



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Marcos Vinícius Pedro Reis

**Inovação em instrumentos de planejamento e controle gerencial em empresas startups
em Florianópolis: Estudo de caso**

Florianópolis

2023

Marcos Vinícius Pedro Reis

**Inovação em instrumentos de planejamento e controle gerencial em empresas startups
em Florianópolis: Estudo de caso**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis
Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda,

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra

Reis, Marcos Vinícius Pedro

Inovação em instrumentos de planejamento e controle gerencial em empresas startups em Florianópolis: Estudo de caso / Marcos Vinícius Pedro Reis ; orientador, Carlos Eduardo Facin Lavarda, 2023.

63 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Ciências Contábeis, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Ciências Contábeis. 2. Inovação em instrumentos de planejamento e controle gerencial . I. Lavarda, Carlos Eduardo Facin . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

Marcos Vinícius Pedro Reis

**Inovação em instrumentos de planejamento e controle gerencial em empresas startups
em Florianópolis: Estudo de caso**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel
em Ciências Contábeis e aprovado em sua forma final pelo Curso de Graduação em Ciências
Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 29 de maio de 2023.



Documento assinado digitalmente
Moacir Manoel Rodrigues Junior
Data: 29/06/2023 20:20:46-0300
CPF: ***.501.219-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Moacir Manoel Rodrigues Junior, Dr.
Coordenador do TCC

Banca Examinadora:



Documento assinado digitalmente
Carlos Eduardo Facin Lavarda
Data: 29/06/2023 20:38:57-0300
CPF: ***.990.490-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina



Documento assinado digitalmente
Valdirene Gasparetto
Data: 30/06/2023 08:45:57-0300
CPF: ***.702.869-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof^a. Valdirene Gasparetto, Dr^a
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina



Documento assinado digitalmente
ANDREIA DULCE MARTINS
Data: 04/07/2023 11:28:37-0300
CPF: ***.867.759-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Andreia Dulce Martins, Msc.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 2023

Este trabalho é dedicado à minha família e a todos que me ajudaram durante o curso.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar meus agradecimentos agradecendo a Deus por ter me dado forças e coragem para enfrentar todas as adversidades e concluir este trabalho. Sem a sua presença em minha vida, nada seria possível.

Aos meus pais, meu eterno agradecimento por me proporcionarem todo o suporte necessário para que eu pudesse estudar e alcançar meus sonhos. A cada esforço, a cada sacrifício, a cada palavra de incentivo, vocês me mostraram o verdadeiro significado do amor incondicional. Não teria chegado até aqui sem vocês.

Aos meus amigos, pelo apoio, pela paciência, pela compreensão e pelas risadas que nos ajudaram a aliviar o estresse e manter a sanidade durante toda a jornada. Suas amizades são uma das maiores bênçãos em minha vida.

Aos professores e orientadores que me guiaram ao longo deste caminho, meu muito obrigado por toda a sabedoria, conhecimento e ensinamentos compartilhados. Sou eternamente grato por ter tido a oportunidade de aprender com vocês.

Por fim, gostaria de agradecer à empresa que foi objeto de estudo deste trabalho, por ter aberto suas portas para a realização deste estudo de caso. Agradeço pela disposição em compartilhar informações e experiências, o que contribuiu significativamente para o sucesso deste trabalho.

A todos, o meu sincero agradecimento e carinho. Este trabalho é o resultado do esforço de muitos, e me sinto abençoado por ter tido tantos bons amigos e mentores ao meu lado. Mais uma vez, obrigado a todos!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a inovação em instrumentos de planejamento e controle gerencial em uma empresa startup de tecnologia sediada em Florianópolis, Santa Catarina. Um estudo de caso foi conduzido em uma empresa startup de tecnologia, com o propósito de identificar quais instrumentos de planejamento e controle gerencial essa empresa emprega. A pesquisa baseou-se em uma abordagem qualitativa, utilizando a técnica de estudo de caso único. Foram coletados dados por meio de entrevistas com gestores e colaboradores da empresa, além da análise de documentos internos, como relatórios e planos de ação. Essa abordagem permitiu uma compreensão aprofundada do contexto organizacional e dos instrumentos de planejamento e controle gerencial adotados pela empresa. Identificou-se a adoção de diversos métodos e ferramentas considerados como inovadores. Entre eles, destaca-se a adoção de Business Intelligence, Lean Startup, Design Thinking e metodologias flexíveis, com periodicidade de revisão mais frequente. Além disso, constatou-se que a inovação desempenha um papel fundamental na adoção de instrumentos de planejamento e controle gerencial pela entidade. A empresa busca constantemente novas abordagens e tecnologias que possam aprimorar seus processos e promover a competitividade. Essa mentalidade inovadora reflete-se na forma como os instrumentos de planejamento são utilizados, buscando incorporar práticas ágeis e flexíveis para se adaptar às rápidas mudanças do ambiente empresarial. Os resultados obtidos mostram a importância da inovação em instrumentos de planejamento e controle gerencial para o sucesso da empresa. A utilização adequada desses instrumentos permite às empresas do set se posicionarem estrategicamente, identificar oportunidades de crescimento e superar desafios, contribuindo para sua sustentabilidade e longevidade.

Palavras-chave: Inovação; Instrumentos de planejamento; Controle gerencial; Empresas startups.

ABSTRACT

This work aims to analyze innovation in planning instruments and management control in a startup technology company based in Florianópolis, Santa Catarina. A case study was conducted in a technology startup company, with the purpose of identifying which planning and management control instruments this company employs. The research was based on a qualitative approach, using the single case study technique. Data were collected through interviews with managers and company employees, in addition to the analysis of internal documents, such as reports and action plans. This approach allowed an in-depth understanding of the organizational context and the planning and management control instruments adopted by the company. The adoption of several methods and tools considered innovative was identified. Among them, the adoption of Business Intelligence, Lean Startup, Design Thinking and flexible methodologies stand out, with a more frequent periodicity of revision. In addition, it was found that innovation plays a key role in the adoption of planning instruments and management control by the entity. The company constantly seeks new approaches and technologies that can improve its processes and promote competitiveness. This innovative mindset is reflected in the way planning instruments are used, seeking to incorporate agile and flexible practices to adapt to rapid changes in the business environment. The results show the importance of innovation in planning instruments and management control for the success of the company. The proper use of these instruments allows the companies on the set to position themselves strategically identify opportunities for growth and overcome challenges, contributing to their sustainability and longevity.

Keywords: Innovation; Planning instruments; Management control; Startup companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Instrumentos básicos na definição de um conjunto de funções da controladoria.....	19
Figura 2 – Ciclos de Planejamento da Empresa	41
Figura 3 – Passos para priorização de invoção na empresa.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções da controladoria e seus conceitos.....	21
Quadro 2 – Classificação dos Instrumentos de planejamento e controle gerencial ...	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	FUNÇÕES DA CONTROLADORIA.....	18
2.2	PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL	23
2.3	INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL	25
2.4	AS STARTUPS E A RELAÇÃO COM EMPRESÁRIOS	28
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2	SELEÇÃO DO CASO.....	33
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	34
3.3.1	Entrevistas	34
3.3.2	Documentação	35
3.3.3	Observação	35
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	36
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	37
4	Análise dos resultados	39
4.1	UM BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA PESQUISADA	39
4.2	PRINCIPAIS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA NA EMPRESA ESTUDADA.....	40
4.3	FATORES DE SUCESSO DE INSTRUMENTOS DE CONTROLE GERENCIAL	44

4.4	ADAPTAÇÕES NOS INSTRUMENTOS DE CONTROLE GERENCIAL.....	50
5	CONCLUSÃO.....	53
	REFERÊNCIAS.....	55
	APÊNDICE A - PROTOCOLO ÉTICO DO ESTUDO DE CASO.....	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Devido à explosão demográfica e à expansão da globalização e do capitalismo em meados do século XX, o surgimento de novas startups tem se tornado cada vez mais comum na sociedade. No entanto, como destacam diversos estudiosos, o aumento do número de empresas também implica em uma maior competitividade (ABSTARTUPS, 2022). Sendo que surgimento das startups é resultado da transformação digital e da inovação tecnológica que têm ocorrido nas últimas décadas. Nesse sentido, essas empresas têm se destacado como agentes de mudança e criadoras de novas soluções para os mais diversos setores econômicos. No entanto, a competição acirrada entre as startups em regiões como Florianópolis, em Santa Catarina tem se mostrado um desafio constante para a sobrevivência dessas empresas (SOUZA et al., 2019; ALVES, 2020).

Para se manter competitivas, as empresas precisam se adaptar a um ambiente de negócios mais desafiador, e para isso, as startups cada vez mais têm que procurar métodos de controle gerencial que sejam inovadores, isto é, que otimizem o funcionamento da empresa ao mesmo tempo em que diminuem os custos associados ao controle gerencial (LUNKES; GASPARETTO; SCHNORRENBERGER, 2010, p. 107).

O empreendedorismo digital mundial ocorria quase exclusivamente em economias desenvolvidas, com uma forte concentração no Vale do Silício, na costa oeste dos Estados Unidos aproximadamente até o ano de 2010. No entanto, à medida que a economia global de tecnologia se expande, outros ecossistemas desafiaram o Vale do Silício (STARTUP GENOME, 2021). O relatório Startup Genome (2021) também indica que o empreendedorismo digital em mercados emergentes tem florescido desde 2015 e acelerou durante a pandemia.

Fora dos Estados Unidos, a China possui o maior número de unicórnios que empresas privadas com uma avaliação de pelo menos um bilhão de dólares, como Alibaba, Baidu e Tencent. Outros exemplos de gigantes digitais de mercados emergentes são o Paytm e a Ola Cabs, entre outros. Os unicórnios da América Latina também estão em uma tendência semelhante de crescimento (ANDONOVA et al., 2023).

A disseminação da internet e dos smartphones, especialmente após 2015, foi acelerada pelos anos de pandemia, resultando em um aumento na conectividade que impulsionou oportunidades comerciais sem precedentes para pequenas empresas inovadoras no comércio eletrônico, serviços digitais e plataformas digitais (OLIVEIRA JR.; CAHEN; BORINI, 2019).

Algumas empresas regionais com modelos de negócios muito inovadores incluem o Nubank, banco online independente do Brasil, e o iFood (plataforma, logística e entrega). Na Argentina, destaca-se a Etermax (jogos digitais) e a Ualá (fintech). No México, temos a Bitso (fintech) e a Kavak (e-commerce), enquanto na Colômbia, encontramos a Rappi (plataforma, logística e entrega). Plataformas de pagamento como o MercadoPago da Mercado Livre na Argentina e o PagSeguro do Brasil se tornaram amplamente utilizados (ANDONOVA et al., 2023).

Para que as empresas pudessem se inserir e crescer neste mercado foi necessário a implantação de novas metodologias de controle e gestão, com características tempestivas, flexíveis (SILVA et al., 2022). De maneira conceitual, Hansen e Mowen (1997) compreendem o controle gerencial como uma parte componente do sistema contábil que possui a finalidade de gerir e controlar determinadas informações relacionadas aos usuários internos da organização. As práticas derivadas do controle gerencial são vistas pelos autores como os instrumentos utilizados para se atingir metas e objetivos dispostos pela organização. Essas práticas também podem ser chamadas de instrumentos ou artefatos contábeis gerenciais.

No que tange a controladoria, algumas das funções específicas, destacadas por Lunkes, Gasparetto, e Schnorrenberger (2010) e pesquisadas em startups por Nocetti (2019) são: planejamento financeiro, suporte de informações para o processo de gestão, análise de custos, planejamento orçamentário, controle patrimonial, análise de rentabilidade, análise de produtividade, planejamento estratégico e contabilidade gerencial. Essas funções são essenciais para que as empresas consigam se manter competitivas em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e imprevisível.

Além disso, a contabilidade gerencial também é um instrumento fundamental para o controle gerencial em empresas startups, uma vez que permite que a empresa gerencie seus recursos, conforme Lunkes, Gasparetto, e Schnorrenberger (2010). Segundo Padoveze (2010), a contabilidade gerencial é uma técnica que permite que a empresa controle suas operações e tome decisões com base em informações precisas e atualizadas sobre suas atividades.

No contexto das empresas startups, a inovação em instrumentos de planejamento e controle gerencial é ainda mais relevante, uma vez que essas empresas estão inseridas em ambientes de alta incerteza e risco, e precisam de ferramentas que permitam que elas gerenciem seus recursos de forma eficiente e eficaz (ABSTARTUPS, 2022). A inovação em instrumentos de controle gerencial pode ser vista como uma vantagem competitiva para as empresas startups, uma vez que permite que elas se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e tomem decisões com base em informações precisas e atualizadas (SANTOS; BEUREN; CONTE, 2017).

As startups passam por um ciclo de vida organizacional que tem como objetivo evidenciar as mudanças nas características organizacionais ao longo do tempo. Nos diferentes estágios de vida, as organizações passam a apresentar atributos específicos e agir de forma diferente. Características como complexidade, formalização, tomada de decisão e critérios de eficácia podem assumir contornos diferenciados de estágio para estágio (MACHADO-DASILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998).

Couto (2019) identificou quatro estágios pelos quais as startups passam durante seu ciclo de vida. No estágio I, de Concepção e Desenvolvimento, a operação acontece com um número pequeno de indivíduos, em que todos têm responsabilidades e autonomia. Já em seu estágio II, que seria o de Organização e Tração, o empreendedor começa a desenvolver aspectos e comportamentos mais gerenciais.

No Estágio III, conhecido como Crescimento e Escala, a startup concentra seus esforços e direciona seu foco para o crescimento e a estruturação organizacional da empresa. Nesse estágio, a startup reorganiza sua estrutura visando impulsionar as vendas e alcançar a escala, que é o objetivo principal e a tarefa estratégica fundamental da empresa (COUTO, 2019).

Já em seu estágio IV, denominado Consolidação e Transição, é quando a startup atinge a escala desejada e inicia o processo de transição para se tornar uma empresa estabelecida. Nesse estágio, é necessário que a empresa diversifique suas soluções e desenvolva capacidades estratégicas e empreendedoras para se adaptar às demandas em evolução e assegurar sua sustentabilidade em longo prazo (COUTO, 2019).

Por isso, o estudo de caso de uma empresa startup com um grau de maturidade elevado, detendo as características elencadas por Couto (2019) no estágio IV, localizada em Florianópolis, Santa Catarina se mostra relevante, uma vez que essa região tem se destacado no cenário nacional como um polo de inovação e empreendedorismo (ACATE, 2020).

Desta forma, a pesquisa tem o seguinte problema: Como ocorre a inovação em instrumentos de planejamento e controle gerencial em uma empresa startup de tecnologia? A partir desta pergunta, se definem os objetivos geral e específicos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo analisar a inovação em instrumentos de planejamento e controle gerencial em uma empresa startup de tecnologia.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Identificar as principais funções da controladoria na empresa estudada;
- b) Descrever os fatores de sucesso de instrumentos de planejamento e controle gerencial na empresa estudada;
- c) Identificar adaptações nos instrumentos de controle gerencial adequados às necessidades específicas de empresas startups.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, o mercado de startups tem crescido exponencialmente em todo o mundo, e Florianópolis é uma das cidades brasileiras que tem se destacado nesse segmento – Abstartup (2017). Com a alta competitividade do mercado, as empresas startups precisam buscar constantemente inovações em seus instrumentos de planejamento e controle gerencial para manter sua competitividade e crescimento sustentável.

A justificativa para este estudo é a necessidade de compreender como essas empresas utilizam ferramentas de gestão inovadoras para melhorar seu desempenho e competitividade. Além disso, a pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento de novas metodologias e práticas de gestão para empresas, bem como para a elaboração de políticas e metodologias.

De acordo com Casson (2005), as *startups* se tratam de empreendimentos que são criados tendo como base a exploração de uma oportunidade que ainda não foi completamente

explorada pelo mercado. A exploração destas oportunidades é justamente o resultado da ação empreendedora no mercado.

Dullius (2016) aponta que durante os últimos anos, o número de startups cresceu a altas taxas no mercado. Todavia, quanto maior o número de empresas, maior a competição, se destacando mais apenas aquelas que empreenderem as melhores estratégias. O controle gerencial é uma estratégia fundamental para que uma empresa possa prosperar e se destacar. Assim, o trabalho se justifica justamente por conta de oferecer aos empreendedores instrumentos de controle gerencial para se manterem competitivos dentro do cenário mercadológico atual.

Segundo dados da Associação Brasileira de Startups, de 2015 até 2019, o número de startups no país teve um aumento significativo, mais do que triplicando seus números, passando de 4.151 para 12.727 (ABSTARTUPS, 2021). Este trabalho tem por objetivo identificar os instrumentos de controle gerencial utilizados por empresas startups, quais métodos e ferramentas inovadoras as empresas estudadas utilizam para tomada de decisão, desta forma, empresários tenham como base os principais êxitos e procurem melhores maneiras de superar os desafios apresentados pelas empresas estudadas neste trabalho.

Compreender como a controladoria pode colaborar para a empresa é fundamental pois com ela consegue-se desenvolver papéis essenciais colaborando para a estruturação de processos dentro dos preceitos contábeis e cujas funções ultrapassam o suporte informacional, participando efetivamente dos processos de controle interno, planejamento e orçamento, bem como do planejamento estratégico das organizações (LEITE; REIF; LAVARDA, 2018).

É imprescindível para os empresários aperfeiçoarem a aptidão de identificar tempestivamente as mudanças que ocorrem à medida que as organizações crescem e se desenvolvem, assim podem se preparar da melhor forma sua capacidade para a gestão do desenvolvimento de sua organização (COUTO, 2019).

Por fim, empreendedores e gestores financeiros, detendo conhecimento sobre os conceitos das etapas de crescimento e os momentos em que a startup se encontra, poderão relacionar a etapa atual de seus negócios com as principais funções da controladoria necessárias para o momento e obter melhores informações para o planejamento e tomadas de decisões estratégicas. Desta maneira, podendo implementar instrumentos de controle gerencial e planejamento para acompanhamento de crescimento e melhor tomada de decisão tempestivamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A inovação tem sido um tema cada vez mais presente na gestão de empresas, especialmente em startups, que buscam se destacar em um mercado altamente competitivo. Nesse contexto, instrumentos de planejamento e controle gerencial desempenham um papel fundamental na gestão estratégica dessas empresas.

Este referencial teórico tem como objetivo conceituar principais funções de controladoria. Em sequência, serão explorados os principais instrumentos de planejamento e controle gerenciais mais utilizados na literatura e exploradas as características que segregam instrumentos de planejamento e controle gerencial em tradicionais ou inovadores e por fim será analisado a relação entre o empresário e as startups, no qual poderá adotar as medidas apresentadas neste estudo.

2.1 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

A controladoria é uma área que vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações modernas, sendo responsável por coordenar e integrar as áreas da empresa, auxiliando a gestão no processo de tomada de decisões, bem como no planejamento e controle gerencial. A controladoria também é responsável por monitorar e garantir que os processos da empresa estejam de acordo com as normas e regulamentações vigentes, proporcionando maior eficiência e eficácia à organização (RIBEIRO; MARTINS; GONÇALVES, 2019).

A controladoria, por ter surgido na prática, expandiu-se sem uma definição clara de seu escopo de atuação. Como resultado, em seus estágios iniciais, grande parte de seu arcabouço conceitual foi influenciada pelas ideias que governavam sua aplicação prática. Em outras palavras, seu desenvolvimento foi amplamente determinado pela interação entre os princípios teóricos e a prática (LUNKES; SCHNORRENBERGER, 2009).

A atuação da controladoria é essencial para o funcionamento das organizações, sendo suas funções a essência desse papel. A definição precisa dessas funções desempenha um papel fundamental no crescimento e desenvolvimento das organizações, sendo um fator-chave para o sucesso. Essa definição é alcançada através da interação entre teoria e prática, tanto por meio de livros e manuais de referência na área, quanto por estudos empíricos (LUNKES et al., 2016).

Segundo Horváth (2006), para compreender o estado e o progresso da controladoria, é necessário examinar quatro elementos fundamentais. Esses elementos consistem em: i) órgãos representativos oficiais e/ou associações; ii) relatórios de estudos empíricos e específicos relacionados às atividades de organização e desenvolvimento; iii) publicações que apresentam soluções típicas ou dignas de serem replicadas provenientes da prática; e iv) manuais e obras de referência.

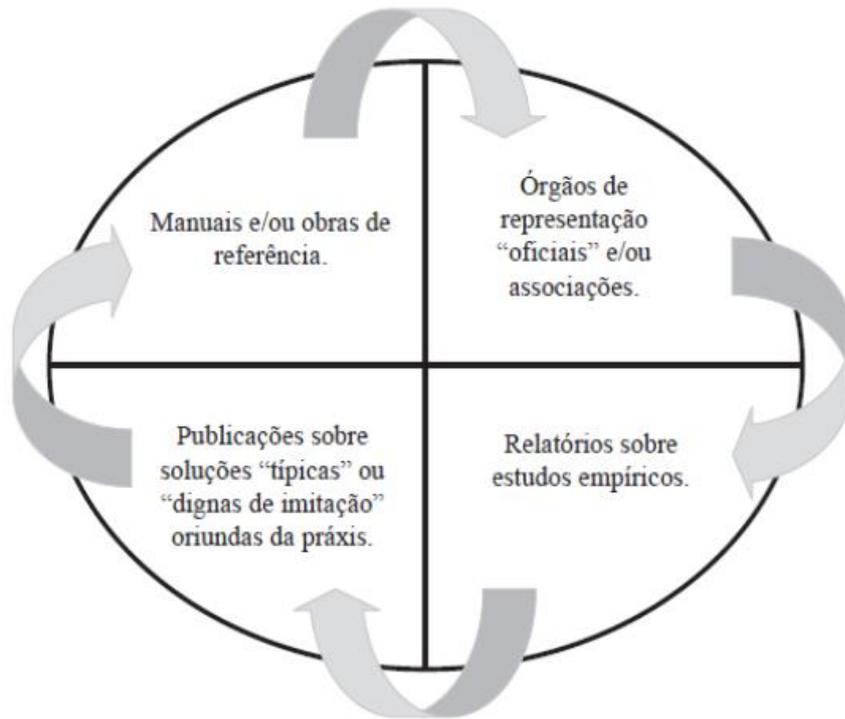


Figura 1- Instrumentos básicos na definição de um conjunto de funções da controladoria
Fonte: Adaptado de Horváth (2006)

Dentre as principais funções da controladoria, destacam-se o planejamento, a execução e o controle orçamentário, que têm como objetivo fornecer informações úteis e confiáveis para a gestão. Além disso, a controladoria é responsável pela elaboração de relatórios gerenciais que permitem a análise da performance financeira da empresa, bem como o desenvolvimento de estratégias para o alcance dos objetivos traçados (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009)

De acordo com Lunkes, Gasparetto, e Schnorrenberger (2010), a controladoria é uma área de estudos que carece de definições e conceituações claras, isso inclui um conjunto básico de funções. Seu desenvolvimento ocorreu a partir dos preceitos básicos da

contabilidade para uma ampla função de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais, passando a participar também ativamente da formulação das estratégias, fazendo com que deixasse de ser apenas um compilador de dados e passasse a ser um gestor da informação responsável pelo alinhamento estratégico das organizações.

A controladoria é uma área estratégica nas empresas, responsável por auxiliar a gestão na tomada de decisões, por meio de um sistema de informações contábeis, financeiras e econômicas confiáveis e precisas. De acordo com Lunkes e Schnorrenberger (2009), a controladoria deve ser vista como um centro de informações gerenciais, que fornece dados e indicadores úteis para o processo de gestão. Essa área deve estar alinhada aos objetivos da empresa e ter como principal função a geração de informações para subsidiar as decisões da alta administração.

Além disso, Lunkes e Schnorrenberger (2009) destacam outras funções da controladoria, como a gestão de custos, a análise de investimentos, a avaliação do desempenho da empresa e a gestão do capital de giro. A gestão de custos é uma função importante da controladoria, pois permite identificar os custos de produção, apurar o lucro real e identificar oportunidades de redução de custos. A análise de investimentos, por sua vez, é responsável por avaliar a viabilidade econômica de novos projetos, por meio da elaboração de projeções financeiras e análise de riscos. A avaliação do desempenho da empresa é realizada por meio da análise de indicadores financeiros e econômicos, permitindo identificar pontos de melhoria e oportunidades de crescimento. Já a gestão do capital de giro é responsável por gerenciar os recursos financeiros da empresa, com o objetivo de maximizar o retorno sobre o investimento.

Segundo Lunkes, Gasparetto, e Schnorrenberger (2010), a escola clássica da administração trata como principais funções as que seguem:

- a) Planejamento - determinação de um plano de ação que forneça uma base estimativa do grau de sucesso provável, para que os objetivos traçados sejam alcançados;
- b) Organização - para que haja a execução dos planos, é necessária uma estrutura que defina o tipo de organização requerido para o sucesso dessa execução;
- c) Direção - coordenação das divisões das tarefas, com indicação clara de autoridade, poder, responsabilidade e lealdade; e
- d) Controle - função que mede o desempenho presente em relação a padrões esperados, com a devida correção, quando necessário.

Para Kanitz (1976), as funções da controladoria podem ser assim resumidas:

- a) Informação - compreende os sistemas contábil-financeiro-gerenciais;
- b) Motivação - refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;
- c) Coordenação - visa centralizar informações com vista à aceitação de planos. O controller toma conhecimentos de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções;
- d) Avaliação - interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades, etc.;
- e) Planejamento - assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos; e
- f) Acompanhamento - verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhar ou de revisar tais planos.

A controladoria é um segmento das ciências contábeis que colabora para uma gestão de qualidade, coordenando questões orçamentárias e administrativas. Essa área também pode ser vista como produto da evolução da contabilidade que, apesar de ser fundamental para a estrutura de qualquer organização. Com base na literatura especializada, é possível observar que a Controladoria exerce uma série de funções em uma organização. Para melhor compreensão dessas funções foi elaborado quadro 1 que apresenta as principais funções da controladoria acompanhadas de seus respectivos conceitos.

Quadro 1 – Funções da controladoria e seus conceitos

Função da Controladoria	Conceito
Planejamento financeiro	Para Hoji (2007), o planejamento e controle financeiro consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de relatórios, bem como participar ativamente das decisões estratégicas, para alavancar as operações.
Análise de Custos	Martins (2003) define custo como gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.
Suporte informacional	Fundamentação da atividade de Controladoria no processo de gestão, planejamento, execução e controle, bem como sua função como órgão apoiador no processo de tomada de decisão (BRUNI; GOMES, 2010).

Função da Controladoria	Conceito
Controle Patrimonial	De acordo com Santos (2002, p.11), “a administração patrimonial compreende uma sequência de atividades que tem o seu início na aquisição e termina quando o bem for retirado do patrimônio da instituição, e ao longo dessa trajetória são adotados inúmeros procedimentos físicos e contábeis”.
Planejamento Orçamentário	Planejamento é a criação e estabelecimento de planos gerais e específicos e Orçamento é uma expressão formal de planos de curto prazo (um ano), com base nas estruturas empresariais existentes e/ou já programadas. Decorre dos planos operacionais, na parte que é relativa ao próximo exercício contábil, ou seja, a programação operacional. (PADOVEZE, 2010).
Análise de Rentabilidade	Segundo Padoveze e Benedicto (2007, p. 104), “a rentabilidade é resultante das operações da empresa em determinado período e, portanto, envolve todos os elementos operacionais, econômicos e financeiros do empreendimento”.
Análise de Produtividade	Quando aplicada aos indivíduos, a produtividade se refere ao desempenho do trabalhador, do grupo de trabalhadores ou da unidade de produção comparada à norma pré estabelecida, introduzindo, então, a noção de comparação, mensuração e padrão (SAINT-JEAN; THERRIAULT, 2007).
Planejamento estratégico	O planejamento estratégico, seguindo a linha de Martins (2005), seria a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir as metas e planos de ação que se transformem em vantagem frente à concorrência.
Contabilidade Gerencial	Contabilidade gerencial pode ser definida como o processo de identificação, medição, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação (financeira e operacional) usada pela administração para planejar, avaliar, controlar e assegurar, dentro de uma organização, o uso dos recursos com responsabilidade (IFAC,1998).

Fonte: elaborada pelo autor

Levando em consideração a importância e as funções da controladoria elencados e explicadas no quadro 1 é possível concluir que a gestão estratégica das empresas tem sido cada vez mais valorizada.

A controladoria pode desempenhar um papel importante no estabelecimento e monitoramento de parcerias de negócios, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas e para o controle dos resultados alcançados. A controladoria pode contribuir para a avaliação dos riscos envolvidos, o estabelecimento de indicadores de desempenho, a elaboração de relatórios gerenciais e a análise crítica dos resultados obtidos.

Portanto, pode-se concluir que a controladoria exerce um papel fundamental na gestão das empresas, proporcionando informações úteis e confiáveis para a tomada de decisões e garantindo a transparência e a confiabilidade das informações contábeis e financeiras da organização.

2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL

O planejamento e controle gerencial são fundamentais para o sucesso das empresas, independentemente de seu tamanho ou setor de atuação. Para Drucker (2007), o planejamento é a primeira função da administração e é crucial para o sucesso de qualquer organização. Segundo ele, sem planejamento, a empresa não tem direção, objetivo ou estratégia definidos, e, portanto, não há como medir seu desempenho ou avaliar sua efetividade.

O controle gerencial, por sua vez, é um processo que visa monitorar e avaliar o desempenho da empresa em relação aos objetivos estabelecidos no planejamento. De acordo com (GOMES; SALAS, 1999), o controle gerencial tem como objetivo identificar desvios em relação aos objetivos traçados, a fim de permitir a correção de rumos e a adoção de medidas corretivas, caso necessário.

Nesse sentido, é importante que as empresas adotem um sistema de planejamento e controle gerencial efetivo. Conforme destaca Martins e Alt (2001), o sistema de controle gerencial deve ser composto por uma série de processos inter-relacionados, que incluem o estabelecimento de objetivos, metas e indicadores, a análise do desempenho, a correção de desvios e a revisão e aprimoramento contínuo do processo.

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) é composto por práticas gerenciais que visam atingir os objetivos da organização de forma sistemática, auxiliando no planejamento de ações futuras, monitoramento de eventos do ambiente externo e mensuração e registro dos resultados das atividades. Segundo Otley (1999), Atkinson, Banker, Kaplan & Young (2000) e Chenhall (2003), o SCG também fornece informações não financeiras de processos produtivos, informações preditivas e de controles informais. Merchant e Van Der Stede (2011) afirmam que os SCG exercem duas funções básicas: controle estratégico e controle gerencial. O primeiro tem um foco predominantemente externo à organização, enquanto o segundo tem foco interno, influenciando os empregados a cumprir os objetivos e metas da organização.

Segundo Frezatti et al. (2010), o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para as empresas que desejam se destacar no mercado. Ele permite que a organização defina sua missão, visão, valores e objetivos de longo prazo. O planejamento estratégico também envolve a análise do ambiente interno e externo da empresa, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos. A partir dessa análise, é possível definir as estratégias que serão adotadas para alcançar os objetivos da empresa.

Dentre os principais instrumentos de planejamento e controle gerencial, destaca-se o orçamento empresarial, que segundo Horngren et al. (2008), é um plano detalhado que descreve como a organização pretende utilizar seus recursos em um determinado período de tempo, geralmente um ano. O orçamento empresarial é importante porque permite que a empresa estabeleça metas e objetivos claros, e também ajuda a direcionar os recursos para atingir esses objetivos.

Outro instrumento importante é a análise de custos, que permite que a empresa identifique onde os recursos estão sendo gastos e onde é possível reduzir custos sem afetar a qualidade do produto ou serviço oferecido. Segundo Garrison e Noreen (2013), a análise de custos é uma ferramenta essencial para a tomada de decisão em uma empresa, uma vez que permite que a gestão avalie a rentabilidade dos produtos ou serviços oferecidos.

O planejamento operacional, por sua vez, é a fase de implementação do planejamento estratégico. É nessa fase que as estratégias são transformadas em planos de ação concretos. Segundo Oliveira et al. (2012), o planejamento operacional envolve a definição de metas e objetivos de curto prazo, a alocação de recursos e a definição de responsabilidades.

O controle gerencial é a atividade que visa monitorar o desempenho da empresa em relação aos objetivos estabelecidos. Segundo Frezatti et al. (2010), o controle pode ser definido como a comparação do desempenho real da empresa com os objetivos estabelecidos. Se o desempenho estiver abaixo do esperado, é preciso identificar as causas e tomar as medidas necessárias para corrigir o rumo.

Para que o planejamento e controle gerencial sejam eficazes, é importante que a empresa utilize indicadores de desempenho. Segundo Ribeiro (2019), os indicadores de desempenho são ferramentas que permitem a medição do desempenho da empresa em relação aos objetivos estabelecidos. Eles podem ser financeiros ou não financeiros e devem ser escolhidos de acordo com as características da empresa e seus objetivos estratégicos.

Além disso, o uso de ferramentas de gestão é essencial para o planejamento e controle gerencial. O planejamento e controle gerencial deve ser um processo contínuo, ou

seja, deve ser realizado de forma periódica e constante. Segundo Oliveira et al. (2012), o processo de planejamento e controle deve ser revisado e ajustado regularmente, a fim de garantir que a empresa esteja sempre no caminho certo em relação aos seus objetivos.

Em síntese, o planejamento e controle gerencial são essenciais para o sucesso das empresas. Para isso, é preciso adotar um sistema efetivo, que inclua a definição de objetivos e indicadores, a análise de desempenho e a revisão constante do processo.

2.3 INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL

Os instrumentos de planejamento e controle gerencial são ferramentas cruciais para garantir que as metas e objetivos organizacionais sejam alcançados de forma eficiente e eficaz (GUERREIRO, CORNACHIONE JÚNIOR; SOUTES, 2011). No entanto, com a crescente pressão da concorrência e as mudanças rápidas no ambiente empresarial, é cada vez mais importante incorporar a inovação nos instrumentos de planejamento e controle gerencial o que implica em adaptar e atualizar continuamente as ferramentas para atender às necessidades emergentes da empresa e para permitir a identificação de novas oportunidades de crescimento. Portanto, a inovação é essencial para aprimorar os instrumentos de planejamento e controle gerencial, garantindo que a empresa possa manter uma posição competitiva e sustentável no mercado (GUERREIRO, CORNACHIONE JÚNIOR; SOUTES, 2011)

A literatura aponta que os instrumentos tradicionais de planejamento e controle gerencial, como o orçamento empresarial e o relatório financeiro, já não são mais suficientes para atender às necessidades das empresas na atualidade. Segundo Kaplan e Norton (2000), esses instrumentos são limitados porque se concentram em informações financeiras e contábeis, não permitindo uma visão integrada e holística do desempenho empresarial.

Por outro lado, novos instrumentos de planejamento e controle gerencial têm surgido como alternativas mais eficazes para as empresas. Um exemplo é o Business Model Canvas, que propõe uma abordagem mais visual e integrada para o planejamento estratégico, permitindo uma melhor compreensão do modelo de negócio da empresa e de como os diferentes componentes interagem entre si (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Outro instrumento inovador é o OKR (Objectives and Key Results), que propõe uma metodologia ágil para o planejamento e o acompanhamento de metas e objetivos empresariais. O OKR tem sido adotado por empresas como Google, LinkedIn e Twitter como uma forma de

alinhar as metas dos funcionários com os objetivos estratégicos da empresa, aumentando a produtividade e o engajamento dos colaboradores (DOERR, 2018).

Além disso, a literatura aponta que os sistemas de gestão integrados (ERP) têm sido cada vez mais utilizados pelas empresas como forma de integrar e automatizar os processos de planejamento e controle gerencial. Esses sistemas permitem uma visão integrada dos processos empresariais, facilitando a tomada de decisões e aumentando a eficiência operacional (LUNKES; SCHNORRENBARGER; ROSA, 2013).

Os instrumentos tradicionais são geralmente baseados em abordagens estáveis, padronizadas e controladas, que dependem de dados históricos e de informações financeiras para tomar decisões gerenciais. Por outro lado, os instrumentos inovadores, como o Lean Startup, o Design Thinking e o Customer Development, tendem a se concentrar na inovação, na flexibilidade e em um processo iterativo de desenvolvimento (OLIVEIRA; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2021).

Os instrumentos de planejamento modernos são considerados disruptivos, porque desafiam as práticas tradicionais e as estruturas organizacionais estabelecidas. Eles permitem que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e se concentrem no desenvolvimento de soluções criativas e inovadoras para problemas complexos (GUERREIRO, CORNACHIONE JÚNIOR; SOUTES, 2011).

Foi realizada uma pesquisa na literatura e foi sintetizada no Quadro 2 os instrumentos de planejamento segregados como tradicionais e inovadores. Cabe ressaltar que a classificação de um instrumento como tradicional ou inovador pode variar de acordo com o contexto e a perspectiva de cada empresa ou autor.

Além disso, muitos dos instrumentos inovadores citados, como Big Data Analytics e Business Intelligence, podem ser considerados complementares aos instrumentos tradicionais, e não necessariamente substitutos (GHASEMAGHAEI; CALIC, 2020). O importante é que as empresas estejam atentas às novas ferramentas e estratégias disponíveis e avaliem sua adequação aos seus objetivos e necessidades. Para confecção do Quadro 2 foram apenas considerados os mais utilizados pela literatura.

Quadro 2 – Classificação dos Instrumentos de planejamento e controle gerencial

Instrumento	Tradicional/ Inovador	Motivo/Autor
Orçamento Empresarial	Tradicional	Orçamento é uma ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia. (PADOVEZE; 2004; p.501). Considerado tradicional por ter análise apenas baseada em índices financeiros.
Análise de Demonstrações Financeiras	Tradicional	Processo pelo qual as empresas podem fazer uma análise ou avaliação da situação econômica, financeira, operacional e de rentabilidade (PADOVEZE,2011) . Apesar de sua importância, ela ainda é considerada uma técnica de análise de dados bastante convencional.
Balanced Scorecard	Tradicional	O BSC foi introduzido como uma nova abordagem para a medição e gestão do desempenho, que foi baseada na premissa de que as empresas precisam medir o desempenho não apenas em termos financeiros, mas também em termos de perspectivas não financeiras. (KAPLAN; NORTON, 2000)
Análise SWOT	Tradicional	é considerada um instrumento tradicional de planejamento estratégico porque sua origem remonta aos anos 1960, e tem sido amplamente utilizado desde então como uma técnica para avaliar os pontos fortes e fracos de uma empresa, bem como as oportunidades e ameaças em seu ambiente externo. A análise é conduzida a partir de um exame das forças internas e fraquezas da empresa, bem como dos fatores externos que influenciam o seu sucesso. (BRITO,2022)
Custeio ABC (Activity Based Costing)	Tradicional	Considerado um instrumento de planejamento tradicional porque surgiu na década de 1980 e foi amplamente difundido e utilizado nas empresas nas décadas seguintes. Seu objetivo principal é alocar os custos indiretos às atividades que os geram e, posteriormente, aos produtos e serviços. (MARTINS,2003)
Orçamento Base Zero	Tradicional	É centrado principalmente em indicadores financeiros, como receita, lucro e custos. Possui ciclos de planejamento mais longos, frequentemente anuais ou plurianuais. (HERBERT, 1977)
Big Data Analytics	Inovador	Considerado uma inovação em planejamento e controle gerencial, uma vez que a análise de grandes volumes de dados só se tornou possível com o advento das tecnologias digitais e de análise de dados. (GHASEMAGHAEI; CALIC, 2020).
Business Intelligence	Inovador	Inovação em planejamento e controle gerencial que se baseia na coleta, análise e interpretação de dados para auxiliar na tomada de decisão e na elaboração de estratégias. Através do uso de softwares específicos e metodologias de análise de dados, é possível extrair informações valiosas que ajudam a empresa a ter uma visão mais clara e precisa do seu desempenho. (DUAN; CAO; EDWARDS, 2020)

Instrumento	Tradicional/ Inovador	Motivo/Autor
Design Thinking	Inovador	é uma abordagem inovadora de planejamento e controle gerencial que se baseia em um processo criativo e colaborativo para a resolução de problemas e a criação de soluções inovadoras. A partir do uso de técnicas de design e pensamento criativo, é possível gerar ideias disruptivas e transformadoras, que podem levar a empresa a novos patamares de desempenho. (ALVES; TOMETICH, 2018)
Lean Startup	Inovador	é considerada inovadora pela literatura devido à sua abordagem ágil e enxuta de desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Conhecida por enfatizar a colaboração entre equipes multifuncionais e a utilização de ferramentas de gestão visual, como o kanban, para acompanhar o progresso e identificar possíveis gargalos. (OLIVEIRA; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2021).
OKR - Objectives and Key Results	Inovador	Abordagem é vista como inovadora porque desafia os modelos tradicionais de planejamento estratégico, que muitas vezes se concentram em processos burocráticos e formais, e enfatiza a colaboração e a flexibilidade na busca por resultados. (DOERR, 2018)

Fonte: elaborado pelo autor.

2.4 AS STARTUPS E A RELAÇÃO COM EMPRESÁRIOS

As startups são empresas emergentes que possuem um modelo de negócio escalável e inovador, com alto potencial de crescimento em um curto espaço de tempo (FILION, 2015). Segundo Blank e Dorf (2012), as startups são organizações temporárias que buscam descobrir um modelo de negócio escalonável, que possa ser utilizado para criar um negócio de sucesso em longo prazo.

De acordo com Ries (2011), as startups têm como objetivo criar um produto ou serviço que resolva um problema específico do mercado, de forma a oferecer uma solução diferenciada em relação aos concorrentes. Para isso, as startups utilizam uma metodologia de trabalho enxuta, baseada em experimentação, validação e iteração contínua, conhecida como Lean Startup.

Segundo Chesbrough (2010), as startups são uma fonte importante de inovação e mudança no mercado, uma vez que apresentam soluções criativas para problemas existentes e desenvolvem novos modelos de negócio que podem transformar setores inteiros da economia.

Nesse sentido, as startups possuem características que as diferenciam de empresas tradicionais, como a flexibilidade e adaptabilidade, a capacidade de atrair investimentos de risco e a possibilidade de crescer exponencialmente em um curto espaço de tempo (FILION, 2015).

Pode-se destacar que a definição de startups tem sido objeto de muitas discussões na literatura. De acordo com Chesbrough (2010), as startups são caracterizadas pela busca incessante de oportunidades e inovações, principalmente em áreas tecnológicas, em que a incerteza e o risco são elevados.

Além disso, Damanpour e Aravind (2012) acrescentam que as startups têm como objetivo criar soluções inovadoras para atender às necessidades do mercado, sendo, por isso, consideradas um motor de desenvolvimento econômico. Ainda segundo os autores, as startups são caracterizadas por sua agilidade, flexibilidade e capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado.

As startups têm ganhado cada vez mais destaque no mundo dos negócios, especialmente por sua capacidade de inovação e crescimento acelerado. Com isso, muitos empresários têm se interessado em investir nesse tipo de empreendimento ou até mesmo criar suas próprias startups. A relação entre startups e empresários é importante, pois os empresários podem trazer experiência e recursos para ajudar as startups a crescerem, enquanto as startups podem trazer novas ideias e tecnologias para os negócios já estabelecidos. É uma relação de benefício mútuo que pode impulsionar o desenvolvimento econômico e a inovação em diversos setores. Para isso, caracteriza-se o empresário inovador no qual está à frente do processo de criação e maturação de startups. (CHESBROUGH, 2010)

O empresário inovador é um componente fundamental do processo de desenvolvimento econômico, de acordo com a visão Schumpeteriana. Juntamente com o crédito bancário e as inovações tecnológicas, o empreendedor é um importante agente de criação de novos negócios e, conseqüentemente, de desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1982).

A existência de empresários inovadores e de novas combinações produtivas é, segundo Schumpeter (1982), condição necessária para o processo de desenvolvimento econômico. A situação em que uma economia não está em processo de desenvolvimento econômico é referida por Schumpeter (1982) como “economia em fluxo circular”.

Essa situação caracteriza uma economia em equilíbrio, em que as relações entre as variáveis ocorrem em condições de crescimento equilibrado, o qual é determinado pelo ritmo

da expansão demográfica; dessa forma, uma economia em fluxo circular ocorre na ausência de inovações e empreendedorismo (SCHUMPETER, 1982).

Ou em outras palavras, a ausência de novas combinações, de crédito bancário e empreendedores é, segundo Schumpeter (1982), o fator limitante do processo de desenvolvimento econômico. Outro agente fundamental do desenvolvimento é o banqueiro. O banqueiro ou capitalista fornece poder de compra ao empresário e torna possível a realização de novas combinações produtivas. O empresário é um líder, um homem de vontade, que ousa, que tem força e se dispõe a assumir riscos.

A natureza e as atividades do empresário são condicionadas pelo ambiente sociocultural em que vive e trabalha. Para realizar sua função e impulsionar o desenvolvimento econômico, o empresário necessita de duas coisas: 1. de um pacote de inovações tecnológicas ainda não utilizadas e aptas a serem postas em prática; e, 2. de linhas de crédito de curto e longo prazo, para que possa transformar capital em meios de produção, adotar novos métodos e gerar novos produtos (FILION, 1999, p. 179).

Assim, a visão de Schumpeter (1982) tornou-se predominante: o empreendedor como motor da economia, o agente de inovação e mudanças, capaz de desencadear o crescimento econômico. Isto é muito importante porque significa que comunidades, através da atividade empreendedora, podem ter a iniciativa de liderar e coordenar o esforço no sentido do seu próprio crescimento econômico. Acredita-se, com isso, ser possível alterar a curva da estagnação econômica e social através de indução de atividades inovadoras, capazes de agregar valores econômicos e sociais (DOLABELA, 1999).

A partir dos conceitos apresentados, é necessário agora correlacionar as startups com o conceito de empreendedorismo. A startup é um fenômeno que surgiu a partir da década de 90, principalmente alavancada pelas “bolhas da internet”, que tiveram o seu surgimento a partir de startups inovados, como o Yahoo, Google, Amazon, Microsoft, Apple, dentre outras (RIES, 2012). Anos após, no século atual, as *startups* se metamorfosearam exponencialmente, sendo possível observar a junção entre o capital de risco e o empreendedorismo, desencadeando na formação de *startups* espalhadas pelo mundo todo, sendo que inicialmente, a maior parte destes empreendimentos se encontrava no Vale do Silício (RIPSAS et al., 2018).

Entretanto, as startups vão muito além de empreendimentos voltados apenas para a área da internet e da tecnologia; o conceito de startup é mais amplo e extenso do que isto. São considerados startups todos aqueles empreendimentos em fase de constituição. Todavia, é comum que a maioria das startups se tratem de empreendimentos voltados para a área digital,

já que a maioria destes possuem custos menos elevados do que empreendimentos físicos, que necessitam de um maior dispêndio de direito.

Desta maneira, analisando-se os autores descritos, nota-se que as startups são caracterizadas na literatura como empresas jovens que buscam inovar atividades em uma área, buscando um modelo de negócio que seja promissor e expansível. A replicabilidade se trata da capacidade de vender o mesmo produto sem que seja necessária a realização de muitas adaptações para cada cliente e em uma escala ilimitada de clientes, como é o caso dos softwares (SEBRAE, 2017).

A repetibilidade e escalabilidade, por sua vez, se tratam da capacidade que a empresa tem em fornecer o mesmo produto e serviço de maneira ilimitada e em um constante crescimento, não interferindo no modelo de negócio em condições sem garantias de aprovação ou estabilidade no mercado (SEBRAE, 2017).

Concordando com os autores que foram supracitados anteriormente, Bernardi (2018) aponta que as startups se tratam de organizações de pequena dimensão que se encontram em fase de constituição. Durante esta fase, o principal foco destas organizações são a pesquisa e o desenvolvimento de ideias inovadoras, buscando sempre ao máximo a minimização dos custos de manutenção, possibilitando de maneira rápida uma eficaz geração de lucros.

A Abstartups (2021) conceitua as startups como organizações que são construídas com base em um modelo de negócio que seja simultaneamente ágil e enxuto, buscando gerar valor para o cliente e resolver problemas reais que estejam localizados no mundo real.

Nesse sentido, é essencial que o empresário esteja aberto a novas ideias e disposto a assumir riscos, uma vez que as startups geralmente atuam em mercados incertos e em constante evolução. Conforme ressalta Klotzle (2020), a parceria entre o empresário e a startup pode ser enriquecedora, desde que haja sinergia entre as partes e uma estratégia clara para a condução do negócio.

Além disso, é importante que a relação entre o empresário e a startup seja pautada pela transparência e pela confiança, de forma a evitar conflitos e garantir a tomada de decisões alinhadas aos interesses do negócio. Conforme destaca Furtado (2018), a criação de um contrato de participação societária pode ser uma alternativa interessante para estabelecer as regras da parceria entre o empresário e a startup, definindo a participação e os direitos de cada parte envolvida.

Assim, pode-se concluir que a relação entre o empresário e a startup deve ser baseada na colaboração, na transparência e na confiança, com uma postura aberta a novas ideias e à

tomada de riscos. A parceria entre essas duas partes pode ser enriquecedora, desde que haja sinergia e uma estratégia clara para a condução do negócio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho tem como objetivo analisar a inovação em instrumentos de planejamento e controle gerencial em uma empresa startup de tecnologia sediada em Florianópolis, Santa Catarina. Para tanto, utilizou-se como metodologia uma pesquisa descritiva, conforme preconizado por Gil (1999), que tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis.

A pesquisa descritiva se caracteriza pelo uso de coleta padronizada de dados, tais como questionários, entrevistas e observação sistêmica. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas com os gestores responsáveis pela área de planejamento da empresa, a fim de coletar as informações necessárias para o estudo de caso.

De acordo com Gil (1999), as pesquisas descritivas são importantes para a compreensão de um fenômeno ou população, já que permitem a análise de variáveis e a descrição de características específicas. No caso deste estudo, a pesquisa descritiva permitiu uma análise detalhada dos instrumentos de planejamento utilizados pela empresa de tecnologia, o que possibilitou uma melhor compreensão do funcionamento da área de planejamento da organização.

Portanto, o uso da metodologia descritiva foi fundamental para atender aos objetivos deste estudo de caso, permitindo a identificação dos instrumentos de planejamento utilizados pela empresa de tecnologia localizada em Florianópolis. Assim, os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada por meio de entrevistas com os gestores responsáveis pela área de planejamento da empresa forneceram subsídios para a análise e compreensão da forma como essa área atua na organização.

3.2 SELEÇÃO DO CASO

A empresa escolhida é reconhecida no mercado pela sua atuação na área de tecnologia aplicada a gestão e resultado para o agronegócio, desenvolvendo soluções inovadoras que contribuem para aperfeiçoar o processo produtivo e para a sustentabilidade ambiental.

A escolha da empresa se deu pela contribuição da tecnologia ao setor do agronegócio, que vem se destacando na melhoria da produtividade e na redução dos custos de produção. Sendo a empresa estudada uma empresa considerada uma startup com modelo de negócio escalonável e com grau maturidade elevado (COUTO, 2019) e processos internos definidos.

Outro fator que contribuiu para a escolha dessa empresa foi quanto à disponibilidade e interesse dos gestores em participar da pesquisa, o que permitiu a coleta de dados relevantes para o estudo de caso. Assim, a seleção da empresa de tecnologia na área do agronegócio como objeto de estudo está alinhada aos objetivos do trabalho.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

3.3.1 Entrevistas

A seleção dos entrevistados foi feita de forma intencional, considerando sua posição na empresa e sua atuação nas atividades de planejamento e controle. O critério de inclusão adotado foi ter, no mínimo, três anos de experiência na empresa e ser responsável pela elaboração, implementação e monitoramento dos planos estratégicos e controles de gestão.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial e via videoconferência, bem como gravações de áudios complementando itens específicos. Foi utilizado um roteiro estruturado de perguntas abertas para explorar os seguintes aspectos: os instrumentos de planejamento utilizados pela empresa; a frequência de uso de cada instrumento; os resultados alcançados com o uso desses instrumentos; os desafios enfrentados na elaboração e implementação dos planos estratégicos; e os processos de monitoramento e avaliação (Apêndice A).

A entrevista foi realizada com profissionais-chave da empresa envolvidos nas atividades de planejamento e controle gerencial, ocupando os cargos de Diretor de Tecnologia e Sócio, atuantes na empresa desde 2013. Essa abordagem permitiu obter perspectivas internas e experiências práticas diretamente dos envolvidos, proporcionando uma compreensão mais aprofundada dos processos e práticas adotadas pela organização. A entrevista teve duração de aproximadamente duas horas com os dois profissionais da empresa, sendo eles o Sócio e o Diretor de Tecnologia, com visita a sede da empresa estudada no mês de maio de 2023. A entrevista foi realizada em duas etapas, sendo uma em um local externo a

empresa junto ao Sócio e diretor de tecnologia e posteriormente foi feita uma visita à sede da empresa apenas com o diretor de tecnologia.

3.3.2 Documentação

No processo de coleta de informações para o trabalho, utilizou-se uma variedade de fontes e documentos, garantindo uma abordagem abrangente e consistente. Entre essas fontes, destaca-se a entrevista como uma das principais ferramentas utilizadas para obter insights valiosos e informações detalhadas.

Além da entrevista, foram analisados documentos como apresentações e slides utilizados nas reuniões de planejamento da empresa. Esses materiais forneceram informações adicionais sobre os objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho utilizados no contexto do controle e planejamento gerencial.

A utilização dessas diferentes fontes de dados permitiu uma triangulação de dados, enriquecendo a análise e garantindo a validade dos resultados obtidos. A combinação da perspectiva dos entrevistados com a revisão dos documentos e materiais de apoio possibilitou uma compreensão mais abrangente do funcionamento do departamento de controladoria e das práticas de planejamento e controle gerencial adotadas pela empresa.

É importante ressaltar que todos os documentos e materiais utilizados foram tratados com rigor e confidencialidade, seguindo as diretrizes éticas e normas de pesquisa aplicáveis. Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e deram seu consentimento para a utilização das informações fornecidas de forma anônima e agregada.

Dessa forma, a combinação de entrevistas, apresentações e slides utilizados nas reuniões de planejamento proporcionou uma visão ampla e aprofundada dos instrumentos de controle e planejamento gerencial adotados pela empresa, enriquecendo o processo de pesquisa e contribuindo para a compreensão do tema abordado.

3.3.3 Observação

No desenvolvimento deste trabalho, foram adotadas diferentes estratégias para a coleta de dados e informações relevantes. Além de entrevistas e análise de documentos, outras abordagens foram utilizadas, incluindo o uso de prints de tela, acesso ao sistema e visita técnica à sede da empresa.

Os prints de tela foram capturados a partir do sistema utilizado pela empresa, permitindo uma visão detalhada e concreta das funcionalidades e processos envolvidos no controle e planejamento gerencial. Essas imagens foram essenciais para ilustrar e comprovar as práticas e procedimentos adotados, oferecendo uma compreensão mais visual e tangível do ambiente de trabalho e das ferramentas utilizadas.

Além disso, o acesso ao sistema foi concedido, mediante autorização, com o intuito de realizar observações diretas e explorar as funcionalidades em tempo real, porém o sistema por questões de confidencialidade não pode ser compartilhado. Essa abordagem permitiu um contato mais próximo com as ferramentas e recursos disponíveis, proporcionando uma experiência prática e aprofundada do ambiente de controle e planejamento gerencial da empresa.

A visita à sede da empresa também foi realizada na data de 18/05/2023, após a entrevista, o propósito de obter uma compreensão mais abrangente do contexto organizacional, estrutura física e interações entre os membros da equipe. Durante essa visita, foram realizadas observações, conversas informais e esclarecimentos adicionais, contribuindo para uma visão mais completa e contextualizada das práticas de controle e planejamento gerencial adotadas.

Importante ressaltar que todas as abordagens adotadas seguiram os princípios éticos aplicáveis à pesquisa, garantindo a confidencialidade e privacidade das informações obtidas. Os participantes envolvidos foram devidamente informados sobre os objetivos da pesquisa e concederam autorização para a utilização dos dados coletados.

Assim, a combinação de entrevistas, análise de documentos, prints de tela, acesso ao sistema e visita técnica proporcionou uma abordagem abrangente e diversificada para a coleta de dados e informações. Essas diferentes estratégias contribuíram para a obtenção de uma visão prática da adoção dos instrumentos, objetivando concluir a proposta do tema.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

No processo de análise dos dados, um primeiro passo consistiu na transcrição completa da entrevista realizada. Em seguida, essa transcrição foi minuciosamente lida e interpretada, com o intuito de identificar os aspectos relevantes que poderiam fornecer informações relacionadas ao objetivo da pesquisa. Dessa forma, foi possível extrair insights e compreender as nuances e perspectivas dos participantes.

Além dos dados obtidos diretamente da entrevista, também foi considerada a percepção do pesquisador, que desempenha um papel crucial na análise e interpretação dos resultados. Sua experiência e conhecimento prévio sobre o assunto contribuíram para uma compreensão mais abrangente dos dados e para a identificação de possíveis lacunas ou insights adicionais.

Após a compilação desses dados e percepções, o próximo passo foi compará-los com a literatura existente. A revisão da literatura permitiu uma contextualização mais ampla dos resultados obtidos, bem como a comparação e validação das descobertas com estudos anteriores e teorias consolidadas. Essa abordagem comparativa enriqueceu a análise e forneceu embasamento teórico para as conclusões da pesquisa.

Dessa forma, a combinação da análise dos dados da entrevista, da percepção do pesquisador e da revisão da literatura permitiu uma abordagem abrangente e embasada para atingir o objetivo proposto da pesquisa. A triangulação dessas fontes de informação contribuiu para a validação e confiabilidade dos resultados, enriquecendo o estudo e fornecendo uma base sólida para as conclusões apresentadas.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

É importante destacar que, mesmo com o cuidado e rigor adotados durante a condução deste estudo, algumas limitações podem ser identificadas. Essas limitações podem afetar a generalização dos resultados e a validade das conclusões obtidas, sendo necessário considerá-las ao interpretar os achados desta pesquisa. Algumas das possíveis limitações deste estudo são descritas a seguir:

- a) Único caso: A pesquisa foi conduzida em uma empresa específica, o que pode restringir a representatividade dos resultados. As características e particularidades da amostra podem não ser totalmente generalizáveis para outras organizações do mesmo setor ou contexto.
- b) Viés de seleção: A escolha dos participantes ou empresas envolvidas na pesquisa pode ter sido influenciada por fatores externos, como disponibilidade, conveniência ou acesso. Isso pode introduzir um viés de seleção, limitando a diversidade dos pontos de vista e experiências representados na amostra.
- c) Autenticidade dos dados: Embora tenham sido adotadas medidas para garantir a precisão e confiabilidade dos dados coletados, é importante reconhecer a

possibilidade de vieses ou distorções na interpretação das informações. A subjetividade dos participantes e a capacidade de lembrar e relatar eventos passados podem afetar a validade dos dados obtidos.

É fundamental considerar essas limitações ao interpretar os resultados deste estudo, reconhecendo que cada pesquisa possui suas próprias restrições. Essas limitações podem fornecer insights para futuras pesquisas, oferecendo oportunidades de aprimoramento e expansão do conhecimento na área do controle e planejamento gerencial.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 UM BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA PESQUISADA

A partir de documentos observados, entrevista e site institucional, a empresa em questão foi fundada em 2001 por um grupo de empreendedores com experiência na indústria de tecnologia e com conhecimento no setor agropecuário. A ideia inicial era desenvolver soluções tecnológicas para o setor agropecuário, buscando melhorar a produtividade e a rentabilidade dos produtores rurais. Com o passar do tempo, a empresa cresceu e se consolidou no mercado, tornando-se referência em tecnologia para a agropecuária.

Oferece soluções em tecnologia, gestão e resultado para a produção animal. Atende mais de 3 mil clientes em 15 países, com soluções para a gestão da produção de suínos, aves e leite, sendo o propósito da empresa impulsionar a prosperidade no campo, auxiliando os produtores a alcançar os melhores resultados dia após dia através da tecnologia, da informação e da gestão. Conta em 2023 com mais de 100 colaboradores distribuídos em Florianópolis e escritórios regionais no Brasil e exterior e é reconhecida por uma das empresas que mais fomenta a inovação no agronegócio brasileiro, recebendo diversos prêmios e certificações, segundo Endeavor, organização mundial de fomento ao empreendedorismo, iniciativa que apoia empreendedores que estão se destacando pelo alto crescimento, nos mais diversos setores, por meio da conexão com uma rede de mentores, formada pelos principais líderes empresariais do país.

A empresa desenvolveu uma plataforma que integra diversas soluções para o setor agropecuário, como controle de estoque, gerenciamento de produção, gestão financeira, entre outras funcionalidades. A plataforma é utilizada por produtores rurais de todo o país, ajudando a aumentar a produtividade e a rentabilidade do setor agropecuário como um todo.

Em 2021, a empresa foi adquirida parcialmente por uma empresa multinacional, sendo na data do trabalho a segunda maior empresa do mundo de capital fechado e uma das maiores empresas de agronegócio, o que permitiu a expansão das soluções da empresa para outros países e regiões do mundo. Porém, os sócios optaram apenas pela venda parcial e continuam exercendo suas funções laborais, tendo em vista que continuam com o propósito de impulsionar a prosperidade no campo. A empresa continua focada em desenvolver soluções tecnológicas inovadoras para o setor agropecuário, com o objetivo de transformar a forma como os produtores rurais gerenciam seus negócios.

4.2 PRINCIPAIS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA NA EMPRESA ESTUDADA

Nesta etapa da análise da coleta dos dados procura-se entender quais principais funções da controladoria ou setor correlato estão presentes na operação da empresa. De acordo com o Diretor de Tecnologia (CTO), o setor de controladoria entrou em fase de implantação após a aquisição de uma parcela da empresa por parte de uma multinacional.

Com aquisição foram realizadas implantação de um controle gerencial relativamente mais tempestivo para que os investidores pudessem acompanhar as atividades e indicadores da empresa.

Em entrevista o sócio da empresa estudada cita:

A combinação da nossa tecnologia inovadora com a experiência em produção animal da (empresa adquirente), intimidade com o setor e profundo conhecimento das necessidades dos clientes nos ajudará a levar a nossas tecnologias aos produtores de todo o mundo, para isso foi preciso melhorar alguns processos internos e implementar outros.

Segundo evidenciado na entrevista, alguns meses após a aquisição foi formado um comitê estratégico composto pelos atuais sócios da empresa, juntamente com representantes da multinacional, para alinhamento e acompanhamento das operações.

Neste conselho foi solicitado a implementação de um departamento exclusivo para controladoria, dado que tal departamento não existia na estrutura organizacional anteriormente, mesmo que algumas das suas funções já fossem demandadas ou mesmo executadas por outros setores. Como por exemplo, o departamento financeiro, na qual realizava com independência o planejamento orçamentário da empresa, bem como demais funções.

Os departamentos da empresa são divididos em cinco grandes áreas, sendo elas People, Innovation, Administrativo/Financeiro/ Legal, Partners e Market, que são posteriormente subdivididas para atender as demandas das atividades da empresa.

No Annual Strategic Plan são definidos os objetivos do negócio para aquele ano, melhorias e inovação da plataforma em níveis estratégicos, além de apresentações de oportunidades de negócios. Nesta reunião são também apresentados o acompanhamento da visão de longo prazo definida a cada cinco anos pelos sócios majoritários, como segue evidenciado na Figura 1, extraído de uma apresentação de uma destas reuniões:

Ciclos de planejamento e entrega

se organiza em planejamentos anuais de janeiro a dezembro, que são quebrados em objetivos e resultados chaves (OKRs). Esses são usados pelos times para criarem os seus planejamentos anuais e de quarter.

No caso de produto, o planejamento estratégico se transforma em uma visão ano de ROADMAP, que são as intenções de grandes entregas. Esses são quebrados em RELEASE PLAN por quarter, e esses são entregues a cada quinze dias através das SPRINTS.

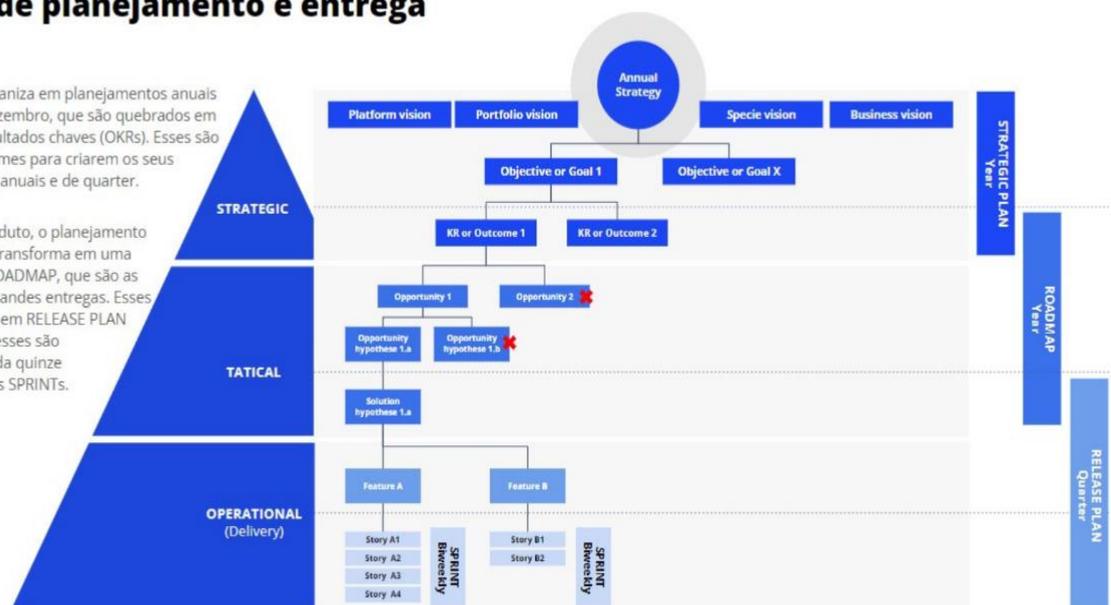


Figura 2 – Ciclos de Planejamento da Empresa

No tocante do processo orçamentário, o departamento de controladoria, juntamente com o comitê estratégico, define o que é chamado pela empresa de *Annual Strategic Plan*, que é estruturado uma vez ao ano e contempla o intervalo entre janeiro e dezembro, com acompanhamento entre o orçado e realizado a cada trimestre em aproximadamente cinco reuniões entre os departamentos. O departamento de controladoria centraliza as informações e presta contas ao comitê estratégico.

Para o nível tático são desenhados OKR's que são informados aos departamentos para cumprimento e acompanhamento ao longo do ano com prestações de contas trimestrais. Nos níveis operacionais ou como são denominados pela empresa em “nível de entrega”. No caso de produtos ou plataformas, o planejamento se transforma em uma visão de ano de *Roadmap*, que são as intenções de grandes entregas.

Conforme o Diretor de Tecnologia, o uso *Roadmaps* acontece da seguinte maneira:

Adotamos uma abordagem ágil para o planejamento estratégico, utilizando roadmaps como guias visuais que definem a direção e as principais iniciativas que iremos empreender. O roadmap é um instrumento que nos auxilia a comunicar e alinhar a visão estratégica para todas as partes. Para tornar o roadmap mais tangível e aplicável, dividimos nossas metas em release plans. Cada release plan representa um conjunto de funcionalidades, melhorias e projetos.

Estes *Roadmaps* são segregados em *Release Plan* como assim chamado pela empresa que são acompanhados em cada quarter, ou seja, a cada trimestre. Este instrumento de planejamento é projetado para capturar e rastrear os recursos, bem como acertos e erros operacionais para um próximo lançamento ou produto. Um plano de lançamento geralmente dura apenas alguns meses e é um documento de trabalho interno para equipes de produto.

Para acompanhamento do *Release Plan* é criado um outro instrumento de controle gerencial com uma periodicidade mais curta, que tem a frequência média de quinze dias, que são denominados *SPRINTS*. Questionado sobre o que são os *SPRINTS*, o Diretor de Tecnologia respondeu:

Cada sprint representa um período definido, geralmente quinze dias, porém dependendo das tarefas podem se estender até trinta dias. Durante o qual as equipes de desenvolvimento trabalham em uma série de tarefas pré-determinadas. Essas tarefas são selecionadas com base nas prioridades estabelecidas no release plan e têm o objetivo de entregar valor aos clientes. Ao longo do sprint, as equipes trabalham de forma colaborativa e auto-organizada, realizando reuniões diárias de acompanhamento. No final de cada sprint, é realizada uma revisão, onde o trabalho concluído é demonstrado e validado por mim.

Com o departamento de controladoria implementado após a aquisição, ele reúne as informações dos times de entrega e tático e reporta para o comitê. O departamento de controladoria está totalmente envolvido com a gestão de riscos da empresa visto que realiza o acompanhamento das entregas dos programadores, além de alocar o custo de cada time.

Foi percebido nas entrevistas que ainda existe uma dificuldade no controle de custos da empresa visto que a maior parte dos custos são associados aos programadores, softwares e hardwares e muitas vezes é complexa a mensuração pois alguns colaboradores são emprestados a outros departamentos para ajudar no desenvolvimento de novas soluções ou atender uma demanda de suporte que outras áreas possam precisar. Desta maneira o departamento de controladoria se mantém presente no dia a dia e na atividade da empresa em tempo integral e realizando análise e o gerenciamento do risco envolvido em toda operação.

Desta forma todos os departamentos prestam contas ao departamento da controladoria de forma tempestiva. Realizando um comparativo das funções percebidas na entrevista e visita a campo a empresa com a literatura é possível identificar diversos graus de compatibilidade das funções da controladoria na literatura com o que é realizado nas atividades da empresa estudada.

Dentre as principais funções percebidas no departamento de controladoria implementado após a aquisição foram a participação no processo de planejamento financeiro e orçamentário elaborado no *Annual Strategic Plan* e acompanhamento frequente através de instrumentos de controle gerencial desenvolvidos pela própria empresa, análise de custos tendo em vista que todo departamento presta contas a controladoria, conforme apresentado por (LUNKES, SCHNORRENBARGER; ROSA, 2013).

A controladoria fornece o suporte informacional, como evidenciado por (LUNKES, SCHNORRENBARGER; ROSA, 2013), visto que o departamento é um meio para que exista a conexão entre os níveis táticos e operacionais com o comitê estratégico, bem como a análise de produtividade dos departamentos através dos OKR's.

No que tange a contabilidade gerencial também é uma das funções apresentadas pela controladoria, pois ela reúne as informações dos diversos setores unifica e contabiliza as mesmas para posterior reporte, conforme apresentado por (LUNKES; SCHNORRENBARGER; ROSA, 2013).

Em síntese, o departamento de controladoria da empresa estudada desempenha um papel fundamental no planejamento, monitoramento e controle das atividades financeiras e operacionais. Atuando como uma ponte entre a alta administração e as diversas áreas da organização, fornecendo informações estratégicas e financeiras para a tomada de decisões. (LUNKES; SCHNORRENBARGER; ROSA, 2013).

Segundo o Sócio entrevistado:

A controladoria é responsável por fornecer informações estratégicas e análises financeiras relevantes para nós. Por meio de relatórios financeiros, análises de viabilidade e projeções, o departamento de controladoria auxilia na tomada de decisões estratégicas fundamentadas. Essas informações permitem avaliar o desempenho atual da empresa, identificar tendências e oportunidades.

Uma das principais funções do departamento de controladoria é o planejamento financeiro. Isso envolve a elaboração e acompanhamento do orçamento da empresa, definindo metas e objetivos financeiros para cada área. A controladoria também é responsável por realizar projeções financeiras e análises de viabilidade econômica de projetos, contribuindo para a identificação de oportunidades e riscos.

Outra função importante é a gestão e controle financeiro. Nesse sentido, o departamento de controladoria é responsável por monitorar e analisar os indicadores financeiros da empresa, como liquidez, rentabilidade e endividamento, identificando possíveis

desvios em relação às metas estabelecidas. Com base nessas informações, são propostas medidas corretivas e ações para aperfeiçoar o desempenho financeiro da empresa.

A controladoria também desempenha um papel importante na gestão de custos. Isso envolve a análise e o controle dos custos de produção, a identificação de oportunidades de redução de despesas e a avaliação do impacto financeiro de diferentes estratégias de precificação e alocação de recursos.

Além das funções financeiras, o departamento de controladoria também está envolvido na análise e gestão de riscos. Isso inclui a identificação e avaliação dos riscos financeiros, operacionais e estratégicos enfrentados pela empresa, bem como o desenvolvimento de planos de mitigação de riscos e a implementação de controles internos eficientes.

Por meio de uma atuação integrada e orientada para resultados, a controladoria contribui para o alcance dos objetivos da empresa e para a maximização do desempenho financeiro e operacional, como apresentado por Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010).

4.3 FATORES DE SUCESSO DE INSTRUMENTOS DE CONTROLE GERENCIAL

Ao longo da coleta de dados é possível perceber que a empresa adota diversos instrumentos de controle e planejamento gerencial, alguns presentes na literatura e outros desenvolvidos ao longo das operações e necessidade da empresa.

Devido a sua própria atividade que é o desenvolvimento de plataformas e produtos para melhoria da gestão do setor agropecuário buscando maximizar a performance e rentabilidade do setor, os instrumentos de planejamento e controle gerencial são considerados importantes, com acompanhamento e reporte periódico.

Com a entrevista junto ao Sócio é possível perceber que os fatores de sucesso dos instrumentos de planejamento não são apenas a elaboração e acompanhamento. Mas, a tomada de decisão que vem após o conhecimento dos números e indicadores evidenciados pelos instrumentos.

A empresa detém um departamento exclusivo e focado em inovação, que atua a fim de propor novas maneiras de gestão operacional para o setor agropecuário. O departamento de inovação além de estar atento a novas oportunidades de mercado, precisa se manter em constante atualização para propor novas maneiras de melhoria nos instrumentos de controle

gerencial e de planejamento para que o setor detenha de indicadores confiáveis para tomada de decisão.

Para o desenvolvimento de novos instrumentos de planejamento e controle, o departamento leva em consideração três vértices nas quais são: devem ser desejados, viável e possível tecnicamente para que exista priorização de inovação e evolução. Essa metodologia é utilizada tanto para processos internos bem como desenvolvimento de nossas ferramentas para clientes.

Conforme apresentado em uma das reuniões da equipe de entrega, em que foi compartilhado para fins acadêmicos, segue a figura 3 que apresenta a metodologia utilizada na empresa estudada.

Método de priorização

3 passos para priorização de inovação e evolução

Inovação é a exploração com sucesso de novas ideias! Não é mesmo? E sucesso é conseguir responder 3 vértices: tem que ser desejável pelos clientes, Viável (em termos de negócio) e Possível (Tecnicamente). Então, nada mais justo termos a priorização baseada nesses fluxo.

Por isso criamos os 3 passos de priorização:

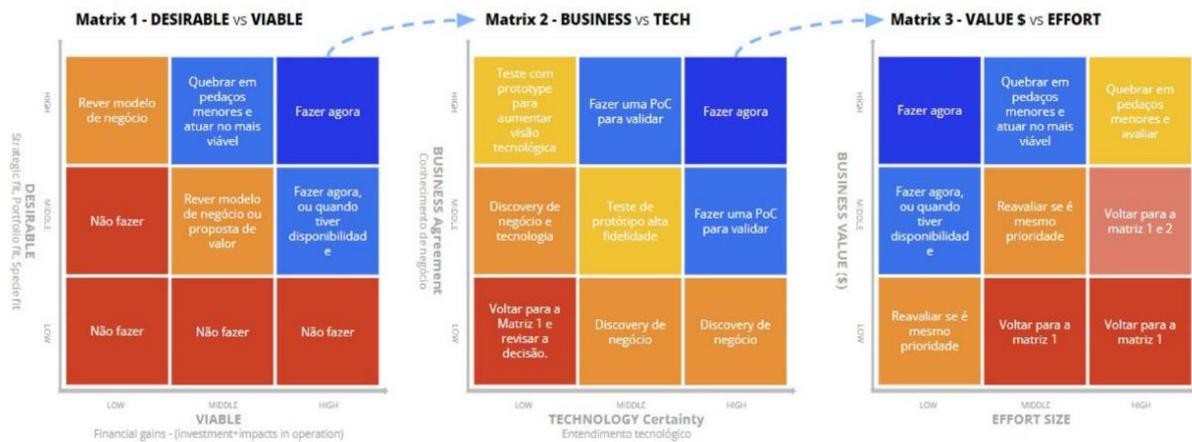


Figura 2 – Passos para priorização de inovação na empresa

Os passos da metodologia são avaliados da seguinte maneira: Desejável x Viável, em que é analisada em uma matriz, e caso seja alta viabilidade e o desejo no mercado, é realizada o entendimento financeiro da inovação e passado para próxima matriz, em que será realizada uma análise entre Negócio x Tecnologia, a fim de entender se existe capacidade tecnológica para realização, e por fim é feito um comparativo entre Valor X Esforço.

Os principais instrumentos de planejamento e controle gerencial utilizados para a gestão da empresa no nível estratégico são o orçamento empresarial, análise das

demonstrações financeiras e os OKR's. No nível tático é possível perceber o uso de alguns instrumentos de planejamento e controle financeiro considerados pela literatura como inovadores, pela questão da flexibilização e acompanhamento em tempo real para rápida tomada de decisão.

Observou-se o uso de um software próprio, considerados pela empresa como um BI (Business Intelligence), que se baseia na coleta, análise e interpretação de dados para auxiliar na tomada de decisão e na elaboração de estratégias e novas demandas de clientes, e apoia a construção e elaboração de novas ferramentas e módulos para novos produtos e ou lançamentos.

Para uso do BI, conforme o Diretor de Tecnologia, são alinhados principais indicadores de desempenho que são relevantes para a empresa definidos na reunião anual. Esses indicadores podem incluir métricas financeiras, de vendas, de marketing, de satisfação do cliente, entre outras.

Com os indicadores definidos, são criados dashboards personalizadas em que é possível visualizar os indicadores selecionados. O BI permite a integração de dados de diferentes fontes, como sistemas internos, planilhas, bancos de dados e até mesmo dados externos, em que são estabelecidas conexões entre as fontes de dados e atualização dos dados de forma automática, garantindo que as informações estejam sempre atualizadas.

Com os dados coletados e integrados, são realizadas análises comparativas, identificando tendências, padrões e insights que podem apoiar a tomada de decisão estratégica e são compartilhados com a equipe de gestão e demais stakeholders. O instrumento de planejamento e controle gerencial permite monitorar as métricas em tempo real, por meio de dashboards interativos, em que é feito o acompanhamento do desempenho da empresa, identificando desvios em relação às metas estabelecidas e tomada de ações corretivas de forma ágil.

No que tange a elaboração de novos produtos, módulos ou ferramentas, conforme o Diretor de Tecnologia, a empresa utiliza indicadores mais flexíveis e de rápida análise para que existam processos simplificados, com baixo custo, com aprendizado constante e que incentive e não trave nenhum processo de inovação. Para isso, utilizam um instrumento chamado Lean Startup.

O instrumento de planejamento denominado Lean Startup é utilizado da seguinte maneira na empresa estudada, conforme o Diretor de Tecnologia: começa por identificar um problema ou necessidade no mercado que deseja resolver ou atender. Isso é feito por meio de

pesquisas, análise de mercado, *feedback* de clientes, entre outros. Com base na identificação do problema, a empresa formula hipóteses sobre como resolver ou atender essa demanda, verificando também capacidade técnica e viabilidade econômica.

Em vez de desenvolver um produto ou módulo completo, a empresa cria um MVP (Produto viável mínimo), que é uma versão simplificada do produto com as funcionalidades mínimas necessárias para testar as hipóteses. O objetivo é lançar o MVP o mais rápido possível no mercado. Após o lançamento do MVP, a empresa coleta *feedback* dos usuários e clientes. Com base nesse *feedback*, são feitas iterações e ajustes no produto, de forma a validar ou refutar as hipóteses iniciais.

Esse ciclo de teste e aprendizado é repetido várias vezes, buscando constantemente melhorar o produto e atender às necessidades dos clientes. Com base nos resultados dos testes, a empresa pode optar por fazer um pivot, ou seja, uma mudança significativa na estratégia ou direção do produto, caso as hipóteses iniciais se mostrem inválidas. Por outro lado, se as hipóteses são validadas e o produto está ganhando tração no mercado, a empresa continua aperfeiçoando e escalando o produto.

Durante todo o processo, a empresa define e acompanha métricas-chave para avaliar o desempenho do produto e o progresso em relação aos objetivos estabelecidos. Isso permite tomar decisões baseadas em dados e ter uma visão clara do crescimento e do retorno sobre o investimento.

Também foi citado na entrevista junto ao Diretor de Tecnologia que o instrumento de *Design Thinking* é amplamente utilizado no desenvolvimento de novos produtos a fim de estimular a inovação. Na empresa estudada, esse processo se dá na seguinte maneira: é feito entendimento de uma necessidade de melhoria ou criação do produto por meio de pesquisas, entrevistas, observação de campo e outras técnicas de pesquisa qualitativa. Posteriormente, são utilizadas técnicas de geração de ideias como *brainstorming*, *mind mapping* e *sketching*, para gerar uma ampla variedade de soluções criativas para o desafio identificado. As melhores ideias passam por um processo de prototipagem na qual são fornecidos para teste para seus atuais clientes a fim de colher *feedbacks*, na qual realizam ajustes e iterações nos protótipos, refinando e aprimorando as soluções propostas.

No setor de tecnologia, surgiu um termo para um instrumento de planejamento e controle gerencial em que consiste em ser uma alternativa para uma tomada de decisão dentro organizações para o desenvolvimento de softwares. O seu objetivo é proporcionar um ambiente que desenvolva soluções eficientes e dinâmicas. Esse conceito permite a

padronização de processos, aplicação de práticas de excelência operacional com o foco em melhoria contínua. Todos esses conceitos são baseados em um documento chamado de Manifesto Ágil.

Na empresa estudada, segundo Diretor de Tecnologia são montadas equipes multifuncionais e auto-organizadas, compostas por membros de diferentes áreas, como desenvolvimento, design, testes e gerenciamento de projetos. Cada equipe é responsável por um projeto específico e trabalha de forma colaborativa e interativa.

Após essa etapa é feita a definição de uma lista de priorizada de requisitos e funcionalidades chamada *backlog*. Essa lista é construída em conjunto com os clientes e *stakeholders*, levando em consideração suas necessidades e expectativas. Os itens do *backlog* são organizados de acordo com sua relevância e valor para o negócio.

Com o chamado *backlog* finalizado, é feito o que é chamado de planejamento iterativo. Dividindo o projeto em iterações curtas com metas a serem alcançadas em cada uma delas. Essas iterações, também conhecidas como *sprints*, geralmente têm duração de aproximadamente duas semanas. No início de cada *sprint*, a equipe seleciona os itens do *backlog* que serão desenvolvidos e define os objetivos específicos para a iteração. Durante cada *sprint*, a equipe trabalha no desenvolvimento das funcionalidades selecionadas. O progresso é acompanhado regularmente por meio de reuniões diárias, conhecidas como *Daily Stand-ups*, nas quais cada membro da equipe compartilha o que foi feito, o que está em progresso e quais obstáculos estão enfrentando.

Neste instrumento, é valorizada a interação com os clientes e usuários ao longo do processo. Durante as interações, buscam obter *feedback* sobre as funcionalidades desenvolvidas até o momento. Essa interação permite realizar ajustes e adaptações com base nas necessidades e expectativas dos usuários, garantindo que o produto final atenda às suas demandas, conforme o Diretor de Tecnologia.

Ao final de cada *sprint*, é elaborado uma revisão do trabalho realizado e feito uma demonstração das funcionalidades concluídas aos *stakeholders* e ao comitê estratégico. Essa prática permite validar o progresso, obter *feedback* adicional e realizar ajustes necessários.

Segundo o Sócio, responsável pela área de planejamento da empresa, o instrumento de planejamento e controle gerencial denominado como Manifesto Ágil, permite a colaboração, a transparência, a adaptação e o foco no valor entregue. Essa abordagem ajuda na resposta às demandas do mercado, maximizando a eficiência e a eficácia dos projetos, resultando em maior satisfação dos clientes e melhores resultados para a empresa.

Após entrevista e entendimento do uso dos instrumentos na prática da empresa estudada, pode ser percebido que os fatores de sucesso de instrumentos de controle gerencial são elementos chave que influenciam a eficácia e a eficiência dessas ferramentas no ambiente organizacional. Esses fatores podem variar de acordo com a natureza da inovação e das características específicas da empresa, mas há alguns elementos comuns que têm sido identificados na literatura como fundamentais para o sucesso desses instrumentos.

Em primeiro lugar, a liderança e o comprometimento da alta administração são fatores cruciais para o sucesso dos instrumentos de controle gerencial, conforme apresenta (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015), a liderança deve estar engajada e disposta a promover a mudança e a adoção dessas novas práticas na organização. Além disso, é necessário que a alta administração demonstre um compromisso claro com os objetivos e resultados esperados desses instrumentos, garantindo recursos adequados e fornecendo suporte necessário para sua implementação e utilização eficaz.

Outro fator importante é a participação e o envolvimento dos colaboradores em todos os níveis da organização, conforme explica (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015). Os instrumentos de controle gerencial têm maior probabilidade de sucesso quando há uma cultura de colaboração e participação, em que os funcionários são encorajados a contribuir com ideias, sugestões e *feedback*. A inclusão dos colaboradores no processo de desenvolvimento e implementação desses instrumentos promove um senso de propriedade e engajamento, aumentando a efetividade do controle gerencial.

A capacidade de adaptação e flexibilidade também é fundamental, segundo Abernethy, Bouwens, e Lent (2010). Os instrumentos de controle gerencial devem ser projetados de forma a se adaptarem às mudanças no ambiente de negócios e às necessidades da organização. Isso envolve a capacidade de realizar ajustes e melhorias contínuas com base no *feedback* e nas experiências adquiridas ao longo do tempo.

Além disso, a disponibilidade e o acesso a informações relevantes e confiáveis são fatores críticos (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015). Os instrumentos de controle gerencial dependem de dados precisos e atualizados para fornecer insights e suporte à tomada de decisão. Portanto, é necessário ter sistemas de informação eficientes e processos claros de coleta, análise e disseminação de informações relevantes para garantir o bom funcionamento dessas ferramentas.

Por fim, a capacidade de aprendizado organizacional e a promoção de uma cultura de inovação são fatores que impulsionam o sucesso dos instrumentos de controle gerencial

(CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015). As empresas que valorizam a aprendizagem contínua, que encorajam a experimentação e que estão abertas a novas ideias têm maior probabilidade de obter resultados positivos com esses instrumentos. A disposição de aprender com erros e de buscar constantemente melhorias contribui para a eficácia e o aprimoramento dessas práticas.

Em resumo, os fatores de sucesso dos instrumentos de controle gerencial estão relacionados à liderança, ao comprometimento, à participação dos colaboradores, à capacidade de adaptação, ao acesso a informações relevantes e confiáveis, ao aprendizado organizacional e à promoção de uma cultura de inovação. Ao considerar e promover esses fatores, as organizações podem aumentar as chances de sucesso na implementação e no uso desses instrumentos.

4.4 ADAPTAÇÕES NOS INSTRUMENTOS DE CONTROLE GERENCIAL

A principal adaptação que foi percebida por meio da coleta de dados nos instrumentos de planejamento e controle gerencial utilizadas na empresa estudada foi a adoção de uma abordagem mais ágil no planejamento estratégico. Ao invés de um plano rígido e estático para o ano inteiro, passaram a adotar ciclos de planejamento mais curtos, permitindo uma revisão e ajuste mais frequente das estratégias. Isso permitiu responder rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes, mantendo-nos alinhados com as tendências e oportunidades emergentes. Estes resultados também podem ser observados no estudo de (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015).

Outra adaptação importante foi a implementação de sistemas de monitoramento em tempo real das métricas e indicadores chave de desempenho (KPIs). Usufruindo da tecnologia em prol da eficiência e tomada de decisão rápida, sem necessidade de apurações longas e não tempestivas. O uso do instrumento de planejamento *Business Intelligence* (BI) e *dashboards* personalizados para coletar, analisar e apresentar os dados relevantes em tempo real sanou esta necessidade. Essa abordagem facilitou a tomada de decisões ágeis e embasadas em informações precisas, identificando rapidamente áreas que requerem ajustes ou intervenções, como apresenta Noronha (2023).

A comunicação de forma horizontal entre as equipes facilitou também o uso de instrumentos de planejamento e controle gerencial, visto que as metodologias utilizadas para tal função requerem a necessidade de uma interação eficaz e que trazem a participação dos colaboradores, sendo alterada como era feito anteriormente, quando apenas a alta

administração detinha das informações e tomada de decisão, reconhecendo a importância de uma comunicação eficiente e colaborativa entre as equipes. Conforme Melo et al. (2019) já destacava a importância da comunicação horizontal nas empresas.

A incorporação de métodos mais ágeis e menos burocráticos para o setor de tecnologia se mostrou eficaz, tendo em vista que estimulam a criação e não engessam os departamentos. A incorporação dos instrumentos *Lean Startup* e o *Design Thinking* nos processos de desenvolvimento e inovação permitiram testar rapidamente novas ideias e soluções, iterar e aprender com os resultados, garantindo uma maior agilidade e eficiência no desenvolvimento de produtos e serviços, da mesma forma como relatado por (OLIVEIRA; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2021).

As adaptações percebidas no desenvolver das atividades de controle e planejamento da empresa estudada são consideradas como inovadoras (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Os principais motivos descritos pelos responsáveis da empresa foram que os instrumentos permitem uma visão mais abrangente e completa do negócio, não se limitando apenas aos aspectos financeiros. Eles consideram fatores como processos internos, experiência do cliente, inovação e sustentabilidade. Dessa forma, proporcionam uma compreensão mais completa dos desafios e oportunidades da empresa.

Ao adotar estes instrumentos, a empresa passa a direcionar seu planejamento e controle para a entrega de valor ao cliente. Esses instrumentos auxiliam na identificação das necessidades e expectativas dos clientes, permitindo um alinhamento estratégico e a tomada de decisões mais acertadas. Isso resulta em maior satisfação do cliente e aumento da competitividade, a antecipação de problemas e a tomada de medidas corretivas de forma mais eficiente.

Também orientam para a inovação, estimulam a geração de novas ideias, a experimentação e o aprendizado contínuo. Essa abordagem fomenta a busca por melhorias e novas oportunidades de negócio, impulsionando a vantagem competitiva e o crescimento sustentável, além de engajar os colaboradores, visto que é parte do processo decisório, facilitando a integração e colaboração entre as áreas da empresa. Eles promovem a troca de informações, a comunicação efetiva e o alinhamento de objetivos, favorecendo o trabalho em equipe e a obtenção de resultados coletivos. Essa integração fortalece a sinergia organizacional e potencializa a eficiência e eficácia dos processos.

Importante salientar que não é realizado um comparativo de eficiência entre os métodos, mas sim os que foram adotados pela empresa estudada em prol da sua atividade. A

empresa também utiliza dos instrumentos de controle e planejamento tradicionais para diversas tomadas de decisão.

5 CONCLUSÃO

Com base nos objetivos propostos neste trabalho, foi possível identificar os principais instrumentos de planejamento e controle gerencial utilizados por uma empresa startup em estágio IV segundo Couto (2019). Com esses instrumentos identificados, foi explicado como funciona o processo de planejamento e tomada de decisão por parte dos gestores da empresa estudada.

Ademais, foram identificadas as principais funções da controladoria na empresa estudada. Sendo analisada como foi realizado o processo de implementação do departamento após a aquisição parcial da empresa e como o departamento de controladoria atua na prática no dia a dia da empresa estuda. Verificou-se que as principais funções do departamento de controladoria presentes na empresa são: o planejamento e controle financeiro, a elaboração de relatórios gerenciais, o monitoramento de indicadores de desempenho, a análise de viabilidade econômico-financeira de projetos e a gestão de custos, além de estar associada ao gerenciamento de risco da empresa.

Além disso, ao analisar os fatores de sucesso de instrumentos de controle gerencial na empresa estudada, identificou-se que a utilização de tecnologias, como softwares de *Business Intelligence* (BI) e sistemas integrados de gestão, desempenha um papel fundamental. Essas ferramentas permitem uma análise mais ágil e precisa dos dados, facilitando a tomada de decisões estratégicas e contribuindo para a eficiência e eficácia do controle gerencial.

Quanto à identificação das adaptações nos instrumentos de controle gerencial adequados às necessidades específicas de empresas de tecnologia ou startups, verificou-se que a agilidade e flexibilidade são características chave. A controladoria precisa estar preparada para lidar com a dinamicidade e incerteza inerentes ao ambiente das startups, adaptando seus instrumentos de planejamento e controle para atender às demandas rápidas e constantes de mudança. Portanto, este estudo evidenciou a importância da controladoria como uma função essencial nas empresas, contribuindo para a gestão eficiente e o sucesso organizacional.

Além disso, destacou-se a relevância dos instrumentos de controle gerencial e a necessidade de adaptação desses instrumentos às particularidades das empresas startups. O conhecimento adquirido neste trabalho pode servir como base para aprimorar as práticas de controladoria e impulsionar o crescimento e a competitividade das organizações no mercado atual.

A presente pesquisa, realizada como um estudo de caso, apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, é importante destacar que a precisão das informações coletadas depende da disponibilidade e qualidade dos dados fornecidos pela empresa estudada. Ademais, é importante ressaltar que a análise dos resultados obtidos pode apresentar um grau de subjetividade devido à interpretação do pesquisador. A interpretação dos dados pode ser influenciada por fatores pessoais e experiências prévias, o que pode impactar na objetividade das conclusões.

Vale destacar que, por se tratar de um estudo de caso, os resultados obtidos não devem ser generalizados para outras empresas ou contextos sem uma análise mais aprofundada. Cada organização possui suas particularidades e características únicas, o que impede a generalização dos resultados obtidos neste estudo.

Com base nos resultados e nas limitações identificadas neste estudo, surgem oportunidades para pesquisas futuras que possam contribuir para um maior entendimento e aprofundamento do tema em questão. Sendo elas: Investigar o impacto das funções da controladoria em diferentes setores industriais ou em empresas de diferentes tamanhos, a fim de compreender melhor as especificidades e nuances da aplicação dessas funções em contextos variados; Realizar estudos longitudinais para analisar os fatores de sucesso de instrumentos de controle gerencial ao longo do tempo, verificando como esses fatores evoluem e se adaptam às mudanças no ambiente de negócios.

REFERÊNCIAS

ABERNETHY, Margaret A.; BOUWENS, Jan; VAN LENT, Laurence. Leadership and control system design. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 2-16, 2010.

ABSTARTUP. **Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups**, 2017. Acesso em 20 de abril de 2023. Disponível em: <https://ecossistemasdestartups.com.br/#>

ACATE. **TECH REPORT 2020: Panorama Setor De Tecnologia Catarinense – Florianópolis/SC, 2020**

AGUIAR, Andson Braga; FREZATTI, Fábio. Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 1, n. 3, p. 21-44, 2007.

ALMEIDA, J. A.; FERREIRA, G. V. Empreendedorismo e inovação tecnológica: um estudo sobre as startups brasileiras. In: XXXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 2018, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2018. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2018_TN_STO_215_53037.pdf. Acesso em: 20 abr. 2023.

ALVES, N. B.; TOMETICH, P. Teoria da Aprendizagem Experiencial e Design Thinking para Criação de uma Feira da Sustentabilidade. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 3, p. 59-80, 2018.

ALVES, R. A. B. Análise de fatores críticos de sucesso para startups: um estudo de caso em Florianópolis. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 4., **Anais...**, 2020

ANDONOVA, V.; CASANOVA, L.; FINCHELSTEIN, D.; DUQUE, J. G. Invited applied article: the rise of digital entrepreneurship in Latin America. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 18, n. 1, p. 104-110, 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS (Abstartups). **Mas afinal, o que são startups?** Disponível em: <https://abstartups.com.br/definicao-startups/>. Acesso em: 22 de mar. 2022.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company**. K&S Ranch, 2012.

BRITO, C. V. D. S. P.; SANTOS, V. M. L. D. Mapeamento tecnológico de softwares para gerenciamento da propriedade intelectual e análise SWOT para o desenvolvimento de uma nova tecnologia. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 10, n. 1, p. 10-26, 2022.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sonia Maria da Silva. **Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. [S. l.]: EDUFBA., 2010. 348 p

CASSON, M. Entrepreneurship and the theory of the firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 58, n. 2, p. 327-348, 2005.

CHEN, Hsinchun; CHIANG, Roger HL; STOREY, Veda C. Business intelligence and analytics: From big data to big impact. **MIS quarterly**, p. 1165-1188, 2012.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**. v. 28, p. 127-168, 2003

CHESBROUGH, H. W. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.

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

COUTO, Marcelo Henrique Gomes. **Análise do ciclo de vida das startups: características, agentes e riscos associados**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2019.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso de administração financeira**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CRESWELL, John Ward. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

CRUZ, Ana Paula Capuano da; FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes de Souza. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, art. 6, p. 772-794, Nov./Dez. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099>.

DAMANPOUR, Fariborz; ARAVIND, Deepa. Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. **Management and organization review**, v. 8, n. 2, p. 423-454, 2012.

DOERR, J.. **Measure what matters**: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. New York: Portfolio. 2018

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**: 1ª ed. São Paulo: Editora Cultura, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administração: tarefas, responsabilidades e práticas**. São Paulo: Pioneira, 2007.

- DUAN, Yanqing; CAO, Guangming; EDWARDS, John S. Understanding the impact of business analytics on innovation. **European Journal of Operational Research**, v. 281, n. 3, p. 673-686, 2020.
- DULLIUS, A. C. **As Capacidades De Inovação Em Startups: Um Estudo No Vale Do Silício**. (Dissertação de mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.
- FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. EDIPUCRS, 2015.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.34 n.2, p.5-28. 1999.
- FREZATTI, Fábio et al. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 45, n. 4, p. 383-399, 2010.
- FURTADO, F. G. et al. Startups: uma nova visão do direito societário. In: XXXVIII Encontro Nacional do Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito. **Anais...** Brasília: CONPEDI, 2018. p. 215-232.
- GARRISON, R.H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre, AMGH, 2013
- GHASEMAGHAEI, Maryam; CALIC, Goran. Assessing the impact of big data on firm innovation performance: Big data is not always better data. **Journal of Business Research**, v. 108, p. 147-162, 2020.
- GOMES, Joar Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional: textos e casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUERREIRO, Reinaldo; CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard Bruno; SOUTES, Dione Olesczuk. Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial?. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 22, p. 88-113, 2011.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Cost management**. 2. ed. Cincinnati: South-Western College Publications, 1997.
- HERBERT, J. L. **Experiences in Zero-Base-Budgeting**. New York: Petrocelli, 1977.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**. São Paulo: Atlas, 2007.
- HORNGREN, C., SUNDEM, G., STRATTON, W., BURGSTHALER, D., SCHATZBERG, J. **Introduction to Management Accounting**. 14th Edition. Pearson Prentice Hall. USA, 2008..
- HORVÁTH, Péter. **Controlling**. 10.ed. Munchen: Verlag Vahlen. 2006.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts. New York, 1998.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: Teoria e Estudo de Casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 8, 81.

KLOTZLE, M. **Empresário investidor: como investir em startups e não perder dinheiro**. São Paulo: Novatec Editora, 2020.

KON, Anita. Ecosistemas de inovação: a natureza da inovação em serviços. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 1, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITE, Maurício; REIF, Estelamaris; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Análise da controladoria e suas funções: estudo de caso em uma organização da construção civil. **Desafio Online**, v. 6, n. 1, 2018.

LUNKES, R. J.; RAMOS, C. A.; PALHANO, D. O.; ROSA, F. S. Análise das funções da controladoria em uma rede hoteleira. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 8, n. 4, p. 775-791, 2016.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBURGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. Atlas, 2009.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURGER, D.; ROSA, F. S. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013.

LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBURGER, Darci. **Um estudo sobre as funções da controladoria**. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [S. l.], v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010. DOI: 10.11606/rco. v4i10.34779

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. [S. l.]: EDITORA ATLAS S.A., 2003. 262 p

MARTINS, Orleans Silva. **O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: planejamento através da controladoria**. 2005. (Monografia) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Contabilidade, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, PB, 2005.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001. 441p

MELO, A. O.; TAVARES, M. V. B.; FELIX, B. S.; SANTOS, A. C. B. D. **Identidade da Geração Z na Gestão de 'Startups'**. *Revista Alcance*, v. 26, n. 3, p. 320-333, 2019

MERCHANT, Kenneth; VAN DER STEDE, Wim. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. Capa comum, 2011.

NOCETTI, Alaide Almeida Novaes; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. As funções da controladoria desempenhadas nas empresas startups. *Revista Ambiente Contábil*, v. 11, n. 1, p. 182-200, 2019.

NORONHA, M.; MARTINS, J.; OLIVEIRA, T. C. L. L. O suporte da ia na agilidade organizacional em cleantechs para orquestração de recursos. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 9, n. 2, p. 69-89, 2023.

OLIVEIRA JR., M., CAHEN, F., BORINI, F. **Startups and Innovation Ecosystems in Emerging Markets: A Brazilian Perspective**. Palgrave Macmillan, 2019.

OLIVEIRA, Lucas Rebello de, et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. *Production*, v. 22, p. 70-82, 2012.

OLIVEIRA, R. C.; VIANA, L. S. S. Empreendedorismo em empresas emergentes (startups): estudo de caso da empresa Meu Delivery. *Revista de Administração e Empreendedorismo*, v. 4, n. 1, p. 141-153, 2017.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; ZIVIANI, F. Processo de inovação no contexto de transformação digital: framework para gestão da inovação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 11, n. 3, p. 2-15, 2021

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley & Sons, 2010

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievements and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*. v. 5, p. 413-428, 1980

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento Orçamentário**. 2. ed. rev. e atual. [S. l.]: Cengage Learning, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 2ª Ed. São Paulo: Thomson, 2007.

RIBEIRO, A. M.; MARTINS, E. S.; GONÇALVES, C. A. Planejamento e controle gerencial: a contribuição da controladoria. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 4, n. 7, p. 26-42, 2019. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/plan-cont-ger>. Acesso em: 19 fev. 2023.

RIES, E. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. Brasil: Leya, 2012

RIES, E. **The lean startup**: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business, 2011.

RIPSAS S et al. A Startup Cockpit for the Proof-of-Concept. In: Faltin G. (eds) **Handbuch Entrepreneurship**. Springer Reference Wirtschaft. Springer Gabler, Wiesbaden, 2018.

SAINT-JEAN, Micheline; THERRIAULT, Pierre-Yves. Trabalho, estudo e produtividade: da confusão à definição. **Rev.Ter. Ocup. Univ. São Paulo**, v. 18, n. 1, p. 11-16, jan./abr., 2007.

SANTOS, Gerson dos. **Administração patrimonial**. Florianópolis: Pallotti, 2002.

SANTOS, L. T. D.; BUENO, J. M. Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 15, n. 1, p. 1-27, 2023.

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

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. Sebrae em Santa Catarina. 2017. Disponível em:
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pi/artigos/voce-sabe-o-que-e-uma-startup-e-o-que-ela-faz,e15ca719a0ea1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>

SILVA, Edmilson; KRAKAUER, Patrícia Viveiros; CODA, Roberto. Empresas startups: análise do ciclo de vida a partir do modelo de Lester, Parnell e Carraher. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 19, n. 1, 2020.

SILVA, R. H. D. O.; MARQUES, K. C. M.; FAIA, V. D. S.; LAVARDA, C. E. F. Influência de configurações organizacionais no desempenho de startups. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 33, 2022.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DELLAGNELO, Eloise H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **O&S**, v.5, n.11, p. 77-104, 1998.

SOUZA, N. de J. de. **Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Atlas, 1999.

STARTUP GENOME. Startup Genome Report, 2021. Disponível em:
<https://startupgenome.com/>

APÊNDICE A - PROTOCOLO ÉTICO DO ESTUDO DE CASO

Inovação em instrumentos de planejamento e controle gerencial em empresas startups em Florianópolis: Estudo de caso

1) Visão Geral do Estudo Caso

Marcos Vinícius Pedro Reis, aluno de Graduação de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob orientação do professor *Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.^o*, está desenvolvendo uma pesquisa associada ao seu projeto de monografia. A pesquisa tem como objetivo geral analisar a inovação em instrumentos de planejamento e controle gerencial em uma empresa startup de tecnologia. Ao considerar as etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as principais funções da controladoria na empresa estudada;
- b) Analisar os fatores de sucesso de instrumentos de controle gerencial na empresa estudada;
- c) Identificar adaptações nos instrumentos de controle gerencial adequados às necessidades específicas de empresas startups

2) Procedimentos de Coleta de Dados

Em busca de atingir os objetivos propostos, será realizada a coleta de dados junto a *empresa pesquisada*, usando para tal, observação direta, análise de documentos e entrevista com o responsáveis da empresa.

A seleção dos entrevistados foi feita de forma intencional, considerando sua posição na empresa e sua atuação nas atividades de planejamento e controle. O critério de inclusão adotado foi ter, no mínimo, três anos de experiência na empresa e ser responsável pela elaboração, implementação e monitoramento dos planos estratégicos.

A coleta de dados no presente estudo de caso foi realizada por meio de entrevista com os representantes e ou colaboradores da empresa. Sendo o objetivo principal identificar os instrumentos de controle gerencial utilizados por empresas startups de tecnologia com vistas à aperfeiçoar seu funcionamento e diminuir os custos associados ao controle da gestão.

Antes da entrevista, foi elaborado um roteiro de perguntas, com base na revisão bibliográfica realizada e nas orientações fornecidas pelo professor orientador. O roteiro continha perguntas abertas, divididas em quatro temas principais: (1) instrumentos de planejamento gerencial utilizados pela empresa, (2) processo de planejamento estratégico, (3) aplicação dos instrumentos de planejamento e (4) Controladoria e suas funções na empresa.

Após a transcrição, os dados foram organizados em categorias e subcategorias, com base nos temas e perguntas do roteiro de entrevista. Em seguida, foi realizada uma análise qualitativa dos dados, identificando-se se a empresa detém um departamento de controladoria e quais as funções exercidas pelo departamento e os principais instrumentos de planejamento gerencial utilizados pela empresa, bem como o processo de aplicação e aperfeiçoamento desses instrumentos.

Cumprido ressaltar que a pesquisa foi realizada com autorização da empresa e dos entrevistados, respeitando-se os princípios éticos e a legislação vigente aplicável à pesquisa com seres humanos.

3) Questões do Estudo de Caso

1. INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO GERENCIAL UTILIZADOS PELA EMPRESA

- (1) Houve alguma mudança no planejamento a partir da aquisição.
- (2) Como é elaborado o planejamento estratégico da empresa? Há alguma metodologia utilizada?
- (3) Como são definidos os objetivos estratégicos da empresa?
- (4) Como a empresa mede o progresso em relação aos objetivos estratégicos?
- (5) A empresa utiliza OKRs ou alguma outra ferramenta de gestão estratégica?

2. PROCESSOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- (6) Quais são os instrumentos de planejamento utilizados pela empresa?
- (7) Qual a frequência do uso dos instrumentos de planejamento gerencial?
- (8) Como são definidos os preços dos produtos/serviços oferecidos pela empresa?

3. APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO INOVADORES

- (9) Há alguma equipe dedicada exclusivamente à inovação na empresa?
- (10) A empresa utiliza metodologias como Design Thinking ou Lean Startup?
- (11) A empresa utiliza Big Data Analytics ou Business Intelligence para análise de dados?
- (12) Como a empresa coleta e analisa dados para tomada de decisão?

4. CONTROLADORIA E SUAS FUNÇÕES NA EMPRESA

- (13) Existe um departamento exclusivo de controladoria na empresa? Caso não exista quem exerce essa função?
- (14) Como a Controladoria é utilizada em sua empresa para auxiliar na tomada de decisões estratégicas?
- (15) Como a Controladoria é responsável pelo controle interno na sua empresa e como isso afeta a eficiência das operações?
- (16) Como a Controladoria é envolvida na gestão de riscos da empresa e na identificação e proposição de soluções para problemas identificados?

4) Relatório do Estudo de Caso

O relatório do estudo de caso se dará por meio de uma monografia escrita pelo pesquisador, tendo a seguinte estrutura:

1. Introdução
2. Referencial Teórico
3. Metodologia
4. Análise dos Resultados
5. Conclusão
6. Referências

5) Questões Éticas do Estudo

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) à preocupação em não prejudicar a Startup e as pessoas que nele trabalham e (iii) manter a confidencialidade das pessoas, sempre que demandado. Em

termos específicos, os seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa:

- a) Os pesquisadores se comprometem a manter confidencialidade quanto a eventuais informações confidenciais coletadas por ocasião das observações realizadas;
- b) Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso ao registro da entrevista;
- c) Gravações da entrevista só serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância do entrevistado;
- d) As gravações serão destruídas após cinco anos de conclusão da pesquisa;
- e) Caso sejam feitas transcrições, o entrevistado terá a oportunidade de efetuar modificações nas respostas dadas de questões que possam deixá-lo (a) desconfortável;
- f) Informações obtidas pelas observações documentais também terão o mesmo tratamento confidencial.
- g) A *startup* definirá que tipo de documentos pode ser acessados dentro e fora de seu ambiente.
- h) Os papéis de trabalho (sem identificação) serão mantidos durante cinco anos em ambiente seguro, em posse apenas dos pesquisadores envolvidos na pesquisa.

Florianópolis, 20 de janeiro de 2023.

REPRESENTANTE DA EMPRESA

(a versão assinada está em poder do pesquisador)

MARCOS VINÍCUS P. REIS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
COORDENADORIA DE TCC

ATA DA APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO ALUNO:

MARCOS VINÍCIUS PEDRO REIS

No dia 14 do mês de junho de 2023, às 14:00 hs, no(a) Florianópolis, SC, reuniu-se a comissão designada pela portaria 20-23/1, da coordenadoria de TCC do Curso de Ciências Contábeis, para argüição e defesa do trabalho apresentado pelo aluno acima citado. O trabalho apresentado tem por título:

**INOVAÇÃO EM INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS
STARTUPS EM FLORIANÓPOLIS: ESTUDO DE CASO**

Terminada a apresentação e defesa, os professores da banca constituída por Carlos Eduardo Facin Lavarda (Orientador), Valdirene Gasparetto e Andreia Dulce Martins atribuíram notas que foram encerradas em envelope fechado e entregue à Coordenadoria de TCC conforme estabelecido no regulamento de TCC, tendo sido determinada pela banca examinadora a necessidade de efetuar as seguintes modificações na versão final do trabalho a ser entregue à Coordenadoria de TCC, no prazo definido no regulamento de TCC de modo que este trabalho seja disponibilizado para consulta pública na biblioteca universitária da UFSC:

Florianópolis, 14 de de 2023.



Documento assinado digitalmente

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Data: 15/06/2023 17:36:11-0300

CPF: ***.990.490-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Carlos Eduardo Facin Lavarda
Presidente



Documento assinado digitalmente

Valdirene Gasparetto

Data: 15/06/2023 15:05:05-0300

CPF: ***.702.869-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Valdirene Gasparetto
Membro



Documento assinado digitalmente

ANDREIA DULCE MARTINS

Data: 15/06/2023 15:12:38-0300

CPF: ***.867.759-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Andreia Dulce Martins
Membro



Documento assinado digitalmente

MARCOS VINICIUS PEDRO REIS

Data: 22/06/2023 15:54:04-0300

CPF: ***.960.918-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Marcos Vinícius Pedro Reis
Aluno

Aberto o envelope verificou-se que o(a) Aluno(a) obteve nota final 8,0.



Documento assinado digitalmente

Moacir Manoel Rodrigues Júnior

Data: 15/06/2023 15:03:30-0300

CPF: ***.501.219-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Professor Moacir Manoel Rodrigues Júnior - SIAPE 1258025
Coordenador de TCC