



Aspectos da Contabilidade Gerencial Inseridos na Gestão de *Startups*

Aspects of Management Accounting in Startups Management

Aspectos de la Contabilidad de Gestión Insertados en la Gestión de Startups

Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro

<http://orcid.org/0000-0002-2152-1767>

Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade (UFRGS), RS, Brasil

wendy.carraro@ufrgs.br

Felipe de Paulo Lima

<http://orcid.org/0000-0001-7410-1873>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil

felipedepaulolima@gmail.com

Paulo Schmidt

<https://orcid.org/0000-0002-7341-1316>

Faculdade São Francisco de Assis, RS, Brasil

pschmidt@ufrgs.br

Eyitayo Gérald Yannick Dimon

<https://orcid.org/0000-0003-1396-3116>

Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade (UFRGS), RS, Brasil

yannick.dimon@gmail.com

RESUMO

Em virtude da necessidade de novas técnicas de gestão, em função do ambiente competitivo que as empresas estão inseridas, a utilização das ferramentas de contabilidade gerencial vem sendo uma forma de inovação para as instituições. Este estudo teve o objetivo de analisar quais aspectos relacionados à contabilidade gerencial estão inseridos no cotidiano das *startups* do Polo Científico e Tecnológico da Universidade de Coimbra. A pesquisa tem uma abordagem analítica quali-quantitativa, com característica descritiva. O levantamento de dados, foi realizado por *survey*, aplicando-se entrevistas e questionários com perguntas fechadas, com gestores de 17 das 25 *startups* estabelecidas no Polo. Os resultados apontam que há um baixo índice de conhecimento acerca da contabilidade gerencial, entretanto, suas práticas de gestão são aplicadas nas empresas pesquisadas.

Palavras-Chave: Contabilidade Gerencial. Ferramentas. *Startups*.

ABSTRACT

Due to the need for new management techniques, due to the competitive environment that companies are inserted in, the use of management accounting tools has been a form of innovation for institutions. This study aimed to analyze which aspects related to management accounting are inserted in the daily life of startups at the Scientific and Technological Center of the University of Coimbra. The research has a qualitative and quantitative analytical approach, with a descriptive characteristic. Data collection was carried out by survey, applying interviews and questionnaires with closed questions, with managers of 17 of the 25 startups established in the Polo. The results indicate that there is a low level of knowledge about management accounting, however, its management practices are applied in the researched companies.

Keywords: Management Accounting. Tools. *Startups*.

RESUMEN

Debido a la necesidad de nuevas técnicas de gestión, debido al entorno competitivo en el que se insertan las empresas, el uso de herramientas de contabilidad de gestión ha sido una forma de innovación para las instituciones. Este estudio tuvo como objetivo analizar qué aspectos relacionados con la contabilidad de gestión se insertan en la vida cotidiana de las nuevas empresas en el Centro Científico y Tecnológico de la Universidad de Coimbra. La investigación tiene un enfoque analítico cualitativo y cuantitativo, con carácter descriptivo. La recolección de datos se realizó por encuesta, aplicando entrevistas y cuestionarios con preguntas cerradas, con gerentes de 17 de las 25 startups establecidas en el Polo. Los resultados indican que existe un bajo nivel de conocimiento sobre la contabilidad de gestión, sin embargo, sus prácticas de gestión son aplicadas en las empresas investigadas.

Palabras-Clave: Contabilidad de Gestión. Herramientas. *Startups*.

1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento da Revolução Industrial, no século XVIII, Oliveira e Boente (2012) relatam que houve uma nova dinâmica no mundo empresarial e, assim, houve uma intensificação nos processos de evolução social, econômica e tecnológica. Considerando essas transformações, o ambiente organizacional se tornou mais competitivo e suscetível a pressões externas, como, por exemplo, fornecedores, clientes, governo e concorrentes. As sucessivas mudanças levaram a alta administração a procurar maneiras mais efetivas para gerir as organizações.

A demanda por novas técnicas de gestão é decorrente do ambiente competitivo em que as entidades estão inseridas, bem como as novidades quanto à tecnologia da informação e as mudanças significativas em suas estruturas organizacionais. Teixeira, Santos e Nossa (2011) relatam que o sucesso da entidade, no campo financeiro, pode ter forte relação com a gestão da informação.

Padoveze (2010) aborda que a contabilidade gerencial, que reúne instrumentos, contempla a contabilidade financeira, para tornar efetiva a informação contábil dentro das empresas em todo processo de gestão, resultando na criação de valor. E afirma que a contabilidade gerencial se origina junto a técnicas e procedimentos contábeis, sendo voltada ao usuário interno, com o objetivo de fornecer informações valiosas para o processo de tomada de decisão na esfera organizacional.

A Contabilidade Gerencial tem sua atenção voltada para o futuro. Garrison (2007) evidencia que essa contabilidade se preocupa menos com a precisão e ressalta mais as áreas de uma organização, não é regida por princípios contábeis e não é obrigatória. Pesquisas a seu respeito ampliaram, notadamente, nos anos que sucederam o início da década de 1980. Hesford *et al.* (2006) indicam que isso acontece devido alguns elementos, como: i. novos tópicos de investigação; ii. surgimento de periódicos com foco em pesquisas de Contabilidade Gerencial; e iii. utilização de uma perspectiva multidisciplinar e de múltiplos métodos para examinar seus fenômenos.

Com a evolução do processo tecnológico e social, há também a evolução do empreendedorismo, e Bessant e Tidd (2009) relatam que, há muito tempo, as pessoas procuram formas de inovar, inclusive nas relações de trabalho. Nesse compasso, Ries (2012) faz referência à história de um grupo de estudantes na Universidade de Stanford, os quais, em conversas e discussões, tiveram algumas ideias e criaram uma empresa (também chamada *startup*). O autor conta que estudantes dentro de universidades, muitas vezes, se tornam empreendedores, antes mesmo de concluírem seus estudos, e desenvolvem produtos e/ou serviços.

Ries (2012) define *startup* como uma organização de pessoas que visam ofertar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza. Nada informa sobre a dimensão da organização, por conseguinte, qualquer pessoa que esteja inserida na busca para criar inovação em produto e/ou serviço, em ambiente extremamente incerto, está implicado em uma *startup*. Se é uma empresa nascida de um modelo de negócio ágil e enxuto que consegue produzir valor para seu cliente resolvendo um problema social, no mundo real, é entendida como uma *startup* (Ribeiro; Espejo, 2022).

As *startups*, apesar de todo o potencial que possuem, enfrentam desafios do ponto de vista gerencial, pois requerem métodos de gestão específicos (Amorim; França, 2023). Embora a disrupção seja necessária no seu cotidiano - isso não implica na criação de algo revolucionário, ainda que isso possa acontecer -, busca-se trazer um novo sentido de valor aos clientes, seja provendo uma solução em um mercado ignorado ou oferecendo uma nova aplicação no uso de uma tecnologia pré-existente (Ries, 2012). Anisiuba, Okafor e Ezeaku (2018) mencionam que utilizar a contabilidade gerencial auxilia no processo de tomada de decisão, haja vista ela fornece várias ferramentas de controle e mensuração de resultados que são capazes de ser empregadas em todos os modelos de negócios, inclusive em *startups*.

Nesse contexto, este estudo apresenta a seguinte questão problema: *quais os aspectos de contabilidade gerencial estão inseridos no cotidiano das startups da Universidade de Coimbra?* Para respondê-la, tem-se por objetivo analisar quais aspectos relacionados à contabilidade gerencial estão inseridos no cotidiano das *startups* do Polo Científico e Tecnológico da Universidade de Coimbra. Como objetivos específicos: serão analisados os depoimentos de empreendedores quanto à importância da contabilidade gerencial no processo de controle de gestão; e serão analisadas as ferramentas utilizadas por empresas com desempenho positivo do lucro líquido.

O estudo integra um programa de pesquisa a nível internacional que busca identificar controles de gestão em negócios nascentes e já estabelecidos e é a continuidade de um projeto de pós-doutoramento realizado junto a *startups* em Portugal (Carraro; Battisti; Brito, 2020; Carraro; Meneses; Brito, 2020). Ainda, se justifica, pois pesquisas com esse tema possibilitam observar o diferencial de empresas que possuem ferramentas e instrumentos da contabilidade gerencial (Garcia; Bezerra, 2021). Ou seja, é uma maneira de os envolvidos nas *startups* visualizarem a importância e a contribuição da contabilidade gerencial em seus projetos, reforçando a necessidade de implementação de controles de gestão desde o início da

constituição de um negócio. É também uma forma de as *startups* observarem seu desempenho para, então, se necessário, realizarem melhorias, e potencializarem sua continuidade. Ao se utilizar *startups* do Polo Científico e Tecnológico da Universidade de Coimbra, considerada uma das melhores incubadoras de empresas do mundo (UNIVERSIDADE DE COIMBRA, [202-?]), tenciona-se contribuir tanto para o mundo acadêmico quanto para futuros empreendedores de *startups* e para que Parques Tecnológicos obtenham conhecimento em relação às práticas de controle de gestão, tendo como foco as práticas de contabilidade gerencial, que acontece no desenvolvimento das *startups*.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ABORDAGEM CONCEITUAL DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial tem por objetivo fornecer informação econômica relevante para que o usuário possa embasar sua tomada de decisão e seu julgamento com segurança. Utilizando como ponto de partida as informações contábeis, ele se mune de informações para determinar projeções e adotar decisões fundamentadas em fatos confiáveis (Iudícibus, 1994). Segundo Garcia e Bezerra (2021), a finalidade da Contabilidade Gerencial é ajudar os usuários internos a fornecer informações financeiras e operacionais no processo de tomada de decisão. A partir das informações contábeis financeiras, ela gera informações que descrevem a situação atual da empresa e dão uma melhor visão do futuro para ajudar o gestor a tomar decisões econômicas e maximizar os lucros (Silva, 2021).

O processo de globalização trouxe as grandes organizações, que possuíam atividades operacionais com uma complexidade elevada, para as quais já não eram suficientes os sistemas de contabilidade de custos, por isso, foram necessárias inovações nos sistemas de informação. Nesse processo de evolução constante, novas necessidades originaram artefatos gerenciais, criando a contabilidade gerencial (Soutes, 2006, p. 20). Nas palavras de Padoveze (2010), o segmento da ciência contábil, que reúne um conjunto de informações necessárias à administração e que complementam as informações já existentes na contabilidade financeira, é chamado de contabilidade gerencial.

A Contabilidade Gerencial objetiva a gerir os recursos da entidade, tencionando criar valor e reduzir perdas. Essa mudança de paradigma na atuação da contabilidade - antes uma mera provedora de informações e, hoje, uma ferramenta de suporte na tomada de decisão na esfera organizacional -, é uma transição que aconteceu nas últimas décadas (Godoy; Raupp, 2017). Teixeira, Santos e Nossa (2011) sustentam que a atividade conhecida como contabilidade gerencial surge pela demanda do processo contábil atual, o qual exige sistemas eficientes, que forneçam informações financeiras e não-financeiras eficazes, de modo a facilitar a coordenação das diversas atividades realizadas pelos componentes humanos que formam a organização.

É um ramo da contabilidade que trata das necessidades de informação dos usuários internos das organizações, ou seja, funcionários e gestores (Costa *et al.*, 2020; Garcia; Bezerra, 2021; Necyk; Frezatti, 2010). Ela também é considerada uma instituição dentro da organização, e se bem configurada, torna-se importante e necessária no processo de tomada de decisão (Costa *et al.*, 2020; Frezatti *et al.*, 2007). Dessa forma, partindo dessas definições, Oliveira e Boente (2012) refletem que é possível inferir que a Contabilidade Gerencial é uma maneira de controle e gestão de uma organização.

2.2 ASPECTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Ching (2006) menciona que a contabilidade gerencial oferece informações que podem contribuir com o planejamento, o controle e a avaliação do desempenho da empresa. Seus relatórios não dispõem de um determinado padrão, uma vez que são realizados conforme a necessidade dos gestores e, por conta disso, suas informações são direcionadas de maneira restrita aos usuários dentro da organização.

2.2.1 Desempenho

O desempenho refere-se aos indicadores financeiros ou não financeiros da empresa. As ferramentas pertencentes a esta categoria de controle refletem a eficácia da organização e permitem verificar objetivamente se os objetivos foram alcançados ou não (Bolisani; Bratianu, 2017; Magdaleno et al., 2017). No aspecto desempenho, Carvalho, Ribeiro e Cunha (2015) asseveram que as organizações nascem partindo de reservas de capital de outras empresas. Essas reservas podem ser financeiras de pessoas físicas ou recursos captados junto a instituições financeiras, e, para esses agentes, devem gerar retorno. Esses autores, reiteram que gerar retorno para seus investidores, independentemente da fonte de capital, é um objetivo comum das empresas.

O gerenciamento de desempenho começa com propósitos e objetivos. Há muito tempo, vem se estabelecendo que o “[...] requisito básico fundamental para o controle é a existência de objetivos, os quais são os usados para avaliar o desempenho” (Ferreira; Otley, 2009, p. 268, tradução nossa). Para que este possa ser mensurado, esse aspecto reúne indicadores de desempenho de negócios e financeiros ou não financeiros, com o intuito de monitorar o progresso da entidade com relação às suas metas.

Sob o aspecto financeiro, pode-se inferir que os artefatos estão ligados a instrumentos de administração financeira, como: ponto de equilíbrio; avaliação do fluxo de caixa; retorno sobre o patrimônio líquido; retorno sobre o ativo; valor presente líquido; avaliação do valor da empresa; e *payback* (Ross et al., 2013). Ross et al. (2013) reforçam que, ao comprar um ativo de qualquer natureza, seu lucro (ou prejuízo) com esse ativo é chamado de retorno sobre o investimento.

A demonstração do resultado do exercício (DRE) exhibe o resultado da empresa confrontando receitas e despesas, desconsiderando se houve desembolso financeiro, mas levando em conta o período em que elas foram geradas (Greco; Arend, 2011). Silva e Tristão (2011) relatam que o DRE se propõe a evidenciar o resultado líquido do período, salientando, de forma histórica, as operações efetuadas pela entidade.

Kaplan e Norton (1997) apontam que diversas empresas utilizam sistemas de medida de desempenho financeiros e não financeiros, mas, utilizam estas para nortear melhorias nas operações que envolvem contato com o cliente. Guerreiro, Merschmann e Bio (2008) mostram que a análise de rentabilidade de cliente é considerada de suma importância na concepção de métodos de maximização do lucro das empresas e enfatizam que essa análise presume o cálculo da lucratividade por cliente e os respectivos custos para servi-lo.

Ainda, como item que auxilia no desempenho da empresa há o *Balanced Scorecard* que, em relação à necessidade em que as medidas financeiras e não financeiras devem estar disponíveis a todos os funcionários nos diversos níveis organizacionais, é necessário para que os colaboradores compreendam os efeitos financeiros de suas ações e decisões. A alta administração deve reconhecer os condutores do sucesso em longo prazo (Kaplan; Norton, 1997).

2.2.2 Custos

A contabilidade de custos pertence, igualmente, à contabilidade gerencial e é considerada o segmento da ciência contábil responsável por registrar, acumular e relatar informações sobre a atividade, a relação entre os fatores envolvidos e os produtos ou serviços produzidos (Ripoll *et al.*, 2012). A estrutura organizacional é um meio de determinar, rigorosamente, especificação de papéis e tarefas individuais a serem executadas. Compreende-se que as organizações são formadas para desempenhar atividades, que poderiam ser executadas pelo mercado, visando aumentar a eficiência mediante redução de custos de transação (Ferreira; Otley, 2009).

Grzeszeszyn (2005) destaca que as ferramentas relacionadas a custos em contabilidade gerencial têm três segmentos:

- a) contabilidade de custos: responsável pelo custeio de produtos e serviços;
- b) contabilidade diferencial: é a que estima os custos efetivos em cenários alternativos;
- c) controle gerencial: encarregado por controlar e mensurar as variáveis estratégicas, bem como de unidades de negócios, dentre outros.

A análise do ponto de equilíbrio é um instrumento altamente utilizado para verificar a relação entre o volume de vendas e a lucratividade (Ross *et al.*, 2013).

Para Guimarães Neto (2016), perpetuam-se as organizações que dispõem de preços superiores aos seus custos; o cliente apenas obtém esses produtos quando percebe valor agregado superior ao seu respectivo preço. Consoante esse autor, a análise de custos é um instrumento planejado para o processo decisório, sendo essencial em tarefas gerenciais como por exemplo: precificação, otimização da produção e valorização dos estoques.

Nas indústrias, os gastos com insumos, outros materiais, remuneração de operários e custos indiretos compõem o custo final do produto. Nas empresas do ramo comercial, este custo é formado, essencialmente, sobre o custo despendido na aquisição da mercadoria (Dutra, 2010). Levando em consideração que o serviço é um bem intangível e, por consequência, não pode ser estocado, Ripoll *et al.* (2012) chamam a atenção para sua realização e seu consumo, os quais ocorrem concomitantemente e, em decorrência disso, seu controle de custos ocorre de forma diferente.

2.2.3 Orçamento

O aspecto orçamento inclui as ferramentas financeiras usadas no dia a dia da organização. Ele é útil para melhorar o desempenho organizacional e motivar os gestores a atingir as metas estabelecidas (Magdaleno *et al.*, 2017; Manyeva; Piskunov; Fomin, 2016; Ugoani, 2019). Dentro da contabilidade gerencial, pode-se conceituá-lo como “[...] a expressão quantitativa de um plano de ação proposto pela administração por um período específico e um auxílio na coordenação do que precisa ser feito para implementar aquele plano” (Horngren; Datar; Foster, 2004, p. 166). O processo orçamentário deve englobar todos os âmbitos organizacionais, e é nesse processo que cada segmento da organização tem definidos os seus objetivos e suas respectivas alocações de recursos financeiros, visando contribuir para atingir o propósito da empresa (Atkinson *et al.*, 2008).

Nas palavras de Padoveze (2010), conforme o orçamento determina e dispõe as finalidades de todas as áreas da organização, ele colabora para que todas trabalhem em sinergia na busca do objetivo organizacional. Isso vai além das projeções, haja vista deve estar equiparado no envolvimento dos gestores em relação às metas propostas, pois nele estão contidas as diretrizes organizacionais que outorgam mensurar o desempenho da organização, em quaisquer níveis de seus gestores (Frezatti, 2007, p. 46).

As organizações que possuem investidores externos habitualmente necessitam expor e preestabelecer orçamentos para o período, mensal ou anual. E o processo de orçamento

congrega artefatos relacionados ao fluxo de caixa, orçamento operacional e financeiro (Carraro; Meneses; Brito, 2019). Ross *et al.* (2013) reforçam que o orçamento de capital corresponde aos investimentos de longo prazo da empresa e, com ele, o gestor tenta identificar oportunidades de investimento que possuam uma boa relação custo-benefício.

Padoveze (2010) define fluxo de caixa como um demonstrativo das entradas e saídas de recursos do caixa da empresa, e possui como propósito constatar o saldo do caixa, dando suporte ao gestor no planejamento financeiro da empresa. O caixa é gerado pela venda de produtos e ativos ou títulos mobiliários e é gasto com pagamento de materiais, mão de obra para manufaturar, compra de ativos e pagamentos aos credores e proprietários (Ross *et al.*, 2013).

A definição de planejamento tributário é um estudo preliminar que considera os efeitos jurídicos e econômicos decorrentes dos fatos contábeis, visando prover ao gestor uma alternativa legal que contribua para a minimização do impacto da carga tributária nas empresas (Fabretti, 2014). Fabretti (2014) destaca que, na realização do planejamento tributário de forma preventiva, é possível que a empresa consiga produzir elisão fiscal, que é produto da redução do ônus tributário, por intermédio de meios legais.

Para que a peça orçamentária exerça sua função na mensuração, deve-se passar algumas fases como: projeção futura do desempenho da empresa e de cada setor interno; expectativas quantificadas para comparação com os dados reais; análise parcial dos resultados, no decorrer do período orçamentário; presença de medidas corretivas; e aplicação de um inédito planejamento ou ajuste do atual, considerando as variações que ocorreram (Horngren; Datar; Foster, 2004).

2.2.4 Estratégia

Toda organização que, bem gerida, detém uma ou mais estratégias, ainda que nem todas sejam definidas de maneira explícita (Anthony; Govindarajan, 2008). Estratégia é a direção que a organização escolhe seguir em longo prazo como meio de atingir os objetivos organizacionais. A literatura sobre estratégia argumenta que a organização precisa desenvolver os pontos fortes que correspondem aos seus principais fatores de sucesso para alcançar os resultados desejados que ela estabelece para si mesma. Um elemento-chave implica traduzir metas estratégicas em metas operacionais, para atingir o alinhamento (Ferreira; Otley, 2009).

Salim *et al.* (2001) definem o plano de negócios como um instrumento indispensável, pois é importante que a formatação da empresa seja elaborada de modo correto, ou seja, que o empreendimento se encontra muito bem compreendido e, acima de tudo, esteja evidenciado que o mercado irá aceitar muito bem o produto ou serviço que será ofertado. O aspecto estratégia congloba práticas que visam alcançar os objetivos organizacionais de forma sistêmica e dinâmica. Dentro dessas práticas, pode-se utilizar, como instrumentos de controle de gestão, a definição da missão, visão (declaração de propósito) e objetivo dos planos de negócio ou planejamento estratégico (Carraro; Meneses; Brito, 2019). Refletindo sobre elementos internos e externos, a entidade utiliza a estratégia para definir um plano de ação global, visando atingir seus objetivos (Souza, 2007).

O planejamento estratégico está diretamente ligado às diretrizes organizacionais que influenciam o rumo da empresa. Entretanto, se aplicado de maneira isolada, é falho pelo fato de não se trabalhar apenas com ações imediatas e operacionais: é necessário que seja elaborado de forma integrada e combinada com todos os planos táticos e operacionais da entidade (Chiavenato; Sapiro, 2004). O planejamento estratégico compreende algumas etapas, a saber: Missão dos Negócios; Análise SWOT; Definição de Metas; Formulação de Estratégias; Elaboração de Programas e Implementação; *Feedback* e Controle (Kotler; Keller, 2006).

2.3 CENÁRIO E CRESCIMENTO DE *STARTUPS*

No fim da década de 90, durante a crise das empresas ponto.com, Figueira *et al.* (2017) relatam que se formou uma bolha especulativa identificada pelo crescimento exponencial das ações de novas empresas de tecnologia da informação alocadas na *internet*. Os autores abordam que, durante esse cenário, passou-se a empregar a expressão *startup* para definir um grupo de pessoas trabalhando em uma ideia disruptiva e com alto potencial de valorização em um curto espaço de tempo.

Muitos acreditam que qualquer empresa em seu período inicial pode ser considerada *startup*, Figueira *et al.* (2017) indicam que muitos sustentam que uma *startup* são jovens empresas, extremamente inovadoras em qualquer área ou ramo de atividade, que buscam desenvolver um modelo de negócio que seja repetível e escalável, atuando em um cenário de extrema incerteza. A produção de ideias inovadoras é considerada como a única maneira para competir com êxito na economia globalizada atual. *Facebook* ou *Tesla Motors* são exemplos que talharam a ideia do que representam as *startups*, empresas que criaram “[...] a próxima grande coisa [...]” e não as empresas tradicionais do mercado. As *startups* reivindicam um espaço de mercado não contestado e importunam indústrias (Fernandes, 2018, p. 7).

Startups são criadas de maneiras distintas dos modelos tradicionais, respaldada em interações reais com o mercado, em detrimento de projeções e cenários presentes em extensos planos de negócios. Em outras palavras, o sucesso de um empreendimento consiste em validar suas hipóteses de negócio com clientes reais, com o mínimo de gasto e esforço possível (Nardes; Miranda, 2014). Frequentemente as *startups* falham, uma vez que tanto os fundadores quanto os investidores não averiguam a conjuntura antes das próximas etapas, sem designar um período para compreender que a teoria do pilar do plano de negócios está equivocada.

2.4 ESTUDOS RELACIONADOS

Souza e Rios (2011) realizaram uma pesquisa com o intuito de identificar se as microempresas do município de São Roque, em São Paulo (SP) utilizam ferramentas de contabilidade gerencial para a gestão financeira. Eles realizaram entrevistas com 94 microempresas do varejo, aproximadamente 10% do total do segmento, e observaram um baixo nível de conhecimento acerca da contabilidade gerencial entre os pesquisados, em contrapartida, a maioria deles afirmou utilizar métodos de gestão em seu negócio. Na conclusão, levantaram as hipóteses de que, apesar de os gestores terem informado que não conheciam a Contabilidade Gerencial, eles a utilizam na prática; e os que informaram não praticá-la, não o fazem por não terem o real conhecimento sobre ela.

A pesquisa de Lima e Sousa (2013) teve por objetivo verificar se as micros e pequenas empresas da feira Oito de Maio, em Icoaraci, cidade de Belém do Pará, utilizavam as ferramentas contábeis gerenciais e qual a importância atribuída a elas. A pesquisa demonstrou que, apesar de não haver, por parte da maioria dos proprietários das empresas, o entendimento da verdadeira finalidade da ciência contábil, eles aplicavam algumas ferramentas no processo de gestão do negócio e admitiram que essas ferramentas contribuía para o desenvolvimento das atividades empresariais.

Estudo de Dalosto e Silva (2017) buscou verificar qual a importância da contabilidade gerencial e suas ferramentas para as *startups* dos municípios de Joinville e de Florianópolis, em Santa Catarina (SC). Constataram um baixo índice de conhecimento sobre Contabilidade Gerencial, mas ocorre a utilização, na prática, de ferramentas de gestão nas empresas pesquisadas.

3 METODOLOGIA/PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa traz uma abordagem analítica quali-quantitativa dos dados, para os quais Gil (2002, p. 133) reforça que: “a análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação”. O autor define esse processo como uma sucessão de procedimentos envolvendo a redução dos dados, sua categorização e interpretação, além da expressão escrita por meio de relatório. A abordagem quantitativa tem por objetivo a “[...] coleta sistemática de dados sobre populações, programas, ou amostras de populações e programas. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários etc. e empregam procedimentos de amostragem” (Marconi; Lakatos, 2003, p.187).

Esta pesquisa tem característica descritiva, com a intenção de identificar quais os aspectos da Contabilidade Gerencial estão inseridos nas *startups*. Gil (2002, p. 42) explica que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”, e a pesquisa exploratória visa proporcionar maior proximidade com o problema, buscando explicitá-lo, ou construir hipóteses.

Para o levantamento de dados, utilizou-se a técnica *survey*, por meio de entrevistas gravadas e transcritas pelo autor e pela aplicação de questionários contendo perguntas fechadas. De acordo com Gil (2002, p. 50), esse método se caracteriza como a “[...] solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

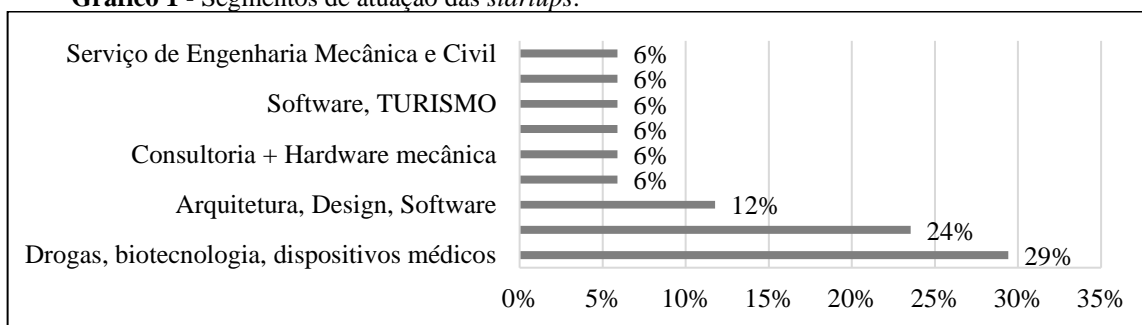
O estudo integra e é a continuidade de um projeto de análise de controles de gestão utilizados em *startups* em Portugal (Carraro; Battisti; Brito, 2020; Carraro; Meneses; Brito, 2020). O acesso à amostra se deu através da conexão entre diretores de parques tecnológicos universitários de Portugal e o interesse pela entrevista. Isto porque os gestores dos Parques tinham interesse em saber as dificuldades e potencialidades de instrumentos relacionados à gestão dos incubados. Pois apesar de estarem vinculadas à universidade, há dificuldades de implementação de mecanismos gerenciais nessas organizações. A população de investigação deste estudo compreendeu *startups* do Polo Científico e Tecnológico da Universidade de Coimbra, que possui uma das melhores incubadoras de empresas do mundo, com 50% de *spin-offs* da Universidade de Coimbra (UNIVERSIDADE DE COIMBRA, [202-?]). No Polo, existem 25 *startups* incubadas, mas a pesquisa foi realizada com 17 delas, pois apenas os gestores responsáveis por estas aceitaram realizar as entrevistas. Todos receberam um convite com o apoio da direção da incubadora, que reforçou a importância da participação no projeto. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritas, com duração que variou de 15 minutos e 16 segundos a mais curta e 51 minutos e 55 segundos a mais longa. Totalizando oito horas, 41 minutos e 43 segundos todas as entrevistas, com um tempo médio de 30 minutos e 16 segundos por entrevista, e os 17 gestores preencheram um formulário. Foi entregue para a direção da incubadora uma relação de recomendações com o objetivo de propor iniciativas de apoio à gestão das *startups* incubadas.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A pesquisa contou com a participação de gestores de 17 *startups* do Polo Científico e Tecnológico da Universidade de Coimbra, em Portugal, alocados na IPN-Incubadora. O Polo foi criado em 2002, por iniciativa do Instituto Pedro Nunes (IPN) e da Universidade de Coimbra. As *startups* atuam nos seguintes segmentos: Drogas, Biotecnologia e Dispositivos Médicos (29%); Educação, *Software* (24%); Arquitetura, *Design, Software* (12%); Eletrônicos, Computadores, Telecomunicações, Energia, Utilidades Elétricas (6%); Consultoria e *Hardware* (6%); *Software*, Agência de Criatividade e Marketing (6%); *Software*, Turismo (6%); *Software*, Gestão de Cuidados (6%); e Serviço de Engenharia Mecânica (6%). O Gráfico 1 ilustra a quantificação das *Startup* por segmento de atuação.

Gráfico 1 - Segmentos de atuação das *startups*.



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2020).

Em relação ao tempo de constituição, número de colaboradores, categoria de faturamento e grau de desempenho do lucro líquido, a Tabela 1 sintetiza a quantidade de *startups* que representam as características apresentadas. Os gestores entrevistados responderam como uma forma de representar as medidas de desempenho das empresas dentro de cada item, permitindo uma visualização e a representação do perfil dos participantes da pesquisa.

Acerca do perfil das empresas participantes, pode-se afirmar que, no quesito tempo de constituição, 41% têm até três anos e apenas 6% possuem menos de um ano. Do mesmo modo, foi possível identificar que tanto as empresas que possuem de 6 a 10 colaboradores quanto as que possuem de 11 a 15 representam, cada uma, 41% da totalidade, enquanto as que possuem até cinco colaboradores retratam 6% da amostra, apresentando uma média de 10 colaboradores.

Quanto à perspectiva da categoria de faturamento, 47% das empresas participantes se enquadram em um perfil de faturamento de ≤ 500 mil euros, em contrapartida, 6% das empresas se enquadram na categoria sem faturamento. Considerando o grau de desempenho do Lucro Líquido, 47% das participantes consideram ter um baixo grau, e 6% consideram o grau de desempenho muito alto.

4.2 UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL

Nesta subseção, apresenta-se o resumo quantitativo das práticas de contabilidade gerencial, por artefato, em cada categoria de análise de indicadores realizados pelos empreendedores. Verifica-se a partir de uma combinação de categoria de análise em comparação com o grau de utilização de cada uma das práticas. Destaca-se os instrumentos que atingiram mais de 25% de indicações, para cada uma das categorias de utilização. A Tabela 2 exibe o resumo quantitativo quanto à indicação de utilização das práticas de contabilidade gerencial nas empresas participantes deste estudo.

Tabela 2 - Práticas de Controles de Gestão nas empresas participantes do estudo

Categorias	Artefatos e Práticas de Controle de Gestão	totalmente utilizada na empresa	já utilizada, mas descontinuada	eventualmente utilizada na empresa	parcialmente utilizada na empresa	nunca foi utilizada na empresa	Tentativa de implementar, sem sucesso
Estratégia	Plano de Negócios	41%	29%	18%	6%	0%	6%
	Declaração de Propósitos	76%	6%	12%	6%	0%	0%
	Elaboração e Acompanhamento de Planejamento Estratégico	59%	6%	18%	12%	6%	0%
	Avaliação do Desempenho Econômico e Financeiro	71%	0%	12%	6%	0%	12%
Performance	Avaliação do Valor da Empresa	41%	0%	6%	6%	41%	6%
	<i>Balanced Scorecard</i>	82%	0%	6%	6%	6%	0%
	Retorno de Investimento	29%	0%	24%	24%	24%	0%
	Rentabilidade de Produto ou Cliente	53%	0%	12%	18%	18%	0%
Orçamento	Controle Para Investimentos em Ativos em Longo Prazo	53%	0%	18%	18%	12%	0%
	Elaboração e Controle de Orçamento de Capital	53%	0%	18%	18%	12%	0%
	Elaboração e Controle do Orçamento Operacional	76%	0%	6%	12%	6%	0%
	Elaboração e Controle de Fluxo de Caixa	71%	0%	12%	18%	0%	0%
Custos	Planejamento Tributário	29%	0%	6%	18%	47%	0%
	Ponto de Equilíbrio / Custo Volume Lucro	71%	0%	0%	18%	12%	0%
	Análise dos Custos e Despesas	88%	0%	0%	12%	0%	0%
	Apuração Custos Produtos/Serviços	88%	0%	0%	12%	0%	0%

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020).

Ao se verificar a Tabela 2, é possível visualizar que a maioria das empresas questionadas utiliza, no mínimo, um dos artefatos dentro das quatro características da contabilidade gerencial apresentadas neste estudo. Alberone, Carvalho e Kicorve (2012) mencionam que, para as *startups*, a implantação de ferramentas gerenciais é feita por tentativa e erro, já que o gestor a implanta e verifica seu impacto no negócio. Às vezes, as implantações dessas ferramentas não são feitas com o auxílio de profissionais com foco ou experiência no assunto.

Observa-se os artefatos que mais de 25% das empresas possuem: Prática totalmente utilizada na empresa; Prática já utilizada, mas descontinuada; Prática eventualmente utilizada na empresa; Prática parcialmente utilizada na empresa; Prática nunca foi utilizada na empresa; e tentativa de implementar a prática, sem sucesso.

Na categoria **estratégia**: no artefato plano de negócios, 41% disseram que utilizam totalmente a prática na empresa e 29% informaram que a prática já foi utilizada, mas está descontinuada. No artefato declaração de propósitos, 76% disseram que utilizam totalmente a prática na empresa e, para elaboração e acompanhamento de planejamento estratégico, 59% apontaram que utilizam totalmente a prática na empresa.

Para a categoria **desempenho**: no artefato avaliação do desempenho econômico e financeiro, 71% comunicaram que utilizam totalmente a prática na empresa. No que se refere ao artefato avaliação do valor da empresa, 41% asseveraram que utilizam totalmente a prática na empresa, e 41%, que a prática nunca foi utilizada. No artefato *balanced scorecard*, 82% apontaram que utilizam totalmente a prática na empresa. Para o retorno de investimento, 29% disseram que utilizam totalmente a prática na empresa e, no tocante à rentabilidade de produto, 53% alegaram que utilizam totalmente a prática na empresa.

No que tange à categoria **orçamento**: no artefato controle para investimentos em ativos em longo prazo, 53% disseram que utilizam totalmente a prática na empresa. No artefato elaboração e controle de orçamento de capital, 53% aplicam totalmente a prática na empresa. Para Elaboração e Controle do Orçamento Operacional, 76% informaram que usam totalmente a prática na empresa; em elaboração e controle de fluxo de caixa, 71% empregam totalmente a prática na empresa; no tributário, 29% apontaram a utilização total da prática na empresa; e 47% que a prática nunca foi utilizada.

No que concerne à categoria **custos**: no artefato ponto de equilíbrio/custo volume lucro, 71% utilizam totalmente a prática na empresa. No artefato análise de custos e despesas, 88% disseram utilizar totalmente a prática na empresa; na apuração dos custos dos produtos/serviços, 88% usam totalmente a prática na empresa.

4.3 PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE GESTÃO

Anthony e Govindarajan (2008) evidenciam que o aspecto **estratégia** mostra como uma empresa planeja seguir suas metas e seus objetivos e apontam que uma companhia bem gerenciada utiliza uma ou mais ferramentas de estratégia. Eles observaram que mais de 50% das empresas trabalham ou já trabalharam com ferramentas como planejamento estratégico, declaração de propósito e plano de negócios. Na fala do Participante 3, é possível visualizar uma das empresas que seguem o aspecto estratégia:

Temos planejamento estratégico, plano de negócios, painéis dentro do plano de negócios que é onde nos guiamos. Temos missão, visão e valores (declaração de propósito) (PARTICIPANTE 3).

No aspecto **desempenho**, Ferreira e Otley (2009) relatam que a existência de objetivos é um requisito imprescindível para que se tenha controle e indicam que, para medi-lo, podem ser utilizadas várias medidas de desempenho financeiras ou não financeiras, com a finalidade

de acompanhar a progressão da entidade em relação aos seus objetivos. Percebe-se que 50% das empresas utilizam ou já utilizaram pelo menos um artefato presente dentro deste aspecto. Na resposta do Participante 2, é possível perceber sua aplicação:

Rentabilidade por cliente, rentabilidade por solução, rentabilidade por área, possui indicadores, análise econômico financeiro. Possui indicadores próprios, análise de retorno. Possui avaliação da empresa em uma primeira fase, e já fizeram uma segunda avaliação (PARTICIPANTE 2).

O depoimento do Participante 5 demonstra que em sua organização existem esses elementos:

Temos dashboards (BSC) para várias situações, [...]. Dashboards próprios para os projetos, para perceber com total certeza finalizada. Existe avaliação de rentabilidade de clientes, de projeto, existe um acompanhamento que é vital para mensurar a performance, [...]. Existe avaliação da empresa (PARTICIPANTE 5).

Sob o aspecto **orçamento**, inserido na contabilidade gerencial, Horngren, Datar e Foster (2004) o conceituam como a representação quantitativa de um plano de ação apresentado pela administração por um determinado período e um auxiliar na articulação das ações necessárias para sua implantação. Padoveze (2010) reforça que o orçamento contribui para que todos trabalhem de maneira sinérgica em busca das metas organizacionais, na medida em que ele apresenta o orçamento e o desígnio de todas as áreas da organização. É possível visualizar que 50% das empresas utilizam ou já utilizaram ao menos um artefato presente no aspecto orçamento, como no relato do Participante 10:

[...]. Temos definido, por conta da internacionalização, um orçamento planejado para o anual que vai se ajustando ao longo do exercício. E todo um processo para diminuir custo e otimizar os processos. Fluxo de caixa, projeções por projeto. Temos benefícios fiscais na questão dos investimentos em atividades e temos na parte de contratação e já usufruímos (PARTICIPANTE 10).

O depoimento do Participante 8 reforça a importância dos artefatos do aspecto orçamento:

Tudo bem orçado, planejado. Fluxo de caixa, controle orçamentário. Empréstimo vigente, e todas as informações são levadas aos investidores. Obtém créditos fiscais [...] (PARTICIPANTE 8).

No que tange ao aspecto **custos**, Ripoll *et al.* (2012) afirmam que ele pertence à contabilidade gerencial e é a divisão incumbida da tarefa de registro, acúmulo e relato de informações referentes à atividade produtiva e seu elo entre os elementos envolvidos. Consoante Ripoll *et al.* (2012), a realização e o consumo de um serviço ocorrem de maneira simultânea e, por conta disso, seu controle de custos é realizado de maneira diferente. Neste aspecto, observa-se que, ao menos 70% das empresas utilizam os três artefatos presentes, como se pode averiguar no depoimento do Participante 14:

O custo é feito a cada contrato, praticamente uma análise de risco. Existe uma sistematização. Análise de ponto de equilíbrio. Contratos são feitos no ponto de equilíbrio, com o intuito de alavancar a empresa inicialmente (PARTICIPANTE 14).

É possível notar esse aspecto no depoimento do Participante 8:

Neste momento como são projetos de engenharia, são computados as horas laborais e pessoas utilizadas no processo. Temos vários centros de custos por matéria, não alocamos a projetos específicos. Os custos fixos são rateados nos projetos. É feito anualmente uma análise de custos. É feita análise do ponto de equilíbrio para cada projeto (PARTICIPANTE 8).

Assim, identifica-se que os aspectos da contabilidade estão inseridos em muitas empresas, às vezes não com todos os artefatos, mas, ao menos um deles é usado ou já foi em algum momento pelas empresas, demonstrando a presença da contabilidade gerencial em algum nível.

4.4 FERRAMENTAS UTILIZADAS

Sabe-se, pelos dados coletados, que as práticas de gestão da contabilidade gerencial são utilizadas dentro das *startups*. Por meio de entrevistas, obteve-se a informação de que 100% das empresas possuem colaboradores internos com a função ter orientação/apoio em relação à gestão; 52% recebem suporte do polo tecnológico em que estão inseridas; 29% contratam uma consultoria; e 5% possuem o apoio de um profissional contador, mas, não há um contador gerencial auxiliando-as no processo de implementação e utilização das ferramentas de gestão. Esses achados corroboram Souza e Rios (2011), Lima e Sousa (2013) e Dalosto e Silva (2017), os quais ressaltam que, apesar de não haver a compreensão da verdadeira finalidade da contabilidade gerencial por parte dos proprietários das empresas, eles usam algumas ferramentas em seu processo de gestão e reconhecem que elas auxiliam no desenvolvimento de suas atividades.

Durante as análises, observou-se os seguintes percentuais relacionados às *startups* participantes desta pesquisa: consideram ter um grau de desempenho do lucro líquido alto (12%) ou muito alto (6%). Como exposto na Tabela 1, elas utilizam a combinação das práticas Declaração de Propósito (estratégia), Avaliação de Desempenho Econômico-Financeiro (desempenho), *Balanced Scorecard* (desempenho), Avaliação de Rentabilidade de Produtos e Clientes (desempenho), Elaboração e Controle do Orçamento Operacional (orçamento) e Análise de Custos e Despesas (custos).

A Tabela 3 apresenta o resumo quantitativo quanto à indicação da utilização das práticas de contabilidade gerencial nas empresas que consideram ter um resultado do desempenho econômico-financeiro alto e muito alto.

Tabela 3. Práticas de Controles de Gestão nas empresas participantes do estudo que consideram ter um desempenho econômico financeiro alto e muito alto.

Categorias	Artefatos e Práticas de Controle de Gestão	totalmente utilizada	já utilizada, mas descontinuada	eventualmente utilizada	parcialmente utilizada	nunca foi utilizada	Tentativa de implementar, sem sucesso
Estratégia	Plano de Negócios	0%	33%	33%	33%	0%	0%
	Declaração de Propósitos	100%	0%	0%	0%	0%	0%
	Elaboração e Acompanhamento de Planejamento Estratégico	33%	0%	33%	33%	0%	0%
	Avaliação do Desempenho Econômico e Financeiro	100%	0%	0%	0%	0%	0%
	Avaliação Valor Empresa	33%	0%	0%	33%	33%	0%
Performance	<i>Balanced Scorecard</i>	100%	0%	0%	0%	0%	0%
	Retorno de Investimento	0%	0%	100%	0%	0%	0%
	Rentabilidade Produto/ Cliente	100%	0%	0%	0%	0%	0%
	Controle Para Investimentos em Ativos em Longo Prazo	67%	0%	0%	33%	0%	0%
Orçamento	Elaboração e Controle de Orçamento de Capital	67%	0%	0%	33%	0%	0%
	Elaboração e Controle do Orçamento Operacional	100%	0%	0%	0%	0%	0%
	Elaboração e Controle de Fluxo de Caixa	67%	0%	0%	33%	0%	0%
	Planejamento Tributário	33%	0%	0%	0%	67%	0%
Custos	Ponto de Equilíbrio / Custo Volume Lucro	33%	0%	0%	67%	0%	0%
	Análise dos Custos e Despesas	100%	0%	0%	0%	0%	0%
	Apuração dos Custos dos Produtos / Serviços	67%	0%	0%	33%	0%	0%

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020).

Essas práticas de gestão que compreendem a coluna prática totalmente utilizada e que possuem 100% de aderência, destacam a sua importância, conforme apontado por autores como: Carraro, Meneses e Brito (2019); Greco e Arend (2011); Silva e Tristão (2011); Kaplan e Norton (1997); Guerreiro, Merschmann e Bio (2008); Ross *et al.* (2013); e Guimarães Neto (2016). Em seu estudo, Padoveze (2010) afirma que existe a necessidade da contabilidade gerencial para qualquer entidade, com foco nos usuários internos, em quaisquer níveis da administração que precisem das informações contábeis para planejar e controlar as operações e para auxiliar na tomada de decisão.

5 CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado mediante os resultados relacionados quanto à utilização de artefatos ou práticas de gestão de contabilidade gerencial. Isso confirma que todas as *startups* utilizam ou utilizaram ferramentas ou práticas de gestão relacionadas à contabilidade gerencial, sob os aspectos ligados a desempenho, estratégia, custos e orçamento.

Ao realizar o levantamento de dados, utilizando-se um questionário e entrevistas com 17 *startups* da Universidade de Coimbra, foi possível verificar que, em sua totalidade, elas utilizam ou já utilizaram alguma prática de contabilidade gerencial. Apesar de não terem um contador gerencial e desconhecerem o objetivo da contabilidade gerencial como instrumento gerador de informações relevantes para auxiliar no processo decisório.

Este estudo revelou que 100% das *startups* utilizam alguma prática de contabilidade gerencial. Sob a perspectiva de utilização plena, estão a análise dos custos/despesas e apuração dos custos dos produtos/serviços; foi citada por 88% dos respondentes: *balanced scorecard*, declaração de propósitos, elaboração e controle do orçamento operacional, elaboração e controle de fluxo de caixa e ponto de equilíbrio/custo volume lucro. Vale ressaltar que apenas 5% das *startups* possuem um colaborador contador que auxilia na orientação e no apoio à gestão, o que corrobora o achado de que as *startups* desconhecem o principal objetivo da contabilidade gerencial, mesmo que utilizem suas ferramentas.

O resultado desta pesquisa vai ao encontro do resultado obtido na pesquisa de Souza e Rios (2011), Lima e Sousa (2013) e Dalosto e Silva (2017), que identificaram um baixo índice de conhecimento acerca da contabilidade gerencial. Contudo, há a utilização de suas práticas e/ou artefatos de gestão nas empresas pesquisadas.

Ao analisar os aspectos da contabilidade gerencial inseridos no cotidiano das *startups* da Universidade de Coimbra, este estudo enriquece a literatura da área fornecendo *insights* sobre controles de gestão e as diferenças que a contabilidade gerencial agrega a este tipo de negócios. De um lado, o estudo revela as práticas mais eficazes de controle de gestão utilizadas por *startups* bem-sucedidas. Ao estudar e analisar casos de sucesso, é possível identificar abordagens inovadoras e estratégias que podem ser aplicadas em outras *startups*. Essas melhores práticas podem ajudar empreendedores e gestores a tomar decisões mais embasadas e adotar medidas mais eficientes para gerenciar suas empresas. Por outro lado, o estudo fornece informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas. Ao compreender quais métricas e indicadores são relevantes para medir o desempenho e avaliar o progresso das *startups*, os gestores podem tomar decisões mais embasadas e alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. Isso é especialmente importante em um contexto em que a agilidade e a adaptação rápida são essenciais para o sucesso.

Uma limitação do estudo é que nem todas as *startups* participaram do estudo. Isso pode ter feito com que fatores que prejudicam uma percepção mais acurada da realidade fossem ignorados. Outra limitação, decorrente da questão temporal e da participação das empresas, é o

enfoque nas *startups* e não a totalidade de empresas estabelecidas no Polo Científico e Tecnológico da Universidade. Para tanto, sugere-se que sejam elaboradas novas análises para outros contextos, considerando por exemplo todas as *startups* de Portugal ou de toda comunidade europeia, ou ainda propor parcerias para realizar estudos comparativos com *startups* de diferentes países como o Brasil. Novos estudos podem implementar o desenvolvimento de práticas inovadoras para o controle de gestão nas empresas ou medir o impacto da utilização de práticas de controle de gestão nas *startups*. Recomenda-se, igualmente, que seja realizada a continuação desta pesquisa, com o objetivo de identificar por qual razão as *startups* desconhecem o papel da contabilidade gerencial e a falta de contribuição do profissional contábil para a sua gestão.

REFERÊNCIAS

- ALBERONE, M.; CARVALHO, R.; KIRCOVE, B. **Sua ideia ainda não vale nada**: o guia prático para começar a validar seu negócio. Rio de Janeiro: Bizstart, 2013. Disponível em: <http://s-inova.ucdb.br/wp-content/uploads/biblioteca/Livro+-+Sua+Ideia+Ainda+Nao+Vale+Nada%20-%20livro.pdf>. Acesso em: 29 out. 2020.
- AMORIM, D. A. DE; FRANÇA, M. M. A importância da Contabilidade Gerencial em empresas Startups. *Revista GeTeC*, v. 12, n. 39, 28 mar. 2023.
- ANISIUBA, C.; OKAFOR R.; EZEAKU H. An Empirical study of the impact of accounting knowledge and skills on the competitive ability of the Nigerian entrepreneurs and perceived business obstacles. *Journal of Advanced Management and Social Sciences - IJSAR*, v. 5, n. 2, p. 247-270, jun. 2018. Disponível em: <http://www.mdcjournals.org/pdf/153281753820182807115838.pdf>. Acesso em: 3 out. 2020.
- ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: AMGH, 2008.
- ATKINSON, A.; KAPLAN, R.; MATSUMURA, E.; Young, S. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**: administração. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BOLISANI, E.; BRATIANU, C. Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, v. 21, n. 2, p. 233–253, 1 jan. 2017.
- CARRARO, W. B. W. H.; BATTISTI, S.; BRITO, C. Identifying innovative practices of management control among start-ups. *International Journal of Management Practice*, v. 13, n. 4, p. 401–418, jan. 2020.
- CARRARO, W. B. W. H.; MENESES, R.; BRITO, C. Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de start-ups. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 21, p. 861–878, 24 jan. 2020.
- CARVALHO, A. O. de; RIBEIRO, I.; CUNHA, S. de A. da. Viabilidade de startups: uma proposta de construção de uma escala de fatores dificultadores. *Ágora: revista de divulgação científica, [S. l.]*, v. 20, n. 1, p. 131-153, 2015. DOI: <https://doi.org/10.24302/agora.v20i1.907>. Disponível em:

<http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/907>. Acesso em: 29 out. 2020.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHING, Y. **Contabilidade gerencial: novas práticas contábeis para a gestão de negócios**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COSTA, W. P. L. B. DA et al. Utilização da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 49–58, 21 jul. 2020.

DALOSTO, M.; SILVA, A. A importância da contabilidade gerencial para as startups dos municípios de Joinville e de Florianópolis do estado de Santa Catarina. *In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS*, 7, 2017, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2017. Disponível em:

http://app.catolicasc.org.br/imagens_biblio/000099/0000997f.pdf. Acesso em: 29 out. 2020.

DUTRA, R. **Custos: uma abordagem prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FABRETTI, L. **Contabilidade tributária**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FERNANDES, J. **Controle de gestão e avaliação de desempenho em Startups**. 2018.

Dissertação (Mestrado em Auditoria) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2018. Disponível em:

https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/12934/1/jorge_fernandes_MA_2018.pdf. Acesso em: 29 out. 2020.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management accounting research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/240210250_The_design_and_use_of_performance_management_systems_An_extended_framework_for_analysis. Acesso: 30 out. 2020.

FIGUEIRA, K. K.; HÖRBE, T. de A. N.; VARGAS, K. de F. S.; MACHADO, E. C.; DE MOURA, G. L. Startups: study opening and management process. **Revista de Administração da UFSM, [S. l.]**, v. 10, p. 56–71, 2017. DOI:

<https://doi.org/10.5902/1983465924965>. Disponível em:

<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/24965>. Acesso em: 30 out. 2020.

FREZATTI, F. et al. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 33–54, 2007.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GARCIA, R. M.; BEZERRA, D. O. A Importância da Contabilidade Gerencial Para Pequenas e Médias Empresas Em Meio à Pandemia DO COVID-19. **Revista Campo do Saber**, v. 6, n. 2, 29 mar. 2021.

GARRISON, R. **Contabilidade gerencial**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, J.; RAUPP, F. Uso de artefatos de contabilidade gerencial por organizações sem fins lucrativos: um estudo multicase à luz da Teoria da Contingência. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 3, 2017.

- GRECO, A.; AREND, L. **Contabilidade: teoria e prática básicas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- GRZESZEZESZYN, G. Contabilidade gerencial estratégica: conceito e caracterização. (RCCe), Guarapuava, v. 3, n. 1, p. 9-28, 2005. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/607>. Acesso em: 30 out. 2020.
- GUERREIRO, R.; MERSCHMANN, E.; BIO, S. Mensuração do custo para servir e análise de rentabilidade de cliente: uma aplicação em indústria de alimentos no Brasil. **Revista de Administração-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-16, 2008. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001779864>. Acesso em: 31 out. 2020.
- GUIMARÃES NETO, O. **Análise de custos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2016.
- HESFORD, J.; LEE, S.; VAN DER STEDE, W.; YOUNG, S. Management accounting: a bibliographic study. In: CHAPMAN, C.; HOPWOOD, A.; SHIELDS, M. **Handbooks of management accounting research**. v. 1. [S.l.]: Elsevier Science, 2006. p. 3-26.
- HORNGREN, C.; DATAR, S.; FOSTER, G. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Gulf Professional Publishing, 1997.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.
- LIMA, L.; SOUSA, L. A importância das ferramentas contábeis gerenciais para a continuidade e otimização das atividades das micro e pequenas empresas: uma pesquisa de campo na Feira da Oito de Maio em Icoaraci - Belém (PA). **Amazônia em foco: Ciência e Tecnologia**, Castanhal, v. 2, n. 3, p. 117-138, 2013.
- MAGDALENO, A. M. et al. Bridging the Gap between Brazilian Startups and Business Processes – Process Thinking’s Initial Exploratory Case Study. **iSys - Brazilian Journal of Information Systems**, v. 10, n. 1, p. 19–38, 12 mar. 2017.
- MANYAEVA, V. A.; PISKUNOV, V. A.; FOMÍN, V. P. Strategic Management Accounting of Company Costs. **International Review of Management and Marketing**, v. 6, n. 5, p. 255–264, 1 jun. 2016.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamento de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.
- NARDES, F.; MIRANDA, R. Lean Startup e Canvas: uma proposta de metodologia para *startups*. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 5, n. 3, p. 252-272, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0015>. Disponível em: <https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2014.003.0015>. Acesso em: 30 out. 2020.
- NECYK, G. A.; FREZATTI, F. A contabilidade gerencial: uma perspectiva de ciclo de vida de seu desenvolvimento nas organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 17, p. 725–744, dez. 2010.
- OLIVEIRA, E.; BOENTE, D. Análise bibliométrica da produção científica recente sobre

- contabilidade gerencial. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 8, n. 15, p. 199-212, 2012. Disponível em: https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/viewFile/2879/pdf_48. Acesso em: 29 out. 2020.
- PADOVEZE, C. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.
- RIBEIRO, A. C.; ESPEJO, M. M. DOS S. B. Controle Gerencial em Startups: uma revisão sistemática. **Desafio Online**, v. 10, n. 1, 2022.
- RIES, E. **A Startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.
- RIPOLL, V.; BALADA, T.; LUNKES, R.; ROSA, F. **Contabilidade de custos**. Curitiba: Juruá, 2012.
- ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JORDAN, B.; LAMB, R.; BARMOSA, R. **Fundamentos de administração financeira**. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- SALIM, C.; HOCKMAN, N.; RAMAL, A.; RAMAL, S. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios com sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SILVA, C. F. E. Contabilidade gerencial: um estudo acerca do uso dos artefatos de contabilidade gerencial pelos gestores de empresas do setor sucroenergético. 5 nov. 2021.
- SILVA, C.; TRISTÃO, G. **Contabilidade básica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- SOUTES, D. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2006. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122006-102212/publico/Dione_Soutes_diss.pdf. Acesso em: 31 out. 2020.
- SOUZA, R.; RIOS, R. Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão financeira nas microempresas: uma pesquisa no município de São Roque SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, São Roque, v. 2, n. 1, p. 2-18, 2011. Disponível em: http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdfs/regiane_adm_2011.pdf. Acesso em: 31 out. 2020.
- SOUZA, S. A importância da estratégia organizacional para a Confederação Brasileira de Voleibol. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro v. 1, n. 1, p. 116-125, 2007. Disponível em: <http://periodicos.uff.br/pca/article/download/11074/7869>. Acesso em: 30 out. 2020.
- TEIXEIRA, A.; SANTOS, A.; NOSSA, V. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. **Brazilian Business Review - BBR**, Vitória, v. 8, n. 3, p. 108-127, jul./set., 2011. Disponível em: http://legado.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Aridelmo%20-%20a%20utilizacao%20de%20ferramentas.pdf. Acesso em: 30 set. 2020.
- UGOANI, J. N. N. Budget Management and Organizational Effectiveness in Nigeria. **Business, Management and Economics Research**, n. 52, p. 33–39, 15 fev. 2019.
- UNIVERSIDADE DE COIMBRA. **Informação para candidatos internacionais**. Coimbra. [202-?]. Disponível em: <https://www.uc.pt/candidatos-internacionais/estudar-viver-coimbra/universidade>. Acesso em: 29 maio 2023.