Públicos
- Telecomunicações
- Educação
- Software
- Audiovisual
- Relacionado ao mar
- outro

5. Quantos funcionários a empresa tem?

6. Em que estágio está o produto?

- beta
- a ser desenvolvido
- no mercado
- outro

7. A empresa possui financiamento para o investimento planejado?

- Sim
- Não

8. Qual categoria de faturamento melhor se adequa à sua empresa?

- > 50 milhões de euros
- <= 50 milhões de euros
- <= 10 milhões de euros
- <= 2 milhões de euros
- <= 1 milhão de euros
- <= 500 mil euros
- <= 100 mil euros
- Sem faturamento

9. Que grau que você atribui ao desempenho do lucro líquido da empresa?

Considere 0: Não possui / 1: Não mensurado / 2: Baixo / 3: Médio / 4: Alto / 5: Muito alto

15. A empresa tem práticas de gestão inovadoras / disruptivas?

- Sim
- Não

16. Descreva as principais práticas de gestão inovadoras / disruptivas.

10. Qual é a sua posição na empresa?

11. Qual é a sua área de treinamento?

12. De modo geral, o modelo da empresa é:

- Centralizado
- Descentralizado
- Outro

13. Em relação a ter orientação / suporte gerencial, a empresa:

- Contrata um consultor
- recebe apoio do Parque Tecnológico
- Tem colaboradores internos com esta função
- Não há
- Outro

14. Indique o grau de importância de cada categoria de análise a ser considerada na gestão de uma organização.

	0	1	2	3	4
Riscos					
Orçamento					
Desempenho					
Custos					
Estratégia					
Qualidade					
Sistemas de Informação					
Colaboradores					
Clientes					

Considere:  
 0 = Nada importante  
 1 = Pouca importância  
 2 = Média importância  
 3 = Muita importância  
 4 = Absolutamente essencial



**NOME DA EMPRESA:**

“Para o desenvolvimento de atividades relacionadas ao Controle Gerencial, algumas práticas são indicadas na literatura. Indique o status de uso dessas práticas pela empresa.

1 - Prática totalmente utilizada na empresa / 2 - Prática parcialmente utilizada na empresa / 3 - Prática possivelmente utilizada na empresa / 4 - Prática já utilizada, mas descontinuada / 5 - Tentativa infrutífera de implementar a prática / 6 - Prática nunca foi usada na empresa”

<i><b>Clientes</b></i>	1	2	3	4	5	6
Base de dados de clientes						
Pesquisa de satisfação do cliente						
Grau de fidelidade do cliente						
Política de Crédito ao Cliente						
<i><b>Estratégia</b></i>	1	2	3	4	5	6
1. Plano de negócios						
2. Declaração de Propósito, Missão e Visão do Negócio						
3. Elaboração e Acompanhamento do Planejamento Estratégico						
4. Business Model Canvas						
<i><b>Sistema de Informação</b></i>	1	2	3	4	5	6
1. Enterprise Resource Planning (ERP)						
2. Sistemas de Gerenciamento de Informação						
3. Sistema de preços / precificação						
<i><b>Qualidade</b></i>	1	2	3	4	5	6
1. Busca da melhoria na produtividade						
2. Busca de melhoria nos processos						
3. Sistemas de controle de qualidade						
<i><b>Desempenho</b></i>	1	2	3	4	5	6
2. Avaliação do valor da empresa						
3. Balanced Scorecard e outros instrumentos de avaliação de desempenho						
4. Técnicas de análise de investimento / retorno						
5. Avaliação de rentabilidade de produtos e clientes						
<i><b>Colaboradores</b></i>						
1. Avaliação do desempenho dos colaboradores						
2. Controle em relação ao comportamento dos colaboradores						
3. Sistema de remuneração baseado em desempenho						

<i><b>Riscos</b></i>	1	2	3	4	5	6
1. Auditorias internas						
<i><b>2. Códigos de Conduta nos Negócios</b></i>						
3. Controle de prevenção de perda e roubo						
4. Controles internos						
5. Crédito e Cobrança - Decisões e Controles de Crédito e Cobrança						
6. Gestão de estoque						
7. Políticas de aprovação de despesas de capital						
8. Políticas para aprovação de despesas operacionais						
<i><b>Orçamento</b></i>	1	2	3	4	5	6
1. Controle de investimento em ativos de longo prazo						
2. Elaboração e controle do Orçamento de Capital						
3. Elaboração e controle do Orçamento Operacional						
4. Elaboração e controle de fluxos de caixa						
5. Planejamento de pagamentos						
<i><b>Custos</b></i>	1	2	3	4	5	6
1. Análise de ponto de equilíbrio - volume / lucro / custo						
2. Análise de custos e despesas						
3. Determinação dos custos de produtos / serviços						

## Autores

**1. Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro**, pós doutora em Empreendedorismo e Inovação, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto, Portugal. E-mail: wendy.carraro@ufrgs.br

ORCID

 0000-0002-2152-1767

**2. Raquel Meneses**, Doutora em Ciências Empresariais, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto, Portugal. E-mail: raquelm@fep.up.pt

ORCID

 0000-0001-5829-9402

**3. Carlos Brito**, Doutor em Marketing, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto, Portugal. E-mail: cbrito@fep.up.pt

ORCID

 0000-0003-0307-9220

## Contribuição dos autores

Contribuição	Wendy Carraro	Raquel Meneses	Carlos Brito
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)			
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√		
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√	
6. Coleta de Dados	√		√
7. Análise Estatística	√	√	
8. Análise e interpretação dos dados	√	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√	√
10. Redação do manuscrito	√	√	√
11. Outra (favor especificar)			

## Errata

Onde se lia:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21 n.5 out-dez. 2019 p. 861-878”

Leia-se:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21 n.4 out-dez. 2019 p. 861-878”