



# Empreendedorismo, Startups e Inovação

**Enangrad Pleno**

ISAAC MATIAS

LUANN YAGO OLIVEIRA MACIEL

LETÍCIA DE PAULA DA SILVA FERNANDES

LETICIA BRITO DE SOUZA

**Área Temática:** Empreendedorismo, Startups e Inovação

**DESEMPENHO DE STARTUP: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS PRINCÍPIOS DA  
TEORIA DO EFFECTUATION**

**STARTUP PERFORMANCE: AN ANALYSIS FROM THE PRINCIPLES OF THE  
EFFECTUATION THEORY**

## DESEMPENHO DE STARTUP: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS PRINCÍPIOS DA TEORIA DO EFFECTUATION.

RESUMO: Este estudo tem como objetivo identificar as práticas contábeis existentes em *startups* e analisar o desempenho sob a ótica dos princípios do *effectuation*. Realizou-se um estudo exploratório, de natureza qualitativa, para coleta de dados foi utilizado um questionário semiestruturado e um roteiro de entrevista, a amostra se deu por saturação teórica em *Startups* incubadas em uma universidade de Belém/PA. Os resultados concluíram que as empresas de modo geral possuem instrumentos da contabilidade gerencial e financeira e mesmo as que ainda não possuem por estar em fase de validação, reconhecem a importância. Suas práticas estão de acordo com os princípios da Efetividade que visa avaliar o comportamento do empreendedor, baseado em cinco princípios *Design*, meios, parcerias construtivas, perda acessível e alavancagem contingencial.

Palavras Chaves: *Effectuation*, *Startups*, Desempenho.

ABSTRACT: This study aims to identify existing accounting practices in startups and analyze performance from the point of view of effectuation principles. An exploratory study of a qualitative nature was used to collect data. A semi-structured questionnaire and an interview script were used, the sample was given by theoretical saturation in Startups incubated at a university in Belém / PA. The results concluded that companies generally have management and financial accounting instruments and even those that do not yet have to be validated, recognize the importance. Its practices are in accordance with the principles of Effectiveness that aims to evaluate the behavior of the entrepreneur, based on five principles Design, means, constructive partnerships, affordable loss and contingency leverage.

Key Words: Effectuation, Startups, Performance.

## 1. INTRODUÇÃO

À medida que as tecnologias avançam, o físico e o digital vão sendo incorporados por elas, e isso traz a possibilidade de trocas econômicas interempresas e inovações na gestão de cada uma delas. A modernização proporcionada pelas tecnologias em franco avanço no meio ambiente transforma o circuito financeiro das empresas, adaptando-as aos novos modelos organizacionais que vão surgindo no mercado. Como os negócios repetíveis e escalável desenvolvidos em um ambiente de extrema incerteza que utilizam a tecnologia para gerar novas formas de beneficiar o consumidor e gerar lucros cada vez maiores (RIES, 2012; BHIMANI, 2018).

No Brasil, segundo a Agência Brasil Negócios – ABN (2018) existem cadastradas na Associação Brasileira de Startup (ABStartups) em 2017, 5.147 entidades, podendo o número ser ainda maior, pois muitas startups não estão cadastradas na base da associação e por não ter ainda Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) por estar em fase de validação.

Como as *Startups* são modelos de negócios que, por premissa, situam-se em ambiente incerto, a priori, seus indicadores não devem ser apenas financeiros, mas congruentes aos objetivos iniciais, pois são esses objetivos que futuramente levarão a resultados econômicos (RIES, 2012; MIRANDA, SANTOS E DIAS, 2016).

O mercado brasileiro apresenta-se muito competitivo o que proporciona certo grau de incerteza para novos empreendimentos. Para entender a atuação do empreendedor em ambientes de incerteza Saravasthy (2001) propõe analisá-los a partir dos princípios da teoria *Effectuation*, que tem como principais características o tipo de produto/mercado, pré-disposição ao risco, criatividade, ação baseada nos meios existentes, limite de tolerância para perdas, ênfase nas parcerias e evitar predições, o que a autora denomina de lógica *effectual*, contrapondo-se à lógica casual utilizada na visão clássica econômica.

Desse modo, em ambientes onde há certo grau de incerteza, torna-se premente que a informação, particularmente a contábil, como um recurso econômico imprescindível às *startups*, seja obtida de maneira segura e completa uma vez que ela contribuiu para a manutenção da vantagem competitiva de empreendimentos em fase inicial. Isso posto chega-se ao seguinte problema de pesquisa: a informação contábil é um recurso que influencia no processo de tomada de decisão e no desempenho de startups? O objetivo geral da pesquisa é analisar se as práticas contábeis existentes no ambiente de *startups* contribuem na tomada de decisão dos gestores e ao mesmo tempo influenciam no desempenho empresarial da entidade, sob a ótica norteadora da teoria *effectuation*.

A metodologia do trabalho consistiu um estudo de caso em múltiplas empresas, realizado através de entrevistas, utilizando a análise da saturação teórica para coleta de dados. O artigo ainda se divide em quatro tópicos: referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise dos resultados e conclusão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista que a produção científica objetiva analisar a realidade para posterior discussão e sua transformação. Entender os processos organizacionais em *startups* é importante para que mudanças iniciadas na academia reflitam no seu meio ambiente. Discutir como a contabilidade e seus instrumentos impactam a gestão das Startups contribui para a eficiência de seus processos e controles influenciando no seu sucesso.

**Quadro 1** - Estudos Motivadores da Pesquisa

<b>Autor (ano)</b>	<b>Título do Trabalho</b>	<b>Objetivo</b>
Davila & Foster (2005)	Startup Firm's Growth, Management Control Systems Adoption	Analisar a associação entre a adoção de sistema de controle gerencial e o crescimento de Startups iniciantes
Johansson & Kristiansson (2014)	Management Control System in a Fast Growing Startup	Analisar como o sistema de controle e gerenciamento é projetado em uma startup de rápido crescimento.
Santos, Beuren e Conte (2018).	Uso de Instrumento do Sistema de Controle Gerencial em empresas incubadas	Identificar a intensidade de uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas.
Miranda, Santos & Dias (2016).	A influência das variáveis ambientais e organizacionais no Desempenho de Startups	Analisar a relação entre as variáveis ambientais e organizacionais no desempenho de startups.
Saravathy (2001)	Causation and effectuation: Toward a theoretical Shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency.	Desenvolver um modelo de decisão que envolve processos de efetivação, em vez de causalidade, e mostrar seu uso na criação de novas empresas.
Sigahi e Barros (2017)	Comportamento empreendedor em ambientes de incerteza: A teoria do <i>effectuation</i>	apresentar os conceitos-chave da teoria <i>Effectuation</i> por meio de pesquisa bibliográfica.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Os estudos demonstrados na tabela 1 motivaram a presente pesquisa Davila & Foster (2006); Johansson & Kristiansson (2014); Santos, Beuren e Conte (2018) abordaram o uso dos instrumentos gerenciais em empresas *startups*. Miranda, Santos e Dias (2016) estudaram as variáveis ambientais e organizacionais e suas influências nas *Startups*. A pesquisa de Saravasthy (2001) propõe os princípios do *effectuation* em detrimento da causalidade constatando que diferente das empresas tradicionais, os novos modelos de negócios têm mercados tão incertos que seu desenvolvimento nem sempre transcorre de maneira ordenada e estratégica. Já as abordagens de Sigahi e Barros (2017) sugerem realizar um estudo de caso no Brasil, foco desta pesquisa.

## 2.1 TEORIA DO *EFFECTUATION* E A CONTABILIDADE GERENCIAL

O comportamento empreendedor na tomada de decisão em empresas nascentes, segundo Saravasthy (2001) deve ser analisado sob a ótica da Teoria do *Effectuation* que avalia modelos que abrangem instituições marcadas pela incerteza. Já aquelas que se iniciavam diferentemente das *startups*, segundo Saravasthy (2001), normalmente giram em torno de abordagens padrões de empresas ideais que se conhecem as demandas, facilmente identificadas suas receitas, custos e mercado onde estão inseridas, assim como a predição de suas decisões são avaliadas de acordo com as teorias clássicas na visão da autora.

A partir desse cenário Saravasthy (2001, 2005) propôs a *effectuation*, uma teoria que se divide em cinco princípios, (i) **design** traz a ideia de que o gestor precisa estar consciente a respeito dos impactos de suas ações no resultado final, (ii) **princípio do Meio**, dita a necessidade do gestor ter bases para decisão além de entender que a oportunidade surge a partir do conhecimento, influências e recursos, (iii) o **princípio da parceria**, a partir da percepção do mercado eles devem criar oportunidades e relacionamento com clientes e fornecedores, (iv) **princípio da perda**

**efetiva** avaliar as possíveis perdas e considerá-las para diminuição do risco. Por fim, temos o (v) **princípio da alavancagem contingencial**, quando não se tem base suficiente para previsões, faz-se necessário reinventar-se aproveitando novas oportunidades mesmo nas surpresas negativas. SARAVASTHY (2001, 2005).

No que tange as Startups, nascidas em ambiente de incertezas segundo Ries (2011), torna-se premente que a gestão desenvolva algumas habilidades como de controle dos recursos, entenda o seu meio ambiente, os impactos de suas decisões, assim como avalie a melhor alternativa em função do risco a assumir. Tais habilidades tem a informação como fator chave, e a contabilidade por ser um sistema de informação é um canal direto entre a necessidade informacional do gestor e a capacidade de geração de dados nesse processo gerencial.

No contexto atual, a contabilidade gerencial é utilizada pelas empresas na busca de otimização organizacional, em função do processo de gerenciamento e fornecimento de informações para otimizar recursos, avaliar o desempenho, melhorar a comunicação interna e externa da empresa, assim como controlar as atividades da organização objetivando reduzir riscos no processo de decisão (INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFA, 1998).

Nesse sentido, a contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação, e comunicação de informações financeiras e operacionais das empresas, que devem ser elaboradas em tempo hábil para auxílio da gestão no controle do patrimônio ou conforme a necessidade do gestor (IFA, 1998; GUERREIRO, FREZATTI E CASADO, 2006; PORTON E LONGARAY, 2006).

Nesse contexto, a contabilidade gerencial contribui no monitoramento do desempenho empresarial e deve fornecer o maior número possível de informações confiáveis para auxiliar os gestores em sua tomada de decisão, tem-se na contabilidade gerencial o princípio do Meio (*Givens*), o qual da base ao processo decisório a partir dos construtos (i) O que eu sei? (ii) Quem sou? (iii) Quem conheço? Tais indagações podem ser respondidas a partir de dados fornecido por instrumentos gerenciais e demais relatórios contábeis. (SARAVATHY, 2005; FREZATTI EL AL, 2007; MIOTTO E LOZECKY, 2008).

Destarte, a contabilidade gerencial é uma ferramenta que influencia o desempenho das empresas a partir das informações geradas, uma vez que auxilia os gestores em decisões estratégicas norteadoras do futuro da empresa. Dependendo do grau de dificuldade da decisão, o gestor necessita de uma série de informações de suporte no seu processo gerencial como registros e controles fidedignos, elaborados a partir dos relatórios contábeis gerenciais (URQUIDY, BARCELÓ E BOZA, 2018).

A contabilidade gerencial precisa indicar a posição e o rumo do negócio em qualquer tempo, fornecendo informações exatas, claras e precisas Fayol (1994), está premissa está em linha com o Comitê de Pronunciamento Técnico - CPC 00 (2011) que trata das características qualitativas fundamentais e de melhoria da informação contábil.

Nesse contexto, os fatores contingenciais alteram o cotidiano das organizações dentro de um mercado competitivo e dinâmico, de modo que a organização deva ser capaz de adequar-se às mudanças do ambiente utilizando a informação como recurso econômico, em acordo com o princípio da alavancagem da contingência denominado *effectuation*.

Assim a informação diminui a incerteza, e isso faz com que o controle da tomada de decisão melhore. A quantidade de informação está relacionada ao grau de incerteza ou dificuldade de previsão. A eficácia de uma mensagem é medida e

validada após a percepção do usuário em relação à informação recebida. Shannon (1948); Angelini (2002); Mota, Coelho e Queiroz (2014). Isso posto, há certa relação entre a informação como recurso e o desempenho empresarial.

Os índices de desempenho servem de parâmetro para o acompanhamento e avaliação da empresa, visto que se o desempenho não está sendo medido pressupõe-se que ele não está sendo gerenciado Kaplan e Norton (1997). O desempenho empresarial é uma forma de avaliar e acompanhar a performance da empresa, podendo ser mensurado por aspectos financeiros e não financeiros Miranda, Santos e Dias (2016). Empresas consolidadas utilizam índices financeiros para a mensuração e análise dos resultados obtidos, por sua vez empresas em fases iniciais avaliam o desempenho de acordo com o alcance de mercado e aceitação do produto/serviço.

As *startups* são empresas nascentes de base tecnológica que tem seu desempenho analisado em relação aos objetivos do produto/serviço e o mercado alcançado Ries (2011), em razão de estarem situadas em um ambiente de incerteza, assim seus principais indicadores devem levar em conta o alcance das metas que futuramente levarão a índices financeiros (READ, SONG E SMIT, 2008).

Nesse sentido, a contabilidade como geradora de informação tem importante papel na diminuição das incertezas na tomada de decisão da gestão buscando o melhor desempenho empresarial possível, uma vez que, segundo o *Effectuation* ao se excluir tomada de decisões baseadas em suposições, melhoram-se os resultados econômicos. Blanck (2006); Rogers (2011); Ries (2011), em decorrência do uso da racionalidade como recurso gerencial.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, definida por Gil (2008) como a descrição das características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento entre variáveis. Quanto à natureza da pesquisa classifica-se como aplicada, com o intuito de gerar conhecimentos para utilização prática, dirigidos à solução de problemas específicos envolvendo verdades e interesses locais (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

De abordagem qualitativa, a pesquisa qualitativa não visa fórmulas ou procedimentos a serem seguidos para orientar os pesquisadores, dependerá do estilo e capacidade interpretativa dele Gil (2008). Realizando um estudo de caso que é uma investigação empírica que verifica um fenômeno contemporâneo da vida real, quando não se podem manipular comportamentos relevantes Yin (2001), para Gil (2008) o estudo de caso intera que o pesquisador se aprofunda no estudo do objeto de forma a detalhar o conhecimento atingindo assim, os objetivos da pesquisa.

Na pesquisa para determinar o número de participantes na observação de caráter qualitativo foi utilizado a metodologia da saturação teórica, na área de Ciências Contábeis, com o objetivo de analisar se as práticas contábeis existentes no ambiente de *startups* contribuem na tomada de decisão dos gestores e ao mesmo tempo influenciam no desempenho empresarial sob a ótica da teoria *effectuation*, nas empresas incubadas em dois locus na Universidade Federal do Pará.

#### 3.1 POPULAÇÃO E UNIDADE DE ANÁLISE

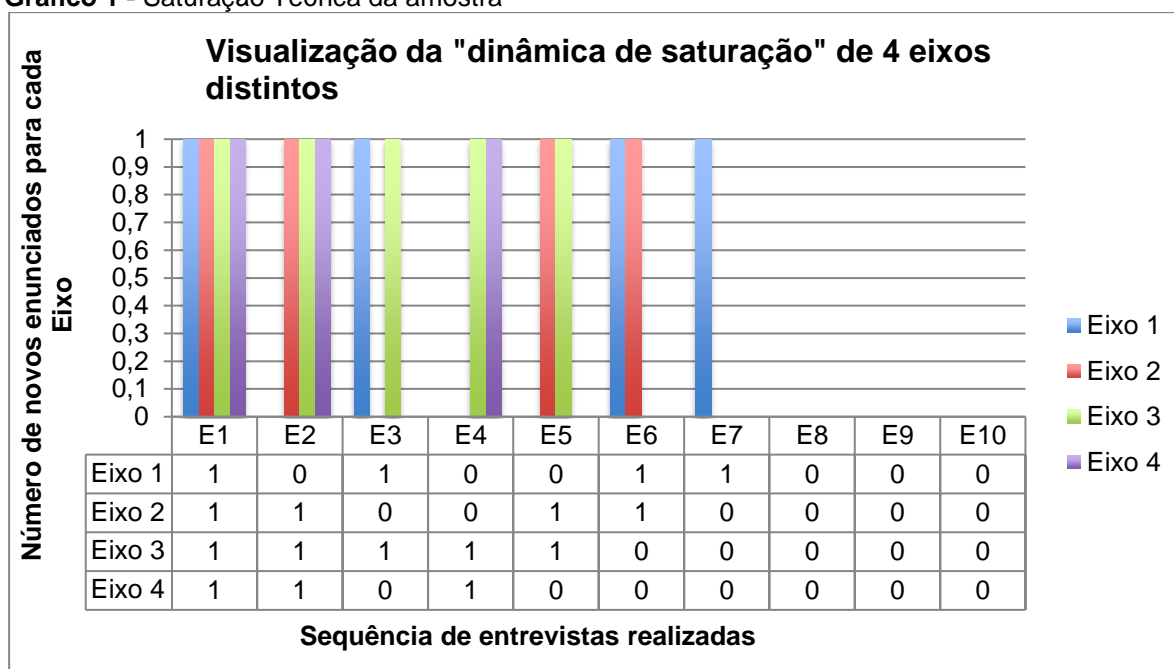
A população do estudo compreendeu as *Startups* incubadas na Universidade Federal do Pará - UFPA, foi aplicado um questionário para caracterização das empresas e as entrevistas ocorreram de acordo com a disponibilidade dos

respondentes, o público alvo foram os gestores/sócios. E a amostragem final foi definida a partir do grau de saturação dos eixos.

Para seleção da amostragem foi utilizado à saturação teórica, para Fontanella, Ricas e Turato (2008); Falqueto & Farias (2016), é definida como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição.

Interrompe-se a coleta de dados quando se constata que elementos novos para subsidiar a teorização almejada (ou possível naquelas circunstâncias) não são mais alcançados a partir do campo de observação, ou seja, a saturação ocorre quando o campo de pesquisa e o investigador não fornecem mais elementos para aprofundar a investigação, sendo então redundantes (FONTANELLA, 2011).

**Gráfico 1 - Saturação Teórica da amostra**



Fonte: Elaborada pelos autores

O gráfico 1 demonstra como as respostas foram analisadas para encontrar a saturação. O eixo horizontal faz referência às entrevistas realizadas por ordem cronológica, o eixo vertical foi levado em consideração os novos enunciados respondidos pelos participantes. Foram atribuídos valores de 1 (um) para informar a presença de ao menos um novo elemento e 0 (zero) para indicar que não houve nenhuma informação nova nas respectivas entrevistas.

**Tabela 2 - Caracterização das empresas pesquisadas**

Empresa	Setor de Atuação	Cargo	Faturament o Médio Mensal	Funcionários	Tempo de constituição
E1	Construção civil	Diretor de Marketing e Vendas	Até R\$ 30.000	1 a 5	1 a 5 anos
E2	Educação	CEO	Até R\$ 30.000	1 a 5	Menos de 1 ano
E3	Biotechnology	Fundadora e Gestora	Até R\$ 30.000	1 a 5	Menos de 1 ano



<b>E4</b>	Viagem e Turismo	Administrador	Até R\$ 30.000	1 a 5	Menos de 1 ano
<b>E5</b>	Engenharia	Sócio Gestor	Mais de R\$ 70.000	20 ou mais	1 a 5 anos
<b>E6</b>	Serviço Ambiental	Fundadora e Gestora	Até R\$ 30.000	1 a 5	1 a 5 anos
<b>E7</b>	Construção civil	Diretor	Até R\$ 30.000	1 a 5	Menos de 1 ano
<b>E8</b>	Tecnologia	Sócio	Mais de R\$ 70.000	1 a 5	Menos de 1 ano
<b>E9</b>	Tecnologia	Diretor Financeiro	Até R\$ 30.000	6 a 11	1 a 5 anos
<b>E10</b>	Tecnologia	Líder	Até R\$ 30.000	6 a 11	Menos de 1 ano

**Fonte:** Dados da pesquisa

A tabela 2 representa a caracterização das empresas, na etapa de coleta dados, buscou-se conhecer as características dos entrevistados, para isso coletou-se informações através de um questionário semiestruturado, adaptado de Miotto e Lozecky (2006); Sottili e Maboni (2009); Colleti, Abbas e Faia (2013), construído a partir do referencial teórico combinando as perguntas com o objetivo da pesquisa.

O questionário dividiu-se em três seções: caracterização da empresa, identificação dos instrumentos gerenciais e práticas contábeis existentes, e por fim o desempenho operacional empresarial. Após o questionário utilizou-se ainda um roteiro de entrevista para os gestores com perguntas equivalentes ao questionário divididas em quatro eixos: Fatores Contingenciais, Informação Contábil, Contabilidade Gerencial e o Uso da Informação e Desempenho Empresarial.

**Quadro 2 -** Categorias e Variáveis de Coleta dos Dados

<b>Categorias</b>	<b>Variáveis</b>
Fatores Contingenciais	Fatores ambientais
	Planejamento estratégico
	Revisão de metas
Informação Contábil	Informação como recurso econômico
	Informação para minimização da incerteza
	Informação contábil e o auxílio na gestão
Contabilidade Gerencial e Uso da informação	Compreensão
	Uso na tomada de decisão
	Precificação
	Conhecimento das fórmulas de precificação
Desempenho Empresarial	Análise constante do Desempenho
	Inovação e aprendizado
	Avaliação do custo de oportunidade
	Acompanhamento e Projeção de resultados

**Fonte:** Elaborada pelos autores

A análise das entrevistas realizadas foi feita com base na técnica da Análise de Conteúdo, consiste em Silva e Fossá (2015) mecanismos que se aplicam a discursos, baseadas na dedução e inferência sendo um artifício que permite a análise das informações contidas nas mensagens. Para este tipo de análise é necessário à classificação em temas ou categorias, desse modo contribuindo na melhor percepção

dos discursos Bardin (2016) cita três etapas cronológicas de realização da técnica: (I) pré-análise, (II) exploração do material, (III) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

**Quadro 3** - Princípios básicos do pensamento eficaz

<b>Os Princípio do <i>Effectuation</i></b>	<b>Questão</b>
Design, O futuro depende de ações de agentes conscientes.	<b>Visão do futuro</b>
<i>Meios</i> , fornecem a base para decisões e novas oportunidades - <i>O que eu sei - Quem eu sou - Quem eu conheço.</i>	<b>Givens</b>
<i>Parceria Construa</i> seu mercado junto com clientes, fornecedores e até possíveis concorrentes.	<b>Atitude em relação ao Outro</b>
<i>Perda Acessível</i> Calcule o potencial negativo e não arrisque mais do que você pode perder.	<b>Predisposição para o risco</b>
<i>Contingência de alavancagem</i> , Surpresas podem ser positivas. Aproveite-as para novas oportunidades.	<b>Predisposição para Contingências</b>

Fonte: Saravasthy e Dew 2005

O quadro acima apresenta os princípios do pensamento eficaz, sugerindo que o processo decisório não deve depender apenas do previsível, mas faz-se necessário que o gestor assuma os riscos da criação individual intencional. O pensamento eficaz foi projetado para ser funcional na incerteza. (READ, SONG E SMIT, 2008).

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise foi realizada por meio das entrevistas com os gestores, relacionando o quadro 1 de categorias e variáveis com o quadro 2 que apresenta os do princípio da *effectuation*.

##### 4.1 Eixo 1: Fatores Contingenciais

A entrevista foi dividida por eixos, com relação ao eixo 1 a primeira pergunta envolvia a influência dos fatores ambientais no cotidiano das empresas, de maneira geral a maioria dos entrevistados enxerga que fatores como política economia e tecnologia influenciam diretamente suas empresas, os entrevistados relataram: **E8** “a gente vai depender da economia por que isso vai mexer com o comportamento do consumidor.” **E2**” a melhoria na tecnologia impactaria bastante, algo que deixe os custos mais baratos” ainda completa **E2** “se o governo resolve, por exemplo, aumentar impostos para empresas tecnológicas, isso influencia negativamente a empresa.”.

Em seguida quando perguntados se havia planejamento estratégico nas empresas 5 entrevistados declararam existir planejamento, um entrevistado relatou que utiliza o modelo de negócios CANVAS e os demais ainda não haviam conseguido estabelecer o planejamento, os que tinham planejamento estratégico também declararam que mudanças não previstas fazem com que o planejamento seja revisto. **E1** relata “se tiver uma previsão muito pessimista a gente reavalia nossas metas.”.

Pode se perceber na fala dos entrevistados que se baseiam no **princípio da Alavancagem da contingência**, o qual requer no gestor a predisposição para fatores não previstos, pode-se observar neste eixo que os empresários de startups devido ao tipo de negócio encontram-se dispostos a trabalhar com as contingências, reavaliam

e até pivotam se necessário, mesmo aqueles que declararam ainda não enxergar diretamente o efeito dos fatores contingenciais em seus discursos foi possível perceber essa predisposição, **E3** afirma “a gente já pivotou muito, o negócio é chegar de uma forma que a gente consiga atingir nosso público.”.

#### **4.2 Eixo 2: Informação contábil**

No eixo 2 havia 4 perguntas, as duas primeiras eram a respeito da informação como um recurso econômico e como as empresas diminuem a incerteza do cliente ou potencial consumidor em relação ao produto. Todos os entrevistados declararam que a informação é um importante recurso econômico, um recurso chave para as empresas. Para o entrevistado **E8** “a gente tem informações que nos privilegiam no mercado e por isso que a gente pode ta conseguindo se destacar”.

Quanto à incerteza a maioria dos entrevistados relatou que utilizam o feedback dos clientes, a prototipagem e a pesquisa de mercado, essas informações conseguem diminuir a incerteza sobre o produto ou serviço prestado, a exemplo disso o **E7** “se eu não tiver informações eu vou estar vagando no escuro, chego lá, mas e ai meu público vai ter dinheiro para pagar meu produto?”. Já para o entrevistado **E6** “para diminuir a incerteza a gente tenta fidelizar o cliente”. O entrevistado **E7** confirma “Com o feedback na hora ela ta vendo, ela ta utilizando, é o ver para crer.”.

As outras duas perguntas relacionadas sobre a informação contábil no auxílio da gestão e se o aumento do controle de alguma forma melhoraria a gestão, ressaltamos que foi considerada informação contábil os controles que as empresas possuíam ainda que fosse mínimos, a maioria das empresas possuía o fluxo de caixa, outras possuíam mais instrumentos tanto da contabilidade gerencial quanto financeira, os entrevistados de forma geral acreditam que a informação ajuda e quanto mais controle melhor a gestão **E7** “Eu só tomo decisão a partir da contabilidade (...) se eu conseguisse ter exatamente o valor distinto de quanto custa desde a fonte eu conseguiria ter um controle maior e gerir melhor”. **E8** “posso dizer que sim, temos um conselho dos nossos sócios sobre a parte de gestão e para decisões que tem de ser tomadas baseadas nos relatórios.”.

Mesmo os entrevistados que não possuíam a informação contábil declararam que se tivessem mais controle/informação isso com certeza os ajudaria **E4** “é uma nova experiência a gente ta aprendendo ao andar da carruagem (...) cada vez mais informações são importantes pra melhorar.” Através das informações do eixo 2 conseguimos perceber que a informação diminui a incerteza e os gestores em sua maioria tem na contabilidade um importante meio de geração de informações, além disso, conseguiu-se identificar **o princípio da parceria**, pois do seu modo, cada empresário buscou estudar a reação do cliente ao produto/serviço, todas as empresas entrevistadas estão incubadas mostrando que buscam parcerias para o melhoramento do negócio.

#### **4.3 Eixo 3: Contabilidade gerencial e o uso da informação**

Buscando aprofundar o conhecimento a respeito dos instrumentos gerenciais e sua utilização o tópico 3 tem como tema: Contabilidade gerencial e o uso da informação, as perguntas são a respeito da compreensão dos dados, uso na tomada de decisão, a utilização para precificação do produto e o conhecimento de fórmulas de precificação. Os entrevistados relatam que: quanto à compreensão dos dados contábeis **E1** relata “é até uma exigência nossa, quem faz a nossa contabilidade é externo (...) e para ficar mais claro pra nós que não somos técnicos na área, a gente quer um relatório mais enxuto mais simples, e os dados são levados em consideração”. Para o entrevistado **E2** “a gente é 4 economistas e um desenvolvedor,

eu também já trabalhei no SEBRAE então tenho facilidade com essas ferramentas contábeis, DRE, Balanço patrimonial, Fluxo de caixa.” Alguns, no entanto, declararam que há o uso apesar de haver certa dificuldade. Em relação à tomada de decisão mesmo que não exista uma unanimidade em sua maioria existe o uso para tomada de decisão conforme o relato do E5 “são utilizados principalmente, como eu vou tomar uma decisão sem saber se eu vou ganhar alguma coisa”.

Para a precificação do produto/serviço foi verificada variedade na forma de precificação, em algumas entrevistas os entrevistados relataram não conhecer as fórmulas, mas todos tem noção da importância de uma precificação adequada, para **E8** “a nossa precificação [...] a gente tentou absorver a mesma margem pra que não tivesse uma diferença de custo, por que nosso público é de classe média baixa. Em relação às fórmulas ele relata que a precificação é a parte mais difícil, “existem tantas variáveis [...] a gente vê que as equações tentam chegar próximo daquele modelo, mas ela nunca vai ser aquele modelo à fórmula matemática é muito falha”. Ainda sobre a precificação **E2** relata que “a gente utiliza o Markup pra fazer a formação de preço. **E1** diz que “a precificação do nosso produto a gente olhou mais o mercado e avaliou e não os custos internos que a gente teria, quanto o nosso usuário mede gasta em um produto equivalente ao nosso e quanto ele estaria disposto a gastar com inovação, a gente pesou isso e avaliou isso [...].

Percebe-se a fala dos gestores estão de acordo com o princípio **Givens**, o qual os gestores necessitam de dados para subsidiar as decisões além de estar ligado à informação à medida que diminui a incerteza em relação ao processo decisório de forma consciente por meios dos controles gerenciais e buscar novas oportunidades através do conhecimento da situação empresarial mesmo estando em fase inicial.

#### 4.4 Eixo 4: Desempenho empresarial

Para avaliar o desempenho das startups e a busca de capital, o eixo 4 tem tópicos que relacionam métricas usadas para avaliar o desempenho, os processos de inovação e aprendizado, e entender como se avalia a busca de investimento e a escolha da melhor alternativa e projeções vislumbrando o futuro da empresa.

Deste modo, a entrevistada **E3** relata “esse mês nós avaliamos, só que não foi vendendo os produtos, foi à parte de captação de recursos a gente colocou metas e tava acompanhando.” Para **E8** “é analisado de acordo com as atividades pré-estabelecidas, pois ainda não há uma meta de caixa ou lucro”. Já segundo **E2** “o desempenho ainda não é analisado devido à empresa ser aberta recentemente, mas os parâmetros a ser analisados serão margem de lucro, faturamento e custos fixos e variáveis”. E o **E1** analisa com base no marketing e vendas, o público atingido e a quantidade de conversão ainda ressalta que no fim do ano as metas serão revisadas por causa das mudanças políticas e econômica no país.

Ressalta-se que há várias métricas para análise e é importante as empresas escolherem a que melhor se enquadre no momento da startup. No tópico de inovação e aprendizado os gestores foram indagados se as informações contábeis geradas eram capazes de ajudar na inovação e aprendizado. **E5** diz que “enxergamos como melhorar e ver se está dando certo se a obra tá dando prejuízo.” **E2** “[...] importante para tentar deixar os processos operacionais mais eficientes e por outro lado melhorar o processo de venda.” Em contraponto com os demais entrevistados, **E1** “os relatórios não são levados em consideração e aprendizado a gente utiliza o feedback do cliente para a inovação”.

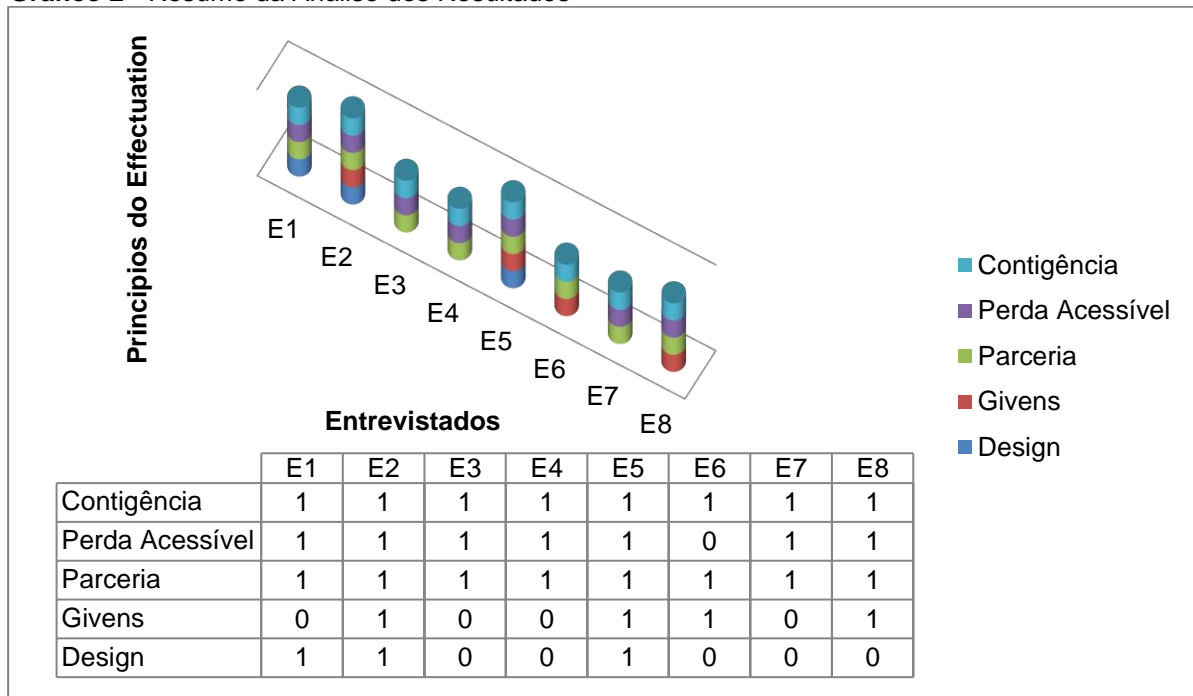
Para avaliar o princípio da perda acessível, a predisposição ao risco, os empresários foram indagados como avaliavam a obtenção de capital externo, dos 8 entrevistados apenas um entrevistado declarou que nunca fez essa avaliação, pois

não sentiu necessidade. Quanto aos demais **E5** “financiamento não é viável a garantia que o banco pede é alta”. **E8** “a gente analisou vários, a FINEP, os investidores anjos (...) a gente analisa leva em consideração a taxa de juros, e se de fato precisamos mesmo.” **E3** “Sobre empréstimo eu já pensei em fazer (...) o negócio é que para empréstimo entra a parte burocrática.”. **E1**: “pensamos em investimentos por que o financiamento é difícil principalmente em startups, precisa de um nível de contabilidade alto para comprovação”.

A última pergunta da entrevista procurou saber se as informações contábeis eram um meio para comparar a empresa ao longo do tempo e se eles conseguiam fazer projeções futuras, **E2** “a análise dos instrumentos ajuda a fazer projeções futura, se está tendo lucro, isso vai ajudar a gente a fazer projeções no fluxo de caixa nas entradas e saídas” No entanto o **E8** diz que “Não sou eu que faço essa análise, mas acho que precisamos tratar muito esses dados a gente tem um pouco de trabalho com o material que recebe.” Para o **E1** “dá para avaliar a sazonalidade dos nossos produtos as vendas variam ao longo do ano e a gente ta avaliando que existe período que a gente vende muito e outros não e a gente consegue ver no fluxo de caixa e projetar no futuro”.

Embora ainda exista algumas dificuldades nas análises dos dados gerados é perceptível que a maioria dos entrevistados consegue perceber que analisar a evolução da empresa é essencial. Quanto aos instrumentos comuns a elas, o fluxo de caixa permite um acompanhamento de resultado e como disse o **E1** à possibilidade de planejar o futuro, mostrando que é perceptível nos entrevistados conforme o **princípio do Design** uma visão do futuro na qual eles tem que preparar a empresa e sua gestão para alavancar suas operações e ter resultados econômicos.

**Gráfico 2** - Resumo da Análise dos Resultados



**Fonte:** Resultados da Pesquisa

## 5. CONCLUSÃO

Considerando o número de Startups no Brasil e a dificuldade dos empreendedores no mercado veio à tona o direcionamento da pesquisa: identificar as práticas contábeis existentes e analisar o desempenho sob a ótica dos princípios do *Effectuation*. Observado a realidade das empresas analisadas, entende-se que apresentam características dinâmicas e seus produtos ou serviços sofrem alterações de acordo com o *feedback* dos clientes. Tais empresas estão propensas a fatores que podem afetar a operacionalidade, os chamados fatores contingenciais no qual há uma propensão dos gestores ao risco.

Quanto à informação, segundo o relato dos gestores é um diferencial competitivo para eles, na medida em que diminui a incerteza. Em relação à informação contábil foi possível verificar que grande parte das empresas possui algum tipo de controle gerencial através das ferramentas contábeis e os utilizam na tomada de decisão, sendo o instrumento mais comum a eles o fluxo de caixa, com relação às empresas que não tinham nenhum instrumento de controle gerencial ou operacional justificaram dizendo que ainda estavam em fase de validação do produto e suas operações não haviam começado de fato.

A preocupação momentânea não era de controle financeiro, mas o produto e a aceitação no mercado, embora acreditem que o controle financeiro é importante e por isso relataram que pretendem fazê-lo após a empresa se estabelecer.

Quanto às características identificadas, a maior parte das empresas analisadas possui pouco tempo de constituição e desse modo seus indicadores não financeiros tomam maior importância em detrimento dos financeiros, no relato dos gestores as medidas de desempenho são estabelecidas através dos fatores de aceitabilidade do produto no mercado e *feedback* positivo dos clientes, desse modo analisam se a empresa está evoluindo.

Como dificuldade de pesquisa, ressalta-se a escassez na literatura de trabalhos que abordem contabilidade, gestão e *startups*. Outra dificuldade é que havia pretensão inicial por parte dos pesquisadores analisar financeiramente o desempenho das empresas que possuem os princípios do *effectuation*, porém tornou-se inviável tal análise visto que grande parte das empresas utilizadas no estudo começaram suas operações a menos de 1 exercício e ainda não possuíam demonstrações contábeis. Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se estudar startups que atuam de acordo com os princípios e transformam em resultado econômico seu bom desempenho inicial.

Ao entender que o objetivo proposto foi alcançado, demonstrando que o estudo, de Saravasthy (2005) está de acordo com a realidade quanto ao comportamento dos empreendedores na tomada de decisão nos momentos iniciais das *Startups*, considera-se que a presente pesquisa contribui com os estudos científicos na área no que se trata a produção de literatura sobre *Startups*, informação contábil e aplicação do princípio do *effectuation*.

Na prática da questão social o estudo apresenta também um entendimento do comportamento do empreendedor que frente aos desafios dos mercados incertos se predispõe ao risco, a realização deste estudo de caso contribui no entendimento e validação da teoria de forma prática ajudando, fomentando discussões a respeito desse novo modelo de negócio denominado *Startup*.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELINI, Ronaldo. **Bases para a aplicação da teoria da informação em ecossistemas, com ênfase na ascendência.** Revista Acta Scientiarum, Maringá, v. 24, n. 2, p.275-283, Não é um mês valido! 2002. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciBiolSci/article/view/2262>>. Acesso em: 12 out. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** tradução: Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEUREN, Ilse Maria; RENGEL, Silene. **Relação dos atributos da contabilidade gerencial com os estágios do ciclo de vida organizacional.** Revista Innovar Journal, Florianópolis-sc, v. 25, n. 57, p.63-78, dez. 2013.

BHIMANI, Alnoor. **Do tech businesses require accounting to be different?** Revista Contabilidade & Finanças, [s.l.], v. 29, n. 77, p.189-193, maio 2018. Fap UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1808-057x201890260>.

BRITO. **Startups crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores.** 2018. Disponível em:<  
<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empreendedores>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

COLLETI, Patricia; ABBAS, Katia; FAIA, Valter da Silva. Proposta de um questionário para identificação da percepção dos gestores das empresas de confecções em relação às práticas gerenciais da contabilidade custos.

CPC OO (R1) Disponível  
em [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/455\\_CPC00%20Pronunciamento.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/455_CPC00%20Pronunciamento.pdf)>  
Acessado em: 25 jun. 2018

DAVILA, Antonio; FOSTER, George. **Startup Firms' Growth, Management Control Systems Adoption and Performance.** IESE Business School Working Paper No. 603. Available at  
SSRN: <https://ssrn.com/abstract=875568> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.875568>.  
Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=875568](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=875568)>.  
Acessado em: 15 nov. 2018

FALQUETO, Júnia; FARIAS, Josivania Dias, Alexandre Teixeira (Org.). **Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas:** Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. Atas - Investigação Qualitativa em Educação, v. 3, n. p.560-569, 2016. Disponível em:  
<<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/view/1001>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** Tradução de Orene de Bojano e Mário de Souza. São Paulo: Atlas, 1994, p. 138.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos et al. **Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica.** Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 388-394, Feb. 2011. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2011000200020&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2011000200020&lng=en&nrm=iso)>. access on 17 Nov. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2011000200020>.

\_\_\_\_\_. Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas.** Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, Jan. 2008. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2008000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2008000100003&lng=en&nrm=iso)>. access on 17 Nov. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>.

FREZATTI, Fábio et al. **Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras.** Revista de Administração Contemporânea, [s.l.], v. 11, n. 2, p.33-54, 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552007000600003>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552007000600003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000600003)>. Acesso em: 27 set. 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa / [organizado por]; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fábio; CASADO, Tânia. **Em Busca de um Melhor Entendimento da Contabilidade Gerencial Através da Integração de Conceitos da Psicologia, Cultura Organizacional e Teoria Institucional\***. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 17, p.7-21, set. 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34192>>. Acesso em: 27 set. 2018.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFA (1998, March). International Management Accounting Practice 1. Disponível em: <http://www.micpa.com.my/micpamember/hb-management/mp1.pdf> Acessado em: setembro de 2018

JOHANSSON, Julia; KRISTIANSSON, Marielle. **Management Control Systems in a Fast Growing Start-up.** 2014. 31 f. Bachelor's Thesis - Accounting, University Of Gothenburg, Suécia, 2014. Disponível em: <<https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/36569>>. Acesso em: 14 maio 2018.

KAPLAN, Samuel Robert; NORTON, David. **Estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: 6 edição, 1997.



MIOTTO, Neivandra; LOZECKYi, Jeferson. **A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas.** UNICENTRO – Revista Eletrônica Lato Sensu. Ed. 5, p. 1-11, 2008.

MIRANDA, Juliana. Queirós; SANTOS JUNIOR, Carlos Denner; DIAS, Alexandre. Teixeira. **A influência das variáveis ambientais e organizacionais no desempenho de startups.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.5, n.1, 2016. Disponível em:<  
<http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/256/pdf>>. Acesso: 26 mar. 2018.

PORTON, Rosimere Alves de Bona; LONGARAY, André Andrade. **Relevância do uso das Informações Contábeis nos Processos Decisionais.** Revista Angrad, Rio Grande, v. 7, n. 4, p.89-110, dez. 2006. Disponível em:  
 <<http://repositorio.furg.br/handle/1/638>>. Acesso em: 28 set. 2018.

READ, Stuart; SONG, Michael; SMIT, Willem. **A meta-analytic review of effectuation and venture performance.** Journal Of Business Venturing, [s.l.], v. 24, n. 6, p.573-587, nov. 2009. Elsevier BV.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.005>. Disponível em:<  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902608000487>>  
 Acessado em: 13 nov. 2018.

RIES, Eric. **A startup enxuta:** como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas; [tradução Texto Editores]. – São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROGERS, Steven. **Finanças e estratégias de negócios para empreendedores.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 312

SANTOS, Vanderlei dos et al. **Uso dos Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Pequenas e Médias Empresas e seu Fornecimento pelo Escritório de Contabilidade.** Revista Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 20, n. 71, p.53-67, abr. 2018. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/3321/2562>>. Acesso em: 26 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Vanderlei dos; BEUREN, Ilse Maria; CONTE, Alana. **Uso de Instrumentos do Sistema de Controle Gerencial em Empresas Incubadas.** Revista Contabilidade Vista e Revista, Belo Horizonte, v. 28, n. 3, p.103-132, dez. 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/172440>>. Acesso em: 11 maio 2018.

SARASVATHY, Saras. **Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift From Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency.** Academy Of Management Review, X, v. 26, n. 2, p.243-263, 2001. Disponível em: <[https://uol.de/fileadmin/user\\_upload/wire/fachgebiete/entrepreneur/download/Literatur/Sarasvathy.pdf](https://uol.de/fileadmin/user_upload/wire/fachgebiete/entrepreneur/download/Literatur/Sarasvathy.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2018.

\_\_\_\_\_., Saras; DEW, N. **Entrepreneurial logics for a technology of foolishness.** Scandinavian Journal of Management 21, p. 385-406, 2005. Disponível em:<[https://uol.de/fileadmin/user\\_upload/wire/fachgebiete/entrepreneur/download/Literatur/Sarasvathy.pdf](https://uol.de/fileadmin/user_upload/wire/fachgebiete/entrepreneur/download/Literatur/Sarasvathy.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2018.

SHANNON, C. E. **A Mathematical Theory of Communication**, Reimpresso com correções do The Bell System Technical Journal, vol. 27, pp. 379-423, 623-656, julho, outubro de 1948. Disponível em:<http://math.harvard.edu/~ctm/home/text/others/shannon/entropy/entropy.pdf>. Acesso em: 11 out. 2018.

SIGAHI, Tiago Fonseca Albuquerque Cavalcanti; BARROS, Bruno Rossener. **Comportamento Empreendedor em Ambientes De Incerteza: A Teoria Effectuation**. In: Anais do Simpósio de Engenharia de Produção - SIMEP. Anais...Joinville(SC) UDESC/UNIVILLE, 2017. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/5simep/42749-COMPORTAMENTO-EMPREENDEDOR-EM-AMBIENTES-DE-INCERTEZA--A-TEORIA-EFFECTUATION>>. Acesso em: 17/11/2018.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica Para Análise de Dados Qualitativos**. Qualitas Revista Eletrônica, Campina Grande/pb, v. 17, n. 1, p.1-14, Não é um mês valido! 2015. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>>. Acesso em: 14 nov. 2018.

SOTTILI, Francieli; MABONI, Sucelaine Maria. **Contabilidade Gerencial, O uso da Informação Gerencial Numa Pequena Empresa**. 2009. 75 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco-pr, 2009. Disponível em: <[revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/ecap/article/download/777/425](http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/ecap/article/download/777/425)>. Acesso em: 04 jul. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.