



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 2, art. 4, p. 80-103, fev. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.2.4>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



MIAR



Diadorim

## O Impacto da Covid-19 no Controle de Gestão das Startups

## The Impact of Covid-19 on Startups Management Control

### Alexandre Coradini Ribeiro

Doutorado em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná  
Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
E-mail: alexandrecoradinir@gmail.com

### Flaviano Costa

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo  
Professor Adjunto do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Paraná  
E-mail: flaviano@ufpr.br

**Endereço: Alexandre Coradini Ribeiro**  
Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - Campus III, Jardim  
Botânico, 80210-070 - Curitiba, PR – Brasil.

**Endereço: Flaviano Costa**  
Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - Campus III, Jardim  
Botânico, 80210-070 - Curitiba, PR – Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues**

**Artigo recebido em 05/12/2022. Última versão  
recebida em 21/12/2022. Aprovado em 22/12/2022.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

O estudo averiguou o impacto da Covid-19 no controle de gestão das startups. Para o alcance deste objetivo, seis empreendedores vinculados a um laboratório de inovação, sediado na Região Centro-Oeste do Brasil foram entrevistados. Os achados evidenciaram que o cenário pandêmico desencadeou oportunidades e desafios para as empresas de tecnologia. Enquanto algumas identificaram lacunas para o êxito de sua solução, outras não estavam preparadas para a perda de fornecedores e quase precisaram descontinuar suas atividades. Durante a crise, as empresas fecharam parcerias com diversos agentes, inclusive com instituições de ensino superior, visando à troca de conhecimentos com pesquisadores da área de negócios. Quanto à constituição dos SCG das startups, verificou-se que antes da pandemia, os controles utilizados pelas empresas restringiam-se a mecanismos de planejamento e financeiros, como: a) planos operacionais e de ação; b) planos de investimentos; c) análise de ambientes interno e externo; d) controle de custos e despesas, e; e) previsão de receitas e despesas futuras. No período de crise, ou seja, durante a pandemia da Covid-19, alguns controles ganharam ênfase e outros foram sendo introduzidos nos SCG das empresas, como: a) treinamentos; b) marketing; c) parcerias; d) conhecimentos sobre os riscos do mercado, e; e) avaliação de desempenho. Após a pandemia, verificou-se que os SCG passaram a ser constituídos por controles mais consolidados, isto é, ferramentas utilizadas em médias ou grandes organizações. Dentre eles, destaca-se: a) planejamento estratégico; b) orçamento; c) *balanced scorecard*; d) *benchmarking*, e; e) *just in time*.

**Palavras-chave:** Startups. Controle de Gestão. Covid-19.

## ABSTRACT

The study investigated the impact of Covid-19 on the management control of startups. To achieve this objective, six entrepreneurs linked to an innovation laboratory based in the Center-West Region of Brazil were interviewed. The findings showed that the pandemic scenario triggered opportunities and challenges for technology companies. While some identified gaps to the success of their solution, others were not prepared for the loss of suppliers and almost had to discontinue their activities. During the crisis, the companies closed partnerships with several agents, including higher education institutions, aiming at the exchange of knowledge with researchers in the business area. As for the constitution of startups' MCS, it was found that before the pandemic, the controls used by companies were restricted to planning and financial mechanisms, such as: a) operational and action plans; b) investment plans; c) analysis of internal and external environments; d) control of costs and expenses, and; e) forecast of future income and expenses. During the crisis period, that is, during the Covid-19 pandemic, some controls gained emphasis and others were introduced in the companies' MCS, such as: a) training; b) marketing; c) partnerships; d) knowledge of market risks, and; e) performance evaluation. After the pandemic, it was found that the MCS started to be constituted by more consolidated controls, that is, tools used in medium or large organizations. Among them, the following stand out: a) strategic planning; b) budget; c) *balanced scorecard*; d) *benchmarking*, and; e) *just in time*.

**Keywords:** Startups. Management Control. Covid-19.

## 1 INTRODUÇÃO

Organizações são afetadas por períodos de crise que podem ameaçar sua sobrevivência e não é diferente no contexto da Covid-19, que eclodiu em dezembro de 2019 na China e foi declarada uma pandemia global em março de 2020 (DOERN; WILLIAMS; VORLEY, 2019; HUA; SHAW, 2020). Mesmo as startups, que permeiam a inovação e buscam respostas rápidas aos desafios da sociedade, podem ter sua continuidade ameaçada por esse cenário pandêmico (KUCKERTZ *et al.*, 2020).

Assim, é necessário que as startups explorem formas de continuar fomentando a inovação (MUNCK *et al.*, 2020). Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) são evidenciados tanto teoricamente quanto empiricamente como mecanismos que auxiliam no gerenciamento de atividades que conduzem à inovação (CURTIS; SWEENEY, 2017). Assim, em períodos de crise como a pandemia da Covid-19, o controle de gestão dessas empresas exige maior atenção (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019).

Essencialmente, empresas de tecnologia necessitam de SCG mais ágeis, constituídos por controles que propiciem informações em maior velocidade e exatidão para o processo de tomada de decisão (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019; KUCKERTZ *et al.*, 2020). Contudo, o cenário pandêmico da Covid-19 também fez com que essas organizações repensassem seus SCG para sobreviverem esse período (HAMOUCHE, 2020).

A reação da academia diante da pandemia foi rápida e estudos sobre os impactos dela nas organizações começaram a ser desenvolvidos, apresentados e publicados em anais de importantes congressos no Brasil e no mundo todo (BRYCE *et al.*, 2020; DUCHEK, 2020; FRARE; BEUREN, 2021). Referidas investigações foram relevantes na ocasião e foram publicadas em periódicos de impacto da área de negócios, evidenciando como o cenário exigia atenção.

Esses estudos focaram em analisar o impacto da pandemia nas startups, mas não em seu controle de gestão (FRARE; BEUREN, 2021). Além disso, não evidenciam de maneira descritiva os controles presentes nessas empresas durante a pandemia da Covid-19 (GUCKENBIEHL; ZUBIELQUI, 2022). Nessa perspectiva, esta investigação possui caráter de originalidade ao explorar o impacto da Covid-19 no controle de gestão de organizações caracterizadas por estarem em um ambiente de altas incertezas e durante período de crise.

O desenvolvimento deste estudo pode proporcionar evidências aos empreendedores e demais agentes de um ecossistema de inovação sobre quais alterações, em termos de controle de gestão, são necessárias para o enfrentamento de períodos de crise, como o cenário

pandêmico. Nesta direção, o estudo apresentará novos *insights* e fatores de sucesso em startups, a partir de uma relevante discussão do empreendedorismo em tempos de crise, como é o caso da pandemia da Covid-19.

Diante desse contexto, o presente estudo é orientado pelo seguinte questionamento: Como o controle de gestão das empresas de tecnologia foi impactado pela Covid-19? Conseqüentemente, o objetivo da pesquisa é averiguar o impacto da Covid-19 no controle de gestão das empresas de tecnologia. Para o alcance deste objetivo, cinco *Chief Executive Officer* (CEO) e um *Chief Financial Officer* (CFO) vinculados a um laboratório de inovação sediado na Região Centro-Oeste do Brasil foram entrevistados.

Em se tratando das contribuições teóricas, esta pesquisa avança a literatura existente (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019; BRYCE *et al.*, 2020; DUCHEK, 2020; KUCKERTZ *et al.*, 2020; FRARE; BEUREN, 2021) ao fornecer um cenário “pós-pandêmico”, ou seja, evidenciar como o controle de gestão das empresas de tecnologia era antes da pandemia, o impacto percebido durante e as mudanças após o período pandêmico da Covid-19. Além disso, oferece contribuições para os debates sobre construção de resiliência em startups, acrescentando evidências de como a agilidade sem *script* assume um papel pertinente nas startups em tempos de crises e pandemias.

Por fim, com relação às contribuições práticas, além de compreender os desafios enfrentados pelas startups na pandemia, o estudo explora elementos que estão associados ao controle de gestão e que podem ajudar na sobrevivência e continuidade do negócio. Além disso, acrescenta novas evidências ao empreendedorismo em tempos de crise. As mudanças que ocorreram nas empresas investigadas, em termos de controle gerencial, podem ser experimentadas em outras organizações de tecnologia com características semelhantes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O desenvolvimento de pesquisas relacionadas ao impacto da pandemia da Covid-19 nas startups continua em ascensão pelo fato de que essas empresas são negócios limitados em recursos e, portanto, enfrentam maiores obstáculos se comparadas às empresas tradicionais (LEFEBVRE, 2020). Isso significa que elas serão mais prejudicadas pelas adversidades relacionadas à crise da Covid-19 do que suas colegas inovadoras maiores, com uma base de recursos mais consolidada.

Nota-se que os pequenos negócios com potencial inovador enfrentam um impacto negativo sem precedentes em suas operações e correm o risco de ficar sem caixa (COWLING

*et al.*, 2020). Da mesma forma, verificou-se que essas organizações enfrentam maiores riscos de mercado, econômicos, financeiros e operacionais (GRONDYS *et al.*, 2021) e também podem reduzir investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e inovação devido à crise (ROPER; TURNER, 2020).

Startups enfrentam problemas de estratégias e financiamentos, pois não há recursos suficientes disponíveis para buscar estratégias que protejam ou melhorem o desempenho da empresa (EGGERS, 2020). Em apoio a esse argumento, evidências indicam desafios de financiamento para startups na China e no Reino Unido durante a crise (BROWN; ROCHA; COWLING, 2020). No entanto, as crises também apresentam novas oportunidades para as empresas melhorarem o desempenho se forem capazes de aproveitar as oportunidades (HUA; SHAW, 2020).

A pandemia do Covid-19 interrompeu muitas indústrias, mas também desencadeou o crescimento de alguns negócios (DONTHU; GUSTAFSSON, 2020). As evidências também sugerem que algumas startups podem se beneficiar da crise da Covid-19. Por exemplo, as empresas podem capitalizar a transformação digital acelerada do trabalho (NAGEL, 2020). Os benfeitores de tal aceleração são as startups digitais, principalmente em inteligência artificial, robótica e outras áreas onde as ofertas digitais são dominantes (ROPER; TURNER, 2020).

As startups também se beneficiarão das oportunidades de *networking*, facilitadas por uma mudança geral no comportamento de comunicação (COWLING *et al.*, 2020). Elas podem adaptar-se mais facilmente para buscar oportunidades se comparadas com empresas tradicionais, pois algumas ainda não fizeram grandes investimentos (GRONDYS *et al.*, 2021). Além disso, podem responder mais rapidamente do que as empresas estabelecidas que apresentam um tempo de resposta inferior pela ausência da inovação (EBERSBERGER; KUCKERTZ, 2021).

Na literatura de gestão de crises, três estágios são identificados usando perspectivas internas e externas sobre como: (a) uma organização se prepara e reduz a probabilidade de uma crise; (b) a administração de uma organização age após a ocorrência de uma crise para gerenciá-la, e; (c) os resultados organizacionais são afetados (BUNDY *et al.*, 2017). A adaptação às crises leva a uma recuperação mais rápida e os resultados sugerem que as empresas se envolvem em atividades para limitar a adversidade e para aproveitar oportunidades (DOERN, 2021).

Após a fase de adaptação, novas oportunidades empreendedoras podem ser identificadas (EGGERS, 2020). Além disso, identificar as ferramentas certas para usar em crises melhora a tomada de decisões (DOERN; WILLIAMS; VORLEY, 2019). Neste

contexto, entram em discussão os controles de gestão, mecanismos que direcionam o comportamento dos gestores em direção ao atingimento dos objetivos da organização, além de serem responsáveis pela construção dos discursos organizacionais (FREZATTI; CARTER; BARROSO, 2014; FONSECA; ESPEJO; QUEIROZ, 2020).

Investigações que exploraram o desenho SCG e uso de controles de gestão em startups já não são tão contemporâneas, mas ganharam ênfase nos últimos anos (CARRARO, MENESES; BRITO, 2019; CRESPO *et al.*, 2019; DAVILA, 2019; FRARE *et al.*, 2021; PAVLATOS, 2021; PAVLATOS; KOSTAKIS, 2021). Carraro, Meneses e Brito (2019), por exemplo, examinaram possíveis combinações de práticas de controle de gestão que possam levar a um alto desempenho em startups por meio de entrevistas com empresários de 45 startups portuguesas.

Com relação aos achados da pesquisa, Carraro, Meneses e Brito (2019) destacam que, para obtenção de alto desempenho, são necessários controles de gestão para clientes, estratégia, sistemas de informação, desempenho, riscos e orçamento. As categorias Cliente e Orçamento apresentaram a maior consistência em atender a condição proposta. Além disso, os resultados geraram duas combinações de condições para o alto desempenho do lucro líquido. Assim, os autores reforçam que a combinação desses controles de gestão contribui para o sucesso do negócio, principalmente quando relacionado às práticas de estratégia da organização.

O estudo de Frare *et al.* (2021), por sua vez, buscou compreender a relação entre os elementos de um SCG de uma startup, sua Orientação Empreendedora (EO) e o seu desempenho. Os resultados evidenciam que os controles culturais e de planejamento foram os dois únicos elementos do SCG que foram incluídos em todos os pacotes do SCG de startups de alto desempenho. Os autores também descobriram que a OE tem uma influência positiva no desempenho da empresa por meio do SCG.

Pavlatos e Kostakis (2021) investigaram a relação entre o uso do orçamento com o desempenho financeiro no ambiente das startups. Os achados mostram associação positiva entre o uso de orçamentos para planejamento, alocação de recursos e avaliação de desempenho com o desempenho financeiro. Ademais, concluíram que existe uma associação positiva entre a Incerteza Ambiental Percebida (IAP) e o uso de orçamento para planejamento e alocação de recursos e uma associação negativa entre IAP e o uso de orçamento para avaliação de desempenho.

Quando direcionamos o foco para estudos que relacionam essas empresas de tecnologia, controle de gestão e a pandemia da Covid-19, destacam-se alguns estudos, como o

de Muttaqin, Taqi e Arifin (2020) e de Frare e Beuren (2021). Frare e Beuren (2021) analisaram a influência da autonomia de trabalho e agilidade sem *script* na inovação ambidestra em startups em tempos de pandemia de Covid-19. Os resultados simétricos indicam que a agilidade sem *script* é um mediador completo entre autonomia no trabalho e inovação ambidestra. As descobertas assimétricas oferecem duas soluções para as startups alcançarem alta inovação ambidestra.

Já o estudo de Muttaqin, Taqi e Arifin (2020) buscou averiguar o desempenho no trabalho durante a pandemia de Covid-19 em startups na Indonésia, ou seja, o foco no estudo foram os controles informais (culturais e de pessoal). Os resultados indicam uma mudança no padrão de trabalho realizado pelas startups na condução de seus negócios. Antes da pandemia de Covid-19, os colaboradores trabalhavam em escritórios por sete horas, mas, após essa pandemia, eles mudaram os padrões de trabalho, passando a trabalhar em casa. Essa mudança exigiu melhores padrões de controle para o desempenho não decair.

Entretanto, mesmo com essa literatura disponível, lacunas foram identificadas, especialmente em âmbito nacional. Uma dessas lacunas o presente estudo busca preencher, isto é, averiguar o impacto da Covid-19 no controle de gestão das empresas de tecnologia. Os achados ilustrarão as mudanças necessárias nos SCG das empresas de tecnologia analisadas para o enfrentamento dos obstáculos advindos com a pandemia. Assim, fazem-se necessárias evidências que auxiliem esses negócios com potencial inovador em tempos de crise, como a Covid-19.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance do objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, baseada em um estudo de caso exploratório. A incubadora e as startups selecionadas estão sediadas na Região Centro-Oeste do Brasil. O contato foi realizado, em um primeiro momento, por meio de uma pesquisa em sua mídia digital e, posteriormente, por telefone no mês de janeiro de 2022. Seis empreendedores, dos mais de vinte que são vinculados à incubadora, manifestaram interesse e se colocaram à disposição para participarem da pesquisa.

Para a construção das evidências, utilizou-se a técnica de entrevistas semiestruturadas (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Assim, seis entrevistas foram realizadas, gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas. Duas das entrevistas ocorreram no mês de janeiro de 2022 e as demais ocorreram nos meses de junho e julho de 2022. As entrevistas

geraram pouco mais de 4 horas de áudio gravado e 67 páginas de transcrição. A construção das evidências baseou-se nos construtos da Tabela 1, listados em categorias e subcategorias.

**Tabela 1 – Categorização e detalhamento das dimensões investigadas**

<b>Categoria</b>	<b>Detalhamento ou subcategorias</b>	<b>Principais Autores</b>	<b>Instrumento de Análise</b>
Covid-19 e Startups	Volume de negócios (vendas e contratos);	Brown, Rocha & Cowling, 2020; Donthu & Gustafsson, 2020; Eggers, 2020; Ebersberger & Kuckertz, 2021; Guckenbiehl & Zubieli, 2022.	
	Planejamento para a sobrevivência das empresas;		
	Investimento em infraestrutura, tecnologia, etc;		
	Insegurança dos colaboradores;		
	Redução de investimentos para o desenvolvimento de novas soluções;		
	Aumento dos custos da matéria-prima e/ou custos dos fatores de produção;		
	Necessidade de colocar minha saúde em risco, pelo bem da saúde financeira da empresa.		
Controle de Gestão e Startups	Formalização de objetivos de curto, médio e longo prazo;	Frezatti, Carter & Barroso, 2014; Davila, Foster & Jia, 2015; Carraro, Meneses & Brito, 2019; Crespo <i>et al.</i> , 2019; Davila, 2019; Fonseca, Espejo & Queiroz, 2020; Frare & Beuren, 2021; Frare <i>et al.</i> , 2021; Pavlatos, 2021; Pavlatos & Kostakis, 2021; Ribeiro, Espejo & Vendramin, 2021;	Entrevistas, documentos e observação.
	Desenvolvimento de plano operacional, de ação e de investimentos;		
	Análise e monitoramento de ambientes externo e interno;		
	Controle de custos e despesas;		
	Previsão de receitas e despesas futuras;		
	Uso de demonstrações para tomada de decisão;		
	Avaliação de desempenho;		
	Treinamentos;		
	Avaliação de desempenho dos colaboradores;		
	Políticas de recompensas;		
	Conhecimento dos riscos do mercado;		
	Cadastro e mensuração da satisfação de clientes;		
Parcerias com organizações e outros agentes.			

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados com base em alguns critérios, como: i) Ser um indivíduo que está envolvido no processo de gestão, e; ii) Estar vinculado à incubadora por, no mínimo, quatro anos. A lista de entrevistados selecionados é apresentada na Tabela 1, com o cargo/função de cada entrevistado, faixa etária, formação e o tempo de duração da entrevista. Além disso, algumas informações acerca das startups também são evidenciadas.

**Tabela 1 – Sujeitos da pesquisa**

Entrevistado	Cargo/Função	Faixa Etária (Anos)	Formação	Ano de Fundação da Startup/Nº de Colaboradores	Tempo de Duração da Entrevista
<b>Empreendedor (E1)</b>	Founder & CEO	39	Administração	2013 10 Colaboradores	42:33:28
<b>Empreendedor (E2)</b>	Founder & CEO	33	Medicina Veterinária	2016 4 Colaboradores	37:18:17
<b>Empreendedor (E3)</b>	Founder & CEO	46	Ciências Contábeis	2013 15 Colaboradores	34:40:12
<b>Empreendedor (E4)</b>	Founder & CEO	29	Engenharia de Produção	2015 9 Colaboradores	41:55:11
<b>Empreendedor (E5)</b>	Founder & CEO	31	Arquitetura e Urbanismo	2015 7 Colaboradores	29:37:56
<b>Empreendedor (E6)</b>	Founder & CEO	26	Gestão de Tecnologia da Informação	2018 5 Colaboradores	33:15:55

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Em se tratando das entrevistas realizadas, as mais de 4 (quatro) horas de áudio foram transcritas e inseridas no software *QSR-Nvivo*, versão 11, fazendo o uso dos seus benefícios direcionados à análise de dados em estudos com abordagem qualitativa. O tratamento dos dados foi conduzido consoante a proposta de Flores (1994) sobre interpretação do conteúdo da informação textual.

Neste contexto, para analisar, interpretar e categorizar as informações obtidas, os dados, apreendidos por meio das entrevistas em profundidade, foram exaustivamente manipulados na busca de padrões, coerências e núcleos centrais de significados. Na análise das evidências, verificou-se relevantes acontecimentos nas empresas que foram divididos em três momentos: antes, durante e depois da pandemia da Covid-19.

Enquanto esses acontecimentos foram bons para algumas das empresas – quase foram responsáveis pela falência de outras – e serão discutidos na seção seguinte. Ainda no processo de análise, buscou-se compreender se houve alterações, em termos de controles de gestão, durante todo o período que ocorreu a pandemia, ou seja, de 2019 até os dias atuais. Na próxima seção, essa discussão também é evidenciada.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

### 4.1 Desbloqueando Desafios e Oportunidades: Antes, Durante e Depois da Pandemia da Covid-19

O cenário pandêmico da Covid-19 teve impacto considerável nas organizações, sejam elas inovadoras ou não. As empresas de tecnologia, especificamente, estão um pouco mais familiarizadas com as incertezas do ambiente, porém não estavam preparadas para este momento de crise. Assim, as startups que conseguiram suporte em outros agentes do ecossistema de inovação no qual estão inseridas precisaram repensar seus controles de gestão, para obterem informações mais rápidas e exatas para o processo decisório.

As startups que compuseram a amostra deste estudo estão vinculadas a um laboratório de inovação sediado na Região Centro-Oeste do Brasil. Há, neste laboratório, mais de vinte empresas de tecnologias e, mesmo com a pandemia, nenhuma precisou descontinuar suas atividades. Mesmo com as incertezas advindas com este tempo de crise, o laboratório conseguiu fornecer todo o suporte necessário para a reorganização dos controles e das estratégias de cada uma das startups investigadas.

Um ponto que chamou atenção na realização das entrevistas e, posteriormente, na análise das transcrições, foi a maneira pela qual algumas empresas perceberam esse cenário de incertezas. Na verdade, da mesma forma que algumas empresas quase precisaram descontinuar suas atividades, outras encontraram na pandemia a oportunidade de promover sua solução e, conseqüentemente, consolidar seu modelo de negócio.

Mas, antes de adentrar no período pandêmico, faz-se necessário uma maior compreensão do cenário que antecede a pandemia da Covid-19, ou seja, como eram as atividades das startups antes das turbulências vivenciadas nos anos de 2020, 2021 e 2022. Para dar início a essa discussão, destacam-se alguns trechos oriundos das transcrições das entrevistas com dois dos empreendedores que compuseram a amostra da pesquisa, o Empreendedor 1 e o Empreendedor 4:

“[...] então, antes da pandemia tudo era mais ‘controlável’, não era necessário ficar revisitando nossos planejamentos com tanta frequência. [...] sabíamos que iríamos alcançar nossos objetivos de curto, médio e longo prazo nos períodos estabelecidos. Com a pandemia, foi necessário reorganizar não apenas nossos objetivos, mas toda nossa previsão de receitas e despesas futuras, nossos planos de investimentos e tudo mais. [...] Um dos principais obstáculos que enfrentamos com a pandemia, foi a descontinuidade dos vínculos que tínhamos com alguns fornecedores essenciais para o desenvolvimento das nossas soluções. Imagina só, (NOME DO ENTREVISTADOR), praticamente da noite para o dia você precisa buscar novos fornecedores pois os vigentes precisaram rescindir. Os valores dos novos fornecedores eram surreais, o mais barato era três vezes mais caro do que os fornecedores atuais. Nossa salvação, nesse momento, foi a incubadora que facilitou um novo contrato com fornecedores que haviam parceria. Se não fosse isso, eu não estaria conversando com você aqui hoje” (E1).

“[...] posso afirmar que éramos uma empresa normal, com os desafios conhecidos por todos e com as oportunidades também. Acredito que a pandemia pegou tudo e todos de surpresa, se alguém disser que não foi afetado, nem que seja minimamente, estará mentindo. [...] antes disso tudo, as coisas eram mais fáceis, tanto de se obter, como de se controlar. Desenvolvíamos algo e para colocar em prática era melhor e mais rápido. Era simples encontrar fornecedores e nossa solução era desenvolvida rapidamente. [...] como todo empreendimento em estágio inicial, havíamos nossos controles básicos, que eram plano operacional, de ação, de investimento, etc. Preocupávamos já com a análise e monitoramento do ambiente interno e externo, com nossas receitas, nossas despesas, tudo era muito bem controlado já. Quando a pandemia chegou, não sabíamos muito bem o que fazer, mas a decisão inicial foi redobrar a atenção nos controles existentes” (E4).

Como pode-se perceber, o cenário antes da pandemia ilustrava organizações com controles estabelecidos que auxiliavam no atingimento dos objetivos organizacionais. Por serem empresas jovens, com potencial inovador, havia todo o cuidado por parte dos empreendedores no que diz respeito ao planejamento. Por mais que estudos anteriores, como o de Frare e Beuren (2021), enfatizem que pequenos negócios e startups dão ênfase aos controles informais (controles pessoais e controles culturais), percebeu-se a atenção fornecida aos controles de ação e de resultados.

Além disso, ficou perceptível nas falas dos empreendedores o impacto da pandemia nas atividades das empresas. Por mais que o cenário pandêmico também desbloqueou oportunidades para muitos negócios, no início, tudo foi absorvido como uma ameaça. Posteriormente, com o domínio das ameaças, empreendedores conseguiram explorar esse cenário até então desconhecido e obter benefícios para suas empresas. Esses benefícios foram identificados, por exemplo, nos trechos oriundos das entrevistas com o Empreendedor 3 e Empreendedor 5:

“Em março, quando tudo aconteceu, ficamos sem atividades por 15/20 dias. Esse período foi complicado, haviam os gastos – especialmente os fixos – e as receitas estavam estagnadas. Tivemos que dispensar dois colaboradores e rescindir outras coisas para que o negócio não ficasse no vermelho, foi o preço que teve que ser pago. Porém, poucos meses depois, conseguimos desenvolver estratégias para ‘ressurgirmos das cinzas’ e fazer com que o que era uma ameaça, tornasse uma oportunidade. Recontratamos quem dispensamos e novos vínculos foram criados. Focamos 100% na nova era, que é digital. Redesenhamos nosso marketing e fechamos parcerias estratégicas para que pudéssemos não apenas nos estabelecer novamente, mas para superar nossos planos. [...] No final de 2021, já proporcionamos aos colaboradores diversos treinamentos, houve mudanças no cadastro de clientes, pois surgiram muitos e, o principal, já dominávamos novamente os riscos do mercado” (E3).

“[...] foi um susto, mas o que realmente importa é o que você faz após isso. A pandemia não nos afetou diretamente, teve o impacto em âmbito mundial. Mas fora isso, visualizamos oportunidades e fomos atrás delas. Se você está diante de uma ocasião desafiadora, precisa parar, estudar e tomar decisões. Reclamar ou ficar escolhendo alguém ou algo para culpar não vai pagar suas contas e vender sua tecnologia. [...] buscamos treinamento, mentorias e conseguimos faturar enquanto outras empresas estavam fechando as portas. Aí você me pergunta: (NOME DO ENTREVISTADO), qual o segredo? E eu repondo: Busque conhecimento, saia do ‘mundinho’ que está e não deixe desafios grandes ou pequenos pararem seus objetivos. [...] claro que abrimos mão de algumas coisas, mas é aquela história de descer um degrau para subir dois depois. Assim é a vida de um empreendedor” (E5).

Com isso, verificou-se que as startups não precisaram fazer “mudanças significativas” em seus modelos de negócio com o cenário pandêmico, apenas adaptações. Essas evidências estão de acordo com os resultados obtidos na pesquisa de Guckenbiehl e Zubielqui (2022), que investigaram como as startups foram afetadas e responderam à pandemia da Covid-19, analisando evidências de entrevistas de 32 startups australianas. Assim, fica evidente que diante de tempos de crise, adaptações são necessárias também em organizações de tecnologia.

Entretanto, da mesma forma que oportunidades surgiram, diversos obstáculos foram desencadeados e enfrentados por outras organizações. Na maioria das vezes, empresas que não conseguem lidar com adversidades não possuem instrumentos de gestão adequados e/ou seus gestores/empreendedores não estão capacitados para o enfrentamento desses desafios. Mesmo com as mentorias, diversas organizações acabam sendo prejudicadas pela ausência de conhecimentos sobre gestão, conforme menciona o Empreendedor 2 e o Empreendedor 6:

“[...] foi e está sendo muito complicado, não diria que a pandemia acabou por completo. Entrei aqui (NO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO) com experiência ‘zero’ para empreender, nunca pensei nisso. Tive uma ideia, procurei o (NOME DO LABORATÓRIO) e eles me acolheram, viram potencial na minha solução. Toda minha gestão gira em torno da gestão deles, ou seja, eles gerem minha startup quase que diretamente. Consegui passar esse período difícil graças as mentorias da equipe, das reuniões, das parcerias que eles disponibilizaram para mim, dos clientes compartilhados com outras startups e ‘assim vai’. [...] então serviu de lição, já estou buscando me aperfeiçoar, buscando planos alternativos, outras formas de financiamento, controles mais efetivos e tudo mais. [...] percebi que a vida não é um morango como as pessoas diziam no empreendedorismo. O importante é que esse período de crise eu passei e meu negócio está mais forte” (E2).

“[...] foi minha primeira experiência empreendendo, deposei tudo que eu tinha nesse negócio. [...] meu conhecimento sobre empreendedorismo é básico, eu tenho o que eu corri atrás para aprender. Na universidade você não apreende a empreender, muito menos em um curso de TI. Não tenho conhecimento sobre gestão, talvez que cursa ‘ADM’ (CURSO DE ADMINISTRAÇÃO) tenha. [...]

posso dizer que o que salvou meu negócio foi estar aqui na incubadora, sabe? Eu não tenho uma equipe grade como as outras empresas daqui, então meus custos são baixos, são todos direcionados à tecnologia. Com a pandemia, perdi meu principal fornecedor, que me acompanhava desde antes de eu ser convocado para estar vinculado ao (NOME DO LABORATÓRIO). O (NOME DO LABORATÓRIO) me salvou nos ‘45 do segundo tempo’ com um fornecedor que foi parceiro da equipe há alguns anos. Posso resumir para você que a pandemia foi horrível para mim, para minha experiência empreendendo e para muitos outros empreendedores que conheço. [...] eu venci a Covid-19 na vida particular e profissional, isso que eu chamo de conquista” (E6).

Os relatos estão em consonância com o que muitos estudos (FONSECA; ESPEJO; QUEIROZ, 2020; SANTOS *et al.*, 2021) enfatizam, que é o despreparo por parte dos gestores/empreendedores em gestão. Essas evidências colocam em alerta todos os agentes de um ecossistema de inovação, mas, principalmente, os laboratórios de inovação. É quase que indispensável que esses agentes disponibilizem treinamentos para os empreendedores vinculados, para que alcancem êxito em suas atividades profissionais.

Diante desse contexto, que antecede o cenário pandêmico e a trajetória durante o mesmo, uma reflexão fica em aberto: Como esses negócios estão hoje, após as turbulências? Referida reflexão é abordada pelos entrevistados ao longo de seus discursos. Todas as empresas analisadas encontram-se estáveis e desenvolvendo suas atividades normalmente. Enquanto algumas já estão “100%” novamente, outras aproximam-se do percentual e acreditam que até o final deste ano conseguem superar seus melhores números:

“[...] hoje estamos estabilizados novamente, as coisas voltaram ao normal e aqui não foi diferente. Tudo bem que ainda se fala sobre a pandemia, mas no mundo dos negócios, na prática, já está quase tudo normalizado. Fornecedores ativos, valores bons para produção da nossa solução, mentorias em maior número, novas parcerias, novos clientes e tudo mais. [...] as preocupações agora voltaram a ser as que tínhamos antes da pandemia, buscar custos cada vez menores e lucros cada vez maiores” (E1).

“[...] foi igual te disse no início, hoje temos o controle que havíamos perdido das coisas. Toda experiência te ensina algo e a pandemia nos ensinou muito. [...] estávamos dispostos a aprender, por isso hoje temos o controle de tudo que temos enfrentado. [...] Com tudo normalizado, nossa preocupação é entregar nossa solução para cada vez mais usuários. [...] sem sombra de dúvidas os treinamentos são mais intensos. Cada colaborador recebe o melhor treinamento para executarem suas atividades da melhor maneira” (E3).

Nesta direção, com a compreensão do antes, durante e depois da pandemia da Covid-19 nas organizações, faz-se necessário compreensão do impacto direto do cenário no controle

de gestão das empresas de tecnologia, isto é, como os SCG eram constituídos no momento que antecede a pandemia, durante e nos dias atuais. Essa compreensão é necessária para que todos os agentes envolvidos com as empresas em questão possam repensar os controles necessários para enfrentamento de períodos de crise.

#### 4.2 Controles de Gestão e Covid-19: Análise das Alterações ao Longo dos Anos

Como já evidenciado anteriormente, os SCG são evidenciados como mecanismos que auxiliam no gerenciamento de atividades que conduzem à inovação (CURTIS; SWEENEY; 2017; SANTOS *et al.*, 2021). Isso significa que possuindo um SCG adequado às metas e objetivos organizacionais, a empresa irá fomentar a inovação e, conseqüentemente, se diferenciar da concorrência e superar entraves que surgirem ao longo da trajetória até a consolidação do seu respectivo modelo de negócio.

Na seção anterior, ficou evidente que as empresas de tecnologia possuíam um SCG desde sua concepção, mesmo que composto por instrumentos considerados informais. Essa evidência é respaldada em estudos como o de Frezatti, Carter e Barroso (2014), Fonseca, Espejo e Queiroz (2020) e Ribeiro, Espejo e Vendramin (2020), onde os autores discutem uma “Contabilidade sem Contabilidade”, isto é, a adoção de mecanismos informais de controle gerencial em alternativa à ausência de controles formais nas organizações, sejam elas inovadoras ou não.

Com isso, tem-se que esses controles foram determinantes no enfrentamento da pandemia da Covid-19, oferecendo suporte às startups não descontinuarem suas atividades. Frare e Beuren (2021) já discutiam a relevância dos SCG para as organizações em tempos de crise. Desse modo, faz-se relevante ilustrar o desenho dos SCG das empresas antes desse período pandêmico. Para isso, trechos oriundos das entrevistas com o Empreendedor 1 e Empreendedor 3 foram selecionados para discussão:

“Para participar de uma seleção (DE INCUBAÇÃO), você precisa apresentar alguns controles, como plano de ação, operacional, de investimento, receitas e despesas previstas e alguns outros. Então você tem alguma coisa ou outra no início do negócio, mesmo que nada muito formalizado. [...] eles (MENTORES) precisam saber como seu negócio está e se tem potencial de sucesso. Alguma coisa de planejamento, contabilidade e mercado é necessário. [...] como empreendedor, você quer saber como seu negócio está, então busca implementar esses controles naturalmente. Algumas empresas só buscam isso para entrar aqui (NO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO), aí é algo que eu não concordo muito. Penso que é necessário ter essas informações desde o início, para a longevidade da empresa” (E1).

“[...] então eu confesso que não era nada muito sofisticado, mais para ter alguma coisa para apresentar. [...] startups precisam buscar investidores, então no início nós tínhamos um plano de investimento, mas apenas para fins de novos investidores. [...] com certeza, hoje eu sei que esses controles são indispensáveis. Inclusive, temos parceria com uma startup da área contábil que fornece diversos relatórios para nós e, com base neles, tomamos nossas decisões e desenvolvemos estratégias. [...] eu não diria um orçamento, mas é como se fosse, entende? É uma previsão de receitas e despesas futuras mais simples, porém efetiva” (E3).

Um ponto que chama atenção na fala dos empreendedores refere-se ao fato da adoção de instrumentos gerenciais apenas no momento em que as empresas de tecnologia participam de processos de seleção para incubação ou na busca por investidores. A preocupação, neste caso, é que não há cuidado por parte dos gestores/empreendedores na adoção de controles para o fornecimento de informações que possam ajudá-los no processo decisório, apenas para cumprir requisitos exigidos nos editais de seleção.

Os controles de gestão são mecanismos que direcionam o comportamento dos colaboradores, para assegurar a implementação das estratégias e o atingimento dos objetivos organizacionais (FONSECA; ESPEJO; QUEIROZ, 2020). Além disso, são responsáveis pela construção dos discursos organizacionais (FREZATTI; CARTER; BARROSO, 2014). Desse modo, o quanto antes a organização utilizar esses controles, maiores serão as chances de sucesso e menores as de não sobrevivência.

Com o passar dos anos, o Empreendedor 1 e o Empreendedor 3 mencionam que novos controles foram sendo utilizados e compuseram seus SCG. Um SCG mais sólido, estruturado ou consolidado foi determinante para o Empreendedor 4 e o Empreendedor 5 enfrentarem os impactos da Covid-19 nas atividades das suas empresas. O Empreendedor 4, especificamente, menciona o orçamento como mecanismo essencial na superação dos obstáculos advindos com o período de crise:

“[...] estamos há quase 7 anos no mercado, por mais que somos uma empresa incubada, temos nossos números que são consideráveis. Acredito que os controles vão se ‘modernizando’ conforme a empresa vai crescendo. Você não precisa de orçamento em uma startup formada por dois integrantes e que estão no mercado há 4 meses. Claro que deve haver uma previsão aqui e ali, mas nada tão robusto [...] no nosso caso, o orçamento foi extremamente relevante para esse período, justamente para estimar nossas despesas, ganhos e oportunidades de investimento. Conseguimos direcionar e utilizar os recursos financeiros da melhor maneira.” (E4).

“[...] o que mais ouvimos dos nossos mentores é que é indispensável termos controles robustos para obtermos informações relevantes em tempo hábil. Realmente é o que presenciamos no dia a dia, quem não direciona atenção a parte gerencial, acaba colhendo as consequências depois. [...] minha formação não é em contabilidade ou administração, mas isso não me impediu de correr atrás de conhecimento para fazer meu negócio se estabilizar. É necessário dar atenção a gestão e aos controles que você possui para enfrentar não apenas a pandemia, como foi, mas os desafios do dia a dia mesmo” (E5).

A fala dos empreendedores vão de encontro com achados de diversos estudos, como o de Davila, Foster e Jia (2015), Lopes, Beuren e Gomes (2019). Esses autores analisaram a associação entre uso do SCG e desempenho organizacional. Os achados evidenciam os SCG como elementos proativos da criação de vantagem competitiva e da maximização das atividades de inovação no ambiente organizacional, resultando em negócios de sucesso.

Outro ponto que chamou atenção, durante a análise das evidências, foi que ainda durante o período pandêmico, tanto as empresas de tecnologia, como o próprio laboratório de inovação, buscaram parcerias e/ou outros tipos de vínculos com Instituições de Ensino Superior (IES), especificamente, com cursos da área de negócios. O objetivo dos agentes desse ecossistema de inovação foi que pesquisadores fossem um tipo de “alicerce” no processo de gestão durante esse momento de crise da pandemia da Covid-19.

O Empreendedor 2 e o Empreendedor 6, que são os CEOs das empresas mais novas da amostra, discorrem sobre essas parcerias formalizadas com as IES:

“[...] então foi aí que o (NOME DO MENTOR) me falou sobre essa oportunidade. Basicamente, professores e alguns alunos orientavam nossa equipe sobre isso (COTROLES DE GESTÃO). Eles falavam: ‘Olha, você precisa realizar isso, modificar aqui, buscar aquilo’. [...] Eu me lembro de muitas sugestões acerca do nosso planejamento estratégico, mas algumas coisas sobre a própria contabilidade eram sugeridas também. Por exemplo, utilizar as demonstrações como apoio para a tomada de decisão, focar na previsão de receitas e despesas futuras e outras coisas. [...] foi muito bom, não tenho tanta familiaridade com essas ferramentas, meus mentores que me auxiliam, mas ouvir esses profissionais foi essencial” (E2).

“Foi através do laboratório, marcaram algumas reuniões, na época online, e elas foram sendo frequentes. Acho legal pois propicia a interação ‘universidade-mundo real’. Eles visualizam o que estamos enfrentando e, com as teorias, nos ajudam a lidar com esses problemas. Realmente deu certo, até eu duvidei, mas foi algo que ambas as partes saíram ganhando: nós por superar esse momento de crise e eles por viverem essa experiência na prática, saírem do mundo da teoria. [...] sim, foi isso mesmo, nos ajudavam a alterar nossas estratégias, nossas ações, como alocamos nossos recursos naquele momento delicado, prever com mais exatidão nossas receitas e nossos gastos. [...] algumas

coisas não entendíamos muito, eles sempre vinham com artigos explicando, aí tinham que falar em outra linguagem, pois não era de fácil compreensão” (E6).

Esse suporte, bem como outras parcerias que surgiram, contribuíram para a continuidade das atividades das empresas. Pesquisadores possuem conhecimento sobre os mais diversos mecanismos de controle que podem ajudar essas empresas de tecnologia a superarem os desafios da pandemia. Assim, esse relacionamento universidade-empresa se faz indispensável, especialmente, em tempos de crise, quando os desafios ainda são desconhecidos para ambas as partes.

Com a normalização do cenário, no ano de 2022, os SCG das startups analisadas já não eram os mesmos do início da pandemia. Instrumentos mais sofisticados e estruturados constituíam os sistemas neste momento. Por mais que estudos como o de Frare *et al.* (2021) e o de Pavlatos e Kostakis (2021) defendam que controles mais robustos foram desenhados para médias e grandes organizações, estes também podem ser implementados em pequenas empresas, como é o caso das startups analisadas.

Acredita-se que, com o desenvolvimento das capacidades de inovação (capacidade de desenvolvimento, operação, gestão e transação), as startups encontram-se preparadas para implementar artefatos mais complexos. Com isso, buscou-se explorar como ficaram constituídos os SCG após o cenário pandêmico da Covid-19. Dentre os mecanismos de controle de gestão identificados, destacam-se: i) Planejamento Estratégico; ii) Orçamento; iii) *Balanced Scorecard* (BSC); iv) *Benchmarking*, e; v) *Just In Time* (JIT):

“[...] exatamente por isso utilizamos essa ferramenta (ORÇAMENTO), com ela conseguimos definir novos caminhos e a tomamos decisões mais coerentes sobre o que fazer com o nosso dinheiro” (E1).

“[...] o just in time auxilia a produção da nossa tecnologia e o planejamento estratégico está alicerçando toda a gestão da startup. [...] sem esse planejamento é praticamente impossível” (E3).

“[...] estudar as empresas semelhantes à nossa é uma das nossas preocupações, como elas estão realizando investimentos, quais práticas de gestão estão utilizando e também quais são seus fornecedores” (E4).

“Um dos nossos controles principais é o BSC, que faz com que nossos colaboradores passem a entender as nossas estratégias. Essa ferramenta foi recomendada pelos nossos mentores e faz com que sejam criadas condições para uma gestão crítica na busca por novas soluções” (E6).

Nesse contexto, é possível identificar que o período pandêmico acabou fortalecendo os SCG das empresas de tecnologias averiguadas. Antes da pandemia, algumas startups possuíam controles, mas muitos deles não eram efetivamente utilizados para a tomada de decisão, apenas para o cumprimento de requisitos na seleção ou na busca por investidores. Nos dias atuais, os instrumentos utilizados são mais robustos, justamente pelo fato de as empresas terem se fortalecido com o período difícil que enfrentaram.

Assim sendo, com as evidências destacadas nestas duas últimas subseções, na próxima subseção buscou-se discuti-las e relacioná-las com investigações anteriores sobre controles de gestão, startups e Covid-19. Essas relações são necessárias para o fortalecimento e validação das evidências apresentadas, além de propiciar análises comparativas entre empresas de tecnologia, inseridas em ambientes com características culturais distintas, ou seja, startups localizadas em diversos países.

### 4.3 Discussão das Evidências

Com a Covid-19, organizações precisaram desenvolver novas estratégias para superarem os desafios e darem continuidade às suas atividades. Este cenário pandêmico impactou os controles de gestão das startups analisadas. O impacto fez com que os SCG das organizações passassem a ser constituídos por ferramentas mais robustas, porém ficou evidente a importância das *proxies* informacionais no início da crise. Esses controles conseguem fornecer diversas informações para os gestores na ausência de mecanismos formais.

A literatura já indicava que, na ausência de ferramentas consolidadas, *proxies* informacionais podem contribuir na construção dos discursos organizacionais e ajudar os gestores no processo decisório (FREZATTI; CARTER; BARROSO, 2014; FONSECA; ESPEJO; QUEIROZ, 2020; RIBEIRO; ESPEJO; VENDRAMIN, 2021). Entretanto, esses controles acabam sendo limitados e não podem substituir, por completo, os instrumentos de controle gerencial amplamente conhecidos e formalizados.

Enquanto a crise predominava, os negócios inovadores buscavam alternativas para se fortalecerem. Assim, diversas parcerias com vários agentes foram formalizadas. Uma dessas parcerias foi com cursos de graduação e pós-graduação de IES, objetivando aquisição de conhecimentos sobre o processo de gestão. Uma das causas responsáveis pela descontinuidade das organizações, sejam elas inovadoras ou não, é a ausência de

conhecimentos sobre gestão por parte dos gestores (GRONDYS *et al.*, 2021; GUCKENBIEHL; ZUBIELQUI, 2022).

A parceria universidade-empresa torna-se importante pelo fato de que não são todas as empresas de tecnologia que investem em pesquisa e desenvolvimento, por mais que a inovação seja o que move o negócio. Assim, nos casos analisados, os pesquisadores contribuíram ao evidenciar os controles de gestão que mais poderiam ser adequados para o enfrentamento da pandemia. Em contraparte, a academia tem a oportunidade de validar evidências que, até então, não tinham sido identificadas na prática.

Após o período pandêmico, ou até mesmo próximo ao seu término, os SCG das startups passaram a ser compostos por artefatos já consolidados, muitos deles sugeridos pelos mentores e pesquisadores parceiros. Reichert, Camboim & Zawislak (2015) mencionam que após o desenvolvimento das capacidades de inovação, startups passam a ser consideradas firmas inovadoras. Com isso, entende-se que, ao se tornarem firmas inovadoras, essas empresas já estão preparadas para a adoção de controles já consolidados e desenhados para grandes empresas.

Os controles identificados por meio das entrevistas, vão em direção ao que é discutido e evidenciado nos estudos de Pavlatos (2020), Frare e Beuren (2021) e Pavlatos e Kostakis (2021). Percebeu-se, então, que diante do impacto da Covid-19 nas empresas de tecnologias, seus SCG precisaram ser reformulados e, conseqüentemente, tornaram-se sistemas mais desenvolvidos. Referida robustez permite com que essas empresas estejam mais preparadas para o enfrentamento de outros possíveis períodos de crise.

Vale ressaltar, ainda, que a pandemia não foi responsável por propiciar apenas malefícios e obstáculos para as startups. Com o fechamento de muitas indústrias, startups visualizaram algumas oportunidades para consolidarem seu modelo de negócio e validarem suas soluções. As startups digitais, principalmente em inteligência artificial, robótica e outras áreas onde as ofertas digitais são dominantes, visualizaram e aproveitaram as oportunidades que surgiram com a crise.

Assim, entende-se que a pandemia da Covid-19 fortaleceu as organizações que não interromperam suas atividades e conseguiram sobreviver à crise. Guckenbiehl e Zubielqui (2022) já haviam discutido que, com adaptações em seus modelos de negócios, as empresas de tecnologia conseguiriam lidar com as adversidades oriundas do cenário pandêmico da Covid-19. Entretanto, não havia evidências relacionadas às mudanças nos SCG dessas empresas, durante o período da Covid-19.

Desta maneira, as evidências construídas tornaram possível a compreensão do desenho e uso dos SCG nas empresas de tecnologia analisadas, além do impacto sofrido pela pandemia da Covid-19. Os relatos dos entrevistados do estudo não só foram de encontro com a literatura existente, como proporcionaram novos achados e, assim, preencheram a lacuna a qual o estudo se disponibilizou a preencher. Todas essas evidências poderão servir como alicerce a empresas com características semelhantes, isto é, com potencial inovador.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo averiguou o impacto da Covid-19 no controle de gestão das startups. Os achados evidenciaram que o cenário pandêmico desencadeou oportunidades e desafios para as empresas. Enquanto algumas identificaram lacunas para o êxito de sua solução, outras não estavam preparadas para a perda de fornecedores e quase precisaram descontinuar suas atividades. Durante a crise, as empresas fecharam parcerias com diversos agentes, inclusive com instituições de ensino superior, visando à troca de conhecimentos com pesquisadores da área de negócios.

Quanto à constituição dos SCG das startups, verificou-se que antes da pandemia, os controles utilizados pelas empresas restringiam-se a mecanismos de planejamento e financeiros, como: a) planos operacionais e de ação; b) planos de investimentos; c) análise de ambientes interno e externo; d) controle de custos e despesas, e; e) previsão de receitas e despesas futuras. Esses mecanismos também foram identificados no estudo de Ribeiro, Espejo e Vendramin (2021), validando as evidências.

No período de crise, ou seja, durante a pandemia da Covid-19, alguns controles ganharam ênfase e outros foram sendo introduzidos nos SCG das empresas, como: a) treinamentos; b) marketing; c) parcerias; d) conhecimentos sobre os riscos do mercado, e; e) avaliação de desempenho. Esses controles de pessoal e culturais também foram identificados e discutidos em alguns outros estudos, como é o caso das pesquisas de Frare e Beuren (2021), Frare *et al.* (2021) e Ribeiro, Espejo e Vendramin (2021).

Após o período pandêmico, verificou-se que os SCG passaram a ser constituídos por controles mais consolidados, isto é, ferramentas utilizadas em médias ou grandes organizações. Dentre eles, destaca-se: a) planejamento estratégico; b) orçamento; c) *balanced scorecard*; d) *benchmarking*, e; e) just in time. Essas evidências contrariam alguns estudos que enfatizam o uso destes mecanismos apenas em empresas de maior porte (RIBEIRO; ESPEJO; VENDRAMIN, 2021; GUCKENBIEHL; ZUBIELQUI, 2022), mas vão de encontro

a outros que identificaram a alguns destes mecanismos (DAVILA; FOSTER; JIA, 2015; PAVLATOS; KOSTAKIS, 2021).

Em se tratando das contribuições teóricas, esta pesquisa avança a literatura existente (CARRARO; MENESES; BRITO, 2019; BRYCE *et al.*, 2020; KUCKERTZ *et al.*, 2020; FRARE; BEUREN, 2021) ao fornecer um cenário “pós-pandêmico”, ou seja, evidenciar como o controle de gestão das empresas de tecnologia era antes da pandemia, o impacto percebido durante e as mudanças após o período pandêmico da Covid-19. Quanto às contribuições práticas, além de compreender os desafios enfrentados pelas startups na pandemia, o estudo explora elementos que estão associados ao controle de gestão e que podem ajudar na sobrevivência e continuidade do negócio.

Por se tratar de uma investigação científica, esse estudo apresenta algumas limitações. Uma dessas limitações refere-se ao fato da não diversidade de aspectos culturais nas empresas analisadas, ou seja, apenas o impacto da Covid-19 no controle de gestão das startups brasileiras de uma região foi analisado. Outra limitação refere-se à abordagem em relação ao problema, isto é, acredita-se que um estudo quantitativo, por mais que possua suas limitações, possa alcançar maior número de empreendedores, bem como startups a serem exploradas.

## REFERÊNCIAS

- BROWN, R, ROCHA, A., & COWLING, M. (2020). Financing entrepreneurship in times of crisis: exploring the impact of COVID-19 on the market for entrepreneurial finance in the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 38(5), 380–390.
- BRYCE, C *et al.* (2020). Resilience in the face of uncertainty: Early lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk Research*, 9(7-8), 1–8.
- BUNDY, J., PFARRER, M. D., SHORT, C. E., *et al.* (2017). Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
- CARRARO, W. B. W. H., MENESES, R., & BRITO, C. (2019). Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de start-ups. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(4).
- CRESPO, N. F *et al.* (2019). The adoption of management control systems by start-ups: internal factors and context as determinants. *Journal of Business Research*, 101, 875-884.
- CURTIS, E., & SWEENEY, B. (2017). Managing different types of innovation: mutually reinforcing management control systems and the generation of dynamic tension. *Accounting and Business Research*, 47(3), 313-343.

DAVILA, A. (2019). Emerging themes in management accounting and control research, *Spanish Accounting Review*, (22)1, 1-5.

DAVILA, A., FOSTER, G., & JIA, N. (2015). The valuation of management control systems in start-up companies: international field-based evidence. *European Accounting Review*, 24(2), 207-239.

DOERN, R. (2021). Knocked down but not out and fighting to go the distance: small business responses to an unfolding crisis in the initial impact period. *Journal of Business Venturing Insights*, 15.

DOERN, R., WILLIAMS, N., & VORLEY, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5-6), 400–412.

DONTHU, N. & GUSTAFSSON, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289.

DUCHEK, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.

EBERSBERGER, B., & KUCKERTZ, A. (2021). Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis. *Journal of Business Research*, 124, 126–135.

EGGERS, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208.

FLORES, J. (1994). *Aproximación interpretativa al contenido de la información textual*. In: *Análisis de datos cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.

FONSECA, R. F. M. S., ESPEJO, M. M. S. B., & QUEIROZ, A. F. (2020). O efeito mediador das proxies de controle gerencial na relação características do empreendedor e desempenho organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 14(3).

FRARE, A. B. *et al.* (2021). Interface between entrepreneurial orientation, strategic planning and budget: Configurations for high performance. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(2).

FRARE, A.B., & BEUREN, I.M. (2021). Job autonomy, unscripted agility and ambidextrous innovation: analysis of Brazilian startups in times of the Covid-19 pandemic", *Revista de Gestão*, 28(3), 263-278.

FREZATTI, F., CARTER, D. C., & BARROSO, M. F. G. (2014). Accounting without accounting: informational proxies and the construction of organisational discourses. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27( 3), 426-454.

Grondys K, Slusarczyk O, Hussain HI, *et al.* (2021). Risk assessment of the SME sector operations during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8).

GUCKENBIEHL, P., & ZUBIELQUI, G. C. (2022). Start-ups' business model changes during the COVID-19 pandemic: Counteracting adversities and pursuing opportunities. *International Small Business Journal*, 40(2), 150–177.

HAMOUCHE, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2, 15.

HUA, J., & SHAW, R. (2020). Corona Virus (COVID-19) "Infodemic" and Emerging Issues through a Data Lens: The Case of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7).

KUCKERTZ, A et al. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13.

LEFEBVRE, V. (2020). Performance, working capital management, and the liability of smallness: a question of opportunity costs? *Journal of Small Business Management*.

LOPES, I. F., BEUREN, I. M., & GOMES, T. (2019). Influência do uso do Sistema de Controle Gerencial e da Estratégia Organizacional no Desempenho da Inovação. *Revista Universo Contábil*, 15(1), 85-105.

MUNCK, J.C *et al.* (2020). The performance effects of management control instruments in different stages of new product development. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(2), 259-284.

MUTTAQIN, G. F., TAQI, M., & ARIFIN, B. (2020). Job Performance During COVID-19 Pandemic: A Study on Indonesian Startup Companies. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1027–1033.

NAGEL, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy* 40(9/10), 861–875.

PAVLATOS, O. (2021). Drivers of management control systems in tourism start-ups firms, *International Journal of Hospitality Management*, 92, 1-9.

PAVLATOS, O., & KOSTAKIS, H. (2021). Budgeting in start-up companies: European survey-based evidence, *Advances in Management Accounting*, Vol. 33, pp. 97-126.

REICHERT, F. M., CAMBOIM, G. F., & ZAWISLAK, P. A. (2015). Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 161-194.

RIBEIRO, A. C., ESPEJO, M. M. S. B., & VENDRAMIN, E. O. (2021). *A Adoção de Proxies Informacionais em Alternativa à Ausência de Mecanismos Formais de Controle Gerencial em Startups*. Anais do XXI International Conference in Accounting, São Paulo, Brasil.

ROPER, S., & TURNER, J. (2020). R&D and innovation after COVID-19: what can we expect? A review of prior research and data trends after the great financial crisis. *International Small Business Journal*, 38(6): 504–514.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F. & LUCIO, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. 5 eds. Porto Alegre: Penso.

SANTOS, V *et al.* (2021). Influência do Desenho dos Sistemas de Controle Gerencial no Desempenho de Tarefas Mediado pela Aprendizagem Organizacional. *Contabilidade Vista & Revista*, 32(1), 132-159.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

RIBEIRO, A. C; COSTA, F. O Impacto da Covid-19 no Controle de Gestão das Startups. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 2, art. 4, p. 80-103, fev. 2023.

Contribuição dos Autores	A. C. Ribeiro	F. Costa
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X