



**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.<sup>1</sup>**

Larissa Manoela dos Santos<sup>2</sup>

Leonardo da Silva Fernandes<sup>3</sup>

**RESUMO**

O presente estudo abrange uma análise sobre a utilização da contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de decisão na empresa XYZ, tendo como objetivo principal analisar de que forma a empresa utiliza as informações da contabilidade gerencial na tomada de decisão do seu negócio. Para tanto, realizou-se uma entrevista com a analista administrativo e financeiro da empresa. Em relação às metodologias adotadas, a pesquisa classifica-se como sendo de natureza aplicada e possui sua abordagem qualitativa, de categoria exploratória, tendo como procedimento técnico adotado o estudo de caso. Quanto aos resultados obtidos, observou-se que a empresa utiliza os instrumentos desde 2020, ano em que iniciou a sua escalabilidade, no que se refere aos relatórios utilizados destaca-se que são gerados internamente a demonstração de resultado do exercício – DRE gerencial, fluxo de caixa com projeções de entradas e saídas e as análises de lucratividade e rentabilidade e tudo é elaborado a partir das demonstrações contábeis que são disponibilizadas pelo contador. Sendo assim, pode-se concluir com o estudo que a empresa XYZ utiliza a contabilidade gerencial para apoiar a tomada de decisão no negócio e destaca-se a relevância dessas informações para a empresa, visto que foi por meio da utilização e análise desses instrumentos que essa pôde identificar que já estava em fase de maturidade junto ao mercado e, assim, efetuar a sua saída da incubadora tecnológica em que estava inserida, passando a não ser mais considerada uma *startup*.

**Palavras-chave:** Contabilidade gerencial; Tomada de decisão; *Startup*.

**ABSTRACT**

*The presented study comprehends an analysis of the use of management accounting as a decision-making tool in the Xyz company, with the main objective of analyzing how the company uses management accounting information in the decision-making of its business. For this purpose, an interview was conducted with the company's administrative and financial analyst. Regarding the adopted methodologies, the*

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso. Data da submissão e aprovação:

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. E-mail: larissamanoelasantos.07@sou.faccat.br.

<sup>3</sup> Professor orientador das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. E-mail: leonardofernandes@faccat.br

research is classified as being of applied work and it has a qualitative approach, in an exploratory category, having the study of a case as the technical procedure adopted. As for obtained results, it was observed that the company makes use of the instruments since 2020, the year in which it started its scalability, regarding the used reports it is highlighted that are generated internally the Profit and Loss Statement - management P&L, cash flow with projections of inflows and outflows, and the profitability analyses, and everything is elaborated from the accounting demonstrations that are made available by the accountant. Therefore, it can be concluded from the study that the Xyz company uses management accounting to support decision-making in the business, and the relevance of these informations for the company stands out, as it was through the use and analysis of these instruments that it was able to identify that it was already in a maturity phase within the market and thus exit the technological incubator that it was part of and no longer be considered a startup.

**Keywords:** Management accounting; Decision making; Startup.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* realizada pelo Sebrae<sup>4</sup> em parceria com o IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, o Brasil está entre as cinco economias que mais empreendem no mundo. Indo ao encontro desse aumento no empreendedorismo em geral, pode-se verificar também um crescimento significativo na geração de *startups* no Brasil, onde, segundo pesquisa realizada pela Abstartups<sup>5</sup>, Associação Brasileira de *Startups*, no período de 2015 a 2019, obteve-se um aumento de 207% no número de *startups* existentes no país, passando de 4.151 para 12.727 em funcionamento.

A palavra *Startup* advém do inglês e possui como tradução para a língua portuguesa *inicialização* e remete-se ao procedimento de dar início a algo. Mesmo sendo uma palavra de origem estrangeira, passou a fazer parte do vocabulário de brasileiros e essa popularização se deu devido ao surgimento constante e acelerado desse modelo de negócio no país. De acordo com Toledo (2013), uma *startup* é uma organização idealizada com o intuito de criar um modelo de negócio que visa proporcionar repetição e escalabilidade, podendo ser de qualquer área ou ramo, no qual empreendedores propõem-se a transformar ideias inovadoras em empresas de sucesso.

Ocorre que, ao mesmo tempo em que há a aceleração na constituição das novas *startups* no mercado, conforme Abstartups (2020), há também um rápido

---

<sup>4</sup> SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas.

<sup>5</sup> ABSTARTUPS - Associação Brasileira de *Startups*.

declínio nesses números que, segundo Ries (2012) esclarece, se dá pelo fato desse modelo de negócio operar em um ambiente cercado de incertezas, além da insuficiência de investimentos e recursos para que sejam realizados os aperfeiçoamentos necessários. Bhimani (2018) também discorre sobre as incertezas do ambiente em que as *startups* estão inseridas e expõe que isso ocorre visto a necessidade de manterem-se em constante experimentação, buscando uma evolução rápida e uma sucessiva adaptação do seu produto ou serviço junto às requisições que são solicitadas pelo mercado.

Corroborando com o exposto, Losada (2020) explana que a elevada taxa de mortalidade nas *startups* se dá sobretudo naquelas que ainda estão em estágio inicial e que não tem contabilidade, e assim não possuem as informações necessárias em tempo hábil para a tomada de decisão. Quando a *startup* consegue ultrapassar as dificuldades das fases iniciais que são consideradas mais críticas, e chega por fim na maturidade, significa que o negócio já se encontra estruturado e pronto para manter o seu amadurecimento junto ao mercado (Losada, 2020). Neste sentido, visando preservar o futuro da organização a fim de que essa possa chegar à maturidade e tendo como propósito fornecer informações confiáveis para a tomada de decisão nos negócios, desponta a contabilidade gerencial (Iudícibus; Segato, 2020).

De acordo com Iudícibus e Segato (2020), a contabilidade gerencial visa, por meio dos registros de fatos ocorridos nas empresas, analisar e comparar o comportamento patrimonial, com o intuito de utilizar esses registros para disponibilizar aos interessados informações essenciais para o planejamento a longo prazo das organizações. Portanto, se faz extremamente necessário para as *startups* os papéis do contador, dos demonstrativos contábeis e dos controles gerenciais, pois é de extrema relevância disponibilizar dados precisos e que sejam tangíveis de demonstrar aos fundadores e investidores a realidade dos negócios (Mello; Soares, 2022).

Visto o exposto, surge a importância na realização do presente estudo, a fim de analisar de que forma a contabilidade gerencial e as informações provenientes dela são utilizadas pela empresa XYZ<sup>6</sup>, com o intuito de identificar se esses importantes instrumentos gerenciais são utilizados como ferramenta para a tomada de decisão. Neste sentido, o estudo possui como problemática responder a seguinte questão: De

---

<sup>6</sup> Visando preservar o nome da empresa em estudo, essa passará a ser denominada como XYZ.

que forma a contabilidade gerencial é utilizada para a tomada de decisão na empresa XYZ?

Diante do cenário apresentado, justifica-se a relevância da presente pesquisa, visto que as *startups* são uma área em plena ascensão no mercado e que necessitarão cada vez mais que os profissionais contábeis estejam dispostos a prestar um atendimento diferenciado a essas organizações desde a sua idealização visando o seu amadurecimento junto ao mercado, pois, segundo Bhimani (2018), as informações contábeis prestadas de forma tradicional às *startups* são limitadas para se obter uma tomada de decisão eficaz. Corroborando com o exposto, Paula (2021) evidencia que a utilização das informações da contabilidade gerencial para a tomada de decisão é considerada importante podendo ser um elemento determinante para o sucesso da organização.

Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar de que forma a empresa XYZ utiliza as informações da contabilidade gerencial na tomada de decisão do seu negócio. Especificamente, visando responder o problema de pesquisa gerado, o estudo busca: a) verificar se a contabilidade gerencial é utilizada para a gestão e tomada de decisão na empresa XYZ; b) averiguar quais instrumentos contábeis são utilizados para o controle gerencial da empresa; c) identificar a relevância da utilização da contabilidade gerencial na transição de *startup* para uma empresa em amadurecimento.

Em relação às metodologias adotadas, a pesquisa classifica-se como sendo de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, de categoria exploratória, sendo o seu procedimento técnico o estudo de caso.

O presente estudo é composto por cinco segmentos que possuem a ordem subsequente de introdução, fundamentação teórica, metodologia, apresentação e análise dos dados e considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Contabilidade gerencial: Definição, objetivos e relevância**

Iudícibus e Segato (2020) definem a contabilidade gerencial como sendo um conjunto de procedimentos e técnicas contábeis que são utilizadas com uma diferente perspectiva, pois possuem uma apresentação singular, contendo mais detalhes

analíticos que visam o atendimento das necessidades dos gestores nos processos de tomada de decisão. Ainda, a contabilidade gerencial pode ser considerada como sendo a linguagem dos negócios, visto que é por meio dela que ocorrem a coleta e a mensuração das informações econômicas monetárias e é por intermédio dessas informações que são efetuados os pareceres de desempenho e as avaliações dos resultados das empresas (Marion, 2022).

Quanto aos objetivos da contabilidade gerencial, Ludícibus e Segato (2020) expõem que a utilização desta visa o atendimento das necessidades da administração da empresa, fornecendo dados pertinentes, confiáveis e tempestivos, com o intuito de contribuir junto ao processo de deliberação assertiva por parte dos gestores, utilizando as informações do presente como ferramenta decisória a fim de preservar o futuro da entidade.

No que tange à relevância da contabilidade gerencial, Rodrigues (2021), discorre que os dados da contabilidade gerencial permitem que os gestores possam embasar suas decisões referentes ao planejamento estratégico, produtividade e controle de custos, fazendo com que essa área contábil esteja diretamente relacionada às deliberações estratégicas efetuadas na organização. Crepaldi e Crepaldi (2019) também expõem sobre a relevância da área e discorrem que ela disponibiliza aos administradores das organizações instrumentos contábeis que auxiliam nas atividades gerenciais com o intuito de disponibilizar diretrizes para a tomada de decisão dos administradores.

### 2.1.1 Utilização da contabilidade gerencial para a tomada de decisão

No que tange ao processo de tomada de decisão, normalmente se possui uma maior frequência entre os gestores, visto que essas funções são as que necessitam de um maior planejamento, organização e controle. Neste sentido, a assertividade nas decisões tomadas impacta de forma direta no desempenho da empresa, pois a tomada de decisão não consiste em um procedimento simples e muitas vezes o processo decisório está atrelado à grandes complexidades e inúmeras incertezas (Mações, 2018).

Em vista do exposto e com o intuito de contemplar distintas funções, a utilização da contabilidade gerencial ampara diversas áreas de acordo com a exigência das decisões que necessitam ser tomadas. Marion e Ribeiro (2018) discorrem que há ao

menos três importantes funções nas quais a contabilidade pode ser utilizada como ferramenta de apoio à decisão, sendo elas operacional, gerencial e estratégica.

Pode-se definir que as funções operacionais abrangem decisões que necessitam ser tomadas em um curto prazo, normalmente quando surge alguma dificuldade, assim essa função tem por finalidade a orientação daqueles que laboram nas áreas comerciais ou de produção, e os relatórios elaborados para orientação possuem as informações operacionais como, por exemplo, a quantidade de materiais utilizados e o tempo de mão de obra em determinado equipamento (Marion; Ribeiro, 2018).

Ainda, no que se refere a funções gerenciais, os autores discorrem que essas compreendem as decisões que precisam ser adotadas em um curto ou médio período e são utilizadas normalmente pelos gestores de um ou mais departamentos, visando proporcionar informações que se destinam a proporcionar, por exemplo, a redução de custos. Já as funções estratégicas visam fornecer dados que possam servir na tomada de decisão a longo prazo, normalmente são disponibilizadas aos executivos, pois essas funções estão diretamente ligadas ao futuro da organização, como, por exemplo, de função estratégica que são utilizadas para direcionar a empresa estão os relatórios contábeis (Marion; Ribeiro, 2018).

### 2.1.2 Instrumentos da contabilidade gerencial

A contabilidade como ciência social se mantém conectada com o desenvolvimento da sociedade, desde os primórdios até os dias atuais, passando por todas as evoluções até a chegada da era de tecnologia e inovação. Desta forma, a contabilidade vem a ser utilizada como um sistema para aferição e informação, fazendo-se necessária a utilização de instrumentos que visam projetar o futuro e estabelecer de forma antecipada um plano de ação (Iudícibus; Segato, 2020).

Ainda, os autores discorrem que esses instrumentos precisam expor de forma resumida e ordenada os fatos contábeis e revelar como está a situação financeira e patrimonial, bem como o desempenho e o fluxo de caixa da empresa, atendendo assim às necessidades dos usuários (Iudícibus; Segato, 2020).

De acordo com Oyadomari *et al.* (2023), a contabilidade é o método mais eficiente e estruturado para se monitorar uma empresa e aferir o seu desempenho, visto que, sem a utilização da contabilidade para manter os registros e a mensuração

das informações, as organizações ficam sem controle e sem os dados para gerenciamento. É muito importante acompanhar a *performance* da empresa e realizar a comparação dos desempenhos dos instrumentos contábeis que são utilizados. Sua aplicabilidade se dá conforme disponibilizado no quadro 1 abaixo:

### Quadro 1 – Demonstrações Contábeis

Demonstração	Objetivo
<b>Balanco Patrimonial (BP)</b>	Demonstrar as posições patrimoniais de um determinado período.
<b>Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)</b>	Demonstrar o resultado do período – Lucro ou Prejuízo
<b>Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)</b>	Evidenciar as transformações ocorridas nas contas do grupo de Patrimônio Líquido em um determinado período.
<b>Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)</b>	Proporcionar uma base a fim de avaliar a capacidade da empresa a fim de representar as movimentações de entradas e saídas de numerário ocorrida em um período estabelecido.
<b>Demonstração do Valor Adicionado (DVA)</b>	Destacar a fração de valor acrescentado ao produto e demonstrar de que forma ocorre a distribuição dessa parcela entre os fatores de produção (Obrigatória para companhias abertas).
<b>Notas Explicativas</b>	Disponibilizar informações complementares importantes que não foram informadas suficientemente nas demonstrações.

Fonte: Iudícibus e Segato (2020) adaptado pela acadêmica (2023).

De acordo com Marion e Ribeiro (2018), os instrumentos utilizados como base para a elaboração dos relatórios gerenciais que auxiliam na tomada de decisão são provenientes das demonstrações contábeis. Essas demonstrações precisam ser elaboradas em conformidade com as práticas contábeis brasileiras, que são provenientes do conselho federal de contabilidade e seguir em concordância com o que rege o comitê de pronunciamento contábil, visto que englobam a contabilidade financeira.

De caráter obrigatório, a contabilidade financeira fornece informações para usuários externos e possui como objetivo mensurar o patrimônio da entidade e é utilizada com o intuito de registrar e controlar as operações. Já a contabilidade gerencial não possui caráter obrigatório e contempla os usuários internos da organização, disponibilizando assim, além dos dados obtidos nas demonstrações contábeis obrigatórias, informações que tratam da produtividade, operacionalidade,

recursos humanos, entre outras áreas consideradas relevantes pelos gestores e que possam corroborar para a tomada de decisão (Marion; Ribeiro, 2018).

## 2.2 *Startups*: Definição, características e ciclo de vida

Uma *startup* pode ser definida como uma empresa jovem e que ainda está em estágio de concepção. Essas organizações normalmente possuem uma base tecnológica que visa desenvolver um modelo de negócio em que há a possibilidade de replicação (Rodrigues, 2021).

Losada (2020) caracteriza as *startups* como empresas que visam elaborar soluções fundamentadas em novas ideias, produtos ou clientes e que normalmente não possuem muitos colaboradores e tem um baixo faturamento inicial, visto que ainda está validando o seu produto/serviço no mercado. Ainda, segundo Losada (2020), desde o início da concepção da ideia até a *startup* estar com estabilidade perante o mercado, ela enfrenta basicamente 5 etapas, formando assim o ciclo de vida das *startups*, onde cada fase possui suas características e especificidades, conforme pode-se observar junto ao quadro de nº 2.

**Quadro 2 – Etapas e características das fases de *startups***

Etapas	Características
Fase 1	Surgimento da ideia. Nessa fase ainda não se sabe se de fato a ideia se transformará em <i>startup</i> e sairá do papel.
Fase 2	A ideia se concretiza em <i>startup</i> . Nesse momento se faz necessário o início do desenvolvimento do plano de negócio e dos testes do produto ou serviço a ser desenvolvido.
Fase 3	Nesse estágio o plano de negócio se encontra validado e já existe um Mínimo Produto Viável (MVP) dando retorno financeiro.
Fase 4	Nessa etapa é o momento em que ocorre o processo de escalabilidade da <i>startup</i> ; é onde de fato começa a crescer.
Fase 5	Em sua última fase, a <i>startup</i> é reconhecida como um negócio maduro e que ao se manter em crescimento passa a buscar atingir o patamar de se tornar um unicórnio, ou seja, possuir um valor estimado que supere 1 bilhão de dólares.

Fonte: Losada (2020), adaptado pela acadêmica (2023).

Losada (2020) ainda discorre que as *startups* são empresas inovadoras e que visam velocidade de crescimento e para atingir esses objetivos essas organizações frequentemente buscam estratégias mais agressivas para se destacarem no mercado



e essas ações podem ter como consequência um alto índice de mortalidade das *startups*.

### 2.2.1 A influência das incubadoras tecnológicas

Segundo Santos, Lopes e Rojas (2023), há dois fatores que contribuíram para o crescimento da idealização de empresas com base tecnológica, sendo um deles a expansão das novas tecnologias, que permitiu que elas fossem acessadas por grande parte da população e modificou as formas de aprender, comprar e vender; o segundo fator se dá pelo reconhecimento do crescimento econômico que essa área pode proporcionar, tanto para a gestão pública, quanto para a gestão privada.

Neste sentido, como incentivo para a idealização de novas *startups*, pode-se destacar a lei complementar nº 182, instaurada em 1º de junho de 2021, que trata sobre o marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador. Nessa lei são tratadas as disposições legais que visam formalizar as operações da área, tais como definições, princípios, enquadramentos, investimentos e fomento à pesquisa (BRASIL, 2021).

Em relação do suporte aos empreendedores que buscam desenvolver ideias e transformá-las em empresas de sucesso, evidenciam-se as incubadoras tecnológicas que segundo Bizzoto (2019), são entidades que disponibilizam suporte às *startups* desde a sua idealização (Bizzoto, 2019 *apud* Silva; Silva, 2022). Esse auxílio por parte das incubadoras tecnológicas é de extrema importância para os empreendedores das *startups*. Segundo Souza (2019), as incubadoras buscam preparar as *startups* para que essas se tornem competitivas junto ao mercado e para que isso ocorra, disponibilizam um ambiente destinado a auxiliar esses empreendimentos.

No que tange às incubadoras tecnológicas e ao processo de incubação, pode-se evidenciar três fases distintas que, segundo Silva (2016), são a pré-incubação, a incubação e a pós-incubação. A pré-incubação é quando ocorre a avaliação da ideia do empreendimento e é identificado o real potencial do negócio. A fase de incubação é o período em que a *startup* se desenvolve, recebendo os treinamentos e consultorias necessárias para atingir o seu sucesso. Já a fase de pós-incubação é aquela em que a *startup* já passou por todos os processos da incubação e atingiu o seu amadurecimento, passando a seguir no mercado sem necessitar mais do auxílio da incubadora (SILVA, 2016 *apud* MOURA, 2022).

### **2.3 Contabilidade gerencial aplicada às *startups***

De acordo com Crepaldi e Crepaldi (2019), as empresas vivenciam diversos desafios por conta das transformações intensas e significativas advindas principalmente do desenvolvimento tecnológico, do crescimento da competitividade, da globalização e da complexidade do meio econômico. Segundo os autores, essas situações implicam diretamente na administração das empresas, por isso é necessário fornecer às organizações informações contábeis pertinentes e precisas para facilitar as decisões, aprimorar a produtividade e encontrar melhores processos de produção.

Conforme Losada (2020) são poucas as *startups* que possuem uma contabilidade formal e isso faz com que os gestores não possuam as informações relevantes da organização em tempo hábil para conseguir efetuar uma tomada de decisão precisa. Neste sentido, a contabilidade gerencial pode ser uma grande aliada às *startups*, sendo uma importante ferramenta para auxiliar no desenvolvimento e crescimento, pois para uma organização é de grande importância a utilização de dados precisos a fim de identificar a realidade do negócio e prospectar o direcionamento (Mello; Soares, 2022).

### **2.4 Estudos precedentes**

É notável a relevância da aplicabilidade da contabilidade gerencial pelas *startups* que buscam alcançar a sua fase de maturidade, sendo assim, diversas análises e estudos precedentes estão sendo desenvolvidos com o intuito de identificar de que forma essas informações são utilizadas pelas empresas, conforme pode-se observar no quadro sintético:

### Quadro 3 - Síntese Estudos Precedentes

Ano e Autor	Título	Resultados Encontrados
Alves e Dias (2020)	Uma visão sobre a aplicação da Contabilidade Gerencial em <i>startups</i> no estado do Mato Grosso, qual sua importância para o desenvolvimento dessas empresas.	Concluiu-se que se faz necessária a utilização de uma contabilidade que disponibilize informações relevantes aos usuários e não apenas que faça prestação de contas.
Rodrigues (2021)	Estudo sobre a utilização de instrumentos de contabilidade gerencial na tomada de decisão nas <i>startups</i> da incubadora da UFRJ.	Identificou-se que entre as <i>startups</i> estudadas são utilizados diversificados instrumentos contábeis para auxiliar na administração do negócio.
Reis (2023)	Inovação em instrumentos de planejamento e controle gerencial em empresas <i>startups</i> em Florianópolis: Um estudo de caso	Concluiu-se que é preciso uma adaptação nos instrumentos de controle gerencial em conformidade com as particularidades da empresa, sendo considerada essencial na <i>startup</i> estudada, pois contribuiu efetivamente para a gestão e para o sucesso da organização.

Fonte: Elaborado pela acadêmica (2023).

O estudo realizado por Alves e Dias (2020) teve como objetivo geral analisar e compreender qual a visão dos empreendedores sobre a contabilidade, visando identificar se a contabilidade gerencial era aplicada nas *startups* do estudo. Com a pesquisa, pode-se concluir que é necessário às *startups* a adoção de uma contabilidade que vá gerar informações relevantes aos usuários e que não seja realizada apenas como prestadora de contas.

Já a pesquisa de Rodrigues (2021) possuiu como objetivo estudar de que maneira as *startups* incubadas junto à incubadora tecnológica da Universidade Federal do Rio de Janeiro utilizam os instrumentos fornecidos pela contabilidade gerencial para a tomada de decisões empresariais. Pôde-se identificar, através da pesquisa, que entre as *startups* estudadas são utilizados diversificados instrumentos contábeis para auxiliar na administração do negócio.

Já no estudo de Reis (2023) foi realizada uma entrevista com dois profissionais que são envolvidos no planejamento e controle gerencial da *startup*, e como objetivo buscou analisar a inovação no controle gerencial assim como nos instrumentos de planejamento de uma *startup* que atua na área de tecnologia. O autor pôde concluir com o estudo que a área da controladoria é uma que precisa estar preparada para lidar com a dinamicidade e incerteza que são características desse ambiente.

Quanto aos instrumentos de controle gerencial, o autor dispõe sobre a necessidade de adaptação desses em conformidade com as particularidades da empresa, sendo a controladoria e os instrumentos gerenciais considerados essenciais na *startup* estudada, visto que contribuem efetivamente para a gestão e para o sucesso da organização.

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com Fachin (2017) os procedimentos metodológicos precisam ser adequados em conformidade com as especificidades da pesquisa a ser realizada, portanto se faz necessário identificar e tornar compreensível qual é a metodologia adotada. Deste modo, também se torna fundamental compreender de que maneira ocorre a coleta dos dados, assim como observar quais são os meios e métodos utilizados para a análise e interpretação das informações coletadas com o intuito de aferir adequadamente a qualidade dos resultados (Gil, 2022). Sendo assim, em conformidade com o que regem os autores supracitados, esse capítulo abordará sobre classificação, abordagem, amostra da pesquisa e técnicas utilizadas para a coleta dos dados, bem como os meios e os métodos que serão aplicados na análise dos dados.

#### **3.1 Classificação e abordagem da pesquisa**

Visto que a classificação da pesquisa deve-se dar de acordo com a sua finalidade, esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada. Lozada e Nunes (2019) discorrem que as pesquisas classificadas como aplicadas são focadas na utilização de conhecimentos existentes para a obtenção de novos aprendizados a fim de promover a resolução dos problemas encontrados. Do mesmo modo, Gil (2022) expõe que esses estudos visam solucionar as dificuldades constatadas na sociedade em que o pesquisador está inserido, indo ao encontro das definições anteriormente apresentadas.

A abordagem da pesquisa classifica-se como qualitativa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), uma pesquisa pode ser intitulada como qualitativa quando a coleta de dados tem como origem o ambiente e busca-se realizar a análise dos fenômenos e dos seus significados, sendo esse o seu principal foco.

Visando os objetivos específicos, a pesquisa categorizou-se como exploratória, que segundo Gil (2022) é aquela que proporciona uma maior proximidade com o problema, aspirando torná-lo mais compreensível. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se enquadra como um estudo de caso que, de acordo com Yin (2013), atualmente é um procedimento considerado como sendo adequado para os estudos contemporâneos que visam o contexto real (YIN, 2013 *apud* GIL, 2022). Gil (2022) discorre, ainda que esse procedimento é utilizado quando procura-se obter um conhecimento amplo e detalhado sobre o caso estudado.

### 3.2 População e Amostra

Tendo como finalidade a viabilização da pesquisa, se fez necessário a delimitação de uma população e a definição de uma amostra para estudo. Marconi e Lakatos (2022) definem como população de uma pesquisa um conjunto de elementos que apresentem ao menos uma particularidade em comum. No que tange à amostra, Gil (2022) descreve como sendo uma pequena parte dos elementos que constituem a população.

A amostra da pesquisa foi considerada como não probabilística com amostragem por acessibilidade, uma vez que representará um método informal de seleção, de acordo com os elementos aos quais possui acesso para a realização do estudo (Lozada; Nunes, 2019). De acordo com Bauren e Colauto (2010), a amostra não probabilística possui uma especificidade, visto que a mesma não assegura a representatividade de toda a população e não se faz possível a generalização dos resultados encontrados com o estudo (BAUREN; COLAUTO, 2010 *apud* SILVA, 2020).

Neste estudo, analisou-se uma empresa que atua no mercado de tecnologia da informação, possuindo como foco a qualidade de *software*. A empresa possui 13 anos de atuação, tendo iniciado sua trajetória como uma *startup* estando incubada em um parque tecnológico da região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul, até o final do ano de 2021, passando a partir de então a ser considerada uma empresa que atingiu um amadurecimento junto ao mercado.

### 3.3 Instrumento de pesquisa

A etapa de coleta dos dados é onde se inicia a aplicação dos instrumentos desenvolvidos e das técnicas nomeadas com o intuito de obter as informações necessárias para o estudo (Marconi; Lakatos, 2022). A coleta de dados ocorreu no mês agosto de 2023 e se deu por intermédio de uma entrevista semiestruturada, composta por questões abertas que visaram colher as informações necessárias para que o objetivo do estudo fosse plenamente atendido.

A entrevista foi realizada de forma *online* através da plataforma *Google Meet*, possuindo a duração de 35 minutos e foi realizada junto à analista administrativo/financeiro da XYZ. A entrevistada é graduada em ciências contábeis e atua desde 2020 nas funções relacionadas à controladoria da empresa, possuindo assim, o conhecimento necessário para discorrer sobre as questões propostas. Segundo Michel (2015), os resultados de uma entrevista têm melhores frutos quando essa pôde ser aplicada a alguém da área gerencial da organização.

O primeiro contato com a empresa se deu por meio do aplicativo de conversas *Whatsapp*, durante o qual ocorreu uma breve explicação sobre o assunto da pesquisa e, também, o questionamento sobre a intenção da empresa em colaborar com o estudo. Ao receber o aceite da participação, foi agendada uma data para que acontecesse a entrevista *online*. Após a data ser confirmada, o termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE foi encaminhado para que fosse devidamente assinado a fim de proporcionar garantias e prerrogativas aos envolvidos no estudo; no termo constam descritos os objetivos, justificativa, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa.

### 3.4 Análise dos dados

A análise dos dados, segundo Lozada e Nunes (2019), é realizada a fim de alcançar os objetivos propostos, sendo essa a fase que guia o pesquisador ao encontro das respostas do problema apresentado. De acordo com Gil (2022), em um estudo de caso a análise e interpretação dos dados deve ocorrer em simultâneo com a coleta, sendo assim, à primeira análise se deu início no momento da entrevista e após a conclusão da coleta iniciou-se a transcrição das informações coletadas.

Após a coleta, os dados obtidos com a entrevista foram analisados pelo método de conteúdo, que segundo Bardin (2016), consiste na classificação das informações em categorias, visando compreender o que há em comum entre elas e assim disponibilizar uma interpretação condensada e clara dos dados.

Quanto às informações coletadas com a entrevista, essas são de acesso exclusivo da pesquisadora e de seu orientador e após o término da pesquisa, serão mantidos em arquivo, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução 510/2016 e orientações do CEP/FACCAT e com o fim deste prazo, serão descartadas. Em caso de a empresa participante do estudo desejar obter o resultado do estudo, o representante desta deverá contatar a pesquisadora por meio dos dados presentes no TCLE e o retorno será fornecido por e-mail.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Em conformidade com Gil (2022), a análise de dados dos estudos de caso consiste no reconhecimento de pontos-chave e na decorrente preparação de uma escrita discursiva e na formalização de ferramentas com o intuito de analisar e relacionar os dados. Sendo assim, para se obter uma melhor visibilidade dos resultados, optou-se em expor a análise da entrevista por meio de seções relacionando as perguntas efetuadas na entrevista aos objetivos apresentados.

### **4.1 Características da empresa XYZ.**

Os primeiros questionamentos da entrevista foram conduzidos com o intuito de conhecer as características da empresa em estudo. Em conformidade com as informações obtidas na entrevista, a XYZ atua no mercado há 13 anos e iniciou sua trajetória como *startup* em um parque tecnológico situado junto à região do Vale do Rio dos Sinos no Estado do Rio Grande do Sul. A empresa opera na área da tecnologia da informação com foco na qualidade de *software* e sua idealização se deu em virtude de os sócios identificarem uma lacuna no setor, mais precisamente no desenvolvimento de *software*.

A lacuna encontrada foi de que era necessário efetuar testes junto com os desenvolvedores para minimizar os *bugs* em produção. Neste sentido, em função de que não havia muitas empresas com foco na qualidade do *software* inicia-se a XYZ,

empresa que efetua testes em aplicativos e ambientes com o intuito de encontrar *bugs* e relatá-los aos desenvolvedores para que esses sejam corrigidos antes de chegarem ao usuário final.

O início da XYZ se deu na incubadora tecnológica da universidade em que dois dos sócios estudavam. Através de uma conversa com professores surgiu a ideia da incubadora, conforme destacou a entrevistada: “foi bem importante a incubação no início, porque através disso eles (os sócios) puderam adquirir bastante conhecimento, até porque eles eram bem novos, nunca tinham empreendido, então foi bem importante”.

De acordo com Silva, Krakauer e Coda (2020), desde a idealização é importante que o empreendedor busque conhecimento junto às incubadoras, a fim de reduzir as chances de mortalidade da *startup*, pois essa pode ser reduzida se a empresa for conduzida desde os primeiros passos com o auxílio prestado pelas incubadoras.

Neste sentido, pode-se observar que o período no qual a XYZ passou incubada foi de extrema importância, segundo a entrevistada: “a gente ficou incubado durante bastante tempo, tendo o auxílio dos professores, as mentorias, tudo para fazer com que o negócio escalasse. Sempre que a gente precisava, a gente tinha eles disponíveis”.

Sendo assim, a incubadora proporcionou todo o suporte necessário para o início das operações, tendo acesso à mentorias especializadas nas áreas de gestão, financeiro, comercial, entre outras, tudo isso contribuiu positivamente para que atualmente a empresa mantenha o seu amadurecimento empresarial junto ao mercado.

#### **4.2 A contabilidade gerencial na XYZ**

A fim de identificar se a contabilidade gerencial é utilizada na empresa XYZ, para auxiliar na gestão e na tomada de decisão, foi questionado se as informações da contabilidade gerencial são utilizadas para auxiliar na tomada de decisão na empresa. Como resposta obtida, a respondente informou que sim, e que foi a partir de 2020 que a empresa passou a analisar de forma mais profunda os números e a rentabilidade do negócio e, também, a utilizar as informações da contabilidade para a tomada de decisão e foi justamente nesse período que a empresa iniciou o seu crescimento.



foi bem ali em 2020, a gente estava no estouro da pandemia [...] e a empresa começou a escalar. E se teve uma necessidade muito maior de olhar para os números, e olhar a rentabilidade do negócio [...] a gente começou a elaborar os resultados e utilizar muito a contabilidade gerencial para a tomada de decisão. E foi justamente aí que a gente começou a fazer isso e ver a importância que a contabilidade gerencial tinha. E eu, particularmente, utilizo muito dela, mais inclusive do que a contabilidade tradicional de “balanço” para demonstrar os resultados da empresa para os sócios para eles entenderem de uma forma melhor.

Sendo assim, pode-se verificar que a empresa utiliza a contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de decisão, vindo a sua utilização ser em concordância com Ludícibus e Segato (2020), que dispõe que a contabilidade gerencial possui exclusivamente o propósito de atender os administradores, disponibilizando dados pertinentes, fidedignos e em tempo hábil visando que ocorra um processo decisório assertivo.

Buscando compreender como a empresa XYZ elabora os resultados e os utiliza para auxiliar no processo decisório a entrevistada expõe que:

utilizamos as demonstrações contábeis que o escritório de contabilidade nos fornece mensalmente para elaborar os relatórios internos, que é basicamente o DRE gerencial e o fluxo de caixa, e aí realizamos a análise da lucratividade e rentabilidade do negócio, já no fluxo de caixa fizemos as projeções de entradas e saídas e, a partir dos resultados dessas análises, que realizamos as tomadas de decisão.

Ainda sobre a utilização dos instrumentos contábeis, para a tomada de decisão, a entrevistada destaca que utiliza apenas os relatórios elaborados internamente e que percebe bastante diferença em relação à apresentação das informações entre aqueles gerados internamente e as demonstrações geradas pelo contador.

eu gosto muito mais da contabilidade gerencial, porque ela me dá um resultado, digamos, mais real do que está acontecendo [...]. Seja para uma tomada de decisão, uma questão mais financeira, ou para analisar os números da empresa eu considero a contabilidade gerencial [...].

Dessa forma, o resultado obtido com o quesito vai ao encontro das descobertas encontradas no estudo de Dalosto e Silva (2016) que indicam que as *startups* utilizam os instrumentos gerenciais para corroborar com a tomada de decisão e informa que a elaboração das ferramentas para análise é efetuada internamente principalmente pelo

diretor e pelo analista financeiro das *startups*, sendo as ferramentas elaboradas pelo contador em apenas 17,39% das *startups*.

Ao ser questionada se era identificado algum obstáculo quanto à utilização dos relatórios disponibilizados pelo contador, a entrevistada discorre que sim, que há o obstáculo quanto ao conhecimento principalmente por parte dos sócios da empresa quanto às demonstrações.

porque eu, por exemplo, sou formada em contabilidade, então eu tenho um conhecimento maior da nomenclatura, do que significa; mas, se por exemplo, se eu der para os sócios um balanço patrimonial, eles não sabem nem por onde começar. Então, eu acredito que um obstáculo dos relatórios vindos da contabilidade, por exemplo, seja justamente a falta de conhecimento mesmo; por exemplo, se eu comentar com eles (os sócios) sobre um imobilizado, o que é imobilizado?

Quando questionada sobre a eficácia dos instrumentos contábeis que são disponibilizados pela contabilidade e, da mesma forma, se eles são disponibilizados em tempo hábil para que possam ser analisados e talvez considerados para a tomada de decisão, respondeu que sim, pois geralmente eles são disponibilizados no prazo. A entrevistada também informou que acredita que eles são enviados de forma ágil, pois é a própria empresa que envia todos os lançamentos contábeis e que o escritório contábil importa esses lançamentos no sistema onde são geradas as demonstrações. Há também a identificação de uma lacuna quando se tratou sobre a relação contador *versus* empresa: “o que eu percebo, às vezes, é que eles têm tanto trabalho, tantos clientes para resolver, que acaba não sobrando muito tempo para que a gente tenha um contato que eu acredito que tem que ter entre contador e empresa”.

Ao verificar-se que foi apresentada essa lacuna, questionou-se se a alta demanda do escritório e a ocasional não proximidade do contador com a empresa possa ter influência na não utilização das demonstrações contábeis disponibilizadas pelo contador para a tomada de decisão. A resposta foi de que porventura esse poderia ser esse um dos motivos.

Pode ser. Porque, assim, a gente tenta fazer uma reunião mensal com eles, né? Por exemplo, a gente analisa o balanço e aí a gente passa conta por conta. Mas ok, o saldo da conta, ok, mas o que a gente faz com aquilo? Sabe? Então, enfim, a meu ver não adianta só ler os números, tem que ter uma análise por trás. E às vezes a gente nem consegue fazer essa análise, porque não dá tempo. A gente tem uma hora mensal para discutir os números, mas quando vê, passou e a gente só ficou lendo o saldo ali. Então, às vezes, sim, essa questão pode dificultar um pouquinho, por isso eu prefiro, por exemplo, o gerencial que eu elaboro do que analisar os saldos do balanço como fazemos.

Considerado o exposto pela entrevistada, nota-se que a empresa possui interesse em utilizar, além dos relatórios gerados internamente, as demais demonstrações contábeis disponibilizadas pelo escritório contábil, mas, por sua vez, possui dificuldade na interpretação dos dados expostos e quando efetua a reunião mensal para análise das demonstrações acabam apenas conferindo saldos das contas. Ludíscibus e Segato (2020) discorre que os contadores precisam observar a maneira como os administradores lidam com a apresentação dos relatórios contábeis, pois uma grande parte não contempla um balancete com várias páginas para tomada de decisão.

Ao ser questionada sobre o interesse dos contadores em auxiliar as *startups* desde o início para se tornarem uma empresa em amadurecimento no mercado, a respondente enfatiza que “é muito, muito importante mesmo os contadores terem esse interesse de ajudar a empresa, e isso auxilia muito, principalmente no início”. Essa colocação se dá, pois muitos empreendedores possuem o entendimento sobre a sua área de atuação e não possuem o conhecimento abrangente em contabilidade, desta forma esse interesse em auxiliar é visto como muito importante.

No que tange ao levantamento dos instrumentos utilizados para o controle gerencial, a empresa considera essencial o fluxo de caixa e a demonstração de resultado gerencial e reforça que ambos são gerados internamente.

utilizo bastante o fluxo de caixa, eu faço projeções, inclusive, para o futuro. Claro, como a gente sabe, projeção de entrada é um “pouquinho” mais difícil de fazer, porque não tem como prever a entrada de cliente ou cancelamento de clientes, mas, de despesas, é bem mais tranquilo de fazer; você já tem uma noção do que vai gastar ao longo dos meses. E o DRE gerencial, que é uma ferramenta que eu também utilizo bastante para demonstrar o lucro da empresa.

Em relação à utilização desses relatórios, a empresa informou que passou a utilizá-los com afinco em 2020, quando em meio à pandemia causada pelo Covid-19, a empresa teve um crescimento muito grande, conforme pode-se observar na tabela nº 1. Entre o período de 2020 a 2022 a empresa teve um crescimento em seu faturamento de mais de 300%.

**Tabela 1 – Comparação do aumento % faturamento XYZ**

Período apurado	Aumento em % de 2020 para 2021	Aumento em % de 2021 para 2022
1º Trimestre	214,24%	144,29%
2º Trimestre	284,71%	143,31%
3º Trimestre	287,12%	85,44%
4º Trimestre	150,46%	36,42%
Total % anual	214,77%	90,63%
<b>Total % Crescimento</b>	<b>305,40%</b>	

Fonte: XYZ (2023), adaptado pela acadêmica (2023).

Visto o crescimento exponencial que a XYZ obteve em seu faturamento, vale ressaltar que a quantidade de colaboradores também acompanhou a curva de desenvolvimento, passando de 12 funcionários em 2020, para 50 no ano de 2023. Dessa forma, se fez fundamental a utilização de controles gerenciais para analisar e mensurar o progresso que estava sendo alcançado.

Em razão dos resultados expressivos, que foram obtidos desde o início da utilização das demonstrações, atualmente a empresa segue utilizando-as mensalmente com o intuito de auxiliar na visualização de como está a empresa:

A gente não fazia essas análises, mas, olhando hoje, conseguimos ter uma noção muito maior do que está acontecendo na empresa, então, considerando isso, os resultados, e a análise gerencial é muito importante para isso, para se ter uma noção ampla do negócio.

No que se refere às informações do DRE gerencial, elaborado internamente e utilizado na empresa para auxiliar na tomada de decisão, pode-se observar que as informações contidas nele vão ao encontro daquilo que a literatura apresenta no que tange à demonstração de resultado do exercício.

Desta forma, pode-se verificar as similaridades entre os quadros 4 e 5 que seguem:

#### Quadro 4 – Estrutura modelo DRE

<b>Modelo DRE Gerencial Utilizado na XYZ</b>
<b>Receitas operacionais</b>
Receita de vendas de produtos e serviços
<b>Receita bruta de venda</b>
Deduções da receita bruta
Impostos sobre vendas/serviços
<b>Receita líquida de vendas</b>
<b>Lucro bruto</b>
Despesas operacionais
Despesas comerciais
Despesas administrativas
<b>Lucro / prejuízo operacional</b>
Receitas e despesas financeiras
Receitas e rendimentos financeiros
Despesas financeiras
<b>Outras receitas e despesas não operacionais</b>
Outras receitas não operacionais
Outras despesas não operacionais
<b>Lucro / prejuízo líquido</b>
Despesas com investimentos e empréstimos
Investimentos em imobilizado
Empréstimos e dívidas
<b>Lucro / prejuízo final</b>

Fonte: XYZ, adaptado pela acadêmica (2023).

#### Quadro 5 – Modelo simplificado de DRE

<b>Modelo Simplificado de DRE apresentado na literatura</b>
<b>Receita Bruta de Vendas</b>
(-) Impostos sobre vendas
(-) Devoluções de vendas
<b>(=) Receita de vendas líquidas de impostos</b>
(-) Custos dos produtos/mercadorias vendidos ou serviços prestados
<b>(=) Lucro Bruto</b>
(-) Despesas com vendas / serviços
(-) Despesas gerais e administrativas
<b>(=) Lucro operacional antes das receitas e despesas financeiras</b>
(+) Resultado financeiro (Receitas financeiras menos despesas financeiras)
<b>(=) Lucro antes do imposto de renda e contribuição social</b>
(-) Imposto de renda e contribuição social
<b>(=) Lucro líquido do exercício</b>

Fonte: Oyadomari, *et al.* (2023), adaptado pela acadêmica (2023).

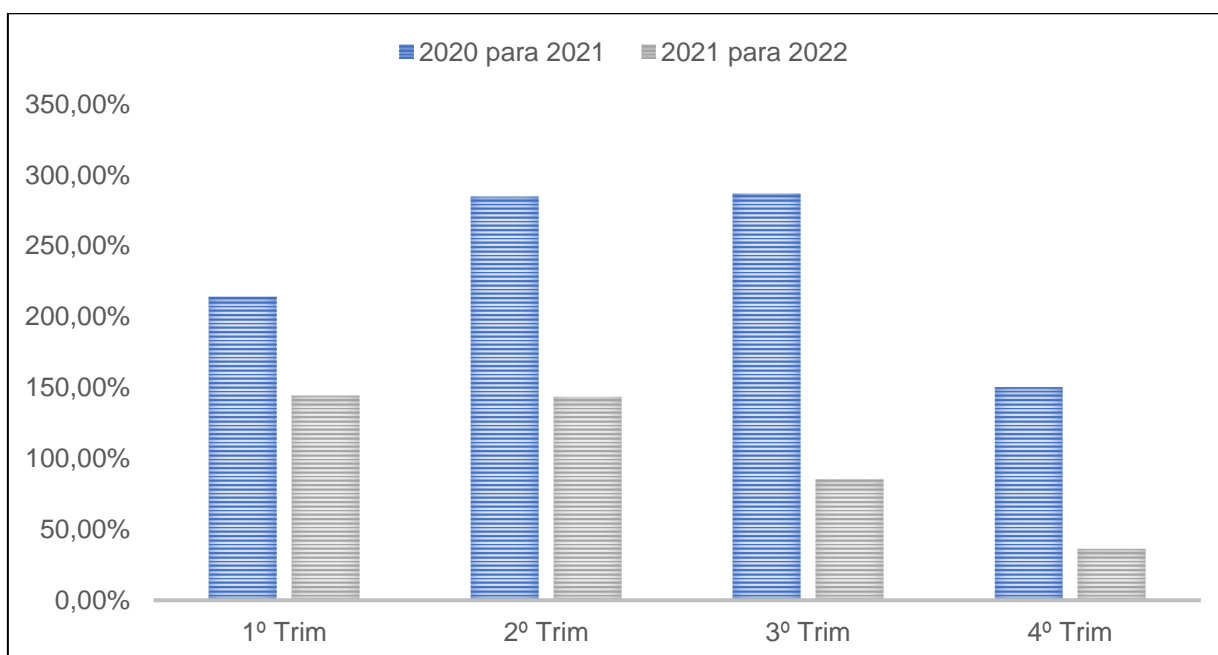
Desta forma, em virtude de que os instrumentos possuem como base as mesmas informações, mesmo sendo realizado internamente, é válida a sua utilização como ferramenta para auxiliar na tomada de decisão.

Com o intuito de identificar a relevância na utilização da contabilidade gerencial na transição da *startup* para uma organização em amadurecimento empresarial, a entrevistada foi questionada sobre a importância da utilização dos controles gerenciais no período de transição e essa expressa que considera totalmente importante:

Antes não se tinha uma noção do que realmente a empresa tinha, e nenhuma projeção do que teria a possibilidade de ter [...] hoje, eu caracterizo todas as contas e conseguimos ter uma visão muito mais ampla do que está acontecendo na empresa.

Sendo assim, pode-se verificar que atualmente a empresa sabe onde se encontra no mercado e conforme se observa junto ao gráfico 1, houve um aumento de faturamento significativo entre os anos de 2020 a 2022 e, tendo essas informações, é possível realizar projeções futuras de acordo com as suas necessidades, pois a XYZ utiliza as ferramentas para obter os resultados.

**Gráfico 1 – Crescimento de faturamento entre 2020 e 2022**



Fonte: XYZ (2023), adaptado pela acadêmica (2023).

Ao ser questionada sobre como e de que forma identificaram que poderiam sair da incubadora e que estavam consolidados no mercado, a respondente declara:

Então, como eu comentei a empresa cresceu muito. Ali, principalmente na pandemia, foi um estouro de 300% de crescimento. Então, a gente começou a analisar que ali era um hub, mesmo que a gente mantivesse muita gente trabalhando home office, não ia comportar todo mundo, porque as salas já estavam lotadas, a gente não conseguia mais salas. E aí, a partir disso, a gente começou a ver que estava crescendo muito, como eu comentei também, a gente começou a ter uma análise dos números, a utilizar a contabilidade gerencial. E aí, então, o ponto que a gente realmente decidiu foi quando a gente parou, analisou os números, e viu que não tem mais espaço para a gente aqui, vamos ter que sair, a gente vai ter que alugar um outro espaço, porque, realmente, eu mesma, quando entrei, tinha acho que 12 funcionários, e quando a gente tomou essa decisão, a gente já estava à beira dos 40, então, não tinha mais mesmo como ficar lá. Mas, sim, era um ambiente muito bom, só que, realmente, os números nos revelaram que não tinha mais como a gente continuar lá.

Desta forma, constata-se que a utilização e a análise dos instrumentos da contabilidade gerencial foram relevantes para que a empresa tivesse as informações necessárias e que confirmassem que estavam no caminho certo, e que a *startup* se desenvolveu muito, a ponto de sair da incubadora tecnológica na qual estava inserida desde a sua idealização e passar a se tornar uma empresa em constante amadurecimento empresarial junto ao mercado.

Sendo assim, os resultados obtidos com o estudo vão ao encontro daqueles encontrados na pesquisa de Araújo (2022), no qual a autora demonstra com base em seus estudos e estudos anteriores que a utilização dos instrumentos como relatórios semelhantes à DRE, acompanhamento de fluxo de caixa e planilhas internas de projeções permitem que seja suprida uma lacuna gerencial nas organizações, auxiliando de forma positiva na tomada de decisão tanto nas startups que estão em fase de operação tanto naquelas que já se encontram em constante crescimento empresarial.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse estudo objetivou-se a analisar de que forma a empresa XYZ utiliza as informações da contabilidade gerencial na tomada de decisão do seu negócio. Sendo assim, visou responder a problemática de pesquisa: de que forma a contabilidade gerencial é utilizada para a tomada de decisão na empresa XYZ? Especificamente,

propondo a responder o problema de pesquisa gerado, o estudo busca: a) verificar se a contabilidade gerencial é utilizada para a gestão e tomada de decisão na empresa XYZ; b) levantar quais instrumentos contábeis são utilizados para o controle gerencial da empresa; c) identificar a relevância na utilização da contabilidade gerencial na transição de *startup* para uma empresa em amadurecimento.

Com o estudo, pôde-se concluir que a empresa XYZ utiliza a contabilidade gerencial como ferramenta para gestão e na tomada de decisão e que passou a utilizar com afinco os instrumentos gerenciais quando a empresa atingiu o início de escalabilidade no ano de 2020.

Quanto aos instrumentos principais que são utilizados, pode-se destacar o DRE gerencial e o fluxo de caixa e ambos são elaborados internamente pela analista administrativo/financeiro da empresa. Importante ressaltar que eles são gerados tendo como base as demonstrações contábeis que são fornecidas de forma mensal pelo escritório contábil e, a partir dos dados constantes nos demonstrativos obrigatórios, a empresa elabora os seus relatórios internos a fim de analisar a lucratividade e rentabilidade do negócio, assim como a análise do fluxo de caixa e as suas devidas projeções.

Um dos obstáculos observados para que a empresa não utilizasse apenas as demonstrações fornecidas pela contabilidade se dá porque os relatórios acabam não tendo uma apresentação que proporcione uma leitura simplificada para a tomada de decisão. Desta forma, a empresa opta em utilizar para análise e tomada de decisão apenas os relatórios gerados internamente. Nota-se que até o momento a adoção deste posicionamento é coerente, porém visto o rápido crescimento que ela obteve entre os anos de 2020 e 2022, seria interessante que essa passasse a utilizar também, em concomitante aos instrumentos gerados internamente, alguns relatórios fornecidos pela contabilidade. Como observado, os principais relatórios utilizados são o DRE e o Fluxo de Caixa, desta forma, sendo que as estruturas dos demonstrativos de resultado do exercício são similares, a empresa poderia iniciar a utilizar também, por exemplo, a DFC – Demonstração de Fluxo de Caixa para compará-la com o fluxo de caixa mantido internamente.

No que tange à relevância da utilização da contabilidade gerencial pela XYZ, essa se dá pela identificação de onde a empresa está atualmente e na possibilidade de realizar projeções futuras e de assim traçar estratégias para alcançá-las. Como, por exemplo, a utilização dos instrumentos para se obter o reconhecimento de que a



*startup* estava pronta para sair da incubadora tecnológica e permanecer com o seu amadurecimento empresarial junto ao mercado.

Em relação às limitações da pesquisa, pode-se mencionar que os resultados nela obtidos não podem ser generalizados, pois tratam especificamente das observações feitas através de um estudo de caso em uma única empresa. Para futuras pesquisas, a ampliação da amostra pode ser sugerida, a fim de poder identificar e correlacionar os resultados encontrados em mais de uma *startup* que tenha tido a sua idealização e trajetória junto às incubadoras tecnológicas e conseguido atingir seu amadurecimento.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Juliana Gonçalves de. **As startups e os controles gerenciais:** investigação sobre o papel da crise da covid-19 e o uso de sistemas de controle gerenciais. 2022. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/49653/1/TESE%20Juliana%20Gon%c3%a7alves%20de%20Ara%c3%baajo.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS - ABSTARTUP. **Crescimento das startups:** Veja o que mudou nos últimos cinco anos. 2020. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>>. Acesso em: 07 abr. 2023.

ALVES, Danilo Ferreira; DIAS, Joriene. Uma visão sobre a aplicação da Contabilidade Gerencial em startups no estado do Mato Grosso, qual sua importância para o desenvolvimento dessas empresas. **Revista eletrônica interdisciplinar**, Barra do Garças, v.12, p. 306 – 310, 2020. Disponível em: <<http://revista.sear.com.br/rei/article/view/167>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina, 2016.

BHIMANI, Alnoor. As empresas de tecnologia exigem que a contabilidade seja diferente? **Revista contabilidade e finanças**, São Paulo, v. 29, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/ij/rcf/a/NFpGtjxz7r4xkJTTjnSrPnw/?lang=pt>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

BRASIL. **Marco legal das startups e do empreendedorismo inovador**. Lei complementar nº 182, de 1º de junho de 2021. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 jun. 2021.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial:** teoria e prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DALOSTO, Mônica Aparecida Kerber; SILVA, André Valdir da. **A importância da contabilidade gerencial para as startups dos municípios de Joinville e de Florianópolis do estado de Santa Catarina**. 2016. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/231106994-A-importancia-da-contabilidade-gerencial-para-as-startups-dos-municipios-de-joinville-e-de-florianopolis-do-estado-de-santa-catarina.html>>. Acesso em: 26 ago. 2023.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; SEGATO, Valdir Donizete. **Contabilidade Gerencial: Da Teoria à Prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

LOSADA, Bruna. **Finanças para startups: o essencial para empreender, liderar e investir em startups**. São Paulo: Saint Paul, 2020.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Planejamento, Estratégia e Tomada de Decisão**. 4. ed. Lisboa: Actual, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial e gerencial: instrumentos de análise, gerência e decisão**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MELLO, Ivan Ribeiro; SOARES, Juliano Lima. **Contadores do amanhã: o perfil do profissional contábil exigido pelas Startups no Brasil**. In: ANPAD, 2022. **Anais [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <<http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/7aee5d5dfa97b2516e5f639672c7e199.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MOURA, Renata Avelino da Silva. **Contribuição das incubadoras tecnológicas para o sucesso das empresas: Um estudo nas empresas graduadas da cidade de Mossoró/RN**. 2022. Monografia (Graduação em administração) - Universidade Federal Rural do Semi Árido UFERSA, Mossoró, RS, 2022. Disponível em: <[https://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/8351/1/RenataASM\\_MONO.pdf](https://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/8351/1/RenataASM_MONO.pdf)>. Acesso em: 27 ago. 2023.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu *et al.* **Contabilidade gerencial: ferramentas para melhoria de desempenho empresarial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

PAULA, Natasha Ribeiro de. **Relevância do controle gerencial para startups.** 2021. Monografia (Graduação Engenharia de Produção) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/directbitstream/41ce6ba2-7901-4aaa-a3e0-4059d6445163/NATASHA%20RIBEIRO%20DE%20PAULA%20PRO2021.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, Marcos Vinícius Pedro. **Inovação em instrumentos de planejamento e controle gerencial em empresas startups em Florianópolis: Um estudo de caso.** 2023. Monografia (Graduação em ciências contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2023. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/248896>>. Acesso em: 23 ago. 2023.

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

RODRIGUES, João Daniel Quental. **Estudo sobre a utilização de instrumentos de contabilidade gerencial na tomada de decisão nas startups da incubadora da UFRJ.** 2021. Monografia (Graduação em ciências contábeis) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2021. Disponível em: <<https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/17394>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SANTOS, Luciano Balbino dos; LOPES, Remdas de Souza; ROJAS, Omar Eduardo Velasquez. Estágios de desenvolvimento de startups, de seus produtos e serviços: uma proposta metodológica de identificação. **Revista de gestão e secretariado**, v.14, n.8. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2556>>. Acesso em: 08 ago. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Brasil figura entre as cinco economias mais empreendedoras do mundo.** 2023. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/brasil-figura-entre-as-cinco-economias-mais-empendedoras-do-mundo/>>. Acesso em: 24 abr. 2023.

SILVA, Bruna Maria Melo Ribeiro; SILVA, Humberto Felipe da. Da ideação à busca por um investimento: um estudo de caso de uma startup de software de gestão. *In: XIX SEGET.* 2022, Rio de Janeiro. **Anais [...].** Rio de Janeiro: Dom Bosco, 2022. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos22/3133387.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2023.

SILVA, Edmilson Estevão; KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro; CODA, Roberto. Empresas Startups: análise do ciclo de vida a partir do modelo de Lester, Parnell e Carraher. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 19, n. 1, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/16790/8191>>. Acesso em: 06 ago. 2023.

SILVA, Willemi Silvan da. **Gestão estratégica em microempresas e empresas de pequeno porte para sobrevivência na pandemia Covid-19**: um estudo de multicascos no RN. 2020. Monografia (Graduação em ciências contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RS, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/41231>>. Acesso em: 05 ago. 2023.

SOUZA, Marco Aurélio Batista de. A importância das incubadoras de empresas para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil. **Revista gestão em foco**, n. 11. p.1-10, 2019. Disponível em: <[https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2019/03/001\\_A-IMPORT%C3%82NCIA-DAS-INCUBADORAS-DE-EMPRESAS-PARA-O-DESENVOLVIMENTO-DO-EMPREENDEDORISMO-NO-BRASIL.pdf](https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2019/03/001_A-IMPORT%C3%82NCIA-DAS-INCUBADORAS-DE-EMPRESAS-PARA-O-DESENVOLVIMENTO-DO-EMPREENDEDORISMO-NO-BRASIL.pdf)>. Acesso em: 26 ago. 2023.

TOLEDO, Marcelo. **Dono**: um caminho revolucionário para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.