

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUIZ HENRIQUE JOSÉ DA SILVA JÚNIOR
TAMIRES ANDRADE DOS SANTOS
YASMIM VITÓRIA BATISTA DE OLIVEIRA

CONTABILIDADE GERENCIAL APLICADA A STARTUPS

RECIFE/2025

LUIZ HENRIQUE JOSÉ DA SILVA JÚNIOR
TAMIRES ANDRADE DOS SANTOS
YASMIM VITÓRIA BATISTA DE OLIVEIRA

CONTABILIDADE GERENCIAL APLICADA A STARTUPS

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito para obtenção do título de
bacharel em Ciências Contábeis Centro
Universitário Brasileiro – UNIBRA.

Professor Orientador: Jadson Freire da Silva.

RECIFE/2025

DEDICATÓRIA

Dedicamos esse trabalho a todas as pessoas que nos acompanharam durante esse percurso e que nos incentivaram na realização dessa conquista dando apoio, compreensão e paciência tornando nossa trajetória inesquecível.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, por nos abençoar em nossas vidas em todos os momentos.

Agradecemos aos nossos familiares pelo apoio, compreensão e por acreditarem que a conquista desse sonho fosse possível.

Agradecemos aos amigos que durante quatro anos estiveram ao nosso lado nos momentos felizes e também nos difíceis.

Agradecemos aos professores pela dedicação e pelo incentivo para que continuássemos até o fim dando apoio e acreditando em cada um.

Ao nosso orientador professor Jadson pela paciência e dedicação durante o desenvolvimento deste trabalho, nossos sinceros agradecimentos.

*"O sucesso nasce do querer, da determinação e da
persistência em se chegar a um objetivo."
(José de Alencar)*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM DADOS.....	11
2.2 CONTROLE, PLANEJAMENTO FINANCEIRO E APOIO À CAPTAÇÃO DE INVESTIMENTOS.....	12
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, METAS E PREVENÇÃO DE RISCOS.....	13
3. METODOLOGIA.....	15
4. RESULTADO E DISCUSSÃO.....	17
5. CONCLUSÃO.....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27

CONTABILIDADE GERENCIAL APLICADA A STARTUPS

Luiz Henrique José da Silva Júnior
Tamires Andrade dos Santos
Yasmim Vitória Batista de Oliveira

Professor Orientador Dr. Jadson Freire da Silva

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar de que forma a contabilidade gerencial pode contribuir para o crescimento e a longevidade das startups no mercado atual. Essas empresas são reconhecidas pela inovação, agilidade e foco em expansão rápida, mas enfrentam desafios significativos na gestão e no controle financeiro. Nesse contexto, a contabilidade gerencial se destaca como uma aliada essencial por fornecer informações que auxiliam no planejamento, na análise de custos e na tomada de decisões mais precisas e seguras. A pesquisa, de caráter bibliográfico e quali-quantitativo, examinou artigos publicados entre 2020 e 2025 e identificou que práticas como orçamento flexível, análise de custos, indicadores de desempenho e controle de caixa contribuem para reduzir riscos financeiros. Observou-se também que o desconhecimento contábil por parte de muitos empreendedores ainda limita a aplicação dessas ferramentas, que são essenciais para apoiar o crescimento e a sustentabilidade das startups.

Palavras-chave: contabilidade gerencial; startups; tomada de decisão.

ABSTRACT

This study aims to present how managerial accounting can contribute to the growth and longevity of startups in the current market. These companies are known for their innovation, agility, and focus on rapid expansion, but they face significant challenges in management and financial control. In this context, managerial accounting stands out as an essential tool by providing information that supports planning, cost analysis, and more accurate and secure decision-making. This bibliographic and quali-quantitative research examined articles published between 2020 and 2025 and identified that practices such as flexible budgeting, cost analysis, performance indicators, and cash control help reduce financial risks. It was also observed that the lack of accounting knowledge among many entrepreneurs still limits the application of these tools, which are essential to support the growth and sustainability of startups.

Keywords: managerial accounting; startups; decision-making.

1. INTRODUÇÃO

Uma startup é uma empresa temporária projetada para buscar um modelo inovadores de negócios repetível e escalável, essas empresas se destacam por sua capacidade de adaptação, pela utilização intensiva de tecnologia e pela busca constante por soluções criativas e disruptivas. (1) Em outras palavras, as startups são empresas emergentes que iniciam suas atividades com um crescimento rápido. Elas têm como objetivo resolver problemas do mercado através de produtos ou serviços inovadores, com auxílio da tecnologia. (2)

O termo Startups apesar de pouco conhecido no Brasil e ganhando popularidade no Brasil em meados de 1996 a 2001 nos estados unidos já se usava o termo para empresas novas de tecnologia a exemplo de empresas criadas no vale do silício e empresas como Facebook, Apple e Microsoft, empresas com ideias diferentes e tecnológicas que podem surgir e em pouco tempo estariam arrecadando uma grande quantidade de lucro. (3).

Os empreendedores buscam inovação ao criar uma startup, são empresas que buscam crescimento rápido no mercado, de acordo com uma análise feita pela plataforma do Observatório Sebrae Startups, no Brasil há mais de 20 mil empresas ativas buscando inovação, a plataforma foi criada em 2023 para facilitar a conexão entre as empresas, investidores, instituições, trazendo dados que podem ajudar na tomada de decisão. (3) De acordo com Framento (4) de acordo com a plataforma do Sebrae, a região Sudeste foi responsável por liderar a expansão, concentrando 35,8% do total e o estado com maior índice de abertura de Startups com 22% é em São Paulo e a distribuição fica em torno de outros estados elevando o índice nacional, em busca de atender as demandas do mercado.

Atualmente as inovações tecnológicas e a cultura empreendedora vêm crescendo consideravelmente junto às startups que necessitam ser flexíveis e buscar a se adequar às mudanças tecnológicas do mercado, as startups sofrem com dificuldade de gestão estratégica, financeira e na tomada de decisões. (4)

Nesse contexto, a contabilidade gerencial pode de fato ajudar bastante como ferramenta para auxiliar os gestores na tomada de decisão e no planejamento pelo fato de conseguir avaliar o desempenho interno, e podendo dar uma segurança maior para empresas em fases iniciais que operam num mercado volátil, sujeito a mudanças constantes (5).

A aplicação da contabilidade gerencial como ferramenta pode se tornar um diferencial importante para o empreendedor. Por meio dela, é possível obter um conhecimento mais profundo sobre os custos do negócio, a análise da rentabilidade, os indicadores de desempenho (KPIs), a gestão do fluxo de caixa e o cálculo do ponto de equilíbrio. (6, 7) Esses elementos fornecem informações essenciais para a estruturação do plano de negócios, o que pode representar uma vantagem competitiva em um mercado tão amplo e disputado. Além disso, o uso da contabilidade gerencial facilita a análise de documentos contábeis como o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). (8)

Diante disso, este trabalho tem como objetivo mapear pesquisas científicas sobre como a contabilidade gerencial pode otimizar e agregar valor às startups no mercado atual, especialmente ao auxiliar o empreendedor na compreensão de questões-chave. A pesquisa buscará analisar a importância da contabilidade gerencial na gestão de startups e identificar quais ferramentas dessa área podem apoiar a tomada de decisões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será abordada a fundamentação da pesquisa sobre a aplicação da contabilidade gerencial em startups, destacando como essa ferramenta pode contribuir de forma significativa para a sobrevivência e o crescimento dessas empresas no mercado atual, por meio da análise de dados contábeis e informações gerenciais estratégicas.

2.1 TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM DADOS

A contabilidade gerencial exerce papel fundamental na tomada de decisão quando baseada em dados, mostrando que é cada vez mais essencial para a sobrevivência e o sucesso das organizações, especialmente em ambientes incertos como o das startups. (9) Diferentemente das empresas tradicionais, startups operam com estruturas enxutas e, muitas vezes, não possuem um histórico contábil consolidado. Essa realidade aumenta a necessidade de utilizar ferramentas de apoio à gestão que possibilitem decisões mais fundamentadas. Segundo Silva et al. (10), esse cenário exige que as startups adotem práticas contábeis que compensem a ausência de dados históricos com projeções realistas e acompanhamento constante dos indicadores financeiros.

A contabilidade gerencial é responsável por fornecer informações relevantes e tempestivas para a gestão, com foco em auxiliar o processo decisório. Esses dados envolvem análises de custos, projeções de receita, cálculo do ponto de equilíbrio, entre outros. (11).

Ao adotar essas práticas, os gestores conseguem substituir decisões baseadas apenas na intuição por abordagens mais racionais e fundamentadas em dados. Conforme Santos e Fernandes (12), a análise da margem de contribuição, por exemplo, permite avaliar a viabilidade de produtos ou serviços específicos, enquanto o cálculo do ponto de equilíbrio mostra o quanto de venda deve ser feita para cobrir os custos fixos e variáveis.

A aplicação de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros vem se destacando como uma prática comum em startups, possibilitando o monitoramento constante de seus processos mesmo em fases iniciais de operação. Esses indicadores podem substituir a ausência de dados históricos, trazendo projeções com base em benchmarking, testes de mercado e dados de clientes, fortalecendo a tomada de decisão baseada em informações reais e atualizadas (13).

A implementação de sistemas de controle gerencial, como dashboards com KPIs (Key Performance Indicators), possibilita uma forma de apresentação mais clara dos resultados das empresas, permitindo que os gestores compreendam com facilidade a situação da organização, já que essa ferramenta apresenta dados de maneira objetiva e de fácil entendimento. As ferramentas digitais têm como base facilitar essa análise, unindo informações de vendas, marketing, operações e finanças em tempo real (14). Essa integração reduz o tempo necessário para a

tomada de decisão, possibilita ajustes rápidos de rota e fortalece a estratégia geral do negócio.

Startups apresentam melhores resultados financeiros e operacionais quando adotam rotinas formais e informais de controle, mesmo que simplificadas. A utilização frequente de relatórios gerenciais, alinhados ao planejamento estratégico, melhora o entendimento sobre a rentabilidade de produtos e o direcionamento de recursos (15). O uso da análise de sensibilidade como ferramenta, assim como simulações de cenários e avaliação de viabilidade, fornece evidências mais concretas para que os gestores possam tomar decisões mais precisas e fundamentadas, reduzindo riscos e aumentando as chances de sucesso da startup(16).

Diante disso, a digitalização tem potencializando o papel da informação gerencial. Startups que investem em tecnologias para processamento, coleta e análise de dados ganham uma vantagem significativa na competitividade, conseguindo transformar dados brutos em compreensões profundas e estratégicas para ações futuras (17).

2.2 CONTROLE, PLANEJAMENTO FINANCEIRO E APOIO À CAPTAÇÃO DE INVESTIMENTOS

De acordo com Silva (18), o planejamento financeiro eficiente permite que as startups tenham uma visão clara de seus recursos e possibilitando a tomada de decisões mais estratégicas. A contabilidade gerencial se torna uma ferramenta essencial nesse processo que possibilita o acompanhamento e a organização do fluxo de caixa e projeção baseadas em dados concretos.

O planejamento orçamentário é uma das principais práticas financeiras adotadas pelas startups. De acordo com Silva (19), o orçamento funciona como um guia para alocação de recursos de uma forma estratégica e planejada. Por sua natureza, as startups necessitam de orçamentos flexíveis que possam ser ajustados conforme o cenário econômico. Nesse sentido, a contabilidade gerencial auxilia no desenvolvimento flexível do orçamento que podem ser reavaliados periodicamente, ajustando-se às variações do mercado e as metas internas da organização (20).

Um aspecto crucial para as startups sobre o controle de custos é a gestão eficiente dos custos fixos e variáveis. A contabilidade gerencial como ferramenta permite que gestores monitorem e classifiquem os custos de forma mais detalhada que podem facilitar na tomada de decisão sobre onde será possível aplicar a redução de gastos sem comprometer a qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos pela startup (21). Outro elemento essencial para o controle da saúde financeira das startups é a análise de desempenho financeiro, de acordo com Schmidt (22), a contabilidade gerencial oferece uma série de indicadores financeiros, tais como o ponto de equilíbrio, margem de contribuição e retorno sobre investimento (ROI), que podem auxiliar os gestores a monitorarem o desempenho da empresa em tempo hábil. Esses indicadores permitem que os gestores indiquem a área de oportunidade e ajustem suas estratégias para obter o melhor resultado, garantindo maior eficiência operacional e sustentabilidade no negócio.

A captação de investimentos representa uma etapa crucial para a expansão e a sustentabilidade das startups, especialmente em seus estágios iniciais. A contabilidade gerencial, nesse contexto, configura-se como uma ferramenta estratégica ao contribuir para a organização e a transparência da gestão financeira. Por meio da elaboração de relatórios consistentes e da utilização de sistemas de análise de desempenho, as startups tornam-se mais atrativas aos olhos de investidores externos, aumentando sua credibilidade no mercado e sua capacidade de captar recursos (23).

A incorporação de práticas da contabilidade gerencial na rotina dessas empresas possibilita maior controle sobre custos, planejamento financeiro mais eficiente e análise de cenários que favorecem a tomada de decisões mais embasadas. Esses elementos, além de aprimorar a eficiência operacional, transmitem aos investidores uma imagem de organização, visão estratégica e compromisso com a sustentabilidade do negócio (24).

Startups que adotam práticas formais de controle de gestão demonstram, com maior frequência, um desempenho financeiro mais robusto, característica altamente valorizada pelos investidores. A utilização de ferramentas como controle de fluxo de caixa, elaboração de demonstrações financeiras estruturadas, indicadores-chave de desempenho (KPIs) e projeções realistas de crescimento são aspectos que aumentam a confiabilidade do negócio e reduzem a assimetria de informações no processo de captação de investimentos (23).

Dessa forma, a contabilidade gerencial por meio dos dados fornecidos com o controle financeiro, planejamento orçamentário, controle de custos e da análise de desempenho se mostra uma ferramenta indispensável para uma melhor gestão com eficiência e estratégica, garantindo assim o sucesso e longevidade das startups num ambiente altamente competitivo e volátil. (21).

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, METAS E PREVENÇÃO DE RISCOS

Além do acompanhamento financeiro tradicional, a avaliação de desempenho em startups configura-se como um processo estratégico, utilizado pelos gestores para monitorar o alinhamento das ações com os objetivos previamente estabelecidos. Em ambientes de constante incerteza, torna-se essencial adotar indicadores que contemplem não apenas aspectos financeiros, mas também operacionais, como eficiência dos processos, qualidade das entregas, retenção de clientes e evolução da produtividade. A contabilidade gerencial auxilia significativamente nesse processo ao fornecer informações que refletem o desempenho operacional e a eficácia na execução das estratégias (25).

A análise das variações entre os resultados reais e os planejados permite identificar onde ocorreram desvios e compreender suas causas, que podem estar relacionadas a fatores mercadológicos ou à alocação inadequada de recursos (25). Esse tipo de análise viabiliza a implementação de correções rápidas e promove o aprendizado organizacional contínuo. Startups que realizam esse acompanhamento

de forma sistemática demonstram maior capacidade de adaptação em ambientes dinâmicos e voláteis (26).

Outro ponto relevante é a utilização de sistemas orçamentários adaptativos, especialmente em cenários marcados por alta incerteza. Quando a startup mantém um orçamento atualizado e flexível, aliado a uma comunicação interna eficiente e ao compartilhamento de informações entre as áreas, torna-se possível melhorar a qualidade das decisões, além de estimular práticas inovadoras. Isso permite que as metas sejam constantemente avaliadas com base em dados concretos e em um cenário mais realista (27).

Nesse mesmo contexto de gestão orientada por dados, a contabilidade gerencial também desempenha papel crucial na prevenção de falhas e riscos. Com o uso da contabilidade gerencial, é possível obter dados com maior segurança para gestores, empresários e investidores. Essas informações contribuem para evitar problemas que possam comprometer tanto a saúde financeira quanto a estabilidade das startups, prevenindo o desequilíbrio no capital de giro e a queda de receita (23)

As empresas devem ter o conhecimento de sua situação, especialmente diante da possibilidade de falência precoce, que tende a ocorrer nos primeiros anos de operação das startups. A utilização de um monitoramento contínuo é essencial, para que práticas como o controle gerencial, orçamento, custos e indicadores de desempenho estão diretamente relacionadas à sustentabilidade e competitividade das startups (28).

O planejamento estratégico tem como base os objetivos definidos pelos gestores, e sua principal vantagem é o uso de dados gerenciais de forma analítica. Essa prática possibilita o desenvolvimento de ações que previnam riscos e fortaleçam a capacidade de adaptação das startups diante das constantes mudanças no ambiente externo (29, 30).

Além disso, o conhecimento e uso de ferramentas adequadas para o início de uma empresa influenciam diretamente na distribuição de recursos, aumentando as chances de sucesso das startups ao longo do tempo. A implementação da contabilidade gerencial, aliada à gestão de riscos, é fundamental no processo de evolução dessas empresas, pois contribui para a minimização dos riscos em cada tomada de decisão (31).

3. METODOLOGIA

Com uma abordagem quali-quantitativa a pesquisa foi feita, embora busque compreender fenômenos organizacionais e sociais numa visão interpretativa, também inclui a quantificação de elementos relevantes como a quantidade de artigos analisados e o recorte temporal dos artigos. Essa integração possibilita uma análise aprofundada dos contextos além de sistematizar os dados obtidos, conferindo melhor a pesquisa. o objetivo principal é buscar compreender como a contabilidade gerencial pode ser utilizada como ferramenta para auxiliar na tomada de decisão nas startups, considerando que os aspectos estratégicos e de gestão não podem ser exclusivamente avaliados por indicadores quantitativos (31).

A realização da pesquisa foi feita através do levantamento, seleção e análise de publicações acadêmicas já existentes, método que possibilita a construção de uma base teórica, além da identificação de lacunas e a utilização de diferentes visões de pesquisadores que investigam a relação entre a contabilidade e a gestão de startups em um mercado dinâmico. (32) a pesquisa bibliográfica interpreta e analisa contribuições e artigos previamente elaborados por outros autores,o que reforça ainda mais a fundamentação teórica do estudo.

Feito a partir da plataforma Google Acadêmico, o levantamento de dados foi feito pela grande oferta de artigos científicos relevantes e gratuitos em diferentes idiomas e área do conhecimento, possibilitando assim um acesso democrático e facilitado às produções acadêmicas. Embora outras bases de dados possam ser utilizadas também, o Google Acadêmico foi escolhido pois apresenta a vantagem de reunir produções de diversos periódicos, congressos e universidades em um único ambiente.

Na seleção dos dados foi utilizado a palavra-chave “Contabilidade gerencial em startups” considerando o recorte temporal de 2020 até 2025, garantindo assim que as informações fossem as mais atuais possíveis e refletissem as transformações recentes do papel da contabilidade gerencial e nas práticas de gestão das startups. Critérios de inclusão consideraram artigos gratuitos, disponíveis integralmente online que abordassem diretamente a temática, além de livros e relatórios técnicos relacionados. Os critérios de exclusão eliminaram artigos pagos, trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses e publicações sem relação direta com o tema da pesquisa, assegurando uma coerência metodológica e qualidade científica na seleção da base de dados.

Foram identificados 25 artigos relevantes, todos considerados adequados para a análise teórica, pois atenderam aos critérios de inclusão definidos. Os dados coletados foram organizados em uma planilha no Excel contendo informações tais como autor, título, ano de publicação e metodologia. Essa organização possibilitou a combinação da análise qualitativa dos conteúdos com a quantificação de aspectos estruturais dos artigos, enriquecendo a interpretação dos resultados e dando uma maior confiabilidade ao trabalho.

A metodologia adotada garante transparência, firmeza e coerência na seleção e análise dos materiais, fortalecendo a relação entre o problema investigado e os

objetivos propostos. Dessa forma, a abordagem quali-quantitativa, aliada à pesquisa bibliográfica, permite compreender integralmente como a contabilidade gerencial pode ser utilizada como instrumento estratégico para auxiliar gestores e administradores de startups, contribuindo para o crescimento, adaptação e sucesso dessas organizações em um mercado competitivo e volátil.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

A tabela a seguir apresenta o resultado da pesquisa feita, indicando autores, títulos, anos de publicação e metodologia de cada artigo selecionado, permitindo visualizar tendências, abordagens utilizadas e lacunas nos estudos sobre contabilidade gerencial aplicada a startups.

Nº	AUTOR	TÍTULO	ANO	METODOLOGIA
34	Alves, Lira de Oliveira	Aplicação da Contabilidade Gerencial no controle de gestão das startups: um comparativo Sudeste X Nordeste	2023	Descritiva / Comparativa
35	Ribeiro & Espejo	Controle gerencial em startups: uma revisão sistemática	2022	Revisão Sistemática
36	Lino et al.	Contabilidade Gerencial em Empresas Startups	2021	Bibliográfica
37	Rodrigues, João Daniel Quental	Instrumentos de contabilidade gerencial na tomada de decisão nas startups da UFRJ	2021	Estudo de Caso
38	Muniz, Antônio, et al	Jornada de Inovação: aplicação de conceitos, frameworks, ferramentas e experiências para potencializar a inovação e a transformação digital em empresas e startups.	2024	Qualitativa e Exploratória
39	Souza, João Henrique Vieira de	Participação da contabilidade na gestão empresarial em SC	2020	Pesquisa de Campo
40	Alves et al.	Ambiente de negócios da contabilidade	2020	Bibliográfica / Comparativa
41	Amorim & França	Importância da Contabilidade em Startups	2023	Bibliográfica
42	Mattos et al.	Ferramentas do sistema de controle gerencial para startups	2024	Bibliográfica
43	Silva et al.	Desafios contábeis em	2024	Descritiva

		empresas startups		
44	Vieira, Carlos José	Percepção dos gestores sobre informações contábeis	2020	Pesquisa de Campo
45	Domingues et al.	Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial	2020	Pesquisa Aplicada
46	Silva et al.	Configurações organizacionais e desempenho	2022	Bibliográfica
47	Kattwinkel, Lohaine Welz	Contabilidade aplicada à startup: estudo bibliométrico	2021	Bibliométrica
48	Ribeiro, Alexandre Coradini	Adoção de proxies informacionais em startups	2021	Bibliográfica
49	De Souza & Zouain	Apoio gerencial por startups de contabilidade	2023	Revisão Bibliográfica
50	Nisiyama et al.	Resultados por segmentos em startup de tecnologia	2021	Estudo de Caso
51	Pires, Pedro Marcelo	Práticas contábeis de startups: estudo de caso	2022	Estudo de Caso
52	Veroneze & Kruger	Uso de controles gerenciais por startups incubadas	2021	Pesquisa Aplicada
53	Theiss, Latoia Gabrieli	Sistema de controle gerencial e desempenho	2020	Pesquisa Aplicada
54	Vasconcellos et al.	Práticas de controle gerencial e desempenho da inovação	2023	Pesquisa Aplicada / Quantitativa
55	Darabas	Processo de abertura de startup: estudo de caso em startups da região de Criciúma/SC.	2020	Qualitativa
56	Gurgel et al.	Análise de custos aplicada a uma startup do setor de ecommerce para supermercados.	2022	Quantitativa
57	Silva & Marques	Levantamento (survey) com startups do Norte e Noroeste do Paraná	2021	Quantitativa
58	Carraro et al.	Categorias de práticas de controle para alto desempenho	2020	Pesquisa Aplicada

Pode-se observar que a maior parte das pesquisas é bibliográfica e exploratória, destacando a importância das ferramentas contábeis para auxiliar na tomada de decisões e no planejamento estratégico nas startups.

Os artigos analisados demonstraram que as ferramentas contábeis contribuem para uma melhor gestão com aplicadas de forma eficiente e possibilitam um controle financeiro e um crescimento sustentável para as startups.

O período dos artigos encontrados são de 2020 à 2024, buscando atualidades e uma crescente do interesse científico sobre o tema, esse período de tempo revelou que o debate sobre a contabilidade aplicada em startups tem aumentado nos últimos anos, impulsionado pelo grande aumento do número de novos empreendimentos tecnológicos considerável startups e pela necessidade de uma boa gestão pelo fato de que muitas vezes empreendedores com boas ideias não necessariamente são bons gestores.

Estudos como os de Alves (34) e o de Souza (39) reforçam a importância que o acompanhamento financeiro e o controle de custos são importantes para poder minimizar riscos, sustentar decisões estratégicas e otimizar recursos em um ambiente de crescimento diário e acelerado. Esses resultados confirmam que é reduzido as incertezas e ampliada a capacidade de planejamento e da previsão com o uso consciente da contabilidade gerencial, postos ligados diretamente ao objetivo central da pesquisa.

Outros aspectos relevantes são as diferenças regionais na adoção das práticas contábeis. No estudo de Alves (34), quando comparada às startups das regiões sudeste e nordeste, percebeu-se que há uma maior aplicação de ferramentas gerenciais no sudeste do que no nordeste, seria um espelho da concentração de ecossistemas de inovações e um maior acesso a consultorias e profissionais especializados dedicados. Essa diferença mostra que a aplicação da contabilidade gerencial nas startups para gerar impactos depende também da maturidade do ambiente empresarial, indicando a grande necessidade de troca de informações entre regiões para uma consolidação desse nicho de startups como empresa.

Além das limitações técnicas, Souza (39) e Vieira (44) viram e perceberam que uma grande parte dos empreendedores ainda enxergam a contabilidade simplesmente como uma obrigação fiscal, não dando o devido valor ao seu papel estratégico na gestão. Essa percepção restrita limita muito o potencial do uso da contabilidade gerencial como ferramenta de planejamento, inovação e controle, reforçando a necessidade de uma maior conscientização pelos gestores de startups.

De Souza e Zouain (49) Reforçam o papel importante do apoio de empresas contábeis especializadas, que auxiliam startups muito bem na implementação de práticas gerenciais modernas, permitindo nessa terceirização que os empreendedores concentrem esforços na inovação e no desenvolvimento de seus serviços e produtos enquanto mantêm um boa gestão contábil sólida e orientada a resultados para tomada de decisões precisas.

A revisão sistemática de Ribeiro & Espejo (35) tem um papel fundamental ao revelar que a maior parte da literatura sobre controle gerencial em startups ainda é

pouco desenvolvida e estruturada com informações teóricas sem ter uma validação com dados reais. Ao identificar que a maioria dos estudos é exploratória, os autores apontam para um campo ainda em formação, o que auxilia na compreensão da diversidade de abordagens presente nas pesquisas empíricas. O estudo não apenas mapeia tendências, mas também critica a falta de padronização metodológica, deixando difícil de entender sobre o impacto dos controles gerenciais no desempenho. A pesquisa traz uma provocação sobre a área ao mostrar que a base teórica ainda se mostra limitada e que os resultados empíricos se distribuem devido à falta de modelos de análise.

Ao discutir a contabilidade gerencial como estrutura teórica para a tomada de decisão em startups, Lino et al. (36) contribui com uma visão relacionada à área. A importância da pesquisa está relacionada às ferramentas tradicionais como os orçamentos, análise de custos e indicadores baseados em contexto inovadores, onde se argumenta que a instabilidade das startups exige o uso estratégicos de mecanismos formais de controle. Contudo, ao explicar as vantagens dessas práticas, o texto traz lacunas, em relação a teoria e a prática, muitas startups ainda operam sem qualquer estrutura gerencial. Assim, o estudo exibe um papel de base conceitual, mas também revela de forma indireta, a distância entre o que a literatura recomenda e a diferença nas ações tomadas pelos empreendedores iniciantes.

Rodrigues (37) avança em relação ao estudo de Lino et al. (36) mostrando de forma prática como as startups realmente utilizam os instrumentos contábeis, comparando como a teoria e a prática se torna mais concreta quando o autor identifica que apenas parte das ferramentas propostas pela literatura é aplicada pelas startups da UFRJ. O estudo aponta que a formalização dos controles gerenciais é um processo gradual e dependente da maturidade empresarial. Isso dialoga com Ribeiro & Espejo (35), que afirma que a área carece de estudos que examinem a aplicação prática das teorias. Assim, Rodrigues (37) contribui ao expor que a adoção efetiva não é apenas técnica mas também cultural sendo muito influenciada pela capacidade do empreendedor conseguir interpretar e valorizar informações contábeis.

A pesquisa de Muniz et al. (38) amplia o debate ao integrar inovação e contabilidade mostrando que a digitalização não é apenas uma condição técnica, mas também uma transformação que redefine a forma como os dados são produzidos, analisados e utilizados. O estudo complementa algumas pesquisas como as de Mattos et al. (42), ao demonstrar que ferramentas modernas, dashboards, integrações e automação, mudam qualitativamente a capacidade de gerência do empreendedor. Muniz et al. (38) vai além ao argumentar que startups digitalizadas não apenas utilizam melhor as ferramentas contábeis, mas também redefinem o próprio papel da contabilidade, deixando mais próximo de um instrumento de previsão estratégica. Dessa forma, esse estudo mostra um movimento de transição no cenário em que a contabilidade deixa de ser registro para se tornar inteligência.

Diferente da maioria dos estudos que enfatizam ferramentas gerenciais, Souza (39) chama atenção para o problema da percepção gerencial. Ele contribui

mostrando que, mesmo com ferramentas disponíveis, muitos gestores simplesmente não enxergam valor estratégico na contabilidade. Essa constatação flexibiliza conclusões de autores como Mattos (42) ou Alves (34), que partem da premissa de que basta disponibilizar estruturas contábeis para que startups as adotem. Souza (39) revela que a barreira é cultural e mental, mostrando que há uma dissociação entre o papel técnico da contabilidade e da sua imagem entre os empreendedores, evidenciando que a formação dos gestores é tão importante quanto as ferramentas.

Alves et al. (40) analisam o ambiente de negócios contábil e demonstram que a credibilidade da empresa está diretamente ligada à qualidade das informações geradas. Esse estudo expande a discussão de Souza (39) mostrando que a imagem que a startup transmite ao mercado, especialmente para investidores, depende não apenas da postura do gestor, mas também da estrutura institucional que sustenta suas práticas contábeis. O estudo reforça a ideia de que a contabilidade assume um papel relacional que influencia a percepção externa da empresa, o que complementa pesquisas como as de Veroneze & Kruger (52), que discutem o impacto da contabilidade no desempenho.

Amorim & França (41) abordam a contabilidade sob uma perspectiva da sobrevivência empresarial, destacando que startups sem uma estrutura contábil adequada tendem a fracassar rapidamente. Seu argumento central converge com estudos quantitativos como o de Gurgel et al. (56), que mostram que a ausência de controle financeiro concretiza perdas diretas de eficiência, contudo, ao forcarem a mortalidade das startups, Amorim & França (41) chamam atenção para um aspecto negligenciado pelos demais: a fragilidade inicial e o papel preventivo da contabilidade. Dessa forma seu estudo reforça a ideia de que a contabilidade gerencial não é apenas ferramenta de crescimento, mas de proteção contra riscos.

A análise de Mattos et al. (42) destaca a relação entre sistema de controle gerencial e a competitividade. O estudo mostra ferramentas e demonstra como cada uma pode contribuir para aumentar a confiança, e sendo transparente com os investidores. Podemos comparar com o estudo de Alves et al. (40), porém, ele explica os métodos para converter as informações contábeis em credibilidade empresarial, um avanço a mais comparado a Mattos et al. (42). No entanto, também tem evidência do quanto as startups têm dependência por ferramentas tecnológicas, e isso se compara com as reflexões de Muniz et al. (38), que destacam que a etapa de digitalização é necessária para validar as práticas contábeis.

Silva et al. (43) Fazem uma contribuição essencial ao deslocar o foco da análise dos instrumentos contábeis para as limitações reais enfrentadas pelos gestores. Em vez de reforçar a ideia de que as ferramentas gerenciais resolvem os problemas, no estudo é demonstrado que a eficácia dos instrumentos depende diretamente da capacidade cognitiva e técnica dos empreendedores. A pesquisa também revela que grande parte das dificuldades não é causada pela ausência de sistemas e sim pela incapacidade de interpretar, integrar e transformar os dados contábeis fornecidos, colocando em xeque a visão otimista apresentada em estudos como Mattos et al. (42), que mostram que a simples adoção de ferramentas é suficiente para melhorar o desempenho. Ao enfatizar os erros decisórios decorrentes

da baixa qualificação, Silva et al. (43) ampliando o campo do debate ao mostrar que o gargalo é humano e não tecnológico, uma crítica que ganha relevância com Vieira (44) e Souza (39), cujos achados apontam na mesma direção.

O estudo de Vieira (44) destaca-se por problematizar a qualidade da relação entre gestores e informações contábeis, mostrando que muitos empreendedores reconhecem a importância da contabilidade, mas não conseguem compreender seus relatórios, Vieira (44) introduz uma nuance fundamental: o reconhecimento do valor da contabilidade não se traduz necessariamente em uso eficiente. A pesquisa reforça a tese de que a contabilidade é subutilizada não por desinteresse, mas por falta de letramento financeiro. Essa conclusão complementa e aprofunda o argumento de Silva et al. (43), indicando que o desafio enfrentado pelas startups são dois: compreender os dados e saber como aplicá-los dentro da estratégia do negócio.

Domingues et al. (45) Avançam no debate ao demonstrar que sistemas de controle gerencial só produzem impacto quando são desenhados de forma coerente com o modelo de negócio. Isso desafia a abordagem universalista presente em muitos estudos bibliográficos, como Lino et al. (36) e Amorim & França (41), que tratam as ferramentas como se fossem aplicáveis a todas as startups indistintamente. Domingues et al. comentam que o sistema gerencial deve emergir da estratégia e do estágio de maturidade da empresa e não ser apenas implantado de forma imitativa. Esse estudo também se conecta diretamente com o de Muniz et al. (38), pelo fato de demonstrar que a inovação tecnológica só é útil quando alinhada à lógica operacional da startup.

Silva et al. (46) Inserem a contabilidade dentro de um debate organizacional maior ao analisar como diferentes configurações estruturais determinam o desempenho e a adoção de controles. Ao relacionar estrutura, cultura organizacional, coordenação e mecanismo de controle, o estudo revela que startups com processos minimamente formalizados conseguem memorizar práticas gerenciais mais facilmente. Isso dialoga fortemente com a pesquisa de Domingues et al. (45), reforçando que a contabilidade é tanto uma ferramenta quanto um reflexo do modo como a organização se estrutura. Também desafia a visão presente em estudos como o de Pires (51) ou Darabas (55), nos quais a informalidade é vista como característica natural das startups. Para Silva et al., a informalidade está longe de ser uma contagem, é frequentemente um obstáculo na performance e no crescimento escalável.

O estudo de Kattwinkel (47) Oferece uma visão crítica do estado da arte ao mostrar que, apesar do aumento recente de publicações sobre a contabilidade em startups, a produção ainda carece de firmeza metodológica. Essa análise é particularmente relevante para interpretar a heterogeneidade dos estudos apresentados até o momento. Evidenciando a predominância de estudos exploratórios e conceituais em detrimento de pesquisas quantitativas e empíricas robustas, Kattwinkel (47) mostra uma explicação estrutural para as divergências encontradas na literatura, funcionando como base para compreender por que estudos como o de Ribeiro & Espejo (35) denunciam a ausência de um referencial

teórico consolidado. Kattwinkel (47) não descreve apenas tendências, também deixa claro um déficit científico ainda não superado.

Ribeiro (48) servidores intermediários internacionais como uma alternativa quando dados financeiros ainda não estão disponíveis, cenário comum em negócios iniciais. O estudo contribui metodologicamente e conceitualmente ao sugerir que indicadores indiretos poderiam substituir temporariamente dados contábeis, permitindo aos gestores tomar decisões mais precisas em um ambiente de incerteza, tornando-se relevante justamente pelo fato de contrastar com rigidez de outras pesquisas que pressupõem uma estrutura contábil mais consolidada. Ribeiro (48) mostra que a contabilidade gerencial em startups pode e tem que ser adaptada às condições de cada empresa, fortalecendo uma visão contingencial também presente no estudo de Domingues et al. (45).

Após analisar o real papel das empresas de contabilidade que prestam serviços terceirizados às startups, Souza & Zouain (49) aumentam o debate sobre o suporte gerencial externo. O estudo revela que a terceirização não é apenas uma mera escolha operacional, mas uma boa estratégia para suprir a carência de conhecimento técnico e evitar erros que podem ser irreversíveis logo no começo das startups. Isso complementa os resultados de Silva et al. (43) e Vieira (44), mostrando que deficiências de formação podem ser diminuídas por meio de apoio especializado. A contribuição é profunda, porém, está na ideia de que a contabilidade pode se tornar parceira estratégica do negócio.

Nisiyama et al. (50) mostram como a classificação dos resultados possibilita um maior detalhamento no entendimento do desempenho, demonstrando que startups tecnológicas, por liderar múltiplas linhas de receitas, produtos e mercados, dependem muito da análise classificada para alocar recursos de maneira estratégica. A pesquisa complementa perspectivas apresentadas por Muniz et al. (38), reforçando que a digitalização é o que possibilita uma análise mais complexa. Diferente dos estudos que apresentam o básico como o de Pires (51), Nisiyama et al. revelam o potencial máximo da contabilidade gerencial, mostrando que quando bem aplicada auxilia não só na organização da empresa, mas na orientação estratégica.

Pires (51), evidência problemas que marcam as startups no início de suas operações no mercado, ele expõe a fragilidade operacional, destacando a ausência de controles básicos que levam a erros que podem comprometer o desenvolvimento dos negócios. A principal contribuição do estudo está em demonstrar que a maturidade contábil é construída com o objetivo de incrementar e a negligência gera problemas cumulativos no estágio inicial dessas empresas. Este estudo complementa achados de Darabas (55), em relação às dificuldades nos estágios iniciais e isso diferencia a visão otimista de autores como Mattos et al. (42), que tem uma estrutura contábil consolidada. Assim, Pires apresenta uma “Realidade de entrada” das startups, oferecendo também uma “Realidade ideal” que foi escrita em parte da literatura.

Estudo como o de Veroneze & Kruger (52) traz uma perspectiva contextual ao analisar startups incubadas, revelando que a incubação funciona como uma

aceleradora gerencial, permitindo que empresas jovens adotem práticas contábeis antes não possíveis. Isso reforça e expandem estudos como o de Alves (34), demonstrando que o desempenho melhor das startups incubadas não resulta apenas de suas ferramentas gerenciais, mas também do ambiente de aprendizagem, acompanhamento e suporte que recebem. Assim, adicionando a compreensão de que a contabilidade gerencial é um recurso tanto técnico como social.

Entres os estudos analisados o de Vasconcellos et al. (54) é um dos mais sólidos metodologicamente ao quantificar a relação entre as práticas contábeis e a inovação. Demonstrando estrategicamente que sistemas de controle incentivam a capacidade de inovação, sua pesquisa desafia a crença de que a formalização e a criatividade são opostos, mostrando duas dimensões historicamente tratadas como conflitante e reforçando a ideia de que a inovação não dispensa o controle, pelo contrário, depende dele para se sustentar. Esse estudo é de grande relevância para quebrar preconceitos presentes na mente do empreendedor.

Darabas (55) contribui ao revelar que dificuldades contábeis e burocráticas surgem antes mesmo da operação comercial das startups. Analisando o processo de abertura, o estudo deixa claro que a falta de orientação inicial já compromete as próximas etapas de desenvolvimento quando vão se acumulando. Essa análise complementa estudos como o de Pires (51), mostrando que fragilidades estruturais do começo do empreendimento têm um impacto duradouro, reforçando a necessidade de um suporte contábil desde a concepção da empresa e não só quando estiver em operação.

Gurgel et al. (56) apresenta na prática que ao aplicar análise de custos de maneira mais exata, demonstrando como decisões baseadas em dados alteram diretamente a estratégia de preços e no desempenho. O proporciona clareza de que a contabilidade gerencial não tem uma função de apenas registrar, mas de ser um instrumento de transformação operacional. Ele complementa estudos teóricos como Amorim & França (41) ao mostrar na prática como a ausência de análise de custos leva a perda de margem, e podemos comparar com a perspectiva de Nisiyama et al. (50), ao demonstrar que sistemas de informação é necessário em determinar uma decisão estratégica sem margem de erros.

Carraro et al. (58) resumem diversas contribuições anteriores ao identificar algumas categorias de práticas de controle ligadas ao alto desempenho. Mapeando essas categorias, torna quase um modelo orientador oferecendo aos gestores um caminho estratégico para a gestão onde sua importância é consolidar os elementos críticos discutidos em outros estudos como desenho do sistema, cultura organizacional, qualidade da informação e monitoramento constante em um conjunto de práticas claras e aplicáveis. Dessa forma Carraro et al.(58) contribuem com uma visão integral, unindo teoria e prática de forma operacional.

O estudo de Theiss (53) contribui ao aprofundar a relação entre sistemas de controle gerencial e desempenho organizacional, mostrando que só a existência de controles não é o bastante, sendo fundamental a forma como esses sistemas são utilizados na rotina de tomada de decisão. A pesquisa evidencia que organizações

que utilizam controles gerenciais aos processos estratégicos apresentam maior capacidade de monitoramento de resultados e correção de desvios, o que impacta diretamente no desempenho da startup. Isso dialoga com o estudo de Domingues et al. (45), ao reforçar que os sistemas de controle devem ser compatíveis com o modelo de negócio, e com Silva et al. (46), ao mostrar que a estrutura organizacional influencia a eficácia desses controles. A contribuição de Theiss (53) é muito importante por indicar que o controle gerencial quando bem utilizado e de forma correta, não limita a flexibilidade, mas funciona como um elemento de auxílio no crescimento e do resultado.

O estudo de Silva & Marques (57) destaca dados relevantes ao analisar as startups das regiões Norte e Noroeste do Paraná, por meio de levantamento survey, permitindo a identificar os padrões de práticas contábeis em um contexto regional bem específico. Os resultados com a pesquisa mostram que existe um reconhecimento da importância dos controles gerenciais, sua utilização ainda ocorre de maneira parcial e com um pouco uso de sistemas especialmente em empresas que estão pouco tempo no mercado, startups que ainda estão iniciando. Essa concepção se compara com a pesquisa de Souza (39) e Vieira (44), ao destacar que o conhecimento limitado dos gestores e a forma que eles enxergam os dados coletados influenciam na tomada de decisão, podendo ter interpretações erradas sobre as informações contábeis. Além disso, o estudo reforça a percepção de Alves (34) sobre as diferenças regionais onde destaca o uso das práticas gerenciais, mostrando que a maturidade dos empreendedores tem um grande impacto na forma como a contabilidade gerencial é utilizada na gestão das startups.

Os resultados mostram que a contabilidade gerencial exerce um impacto direto na eficiência e estratégia das startups, disponibilizando ferramentas que orientam os gestores na tomada de decisão e no controle financeiro. Os confirmaram que startups que utilizam práticas contábeis conseguem maior previsibilidade, vantagem competitiva e controle de riscos, mas, também identifica alguns desafios relacionados à capacitação dos gestores e à carência de estudos empíricos dificultando futuras pesquisas que explorem quantitativamente o impacto da contabilidade gerencial no desempenho e na sustentabilidade das startups no Brasil.

5. CONCLUSÃO

O estudo neste trabalho teve como objetivo analisar a importância da contabilidade gerencial na gestão de startups, mostrando como suas ferramentas contribuem para uma melhor eficiência e a sustentabilidade dessas empresas em um ambiente altamente inovador e competitivo. Com base nos estudos analisados entre os anos de 2020 a 2025 identificamos que a contabilidade gerencial destaca-se como um instrumento estratégico essencial para o processo de tomada de decisão e alcance das metas empresariais.

Os resultados observados mostram que as startups que adotam as práticas da contabilidade gerencial bem estruturadas administram melhor seus recursos e com maior precisão, reduzindo os riscos e os desperdícios, conseguindo também potencializar sua capacidade de adaptação diante das mudanças no mercado atual. O uso de ferramentas como a análise de custos, indicadores de desempenho, relatórios gerenciais e orçamentos flexíveis oferecem o suporte fundamental para tomar decisões mais assertivas.

A pesquisa evidenciou também que o desconhecimento por parte dos empreendedores representa uma limitação relevante ainda mais em empresas de menor porte como as startups, essa carência do conhecimento específico contábil compromete na tomada de decisão e como consequência o desenvolvimento e o resultado das startups. Diferenças regionais observadas no uso das práticas gerenciais foram observadas, startups localizadas em regiões economicamente mais desenvolvidas tendem a aplicar técnicas mais avançadas e ter um acesso mais facilitado a recursos tecnológicos.

Conclui-se que a contabilidade gerencial é uma aliada muito importante para as startups, fornecendo informações precisas, relevantes e oportunas que auxiliam a gestão na tomada de decisão, sua aplicação contribui não apenas para o controle e a eficiência operacional como também para o crescimento competitivo dessas empresas.

Recomenda-se por fim que pesquisas futuras se aprofundem na compreensão da aplicação prática das ferramentas da contabilidade gerencial em startups brasileiras, focando em abordagens práticas que permitam avaliar de modo consistente os efeitos dessas práticas sobre o desempenho organizacional ao aplicar essas ferramentas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ZIVIANI, Fabrício et al. A relação do empreendedorismo corporativo com o desempenho organizacional sob a percepção dos empreendedores das startups. *Revista Tecnologia e Sociedade*, v. 20, n. 61, p. 1–26, 2024. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/rt/article/view/15841>.
- 2 AMCHAM. O que é startup e como funciona esse tipo de empresa? Descubra! *Amcham Brasil*, 2024. Disponível em: https://www.amcham.com.br/blog/startup?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=blog-trafego&gad_source=1&gad_campaignid=17855388856&gbraid=0AAAAADL5THziOXhe8_gsaSJjhwUWE7BjL&gclid=Cj0KCQjww4TGBhCKARIsAFLXndTMLm8ZYS5YTiGB-Olh9SZw8bjntgOVKVI_iCyj0i4fgnhhHKEiCwEaAp1BEALw_wcB.
- 3 ABREU, Carlos. Ecossistema de startups supera 20 mil empresas ativas e se espalha pelo país. *Sebrae*, 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/ecossistema-de-startups-supera-20-mil-empresas-ativas-e-se-espalha-pelo-pais/#:~:text=Segundo%20levantamento%20feito%20pelo%20pela%20plataforma%20Observat%C3%B3rio%20Sebrae.2025%29.%20A%20plataforma%20Sebrae%20Startups%20existe%20desde%202023>.
- 4 FRAMENTO, Isabella Vieira Cassemiro. Uma análise da implementação de práticas de inovação aberta em startups com grandes empresas. 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/265223>.
- 5 BARBOZA, Thiago Hoffmann. Contribuições da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio para o gerenciamento das empresas. 2022. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/66179/1/THIAGO%20HOFFMANN%20BARBOZA.pdf>.
- 6 LIMA, Fábio José Pereira. Contabilidade gerencial – uma ferramenta para decisão informada: conceitos e aplicação. *Editora Manual*, 2024. Disponível em: <https://editoramanual.com.br/index.php/principal/article/view/77>.

7 KLEMMANN, Byanca Karoline et al. O planejamento estratégico e a vantagem competitiva. *Epitaya E-books*, v. 1, n. 89, p. 111–123, 2024. Disponível em: <https://portal.epitaya.com.br/index.php/ebooks/article/view/1289>.

8 LIMA, Luiz Carlos de. Análise de viabilidade econômico-financeira do negócio com base nas ferramentas da contabilidade gerencial. 2012. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/1576>.

9 BARROS, Maira de Almeida et al. O impacto das demonstrações contábeis na tomada de decisão empresarial: uma revisão de literatura. *Revista Foco*, v. 17, n. 12, p. e7262–e7262, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7262>. A pesquisa mostra que o impacto das demonstrações contab

10 Silva, Pedro Henrique Nascimento, et al. "DESAFIOS CONTÁBEIS EM EMPRESAS STARTUPS." *Revista GeTeC* 20 (2024). Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3540>.

11 COSTA, Ana Paula Andrade da; FERREIRA, José Ednaldo Zane. A importância da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões estratégicas das empresas: o papel crucial das informações contábeis. *Revista Foco*, v. 17, n. 1, p. e3848–e3848, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/3848>.

12 SANTOS, Larissa Manoela dos; FERNANDES, Leonardo da Silva. Da idealização ao amadurecimento empresarial: um estudo de caso sobre a utilização da contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de decisão na empresa XYZ. *Revista Eletrônica de Ciências Contábeis*, v. 13, n. 2, p. 86–113, 2024. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/3403>.

13 Dória EL. Indicadores para startups em fases iniciais: uma revisão sistemática e catálogo [dissertação]. Curitiba: Universidade Federal do Paraná; 2024. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/94620>.

14 Rauta B, Rossetto G, Kocziceski KC, Brustolin R. Desenvolvimento de dashboard com indicadores financeiros e não financeiros. RACI - Rev Adm Contab IDEAU.

2024;3(1):1–18. Disponível em: <https://www.periodicos.ideau.com.br/index.php/raci/article/view/215>.

15 Ribeiro, Alexandre Coradini, and Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo. "Controle gerencial em startups: uma revisão sistemática." *Desafio online* 10.1 (2022). Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/12637>.

16 Ribeiro, A. C. (2021). Controle gerencial em startups: uma revisão sistemática da produção científica internacional. *Anais do Congresso USP Internacional de Controladoria e Contabilidade*, 20, 1–13. Disponível em: <https://congress USP.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2105.pdf>.

17 Transformação digital e desempenho de startups: interveniência da informação gerencial e da criatividade empreendedora. *Rev Contab Gest Gov.* 2023;26(4):1–20. Disponível em: <https://revistacgg.org>.

18 Silva, Pedro Henrique Nascimento, et al. "DESAFIOS CONTÁBEIS EM EMPRESAS STARTUPS." *Revista GeTeC* 20 (2024). Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3540>.

19 da Silva, Cleane Sales, Rita Mara dos Santos Rocha, and Waldemir Ferreira Guimarães. "ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA." *NARRATIVA DINÂMICA DA PRÁTICA ADMINISTRATIVA*: 45. Disponível em: <https://editorailustracao.com.br/media/pdfs/425/A1LLc9d0Chst.pdf#page=43>.

20 Oyadomari, José Carlos Tiomatsu. "Contabilidade Gerencial-Ferramentas Para Melhoria De Desempenho Empresarial PDF." (2020). Disponível em: <https://www.livros1.com.br/pdf-read/livar/CONTABILIDADE-GERENCIAL---FERRAMENTAS-PARA-MELHORIA-DE-DESEMPENHO-EMPRESARIAL.pdf>.

21 Marcelino, Jose Antonio, et al. "Contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão de pequenas empresas." *Revista Controladoria e Gestão* 2.2 (2021): 469-485. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/rcg/article/view/15244>.

22 Schmidt, Jefferson Leandro, et al. "Uma revisão sistemática da produção científica sobre os indicadores de desempenho na forma de artefatos da contabilidade gerencial no Século XXI." *Revista de Gestão e Secretariado* 13.3 (2022): 1489-1511. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1430>.

23 CARRARO, W. B. W. H.; SILVEIRA, A. M.; SANTOS, L. R. dos. Práticas de controle de gestão em startups com sucesso financeiro e não financeiro. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 47–66, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/63582>.

24 CARRARO, W. B. W. H.; LIMA, F. P.; SCHMIDT, P.; DIMON, E. G. Y. Aspectos da contabilidade gerencial inseridos na gestão de startups. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, Salvador, v. 13, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/15451>.

25 LEITE, Í. F. Medidas de desempenho operacional em startups: uma survey das startups cadastradas na Associação Brasileira de Startups. *Revista de Contabilidade da UFBA*, Salvador, v. 16, n. 1, p. e2131, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/54477>.

26 REVISTA CONTABILIDADE & FINANÇAS (USP). Influência de configurações organizacionais no desempenho de startups. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 33, n. 90, 2023. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rcf/article/view/203249>.

27 HORZ, V.; SILVA, L. A.; ZONATTO, V. C. Influência do compartilhamento de informações e da incerteza ambiental na relação entre o uso do sistema orçamentário e o desempenho inovador em startups brasileiras. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, Florianópolis, v. 22, 2025. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3544>.

28 Vasconcellos, S. M. L., Meneses, R., & Brito, L. L. (2023). Práticas de controle gerencial e desempenho da inovação em startups: uma abordagem fsQCA. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 42(3), 18–32. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/60626>.

29 STRAUSS, R.; VILLAS BÔAS JÚNIOR, J.; FERREIRA, P. L. *Planejamento estratégico em startups: uma abordagem baseada em dados*. Revista Projectus, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 200-214, 2021. Disponível em: <https://revistas.unisuam.edu.br/index.php/projectus/article/view/998>.

30 TEIXEIRA, C. M. *Gestão estratégica e adaptabilidade em ambientes instáveis: o papel das startups brasileiras*. Revista Projectus, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 90-105, 2022. Disponível em: <https://revistas.unisuam.edu.br/index.php/projectus/article/view/998>.

31 VERDE, L. M. *Gestão de riscos e contabilidade gerencial: uma análise aplicada às startups brasileiras*. Revista FINANC, Salvador, v. 17, n. 1, p. 75-89, 2024. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/15451>.

32 GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

33 MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 1994.