

USO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E A INOVAÇÃO DE PRODUTOS EM EMPRESAS *STARTUPS*

DOI: <https://doi.org/10.35700/2317-1839.2025.v13.5093>

MONIQUE CARLA TAGLIANI, Bel.

Graduada em Ciências Contábeis – UNOCHAPECÓ
Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó

e-mail: m.tagliani@unochapeco.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6641-7377>

MARA VOGT, Dra.

Pós-Doutora em Ciências Contábeis e Administração - FURB
Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó

e-mail: mara.v@unochapeco.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3951-4637>

RESUMO

Esse estudo objetiva analisar o uso do Sistema de Controle Gerencial (SCG) e a inovação de produtos de empresas *startups*. Para tanto, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, de levantamento (*survey*) e quantitativa. A partir dos resultados foi possível concluir que a maioria das empresas *startups* analisadas utiliza os instrumentos do Sistema de Controle Gerencial, especialmente o Sistema Orçamentário e o Sistema de Gerenciamento de Projetos e tem preocupação constante e permanente com a inovação de produtos, lançando novos produtos, estando em primeiro lugar no mercado, com um percentual de novos produtos no portfólio superior à média das empresas do mesmo setor. Contudo, instrumentos de contabilidade gerencial como o *Balanced Scorecard* ainda não é muito utilizado por essas empresas, o que poderia auxiliá-las nas estratégias e planejamento, especialmente no longo prazo.

Palavras-chave: Instrumentos de contabilidade gerencial; Parques Tecnológicos; Empresas inovadoras; Inovação.

USE OF THE MANAGEMENT CONTROL SYSTEM AND PRODUCT INNOVATION IN STARTUP COMPANIES

ABSTRACT

This study aims to analyze the use of the Management Control System (MCS) and the product innovation of startup companies. Therefore, the research is characterized as descriptive, survey, and quantitative. From the results it was possible to conclude that most of the analyzed startup companies use the instruments of the Management Control System, especially the Budget System and the Project Management System, and have a constant and permanent concern with product innovation, launching new products, being in first place in the market, with a percentage of new products in the portfolio higher than the average of companies in the same sector. However, management accounting instruments such as the Balanced Scorecard are still not widely used by these companies, which could help them with strategies and planning, especially in the long term.

Keywords: Management accounting instruments; Technology Parks; Innovative companies; Innovation.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas os Sistemas de Controle de Gestão (SCG) evoluíram de tecnologia e ferramentas altamente padronizadas, para ferramentas estratégicas organizacionais (NISIYAMA; OYADOMARI, 2012). Atualmente, o SCG inclui todos os instrumentos que os gestores usam para assegurar que as decisões tomadas sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização (SANTOS; BEUREN; CONTE, 2017).

O uso de instrumentos do SCG torna-se relevante em processos de inovação, mas pode ser considerado um obstáculo para empresas que pensam em inovar (SANTOS; THEISS, 2021). Isso pois, de acordo com Lopes, Beuren e Gomes (2019) o papel do SCG para a inovação, desafia as crenças sobre a natureza dos sistemas, em um ambiente de constante inovação.

Vale destacar que para Oliveira e Beuren (2020), a inovação pode ser promovida em uma organização ou, no outro extremo, dificultada pela utilização de um SCG. Nesse sentido, a literatura sobre SCG desafia a sabedoria convencional, de que influencia para limitar a postura empreendedora de *startups* (SANTOS; FEY; BERND, 2021). No entanto, é geralmente aceito que o uso de SCG e a inovação são mais complexos do que o impacto direto das suposições gerais.

Muitos empreendedores já ousaram em afirmar que iniciaram o seu próprio negócio com uma *startup*, mas se o conceito e a prática deste novo método empreendedor não forem aplicados, esta empresa não será considerada uma *startup* (VASCONCELOS; MALAGOLLI, 2016). Para tanto, o modelo empreendedor é eficiente e eficaz em relação ao modelo tradicional, especialmente na fase inicial do empreendimento.

A inovação de produtos, segundo Stefanovitz e Nagano (2014) é resultado do desenvolvimento tecnológico, o qual aproveita as oportunidades de mercado. Nessa perspectiva, a importância da conexão efetiva de uma organização com o ambiente externo para a inovação não pode ser ignorada. Isso se deve à necessidade de aquisição de conhecimento técnico, pois é difícil produzi-lo de forma integral internamente, e também é difícil mapear e avaliar tendências e oportunidades de mercado.

A partir dos estudos localizados, tais como: Oyadomari et al. (2010), Nisiyama e Oyadomari (2012), Utzig e Beuren (2014), Lopes, Beuren e Martin (2018), Monteiro e Beuren (2020), Oro e Lavarda (2020) e Bernd e Beuren (2021), os quais analisaram o SCG com a inovação, identificou-se uma lacuna no que se refere a identificação do uso do SCG com a inovação de produtos, especificamente em *startups* e, que atuam em parques tecnológicos, ou seja, lidam diariamente com a inovação.

Sendo assim, tem-se como problema de pesquisa: como ocorre o uso do Sistema de Controle Gerencial e a inovação de produtos de empresas *startups*? Para tanto, tem-se como objetivo geral o fato de analisar o uso do Sistema de Controle Gerencial e a inovação de produtos de empresas *startups*.

O estudo justifica-se de acordo com Klein e Soutes (2019), os quais afirmam que o uso do SCG para inovação é uma importante direção de pesquisa. Ademais, complementam que a evolução do SCG deixou para trás a exclusividade da informação, auxiliando cada vez mais na tomada de decisão. Justifica-se ainda a relevância por identificar o uso de ferramentas do SCG nas *startups* e sua relação com a inovação de produtos.

A contribuição teórica da pesquisa se dá pela ampliação das temáticas sobre Sistema de Controle Gerencial e o uso de seus instrumentos, bem como, a inovação de produtos e sua análise conjunta. Além disso, o estudo contribui na prática, especialmente para *startups* que atuam em parques tecnológicos e demais empresas inovadoras, as quais serão beneficiadas com os resultados. Ademais, com relação à contribuição social, o estudo poderá auxiliar a sociedade de forma geral, pois a partir do uso cada vez maior dos instrumentos de SCG e, de produtos inovadores, a população pode ser auxiliada, satisfazendo suas necessidades.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Sistema de Controle Gerencial

Segundo Anthony e Govindarajan (2008) o controle gerencial é um dos elementos que fazem parte do processo de planejamento da empresa, correspondendo a um dos mecanismos para a elaboração de novas estratégias. Inclui o planejamento sobre a organização, coordenação das atividades, comunicação da empresa, decisões sobre as ações executadas e a influência sobre o comportamento (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Segundo Ribeiro e Espejo (2022), o controle gerencial deve proporcionar uma visão transparente dos eventos relevantes para a gestão da empresa, monitorá-los e evidenciar distorções. Ao acrescentar o termo estratégia como componente do controle gerencial, a interpretação desse conceito torna-se relevante no sentido de completar o termo objetivo organizacional. Diante disso, o controle gerencial em *startups* pode trazer informações relevantes que estimulem o desejo de implementar novas técnicas gerenciais destinadas a prolongar a economia de um país.

O SCG atende o seu papel tradicional de monitorar o desempenho organizacional e corrigir desvios das metas de desempenho (AGUIAR; FREZZATI, 2007; OYADOMARI et al., 2011). Para os autores, uma das tendências na identificação e análise da estrutura adequada de um SCG é justamente analisar sua relação com o desempenho organizacional. Para Oyadomari et al. (2010), a finalidade do SCG é influenciar os gestores de uma organização a alcançarem os objetivos almejados, muitas vezes conflitantes. Um dos conflitos se relaciona com a inovação, visto que as organizações carecem de inovação para obter resultados (OYADOMARI et al., 2010).

Ademais, o SCG possui ferramentas para todos os tipos de gestão, as quais são projetadas para fornecer informações para apoiar o processo de tomada de decisões (SANTOS; BEUREN; CONTE, 2017). Os autores salientam que não há uma nomenclatura única na literatura para designar as ferramentas de controle gerencial, as quais também podem ser denominadas de instrumentos ou práticas de contabilidade gerencial. Nesse sentido, é importante destacar que, algumas das ferramentas do SCG são o *Balanced Scorecard* (BSC), orçamento, métodos de custeio, dentre outros (SANTOS; BEUREN; CONTE, 2017).

Tais instrumentos também incluem procedimentos formais para melhor entendimento das empresas e sistemas que usam informações para manter ou mudar o modo de organização das atividades descritas por cada ambiente empresarial (SANTOS; BEUREN; CONTE, 2017). Segundo Klein e Soutes (2019), o SCG tem por objetivo fornecer conhecimentos sobre a situação financeira e não-financeiras da organização, visando auxiliar na análise e planejamento de ações futuras.

Nesse sentido, Braga e Gonzaga (2020) complementam que o SCG desempenha um papel importante na redução de riscos relacionados ao comportamento, visto que a partir deste é possível aplicar regras a serem seguidas em determinada organização. Os autores frisam

ainda, que o SCG direciona o foco para o alcance de objetivos, permitindo a construção e apoio de metas, estimulando a inovação, especialmente ao inspirar e motivar os indivíduos das organizações a criarem e buscarem novas oportunidades.

Sabe-se que há diversos instrumentos do SCG. Conforme Bisbe e Malagueño (2009) e Utzig (2012), são três os instrumentos que estão relacionados especificamente à inovação em empresas, sendo estes: *Balanced Scorecard*, Sistema de Gerenciamento de Projeto e Sistema Orçamentário. Para Utzig (2012), o BSC compreende um conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros que são usados para divulgar a visão e estratégia da organização. Kaplan e Norton (2004) complementam que o BSC oferece uma ampla gama de funções e é mensurado com base em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, com foco no desempenho organizacional.

O sistema de gerenciamento de projetos fornece informações úteis para o gerenciamento de incertezas relacionadas a projetos de inovação (MERCHANT, 2007). Conforme Bisbe e Malagueño (2009), apresenta uma estrutura para o armazenamento de informações, a qual permite a recuperação de dados nos mais diversos níveis do projeto. As informações obtidas são financeiras e não financeiras, selecionadas previamente pelos gestores de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Um sistema orçamentário é uma combinação de fluxo de informações, processos administrativos e procedimentos, e geralmente é um componente do planejamento de curto prazo (MERCHANT, 2007). Utzig (2012) também enfatiza que o orçamento é utilizado pelos gestores para coordenar e comunicar as prioridades estratégicas, sendo que aliado ao sistema de recompensas, tem a finalidade de fortalecer o compromisso de gestores que estão em cargos inferiores. Além disso, auxilia nos processos de planejamento e controle, definição da missão e dos objetivos estratégicos, servindo de suporte à elaboração dos planos subsequentes.

Em suma, Utzig (2012) destaca que, das três ferramentas, o BSC é utilizado na avaliação de desempenho organizacional e seus reflexos são sentidos na inovação. O sistema de gerenciamento de projetos possibilita a obtenção de informações úteis para gerenciar incertezas que envolvem os projetos inovadores e o sistema orçamentário auxilia nos processos de planejamento e controle organizacional, podendo auxiliar no gerenciamento da inovação. Para ficar mais claro sobre a inovação, a seguir descreve-se sobre a temática.

2.2 Inovação

O conceito de inovação refere-se ao processo de transformar ideias ou invenções em bens ou serviços, o qual pode ser encontrado em qualquer dicionário. Embora esta definição esteja correta, Paiva et al. (2018) salienta que o termo inovação se tornou popular por meio do livro denominado “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, do economista Joseph Schumpeter, publicado em 1912, sendo que a palavra inovação não deve ser simplesmente reduzida a algo novo.

Ao introduzir produtos inovadores no mercado, novas propostas de valor para o cliente/consumidor serão oferecidas. Portanto, coletar e analisar informações sobre oportunidades para introduzir novos elementos no campo competitivo é parte essencial do processo de inovação. Esse exercício de capturar e entender as tendências atuais do estado é chamado de prospecção (STEFANOVITZ; NAGANO, 2014). Dado a circunstância, equipes de trabalho, liderança e estrutura, o poder é fortemente influenciado pela inovação de produto.

Para Costa (2016), a inovação é considerada um dos principais fatores de crescimento econômico e melhoria das condições sociais de vida. Nos últimos anos, a inovação ocupou

posições importantes na agenda de políticas públicas de diversos países. Acredita-se que na chamada “sociedade do conhecimento”, suas expressões sejam muito utilizadas para descrever o mundo moderno atual (COSTA, 2016). Ainda, os bens e serviços, tanto no seu conteúdo como nos seus métodos de produção, serão baseados nas inovações ou terão seus benefícios a partir da mesma.

Por outro lado, Burlamaqui e Proença (2003) ressaltam que a inovação é esquecida em algumas ocasiões e as empresas deixam de evoluir pois não pensam fora da caixa, saindo da sua zona de conforto, diante de certas indecisões e insegurança. Os autores também frisam que, no processo de manutenção dessa vantagem competitiva que é a inovação, uma série de características podem proteger as organizações das ameaças de imitação. Pode-se observar que, inovação e estratégia são dois aspectos fundamentais que devem andar lado a lado.

Por mais que os objetivos organizacionais possam entrar em conflito, especialmente relacionados à inovação, é preciso que a empresa mantenha um controle razoável e recursos para sobrevivência em curto prazo, pois é imprescindível inovar para alcançar resultados de longo prazo (OYADOMARI et al., 2010). Quando se trata de inovação, Santos, Fazion e Meroe (2011) entendem que o foco está na tecnologia ou no próprio mercado que impulsiona o desenvolvimento, apontando as necessidades específicas da empresa em busca de novas soluções para os problemas que precisam proceder com as invenções. Afirmam ainda que as empresas devem usar a inovação como um diferencial competitivo em suas atividades, bem como, investir na sua implantação e atualização, por meio de recursos próprios ou de terceiros, públicos ou privados (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011).

Os recursos inovadores podem se concentrar em métodos, modelos de negócios, produtos ou serviços relacionados à criação de novos instrumentos (MAIA et al., 2021). Até porque, a combinação de todas essas particularidades trará o aumento do risco e da incerteza de sucesso para as *startups*. Isto pois, embora uma nova empresa consolidada no mercado venha a desenvolver atividades com base num modelo tradicional e integrado, por ter trilhado alguns caminhos de sucesso, estas terão novos rumos a seguir. No que diz respeito às *startups*, Maia et al. (2021) complementam que a inovação torna o modelo de negócio instável e obriga-as a explorar um caminho oscilante.

Independentemente do tipo de inovação adotado pelas organizações, esta tende a crescer em proporção à pressão dos clientes e da concorrência, podendo levar a um melhor desempenho da empresa (LOPES; BEUREN; MARTIN, 2018). Nesse sentido, os autores mencionam que tem sido enfatizada a importância do processo de inovação, não só para fazer a continuidade dos negócios, mas também para expandi-los ou mesmo reinventá-los quando necessário. Por fim, se faz necessária uma gestão que possa fornecer as informações para planejar e monitorar a inovação das organizações, sendo que as ferramentas do SCG podem auxiliar neste contexto.

De acordo com o Manual de Oslo (2005), a inovação de produtos refere-se a um novo produto ou serviço, ou ainda, a uma melhoria significativa nas características ou propósito de algum produto. Ademais, no referido manual consta que, no caso de melhorias significativas tem-se alterações nas especificações técnicas, componentes e materiais, *software* integrado, facilidade de uso ou outros recursos.

A inovação tem se tornado cada vez mais importante devido à sua estreita relação com a competitividade pois diante de Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) quanto mais inovadora uma empresa, maior sua competitividade e maior sua posição no setor, diante do mercado em que atua. Essa poderosa capacidade de inovação pode transformar ideias de forma rápida e eficaz em produtos, serviços e processos inovadores. Portanto, a inovação faz com que a empresa faça mais lucro, também melhorar as capacidades de inovação de produtos e serviços

inovadores, permitindo assim que as empresas melhorem suas habilidades, conhecimentos e atitudes inovadoras. Com o tempo, por meio de qualificações e treinamento adicionais, pode ser melhor e mais rápido para o mercado.

2.3 Estudos Anteriores

Alguns estudos já foram realizados no que tange a contabilidade gerencial, a partir do SCG e a inovação. Foram localizados os estudos nacionais de Oyadomari et al. (2010), Nisiyama e Oyadomari (2012), Utzig e Beuren (2014), Lopes, Beuren e Martin (2018), Monteiro e Beuren (2020), Oro e Lavarda (2020) e Bernd e Beuren (2021). Contudo, entende-se que possam existir outros estudos que tenham estudado e relacionado às temáticas, tanto no cenário nacional quanto internacional.

O estudo de Oyadomari et al. (2010) buscou realizar um comparativo do SCG em empresas inovadoras no Brasil. Foram analisadas três empresas por meio de entrevistas com profissionais da área de controle, e posteriormente realizada a análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que não há conflito entre inovação e controle nessas organizações, o que pode ser explicado pelo fato de a inovação ser o valor permanente dessas organizações. Os resultados também mostraram que essas empresas utilizam artefatos de controle gerencial e estes não inibem a inovação, pelo contrário, são essenciais para estimular a inovação.

Nisiyama e Oyadomari (2012) objetivaram determinar a contribuição da pesquisa empírica internacional para o desenvolvimento da análise da relação entre o sistema de controle de gestão e a inovação. Os autores entendem que inovação de uma empresa é um processo, por isso precisa ser gerenciado. Essa necessidade de gestão da inovação enfatiza a relevância dos sistemas de controle, pois a adequação do controle gerencial em diferentes ambientes estratégicos pode ser a base para o sucesso organizacional.

A partir desse estudo, a estrutura conceitual é baseada na ideia de que a inovação é um processo multifacetado e identifica quatro tipos de sistemas de controle potenciais, que são diferentes em vários aspectos, como: sua finalidade, fontes de informação, necessidades de coordenação ou incentivos sociais e econômicos. Esses estudos ajudam a aprofundar o entendimento da estrutura e da utilização do SCG para estimular o processo de inovação que apresenta boa influência no andamento organizacional.

A pesquisa de Utzig e Beuren (2014) teve como objetivo identificar a relação entre o nível do uso interativo de instrumentos do Sistema de Controle Gerencial e os modelos de gestão da inovação propostos por Roussel, Saad e Erickson (1991) em empresas industriais brasileiras. Os resultados mostraram que o sistema orçamentário foi o instrumento do SCG que recebeu maior atenção dos gestores e é o mais utilizado pelas empresas analisadas. Constataram que tanto para empresas com baixa inovação como para as empresas classificadas como de alta inovação, a seleção dos instrumentos do SCG foi significativa para explicar o nível de inovação das empresas. A partir dos achados os autores concluem que há uma associação positiva entre o instrumento do SCG escolhido pelos gestores para uso interativo, com o modelo de gestão de inovação utilizado pelas empresas.

O estudo de Lopes, Beuren e Martin (2018) objetivou analisar o alinhamento entre uso de instrumentos do sistema de controle gerencial e inovação de produtos e processos a partir de alguns levantamentos gerenciados com gestores de empresas incubadas (*startup*). Os resultados mostraram que as empresas estão em um nível semelhante em termos de lançamentos de novos produtos e modificações em produtos existentes, mas a liderança de mercado no lançamento de novos produtos varia. A entropia das informações reforça esse achado, pois a liderança de mercado de lançamentos de novos produtos apresentou maior

dispersão, o que mostrou que as empresas incubadas (*startup*) estão mais atentas às suas necessidades iniciais.

Em relação às ferramentas de gestão, Lopes, Beuren e Martin (2018) também verificaram que as previsões de fluxo de caixa e orçamento operacional revelaram uma capacidade coerente de processos de inovação por apresentarem valores médios elevados e pesos de informação raramente dispersos. No entanto, as definições de objetivos estratégicos e planos de portfólio de produtos têm valores médios de pesos de informações mais altos e menos dispersos indicam a intensidade do uso dessas ferramentas pelo gerente no desenvolvimento de atividades inovadoras. Diante do estudo concluíram que há evidências de que existe uma consistência entre a intensidade do uso de ferramentas de gestão e o nível de inovação em produtos e processos.

Monteiro e Beuren (2020), investigaram a relação entre sistemas de medição de desempenho e inovação. Os resultados mostraram que o debate sobre sistemas de medição de desempenho, a inovação inteligente e o conflito cognitivo aliviam o relacionamento. Concluíram que as discussões entre os gerentes sobre a medição de desempenho permitem resolver problemas, buscando aprendizado, criatividade e inovação, principalmente quando os conflitos cognitivos se intensificam.

Na pesquisa de Oro e Lavarda (2020), os autores averiguaram como ocorre o uso dos Sistemas de Controle Gerencial no equilíbrio da tensão dinâmica para implementar a estratégia de inovação como diferencial de competitividade em empresas familiares de grande porte. Os resultados revelaram que o orçamento é o artefato mais utilizado de forma interativa (adaptar ao ambiente); o plano de negócios e o planejamento estratégico de forma diagnóstica (implementação da estratégia). Concluíram que as evidências dos valores familiares e da aprendizagem empreendedora reforçam as crenças e o uso dos controles interativos para adaptação ao ambiente de inovação e no equilíbrio da tensão dinâmica.

Bernd e Beuren (2021) analisam a influência da percepção de Sistemas de Controle Gerencial habilitantes e da intensidade de uso de controles gerenciais na inovação (de processos e de *marketing*). Investigaram tanto as interações diretas quanto as indiretas por meio da mediação da intensidade de uso de controles gerenciais. Analisaram ainda os efeitos de incertezas ambientais na intensidade de uso de controles gerenciais e na inovação. Os autores concluíram que as empresas com características inovadoras podem se beneficiar ao adotar SCG que são projetados para habilitar os indivíduos, proporcionando maior interação, autonomia e flexibilidade dos controles.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos como descritiva, quanto aos procedimentos como uma pesquisa de levantamento (*survey*) e quanto a abordagem do problema classifica-se como uma pesquisa quantitativa, visando analisar o uso do Sistema de Controle Gerencial com a inovação de produtos das empresas *startups*.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2021) busca-se especificar as características e os perfis das empresas, pessoas ou qualquer outro fenômeno que se sujeite a uma análise. Ou seja, as pesquisas descritivas visam mensurar ou coletar informação de maneira independente sob as variáveis que se referem.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa enquadra-se como um estudo de levantamento (*survey*). Conforme Richardson (2021), um questionário pode ser definido como um instrumento de coleta de dados, que inclui uma série de perguntas escritas ao entrevistado,

com o objetivo de obter informações sobre conhecimentos, atitudes e aspectos. Existem várias ferramentas de coleta de dados que podem ser usadas para obter informações sobre grupos sociais. Contudo, nesta pesquisa foi utilizado o questionário.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como quantitativa, visto que, conforme Sampieri, Collado e Lucio (2021) esta possui as seguintes características: medir o fenômeno, utilizar estatísticas, testar hipóteses e realizar análise de causa-efeito. Ademais, a pesquisa quantitativa deve ser o mais precisa possível e os assuntos abordados pela pesquisa não devem ser afetados pelo pesquisador.

A população da pesquisa compreendeu 323 indivíduos atuantes (no momento da da pesquisa) em empresas *startups* brasileiras e a amostra foi composta por 19 indivíduos que responderam devidamente ao questionário. O questionário utilizado como instrumento de coleta de dados foi adaptado de Utzig (2012) e Utzig e Beuren (2014) e foi composto por três Blocos de questões, sendo estes: o Bloco I refere-se ao perfil das empresas e dos respondentes; o Bloco II diz respeito ao uso interativo do Sistema de Controle Gerencial (*Balanced Scorecard*, orçamento e sistema de gerenciamento de projeto); e o Bloco III trata-se da Inovação de Produtos.

Tanto o Bloco II quanto o Bloco III foram compostos por respostas em escala tipo *likert* de sete pontos, sendo 1 – não existe; 2 – pouco; 3 – regular; 4 – ocasional; 5 – frequente; 6 – periódico e 7 – permanente. Para facilitar, apresenta-se o Quadro 1 a seguir contendo as questões referentes ao Bloco II e Bloco III: Sistema de Controle Gerencial e Inovação de Produto.

Quadro 1 - Questões sobre o Sistema de Controle Gerencial e Inovação de Produto

Sigla	Questões
Sistema Orçamentário (SO)	
Q1 SO	Apenas quando há desvios em relação ao desempenho planejado os relatórios de acompanhamento do orçamento são os principais temas de discussão face a face com a equipe executiva.
Q2 SO	Existindo ou não desvios em relação ao desempenho planejado, os relatórios de acompanhamento do orçamento são os principais temas de discussão face a face com a equipe executiva.
Q3 SO	Presto atenção ocasional ou periódica nos orçamentos, por exemplo, para definir objetivos, analisar relatórios de acompanhamento periódicos, etc.
Q4 SO	Presto regular e frequente atenção nos orçamentos. Eu os uso permanentemente.
Q5 SO	Para muitos gerentes da minha empresa, os orçamentos requerem atenção periódica ou ocasional, mas não permanente.
Q6 SO	Na minha empresa, orçamentos exigem atenção permanente de todos os gerentes.
Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP)	
Q1 SGP	Apenas quando há desvios em relação ao desempenho planejado, os relatórios de acompanhamento do sistema de gerenciamento de projetos são os principais temas de discussão face a face com a equipe executiva.
Q2 SGP	Existindo ou não desvios em relação ao desempenho planejado, os relatórios de acompanhamento do sistema de gerenciamento de projetos são os principais temas de discussão face a face com a equipe executiva.
Q3 SGP	Presto atenção ocasional ou periódica ao sistema de gerenciamento de projetos, por exemplo, para definir objetivos, analisar relatórios de acompanhamento periódicos, etc.
Q4 SGP	Presto regular e frequente atenção ao sistema de gerenciamento de projetos. Eu uso permanente.
Q5 SGP	Para muitos gerentes de minha empresa, o sistema de gerenciamento de projeto requer atenção ocasional ou periódica, mas não permanente.
Q6 SGP	Na minha empresa, o sistema de gerenciamento de projeto exige atenção permanente de todos os gerentes.
Balanced Scorecard (BSC)	
Q1 BSC	Apenas quando há desvios em relação ao desempenho planejado, os relatórios de acompanhamento do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) são os principais temas de discussão face a face

Sigla	Questões
	com a equipe executiva.
Q2 BSC	Existindo ou não desvios em relação ao desempenho planejado, os relatórios de acompanhamento do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) são os principais temas de discussão face a face com a equipe executiva.
Q3 BSC	Presto atenção ocasional ou periódica no <i>Balanced Scorecard</i> (BSC), por exemplo, para definir objetivos, analisar relatórios de acompanhamento periódicos, etc.
Q4 BSC	Presto regular e frequente atenção no <i>Balanced Scorecard</i> (BSC). Eu o uso permanentemente.
Q5 BSC	Para muitos gerentes da minha empresa, o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) requer atenção ocasional ou periódica, mas não permanente.
Q6 BSC	Na minha Empresa, o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) exige atenção permanente de todos os gerentes.
Inovação de Produto (IP)	
Q1 IP	Durante os últimos três anos, lançamos novos produtos (novos para a empresa).
Q2 IP	Durante os últimos três anos, lançamos novos produtos.
Q3 IP	No lançamento de novos produtos, muitas vezes estamos em primeiro lugar no mercado.
Q4 IP	No lançamento de novos produtos, RARAMENTE estamos em primeiro lugar no mercado.
Q5 IP	O percentual de novos produtos em nosso portfólio é muito SUPERIOR a média das empresas do mesmo setor econômico.
Q6 IP	O percentual de novos produtos em nosso portfólio é muito INFERIOR a média das empresas do mesmo setor econômico.

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Utzig (2012) e Utzig e Beuren (2014).

Tal questionário foi enviado nos meses de março e abril de 2022 para empresas *startups* por e-mail, bem como, para os colaboradores de empresas, por meio do LinkedIn® a partir do filtro: “pessoas”; “Brasil”; “*startup*” e após foi solicitada a conexão. Quando aceita a conexão, enviou-se uma mensagem contendo o link do questionário.

Os dados foram organizados em planilhas eletrônicas de Excel para posterior análise. A análise dos dados com relação ao perfil dos respondentes e da empresa na qual atuam foi realizada a partir de tabelas com frequência absoluta (número) e frequência relativa (%), especialmente em relação ao perfil das empresas e dos respondentes. Ademais, para analisar o uso dos instrumentos de contabilidade gerencial e a inovação, utilizou-se a estatística descritiva por meio do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences®*.

4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir será apresentada a análise dos dados referentes à caracterização do respondente, bem como, caracterização da empresa *startup* em que atua o respondente, além das informações acerca da empresa, com relação ao Sistema de Controle Gerencial e a Inovação de Produtos.

4.1 Caracterização do Respondente

Na Tabela 1 consta a função/cargo de cada profissional que respondeu o questionário.

Tabela 1 – Função/Cargo

Função/Cargo	Soma de frequência	Frequência relativa
Analista de Investimento	1	5,25%
CEO (<i>Chief Executive Officer</i>)	6	31,60%
CFO (<i>Chief Financial Officer</i>)	2	10,65%
CTO (<i>Chief Technical Officer</i>)	1	5,25%
Estrategista / designer	1	5,25%
Executivo de Inovação	1	5,25%
Head de Marketing	1	5,25%

<i>Head of Healthcare Sector</i>	1	5,25%
Sócio	4	21,00%
Outros	1	5,25%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nota-se que o cargo/função que mais se destaca é o CEO, ou seja, Diretor Executivo, somando seis colaboradores que atuam nesse cargo, representando 32%. Sabe-se que o CEO possui uma importante função, pois este profissional é responsável pelas questões voltadas ao financeiro e orçamentário da empresa. Ademais, tem-se quatro respondentes que são sócios das empresas *startups*, o que representa 21% da amostra da pesquisa. Além do cargo de CFO que compreende dois respondentes, tem-se as demais respostas quanto ao cargo que foram bem diversificadas. Na Tabela 2 é apresentado o tempo na função/cargo.

Tabela 2 – Tempo na função/cargo

Tempo na função/cargo	Frequência absoluta	Frequência relativa
De 0,1 a 3 anos	11	58%
De 3,1 a 6 anos	4	21%
De 6,1 a 9 anos	1	5%
Mais de 9 anos	3	16%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em relação a Tabela 2 o tempo na função/cargo da empresa percebe-se que 11 colaboradores que responderam devidamente a pesquisa estão na empresa de 0,1 a 3 anos o que totalizou 58%, ou seja, atuam a pouco tempo na empresa *startup*. Entende-se que as empresas possam ser novas, ou mesmo, estarem contratando mais funcionários nos últimos anos, o que explica esse tempo na função. O tempo na função/cargo também demonstra o quanto a empresa valoriza o colaborador. Algumas empresas têm um planejamento de carreira, o que influencia os colaboradores a terem a função/cargo maior da empresa, o que é possível com o passar do tempo e/ou experiência. Na Tabela 3 consta a escolaridade dos respondentes.

Tabela 3 – Escolaridade

Escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ensino médio/técnico	2	10,5%
Especialização	7	37%
Graduação	8	42%
Mestrado	2	10,5%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Por meio da Tabela 3 percebe-se que a maioria dos respondentes, ou seja, oito possuem ao menos uma graduação em seu currículo profissional, o que corresponde a 42% dos respondentes. Conquistar o diploma de uma graduação é um diferencial no mercado de trabalho e uma das maneiras de se destacar, até porque, a maioria das empresas possuem como pré-requisito o recrutamento de colaboradores que ao menos estejam cursando o ensino superior. Além disso, tem-se uma quantidade significativa de respondentes que já possuem especialização, ou seja, 37%. Na Tabela 4 está descrita a formação acadêmica dos respondentes.

Tabela 4 – Formação Acadêmica

Formação Acadêmica (curso)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Administração	5	26,30%
Design	1	5,25%
Direito	5	26,30%
Economia	1	5,25%
Engenharia	1	5,25%
Jornalismo	1	5,25%
Publicidade	1	5,25%
Relações Internacionais	1	5,25%
Tecnologia	1	5,25%
Outros	2	10,65%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De acordo com a Tabela 4, é possível observar que 26% possuem formação acadêmica em Administração e o mesmo percentual com formação de Direito. Nota-se também que há formações bem diversificadas, o que demonstra que as empresas analisadas, possuem profissionais de diferentes áreas de atuação, fazendo parte das atividades.

4.2 Caracterização da empresa

A seguir, evidencia-se a caracterização das empresas em que atuavam os respondentes no momento da pesquisa. Inicialmente, na Tabela 5 apresenta-se o ramo de atuação das empresas participantes da pesquisa, informando a frequência absoluta e relativa.

Tabela 5 – Ramo de Atuação

Ramo de Atuação (Atividade)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Administrativo	1	5,25%
Automação de Processos	1	5,25%
Consultoria	6	31,6%
Design e inovação	1	5,25%
Educação	1	5,25%
Sustentabilidade	1	5,25%
Eventos online	1	5,25%
Investimentos	1	5,25%
Jurídico	1	5,25%
Logística	1	5,25%
Social Commerce	1	5,25%
Tecnologia	2	10,65%
Varejo	1	5,25%
Total	19	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 5 nota-se que no ramo de atuação da consultoria houve predominância maior, sendo esta de 31,58%, referente a seis respondentes. Na sequência tem-se o ramo de tecnologia com 10,53%. Ademais, chama a atenção que o ramo de atuação dos respondentes possui multiplicidade, isto é, os mesmos atuam em diversas atividades, sendo estas: administrativo, automação de processos, design e inovação, educação, sustentabilidade, eventos online, investimentos, jurídico, logística, social commerce e varejo, as quais apresentaram-se uma vez cada. Na Tabela 6 apresenta-se o faturamento (médio) de 2021.

Tabela 6 – Faturamento (médio) da empresa em 2021

Faturamento (médio) da empresa em 2021	Frequência absoluta	Frequência relativa
--	---------------------	---------------------

Faturamento (médio) da empresa em 2021	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até R\$ 81.000,00	3	15,8%
De R\$ 81.001,00 a R\$ 360.000,00	4	21,1%
De R\$ 360.001,00 a R\$ 4.800.000,00	10	52,6%
Acima de R\$ 4.800.000,00	2	10,5%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

25

O faturamento médio das empresas analisadas foi, em sua maioria, de R\$ 360.001,00 a R\$ 4.800.000,00 o que indica que são Empresas de Pequeno Porte (EPP), o que correspondeu a 53%, referente a 10 respondentes (empresas). Apenas duas empresas tinham faturamento superior a R\$ 4.800.000,00, empresas de médio e grande porte. Tem-se os microempreendedores individuais (MEI), compreendendo três empresas. Ademais, quatro empresas estão enquadradas como microempresas, representando 21%. Na Tabela 7 demonstra-se a quantidade de empregados das empresas *startups* analisadas.

Tabela 7 – Quantidades de empregados

Quantidades de empregados	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Até 9 colaboradores	8	42,1%
De 10 a 19 colaboradores	5	26,3%
De 20 a 49 colaboradores	1	5,25%
De 50 a 99 colaboradores	1	5,25%
Mais de 100 colaboradores	4	21,1%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 7 observa-se que a maioria das empresas analisadas por meio do presente estudo, ou seja, oito empresas possuem em seu quadro de funcionários até 9 colaboradores, apresentando uma frequência relativa de 42%. Na sequência tem-se as empresas que possuem de 10 a 19 colaboradores, com 26% e com mais de 100 colaboradores tem-se 21% das respostas. Na Tabela 8 está descrito o ano (agrupado) de fundação das empresas.

Tabela 8 – Ano de fundação da empresa

Ano de fundação da empresa	Frequência absoluta	Frequência relativa
De 2000 a 2010	1	5%
De 2011 a 2020	15	79%
Depois de 2020	3	16%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Observa-se que as empresas em que os respondentes atuavam, tiveram sua fundação, na maioria dos casos, entre os anos de 2011 a 2020, representando 79%, o que demonstra que são empresas recentes, em fase de crescimento e expansão. Além disso, percebe-se que dos respondentes, três atuam em empresas *startups* que foram criadas durante a pandemia de COVID-19 e apenas um respondente atua em empresa com mais de 10 anos de atuação, o que evidencia, de certa forma, que esta é uma empresa sólida.

4.3 Sistema de Controle Gerencial e Processo de Inovação de Produtos em *Startups*

Na sequência será explanado sobre o uso do Sistema de Controle Gerencial, ou seja, se a empresa adotava algum instrumento de contabilidade gerencial, como é o caso do Sistema Orçamentário (SO), *Balanced Scorecard* (BSC) e Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP), bem como, sobre a Inovação de Produtos em *startups*. Inicialmente, a partir da Tabela

9 apresenta-se as respostas referentes ao questionamento sobre o sistema orçamentário, se a empresa utilizava ou não, e na sequência, as informações específicas relativas a tal instrumento, de acordo com as questões apresentadas no Quadro 1.

Tabela 9 – Uso do Sistema Orçamentário

Uso	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Não	5	26%
Sim	14	74%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 9 nota-se que a maioria dos respondentes atuavam em empresas responderam que a empresa usa o sistema orçamentário, correspondendo a 74%. Contudo, vale destacar que 26% das empresas ainda não possuem um sistema para controle e gestão do seu orçamento, o que entende-se como primordial para qualquer organização, conforme mencionado por Utzig e Beuren (2014). Por mais que o sistema orçamentário não tenha sido o instrumento do SCG mais utilizado pelas empresas analisadas, entende-se que o estudo corrobora com a pesquisa de Utzig e Beuren (2014) com empresas industriais brasileiras e com o estudo de Oro e Lavarda (2020) realizado com empresas familiares de grande porte. Diante disso, analisa-se as respostas sobre o uso do sistema orçamentário, a partir da estatística descritiva por meio da Tabela 10.

Tabela 10 – Estatística descritiva referente ao Sistema Orçamentário

Questões	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q1 SO	3,52	2	2	2,27	1	7
Q2 SO	4,26	5	7	2,29	1	7
Q3 SO	4,10	5	7	2,46	1	7
Q4 SO	4,15	5	1	2,32	1	7
Q5 SO	3,26	3	1	2,04	1	7
Q6 SO	3,78	4	1	2,39	1	7

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A partir da Tabela 10, verifica-se que a média das respostas em escala tipo *likert* de sete pontos, ficou entre 3,26 e 4,26, o que demonstra que não houve muita discrepância entre as respostas das alternativas apresentadas com relação ao uso do orçamento e, que o uso é, em média, regular (3) e ocasional (4). Enfatiza-se conforme Fávero *et al.* (2009) que a média refere-se a soma de todas as respostas dividida pela quantidade (de respostas) e resulta no valor médio central.

Com relação ao desvio padrão, as respostas tiveram um desvio entre 2,04 e 2,46. Vale ressaltar que o desvio padrão é de acordo com Fávero *et al.* (2009) a distância dos valores da média, isto é, indica quão uniforme/homogêneo é o conjunto de dados. Significa que se o desvio padrão for alto, os valores da amostra estarão bem distribuídos em torno da média e se o desvio padrão for baixo, significa que estes estarão próximos à média, ou seja, quanto menor o desvio padrão, mais uniforme a amostra (FÁVERO *et al.*, 2009).

Além disso, as questões Q2 e Q3 foram as que apresentaram uma repetição da escala de uso permanente (7) referente a moda. Vale ressaltar que a moda refere-se a um número que mais se repete na questão analisada e, pode haver mais que uma moda (FÁVERO *et al.*, 2009). Nota-se que os respondentes assinalaram mais de uma vez a opção permanente para tais questões - Q2: existindo ou não desvios em relação ao desempenho planejado, os relatórios de acompanhamento do orçamento são os principais temas de discussão face a face

com a equipe executiva e; Q3: Presto atenção ocasional ou periódica nos orçamentos, por exemplo, para definir objetivos, analisar relatórios de acompanhamento periódicos, etc.

Ademais, percebe-se que todas as questões com relação ao sistema orçamentário tiveram respostas na escala tipo *likert* de 1 como mínimo e 7 como máximo. Na Tabela 11 apresenta-se a resposta quanto ao uso do instrumento de contabilidade gerencial conhecido como *Balanced Scorecard* (BSC).

Tabela 11 – Uso do *Balanced Scorecard*

Uso	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Não	13	68%
Sim	6	32%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nota-se a partir da Tabela 11 que a maioria dos respondentes entendem que a empresa em que atuam, não adota o *Balanced Scorecard* visto que 13 respondentes afirmaram que não usam, o que corresponde a 68%. É importante destacar que de acordo com Utzig (2012), o BSC é utilizado na avaliação de desempenho organizacional e seus reflexos são sentidos na inovação, portanto, seria importante que houvesse maior uso e disseminação sobre tal instrumento, para que os colaboradores o conhecessem e passassem a utilizá-lo com maior acurácia. Na Tabela 12 constam os resultados com relação a estatística descritiva do BSC.

Tabela 12 – Estatística descritiva referente ao *Balanced Scorecard*

Questões	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q1 BSC	2,15	1	1	1,69	1	7
Q2 BSC	2,31	1	1	1,74	1	7
Q3 BSC	2,89	1	1	2,24	1	7
Q4 BSC	2,15	1	1	1,66	1	7
Q5 BSC	1,68	1	1	0,92	1	4
Q6 BSC	1,94	1	1	1,57	1	6

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Inicialmente, ao analisar a média, observa-se que há pouco uso do BSC, pois destaca-se que a média fica entre 1 e 2,89. A média é menor nas questões Q5 e Q6, as quais dizem respeito a: Q5 - Para muitos gerentes da minha empresa, o *Balanced Scorecard* (BSC) requer atenção ocasional ou periódica, mas não permanente; e Q6 - Na minha Empresa, o *Balanced Scorecard* (BSC) exige atenção permanente de todos os gerentes.

Ademais, como escala máxima de uso, essas duas questões apresentaram um máximo de 4 e 6, respectivamente, não atingindo a escala 7 como no caso das demais questões sobre o tema. Isso indica que nenhum respondente acredita que o BSC requer atenção ocasional ou periódica dos gestores, mas não permanente. Na Tabela 13 demonstra-se o uso do Sistema de Gerenciamento de Projetos pelas empresas *startups*, a partir da percepção dos respondentes que atuam em tais empresas.

Tabela 13 – Uso do Sistema de Gerenciamento de Projetos

Uso	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Não	3	16%
Sim	16	84%
Total	19	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A partir da Tabela 13 nota-se que a maioria das empresas *startups* utiliza o instrumento de controle gerencial, denominado como Sistema de Gerenciamento de Projetos, ou seja, 84% na percepção dos respondentes. Para Utzig (2012), tal sistema auxilia na obtenção de informações úteis para gerenciar incertezas relacionadas a projetos inovadores, o que denota uma relação forte com a inovação. Na Tabela 12 a seguir constam os resultados da estatística descritiva referente ao uso do Sistema de Gerenciamento de Projetos.

Tabela 14 – Estatística descritiva referente ao Sistema de Gerenciamento de Projetos

Questões	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q1 SGP	3,63	3	2	2,25	1	7
Q2 SGP	4,63	5	7	2,25	1	7
Q3 SGP	4,63	5	7	2,27	1	7
Q4 SGP	4,94	5	7	1,98	1	7
Q5 SGP	4,05	4	4	2,01	1	7
Q6 SGP	5,05	6	7	1,95	1	7

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nota-se a partir da Tabela 14 que a questão Q6 SGP do questionário relacionado ao Sistema de Gerenciamento de Projetos é a que apresentou maior média, isto é, de 5,05. Ademais, a mediana foi a maior dentre o conjunto de questões e a moda, ou seja, o número da escala tipo *likert* que mais se repetiu foi a escala 7 (permanente). Para tanto, entende-se que a maioria respondeu que “Na minha empresa, o sistema de gerenciamento de projeto exige atenção permanente de todos os gerentes”. Ainda com relação a moda, esta foi de 7 para as questões 2, 3, 4 e 6, o que demonstra que foram a escala que mais se repetiu.

Percebe-se também que em todas as questões relativas ao SGP o mínimo com a relação da escala *likert* foi de 1 (não existe) e o máximo foi de 7 (permanente), o que demonstra que pelo menos um respondente afirmou em cada questão que não existe o uso e que existe e seu controle e uso ocorrem de forma permanente. Vale ressaltar que a média de todas as questões com relação a SGP ficou acima de 3,6. Na Tabela 15 constam os resultados da estatística descritiva das questões com relação à Inovação de Produtos.

Tabela 15 – Estatística descritiva referente à Inovação de Produtos

Questões	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q1 IP	5,52	6	7	1,56	2	7
Q2 IP	5,31	6	7	1,94	1	7
Q3 IP	4,31	4	7	1,89	1	7
Q4 IP	3,15	3	2	1,69	1	7
Q5 IP	4,36	4	7	2,08	1	7
Q6 IP	2,57	2	2	1,66	1	7

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 15 observa-se que o mínimo da questão 1 (Q1 IP) é de 2 (pouco), isto é, “Durante os últimos três anos, lançamos novos produtos (novos para a empresa)”, sendo que nenhum dos respondentes afirmou que não lançaram, o que denotaria um mínimo de 1. Nota-se também que a média desta questão é a maior de todas as questões, apresentando um número de 5,5. A mediana com relação a essa questão foi de 6 (periódico) e moda de 7 (permanente), o que corresponde a maior escala.

Também percebe-se que somente a questão Q4IP e Q6IP ficaram com média abaixo de 4 (regular), porém condiz às seguintes questões: “No lançamento de novos produtos, RARAMENTE estamos em primeiro lugar no mercado” e “O percentual de novos produtos em nosso portfólio é muito INFERIOR à média das empresas do mesmo setor econômico”

respectivamente, o que é positivo para a empresa, pois demonstra que os colaboradores entendem que a empresa possui bons resultados referentes ao lançamento de novos produtos e que o percentual de novos produtos não é inferior à média das empresas do mesmo setor econômico.

Sendo assim, ressalta-se que esse resultado se dá por serem empresas *startups*, preocupadas com a tecnologia e inovação, especialmente de seus produtos, pois, de acordo com Stefanovitz e Nagano (2014) é o resultado do desenvolvimento tecnológico que faz com que as empresas aproveitem as oportunidades de mercado, e por isso da importância da conexão efetiva de uma organização com o ambiente externo se faz necessária e, a inovação não pode ser ignorada. De acordo com Bernd e Beuren (2021) as empresas com características inovadoras podem se beneficiar ao adotar o SCG.

Tais achados vão ao encontro da pesquisa de Oyadomari et al. (2010) que verificou que os artefatos de controle gerencial são essenciais para estimular a inovação. Da mesma forma, corrobora com a pesquisa de Nisiyama e Oyadomari (2012) a qual verificou que a inovação possui necessidade de gestão a partir do uso de sistemas de controle, pois a adequação do controle gerencial em diferentes ambientes estratégicos pode ser a base para o sucesso organizacional. Além disso, corrobora com os achados de Lopes, Beuren e Martin (2018) ao enfatizarem que existe uma consistência entre a intensidade do uso de ferramentas de gestão e o nível de inovação em produtos, por mais que esse uso do SCG foi mais evidente no caso do Sistema de Gerenciamento de Projetos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve por objetivo analisar o uso do Sistema de Controle Gerencial e a inovação de produtos de empresas *startups*, por meio de pesquisa descritiva de levantamento e quantitativa, a partir de uma população de 323 indivíduos atuantes em empresas *startups* brasileiras e uma amostra de 19 respondentes. Realizou-se uma análise de frequência absoluta e relativa com relação ao perfil dos respondentes e caracterização das empresas *startups*. Ademais, por meio da estatística descritiva foram analisadas as respostas com relação ao uso do Sistema de Controle Gerencial e da Inovação de Produtos.

Os resultados indicaram que as características que mais se destacaram quanto ao perfil dos respondentes foram: referente a função/cargo é de que a maioria possui o cargo de *Chief Executive Officer* (CEO), isto é, Diretor Executivo. Já no que diz respeito ao tempo na função/cargo notou-se que a maioria dos respondentes estão há pouco tempo na empresa, no máximo 3 anos. A formação acadêmica da maioria é em Administração e Direito. Com relação à escolaridade obteve-se que a maioria possui graduação. No que tange às características da empresa, o ramo de atuação que mais se destacou foi o de consultoria. A maioria das empresas possui faturamento que demonstra serem Empresas de Pequeno Porte (EPP). Quanto à quantidade de empregados, a maioria possui até 9 colaboradores e são empresas relativamente novas, a maioria teve sua fundação entre 2011 e 2020.

Quanto ao uso do SCG demonstram que a maioria das empresas *startups* usam o sistema orçamentário e o sistema de gerenciamento de projetos, o que demonstra forte relação e necessidade por tais empresas. Entretanto, nota-se pouco uso do *Balanced Scorecard* (BSC), pois apenas seis dos 19 respondentes entendem que a empresa utiliza este instrumento de contabilidade gerencial. Ainda quanto à inovação de produtos, nota-se que as empresas estão bem preocupadas e buscam pela inovação constante em seus produtos.

Diante do exposto conclui-se que a maioria das empresas *startups* analisadas utiliza os instrumentos do Sistema de Controle Gerencial investigados, especialmente o Sistema

Orçamentário e o Sistema de Gerenciamento de Projetos e tem preocupação constante e permanente com a inovação de produtos, lançando novos produtos, estando em primeiro lugar no mercado, com um percentual de novos produtos no portfólio superior à média das empresas do mesmo setor.

O estudo apresentou algumas limitações, especialmente no que diz respeito ao contato com pessoas que atuavam em empresas *startups* no momento da pesquisa, bem como, o aceite de conexão via LinkedIn® e o retorno dos questionários respondidos. Outra limitação é que não foi restringido às respostas ao questionário de acordo com as funções/cargos dos respondentes, obtendo a percepção dos respondentes quanto ao uso dos instrumentos de contabilidade gerencial e a inovação de produtos das empresas *startups* que atuavam. Diante disso, os resultados não podem ser generalizados.

De qualquer forma, o estudo atingiu o objetivo e, contribui para a literatura evidenciando aspectos relevantes sobre a importância e necessidade do uso de instrumentos gerenciais e a inovação de produtos, especialmente nestas empresas. Para tanto, recomenda-se que novos estudos busquem respostas apenas de gestores das empresas *startups* e investiguem quais os instrumentos de contabilidade gerencial que tais empresas conhecem e utilizam, bem como, sua relação com a inovação.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. 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.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Rio de Janeiro: AMGH editorial, 2008.
- BISBE, J.; MALAGUEÑO, R. The choice of interactive control systems under diferente innovation management modes. **European Accounting Review**, v. 18, n. 2, p. 371-405, 2009.
- BRAGA, L. D.; GONZAGA, R. P. Sistemas de Controle Gerencial em *Startups*: um Estudo de Caso. In: XX USP International Conference in Accounting. **Anais...** São Paulo, 2020.
- BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 1, p. 79-110, 2003.
- CARVALHO, H. G. D.; REIS, D. R. D.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymarâ, 2011.
- COSTA, A. B. D. Teoria econômica e política de inovação. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 20, p. 281-307, 2016.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L. da; CHAN, B. L. **Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: Balanced Scorecard** - convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KLEIN, S. B.; SOUTES, D. O. A Relação Entre Sistemas De Controle Gerencial e Inovação: Caminhos de Estudos da Última Década. In: XIII Congresso ANPCONT. **Anais...** 2019.
- LOPES, I. F.; BEUREN, I. M.; MARTIN, G. D. Alinhamento entre uso de instrumentos do sistema de controle gerencial e inovação de produtos e processos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 1-27, 2018.
- LOPES, I.F; BEUREN, I. M e GOMES, T. Influência do uso do Sistema De Controle Gerencial no desempenho da inovação. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 1, p. 85-105, 2019.
- MAIA, T. F.; MAIA, P. A.; JUNIOR, S.; NÓBREGA, J. C. S; BEZERRA NETO, F. D. C. Empreendedorismo no Brasil, inovação e *startups*. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, p.1-13 2021.

MANUAL DE OSLO. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf> Acesso em: 01 de Novembro de 2021.

MERCHANT, K. A. O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 1, n. 1, p. 107-124, 2007.

MONTEIRO, J. J.; BEUREN, I. M. Efeitos do debate do sistema de mensuração de desempenho e do conflito cognitivo na inovação ambidestra. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 14, p. 1-12, 2020.

NISIYAMA, E. K; OYADOMARI, J. C. T. Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 106-125, 2012.

OLIVEIRA, R. M.; BEUREN, I. M. Influência do uso diagnóstico e interativo de sistemas de controle gerencial na inovação de processos e no desempenho de *startups*. In: XVI Congresso ANPCONT. **Anais...** 2020.

ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Uso dos Sistemas de Controle Gerencial no Equilíbrio da Tensão Dinâmica na Implementação de Estratégias de Inovação em Empresa Familiar. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 17, n. 2, p. 309-336, 2020.

OYADOMARI, J. C. T.; CARDOSO, R. L.; SILVA, B. O. T.; PEREZ, G. Sistemas de controle gerencial: estudo de caso comparativo em empresas inovadoras no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, p. 21-34, 2010.

OYADOMARI, J. C. T.; FREZATTI, F.; MENDONÇA NETO, O. R. D.; CARDOSO, R. L.; BIDO, D. D. S. Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da *resources-based view*. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, p. 298-329, 2011.

PAIVA, M. S; CUNHA, G. H. D. M; SOUZA JUNIOR, C. V. N.; CONSTANTINO, M. Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter. **Interações**, v. 19, p. 155-170, 2018.

RIBEIRO, A. C; ESPEJO, M. M. S. B. Controle Gerencial em Startups: Uma revisão sistemática. **Desafio Online**, v. 10, n. 1, 2022.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**, 4. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F e LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: Grupo A, 2013.

SANTOS, A. B.; FAZION, C. B.; MEROE, G. P. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Caderno de Administração**, v. 5, n. 1, p.2-16, 2011.

SANTOS, V.; BEUREN, I. M.; CONTE, A. Uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 28, n. 3, p. 103-132, 2017.

SANTOS, V.; FEY, N.; BERND, D. C. Sistemas de Controle Gerencial e Inovação de Produtos em Empresas *Startups*. In: 21º USP International Conference in Accounting. **Anais...** 2021.

STEFANOVITZ, J. P; NAGANO, M. S. Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. *Production*, v. 24, p. 462-476, 2014.

UTZIG, M. J. S. **Relação do uso interativo de instrumentos do sistema de controle gerencial com diferentes modelos de gestão de inovação de empresas**. 2012. 32f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau (FURB), Blumenau - SC, 2012.

UTZIG, M. J. S.; BEUREN, I. M. Relação entre uso interativo do sistema de controle gerencial e diferentes modelos de gestão de inovação. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 4, p. 260-286, 2014.

VASCONCELOS, G. G.; GUILHERME A. M. Inovação *startup*: Transformando ideias em Negócios de Sucesso. **Revista Científica Multidisciplinar**, v. 1, p. 739-753, 2016.