

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

THÉO BORGES FARIA

UBERLÂNDIA
FEVEREIRO DE 2022

A FUNÇÃO DA CONTROLADORIA E O CONTROLE DE CUSTOS NAS STARTUPS

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, orientado pelo professor

UBERLÂNDIA
FEVEREIRO DE 2022

**A FUNÇÃO DA CONTROLADORIA E O CONTROLE DE CUSTOS NAS
STARTUPS**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Banca de avaliação

Pr. Dr. Wemerson Gomes Borges

Membro

Membro

Uberlândia (MG), ___ de _____

RESUMO

A Controladoria é comumente tida como recurso disponível apenas às grandes empresas. Neste estudo de caso, foi analisada principalmente a importância que ela tem para o sucesso de um novo negócio, especialmente em startups, que emergem diante de um mercado altamente competitivo e desafiador. A falta de planejamento para uso de recursos financeiros, é um dos principais motivos que levam essas novas empresas a falirem já nos seus primeiros anos de vida. Com base nisso, foram apresentadas situações reais que, por meio de ações da controladoria, permitiram que uma startup da cidade de Uberlândia otimizasse seus processos logísticos e elevasse sua rentabilidade, após medidas que foram adotadas diante das informações fornecidas por este setor, aumentando cada vez mais a participação da empresa no mercado. Tendo em vista o crescente aumento da abertura de empresas no Brasil, o presente estudo foi realizado sobre a análise qualitativa de um estudo de caso, que tem como objetivo demonstrar o quanto importante é ter informações estruturadas e atualizadas sobre diversas áreas do empreendimento, que são providas pelos esforços da Controladoria. Diante dos estudos realizados, concluiu-se que a Controladoria é fundamental para apoiar diversas áreas de uma empresa, fornecendo dados que cooperam para se fazer um bom planejamento estratégico e contribui também para que medidas sejam tomadas a fim de alcançar os objetivos da organização.

Palavras-chave: Controladoria; Startups; Gestão Financeira; Sobrevivência Empresarial

ABSTRACT

Controllershship is commonly seen as a resource available only to large companies. In this case study, it was mainly analyzed the importance it has for the success of a new business, especially in startups, which emerge in the face of a highly competitive and challenging market. The lack of planning for the use of financial resources is one of the main reasons that lead these new companies to go bankrupt in their first years of life. Based on this, real situations were presented that, through controllership actions, allowed a startup in the city of Uberlândia to optimize its logistics processes and increase its profitability, after measures that were adopted in view of the information provided by this sector, increasing each time the company's market share. In view of the increasing number of companies opening in Brazil, the present study was carried out on the qualitative analysis of a case study that aims to demonstrate how important it is to have structured and updated information on various areas of the enterprise, which are provided by the efforts of the Controllershship. In view of the studies carried out, it was concluded that the Controllershship is essential to support several areas of a company, providing data that cooperate to make a good strategic planning and also contributes to actions being taken in order to achieve the organization's objectives.

Keywords: *Controllershship; Startups; Financial management; business survival.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Por que as startups fecham em %.....	20
Figura 2. Loja Snackin'.....	23
Figura 3. Board Snackin – Power B.I.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Relatório de vendas das semanas 34 a 41 de 2021.....	26
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GEC Gestão Estratégica de Custos

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ERP Enterprise Resource Planning

CMV Custo de Mercadoria Vendida

MB Margem Bruta

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	4
2.1 Custos nas Organizações	4
2.2 A Importância da Controladoria.....	6
2.2.1 Funções e ferramentas da Controladoria	8
2.3 Controladoria em Startups.....	9
3 METODOLOGIA.....	13
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	14
4.1 Apresentação da empresa	14
4.2 Caracterização do objeto da pesquisa.....	15
4.3 Análise da situação-problema.....	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	20

1 INTRODUÇÃO

O tema competitividade vem se tornando o foco de interesse de pesquisadores das áreas de economia, estratégia, gestão de operações e estudos organizacionais. Para sobreviverem neste cenário tão acirrado, as instituições precisam estar preparadas para mudanças tanto econômicas, como sociais e tecnológicas. Independente do porte da empresa, é comum observar no mercado várias que não sabem utilizar as ferramentas disponíveis para o seu sucesso.

Diante do novo cenário de um mercado voltado para inovação, houve o desenvolvimento de empresas como nunca antes visto (GOMES, 2021). Neste contexto, com a popularização de novas tecnologias, surgiram novos modelos de negócios, onde os empreendedores passaram a utilizar plataformas digitais para a comercialização de seus produtos e serviços, a esse modelo de empresa é dado o nome de startup.

Segundo Blank (2012), startup é uma organização temporária usada para buscar um plano de negócios repetível e escalável. Isso se deve ao objetivo de se tornar um grande negócio ou falhar o mais rápido possível para testar novas hipóteses a fim de tomar decisões buscando novas oportunidades ou mercados. Consideram-se startups, empresas embrionárias com ideias inovadoras em um ambiente de extrema incerteza (CARVALHO, *et al.*, 2018), porém com um crescimento acelerado e lucros cada vez maiores (GITAHY, 2016).

Entretanto, antes da criação e formatação de um modelo de negócios, é necessário entender do mercado. Segundo Lizarelli e Pasquini (2020), quando não se conhece ao certo o produto e nem seus clientes, a aderência de um modelo de negócios pode ficar totalmente equivocada e se tornar ineficaz. Em complemento, os autores destacam que o modelo de negócio deve estar em constante adaptação, uma vez que ao primeiro contato com o cliente as hipóteses criadas têm grandes chances de serem invalidadas.

Outro fator que pode influenciar significativamente o sucesso do negócio é o posicionamento perante a concorrência de mercado. O fato de se estabelecer em um ambiente altamente competitivo não significa o insucesso do negócio, porém mercados inexplorados ofertam oportunidades mais lucrativas, uma vez que as regras do jogo ainda não estão totalmente definidas (LIZARELLI; PASQUINI; 2020)

Nesse ambiente de inovação, a controladoria se mostra como uma estratégia de orientação no planejamento, desenvolvimento de atividades e controle de custos, proporcionando o aumento da produtividade e a maximização dos lucros, tendo em vista as rápidas alterações dos cenários tecnológicos e das frequentes inovações no mundo dos negócios (ALVES, 2019).

Ainda nesse contexto, a controladoria nas organizações, inicialmente teve suas funções relacionadas estritamente a área da contabilidade, tais como “contábil, gerencial-estratégica, custos, tributária, gestão da informação, proteção e controle interno dos ativos e dos riscos” (TAMBOSI, HEIN, TAMBOSI JUNIOR, KROENE, 2021). De forma geral, a controladoria pode contribuir para gestão organizacional por meio de instrumentos gerenciais que articulam o planejamento com o processo decisório (MANVAILER; DIEHL; LEITE, 2017; DURIGON; DIEHL, 2013).

Sob a luz dos processos de gestão, Alves e Macedo (2019) afirmam que a Controladoria precisa ter uma estrutura que cumpra suas funções, de acordo com as necessidades dos gestores sobre suas atividades, na supervisão das etapas do processo de gestão da empresa. Silva e Dandaro (2017) completam dizendo que a controladoria agrega dados de todos os departamentos da organização e também do mercado externo, informando à direção sobre o que está ocorrendo e quais medidas devem ser adotadas para que os objetivos traçados sejam alcançados.

No entanto, a contabilidade ainda não fornece todas as informações necessárias para suprir as necessidades das microempresas. Com o objetivo de projetar dados, pode-se utilizar o planejamento, a implantação e a manutenção de um sistema de informação que permita agregar várias funções existentes dentro de uma empresa, para isso é necessária à intervenção da controladoria, que é uma ferramenta importante para os gestores no processo de tomada de decisão (OLIVEIRA, 2013). Isso minimiza o risco de elementos que venham interferir na sobrevivência da empresa.

Tendo em vista a excelência na execução dos negócios através da controladoria e suas funções dentro das empresas startups, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais as funções da controladoria nas empresas startups? Para responder tal questão, o presente estudo tem como objetivo acompanhar e analisar, através de um estudo de caso, a função da controladoria e controle de custos em pontos estratégicos de uma startup destinada ao ramo de distribuição alimentícia.

O presente estudo se torna relevante em fornecer subsídios sobre as novas competências que estão sendo demandadas pelas organizações para os profissionais da controladoria sob o ponto de vista dos custos de uma startup de distribuição alimentícia. Dessa forma, justifica-se na área acadêmica, sendo de grande relevância para o desenvolvimento da produção científica, principalmente na área das ciências contábeis, sob o método de estudo de caso, por proporcionar novas referências, conhecimentos científicos quanto a controladoria como ferramenta de gestão, e para isso se faz necessário o processamento e análise destas informações.

Além disso, o estudo de caso visa demonstrar a importância da controladoria em relação ao crescimento de *startups*, demonstrando situações que favoreceram o aumento de lucratividade e a melhoria de processos de uma empresa, como a otimização do controle de estoque, aumento de margem bruta e melhor gestão no departamento de compras por exemplo, devido às informações fornecidas pelo *controller*, que são de grande importância para garantir a perpetuidade dos negócios.

Apesar da pouca variedade de autores especializados neste assunto e da ínfima gama de pesquisas acadêmicas aprofundadas sobre este tema, foi possível reunir uma boa compilação bibliográfica na parte teórica do trabalho, servindo de contribuição teórica e conferindo uma base científica ao leitor.

Levantados os aspectos introdutórios, o próximo capítulo busca manifestar uma exposição relevante sobre o tema em voga, com o objetivo de produzir um debate acerca de aspectos inerentes a importância da gestão de custos e da controladoria em *startups*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Custos nas Organizações

Perante as crescentes volatilidades no ambiente organizacional e acirrada concorrência, as empresas passaram a buscar estratégias com intuito de estabelecer uma posição lucrativa e sustentável, e melhorar seus processos decisórios, (ALMEIDA, 2015), com o objetivo de sobreviverem e crescerem estrategicamente neste cenário. Para Figueiredo e Caggiano (2017) o planejamento é a base para o gerenciamento, para que possa haver o sucesso das operações necessárias com uma visão de futuro na tomada de decisões.

Todas as organizações, independente da atividade econômica que ela exerce (primeiro, segundo ou terceiro setor), possuem gastos, e isso requer uma soma de ações e decisões determinantes para o sucesso ou fracasso o negócio. A utilização de custos dentro do contexto estratégico na gestão dos negócios se torna uma das melhores decisões no âmbito das vantagens competitivas de uma organização. Com isso, a gestão estratégica de custos implica na apresentação de uma nova visão da contabilidade gerencial, sendo esta, ligada a estratégias empresariais (CIOTTI, 2011).

Quanto à conceituação de custos, Perez Júnior, Oliveira e Costa (2010) afirmam: “Os custos são gastos relativos aos bens e serviços (recursos) consumidos na produção de outros bens e serviços”. Lawal (2017) também conceitua o custo como quantidade de despesas incorridas ou atribuídas a uma coisa específica ou basicamente o dinheiro gasto para adquirir aquela coisa.

Marques (2019) ressalva que a estratégia de custo é fundamental para atingir o desempenho desejado do negócio, também explica que definir o preço do produto pelos seus custos pode ser um erro, que os custos devem ser baseados do preço que o cliente está disposto a pagar.

Além disso, segundo Marques (2019), os gastos nas empresas são compostos por custos ou despesas. Se classificados como custos, ainda podem ser: diretos, indiretos, fixos e variáveis. Como conceituado anteriormente, o custo é o gasto necessário para produzir um produto ou prestar um serviço, ou seja, os custos possuem relação direta como o objeto ou atividade-fim da empresa.

Nesse sentido, surge a Gestão Estratégica de Custos (GEC), que consiste em um método com o objetivo de melhorar os processos de aperfeiçoamento e criação de valor, buscando aumentar a lucratividade com alternativas para diminuir os custos de produção (SR

CONSULTORIA FINANCEIRA, 2020). MARTINS (2003, p.318) contribui para o conceito de GEC afirmando:

“Contabilidade de Custos atende a função controle quando fornece dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão, e num estágio imediatamente seguinte acompanham efetivamente o ocorrido e compara com os valores anteriores definidos. Quanto à função decisão, alimenta informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou corte de produtos, administração de preço de venda, opção de compra ou produção e outras.”

Diante disso, segundo BCAS (2019) a GEC trata de medir e gerenciar custos e alinhá-los à estratégia de negócios. As informações de contabilidade de custos e de gestão assim desenvolvidas ajudariam os gestores a compreender e implementar a estratégia, diagnosticar o desempenho e influenciar o comportamento e as decisões. É a análise de custo em um contexto mais amplo, onde os elementos estratégicos se tornam mais conscientes, explícitos e formais. Os dados de custo são usados para desenvolver estratégias superiores no caminho para obter vantagem competitiva sustentável (BCAS, 2019).

Se por um lado o custo da Controladoria é adaptável à estrutura financeira da empresa, por outro, podemos apontar como vantagens os ganhos com a redução de desperdícios, melhoria na rentabilidade, avaliação correta do patrimônio, diminuição de riscos, formação de preços adequados, planejamento tributário, entre outros. A empresa passa a ter informações confiáveis e relevantes para que seus gestores tomem decisões esteadas, permitindo aproveitar melhor as oportunidades e resistir com maior segurança às ameaças provenientes do ambiente externo (ANAGUSKO; ARAKI; MOSER; 2020).

A controladoria é um dos melhores instrumentos que os gestores podem utilizar para fazer tudo que foi planejado acontecer, para isto o setor deve ser subordinado apenas ao diretor ou vice-presidente, tendo em vista que a mesma deve ter autonomia para retificar procedimentos que não estão de acordo com objetivos da organização e fogem dos planejamentos da empresa. A controladoria consegue este total controle através de informações que são repassadas por meio dos sistemas de informações que são sincronizados com os sistemas operacionais (MARBAK; SILVA; 2019).

Dessa forma, segundo Nascimento e Reginato (2015) a controladoria tem a função de estabelecer a efetividade das decisões tomadas, confrontando as metas estabelecidas e atingidas, por meio de relatórios que contenham informações dos eventos passados e presentes.

Na visão de CATELLI (2007; p. 173):

“A controladoria tem as missões de viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa e otimizar resultados da empresa. A diferença entre o resultado que a empresa teria sem uma controladoria estruturada para atender aos preceitos da gestão econômica e o resultado que a empresa teria com uma controladoria estruturada nos moldes da gestão econômica corresponde ao valor agregado por ela e para a empresa.”

Dentro dessa perspectiva, a missão da controladoria é “zelar pela eficácia do seu processo de gestão, tanto para finalidades internas como externas, isto é, cuidar para que os usuários disponham de todas as informações necessárias para que possam atingir plenamente os objetivos”. Dessa forma, a controladoria busca uma sinergia entre as várias áreas da organização, com intuito de atingir seus objetivos (LEITE; REIF; LAVARDA, 2018).

Dentre as atividades da Controladoria destacam-se aquelas voltadas ao processo de gestão empresarial: planejamento, orçamento, execução e controle, medidas corretivas e avaliação de desempenho.

2.2 A Importância da Controladoria

Diante da necessidade de um controle interno, as organizações buscam soluções para facilitar o gerenciamento e a redução dos custos nas suas atividades. Para auxiliar nesse controle organizacional e facilitar a gestão das empresas, a Controladoria se torna uma ferramenta muito importante, devido aos seus mecanismos de monitoramento, acompanhamento e de diagnosticar todos os processos sistêmicos e estruturais.

Para Durigon (2014), o desenvolvimento da Controladoria está diretamente relacionado à evolução das empresas, visando dessa forma auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão nos diferentes âmbitos da organização. É uma área que tende a contribuir para o fortalecimento e desenvolvimento da empresa, por meio de relatórios e ferramentas de gestão que auxiliam os gestores em diversos aspectos.

Assim, a Controladoria tem como objeto de estudo a prática das funções do planejamento, controle, registro e a divulgação de todos os fenômenos que envolvem o processo econômico e financeiro no âmbito organizacional (MONTEIRO; BARBOSA, 2011):

Dessa maneira a Controladoria constitui-se em um importante instrumento do processo de gestão cujo objetivo de auxiliar na obtenção de melhores resultados econômicos e financeiros provenientes das diversas ações realizadas dentro das organizações de qualquer setor da economia. (MONTEIRO; BARBOSA, 2011, p.43).

Nesse sentido, a Controladoria é observada como mecanismo de segurança dentro da organização, passando confiança, transparência, organização e credibilidade aos procedimentos internos, e ainda estabelecendo o processo de sinergia dos setores da empresa, visando sempre à melhoria dos resultados, em meio ao aumento da complexidade das organizações e a necessidade de implantação de melhores práticas de gestão que contemplassem padrões éticos na condução dos negócios (FIGUEIREDO; CAGIANO, 2008).

Nessa direção, a controladoria pode contribuir para a gestão organizacional por meio de instrumentos gerenciais que articulam o planejamento com o processo decisório (MANVAILER; DIEHL; LEITE, 2017; KREIN; WERNKE; ZANIN; 2020).

Assim a importância da Controladoria é parte fundamental da complexa gestão empresarial, que está internamente ligada à área financeira e trata dos pontos de gestão que geram novas informações. Espera-se que os *Controllers*, frequentemente referidos como os responsáveis pela controladoria, tenha amplo conhecimento de negócios e seja capaz de converter os resultados contábeis em relatórios e informações que todos os públicos possam entender, gerando, assim, dados que apoiarão uma possível tomada de decisão (LIMA FILHO; LIVERO; 2021).

Pode-se ressaltar que o profissional de Controladoria evolui suas funções e competências, a fim de atender efetivamente às demandas organizacionais. Inicialmente realizava basicamente atividades de controles operacionais, mas tem assumido novas funções no apoio aos processos de tomada de decisões gerenciais, nos mais variados níveis. Em muitas organizações, é responsável por medir e informar o desempenho financeiro, então o ponto de partida das suas competências é a contabilidade, ampliado por conhecimentos em sistemas de informações gerenciais, gestão de pessoas, planejamento e avaliação de desempenho (AMORIM, SILVA; 2019).

Assim, o estudo sobre a controladoria e seus profissionais passou a atrair maior interesse, para os estudos da dinâmica da gestão organizacional, fomentando pesquisas nacionais e internacionais.

2.2.1 Funções e ferramentas da Controladoria

A Controladoria tem grande importância nas organizações, uma vez que busca atender as necessidades de informação dos *stakeholders*, fornecendo ferramentas para a obtenção da eficácia organizacional, contribuindo para a sobrevivência das organizações (CARRARO; SANTANA, 2017). Para Paula (2019), ela possui diversas funções que podem variar de empresa para empresa, dependendo do seu modelo de gestão e negócio. Contudo, algumas funções que são fundamentais e envolvem Administração e Contabilidade são:

- **Apoio no planejamento estratégico** - centralizado na alta administração da empresa. Tem como missão organizar ações e metodologias a longo prazo para alcançar metas e objetivos da organização. Este planejamento considera fatores internos e externos (como análise SWOT). Quando falamos de fatores internos é quando entra a Controladoria;
- **Controle organizacional** - Ocorre ao decorrer da execução do Planejamento Estratégico, mais especificamente na etapa operacional. O objetivo do controle organizacional é administrar e criar padrões de análise e acompanhamento das ações tomadas dentro da organização e que auxiliam no monitoramento da eficácia;
- **Controle contábil de custos** - O controle contábil e de custos se encontra, normalmente, dentro do controle organizacional. Isso porque é a partir do controle contábil e de custos que a Controladoria adquire dados o suficiente para gerar informações econômicas que auxiliarão nas decisões na etapa de Planejamento Estratégico.

Considerando a importância da controladoria é necessário conhecer algumas de suas ferramentas que auxiliam para tomadas de decisões a fim de atingir seus objetivos. Sendo elas: o *balanced scorecard*, planejamento estratégico, planejamento estratégico de custo, gestão financeira e orçamentária e sistema de informações.

- **Balanced Scorecard** - Matriz BSC, que é uma avaliação de desempenho cujos indicadores têm por finalidade melhorias no que tange clientes, finanças, processos internos, aprendizado e crescimento. Dessa forma, o planejamento alcança todas as áreas da empresa. De acordo com Beuren e colaboradores (2018), o BSC foi concebido para promover o balanceamento entre medidas financeiras e não financeiras, e é

considerado um dos mais importantes desenvolvimentos dessa natureza já realizado na área de Contabilidade Gerencial.

- **Planejamento estratégico** - Garante o cumprimento da missão da empresa, gerando um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo para direcionar a etapa operacional, considerando a análise do ambiente interno e externo, é possível identificar no primeiro os pontos como exemplo a imagem da comunidade, qualidade dos ativos, capital, entre outros. Já no segundo é identificada as oportunidades e ameaças assim como formada por variáveis econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, demográficas, psíquicas, ideológicas e culturais. Essa análise consente a empresa definir quais produtos irá ofertar, quais mercados participará, sua estrutura organizacional e objetivos econômicos e financeiros (NASCIMENTO; et al., 2018).
- **Planejamento estratégico de custos** - Ao definir o valor para determinado produto ou serviço é necessário ter conhecimento do valor total, do valor por unidade e dos vários conceitos de custo que são essenciais na determinação da receita, na tomada de decisões a curto e longo prazo, no planejamento, nas avaliações e nos controles. Com as informações acima é possível obter dados que se tornam apresentáveis para uma realização de análise podendo maximizar os resultados e conseguir um bom desempenho da empresa (CREPALDI, 2002).

Após a apresentação inicial das funções da controladoria comumente executadas nas empresas de diversos portes e configurações, passa-se a apresentar o entendimento sobre *startups* e algumas características que afetam a configuração da controladoria nestas empresas.

2.3 Controladoria em Startups

O termo “Startup” é original do Inglês e em tradução literal para o português significa “comece”. Nos anos de 1950 no Vale do Silício iniciavam-se várias atividades que atualmente são consideradas *startups* por serem negócios emergentes, escaláveis e que se sobressaem em cenários arriscados e vacilantes (SOARES, 2020).

De acordo com Soares (2020), as *startups* já ocupam lugar significativo em nossas vidas há algum tempo. As maiores empresas do mundo já foram ou continuam sendo uma *startup* e é muito provável que tenhamos utilizado os serviços dos aplicativos de transporte, *delivery* de comida, supermercados online e outros que surgiram e/ou aumentaram a utilização no cenário atual com a pandemia por COVID-19.

Indo além, segundo Cognito (2020), os empreendedores de *startup* têm o intuito de encontrar o melhor modelo de negócio que possa ser replicado e que possibilite o crescimento escalável, capaz de atender vários clientes de uma vez, normalmente com uso intenso de tecnologia. Assim, os modelos de negócios das *startups* são temporárias pois o objetivo é se transformar em uma grande empresa, ou então que falhe logo para que os empreendedores não percam possíveis oportunidades de mercado.

Nesse sentido, é compreensível que as competências essenciais que uma *startup* procura desenvolver inicialmente são as habilidades de venda e de desenvolvimento de produto. Porém, as principais dificuldades que *startups* enfrentam são as tomadas de decisão e gerenciamento (COGNITO, 2020).

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), citado pela Endeavor Brasil (2015), 48,2% das empresas situadas no Brasil após 3 anos da sua abertura encerram suas atividades. Segundo pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), grande parte do motivo para que essas empresas encerrem suas atividades de forma precoce está relacionada à falta de planejamento e descontrole na gestão.

Segundo um estudo realizado pela Fundação Dom Cabral, estima-se que, cerca de 25% das *startups* brasileiras fecham em um ano, e em média, 50% delas não passam de quatro anos. Observando estes dados em uma perspectiva mais ampla, verifica-se que 75% das empresas não passam dos 13 anos (Souza; Perin; 2020).

A CB Insights (2018), uma plataforma de inteligência de mercado de tecnologia que analisa milhões de pontos de dados sobre *startups*, realizou um levantamento com 111 *startups* com os principais motivos que levaram o fim dessas empresas, que pode ser vista na Figura 1 a seguir:

Figura 1. Por que as startups fecham em %.



Fonte: CB Insights, 2018.

Sobre outra ótica, o instituto *Startup Genome* (2019) elenca que o sucesso ou fracasso de *startups* segue uma perspectiva de equilíbrio entre suas dimensões internas e externas. Resumidamente, as dimensões internas de uma *startup* seriam sua relação com o cliente, seu produto, sua equipe e aspectos financeiros e legais; as dimensões externas compreendem basicamente métricas de tração, termo definido por Weinberg e Mares (2015) como a evidência quantitativa da demanda dos consumidores, a saber: número de usuários, clientes, faturamento. Segundo o estudo, a maioria das *startups* fracassam quando suas dimensões internas são priorizadas em detrimento de suas dimensões externas, configurando uma “escalabilidade prematura”. Dessa forma, de acordo com a pesquisa desenvolvida por esse instituto, praticamente 90% dessas organizações falham por problemas internos, devido às dificuldades com gerenciamento e tomada de decisão (NOCETTI; LAVARDA; 2017).

Arruda *et al.* (2015) e Nogueira e Arruda (2015), por sua vez, acreditam que o número de sócios envolvidos, o local de instalação da *startup*, além de outras características da empresa e do empreendedor, também são levados em consideração com uma importância parelha, mesmo se no fim estes afirmam que a taxa de mortalidade de uma *startup* está mais relacionada com aspectos do ambiente em que estão inseridas e a estrutura determinada no momento de sua concepção, do que com as características do próprio empreendedor.

Segundo Nocetti e Lavarda (2017), a adoção da controladoria na formulação de estratégias, envolvimento e acompanhamento das atividades diárias da *startup* é essencial para o desenvolvimento da empresa. Como a controladoria está intimamente ligada ao processo de gestão, ela acaba tornando-se a base para tomada de decisões estratégicas e responsável pela eficiência e saúde da empresa.

Ainda nessa linha de raciocínio, para Almeida *et al.* (2010), a controladoria tem como principais funções subsidiar o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho, apoiar a avaliação de resultados, gerir os sistemas de informações, atender aos agentes do mercado. Em resumo, tanto Lunkes *et al.* (2013) e Almeida *et al.* (2010) convergem nas principais funções atribuídas a controladoria, fundamentalmente, no apoio à gestão. Dentro desse contexto de incerteza, investir na controladoria pode ser uma forma interessante para apoiar a gestão estratégica e o controle do orçamento da *startup*.

Além disso, Lunkes *et al.* (2010) analisam de forma comparativa, estudos, obras e manuais de referência, com o objetivo de identificar um conjunto básico de funções da controladoria, em países como EUA, Alemanha e Brasil. Em sua pesquisa foi possível identificar em manuais e obras teóricas: controle, planejamento, sistema de informações e contábil. Portanto, as funções encontradas em estudos empíricos e manuais e obras teóricas, são: contabilidade, planejamento, controle e elaboração de relatórios e interpretações (NOCETTI; LAVARDA, 2017).

Dessa forma, a Controladoria desempenha um papel importante quando se refere a *startup*, pois com a assessoria contábil, o fundador será capaz de contar com relatórios confiáveis, com leituras de indicadores por meio da escrituração, visualizando de forma macro o que está acontecendo na empresa, não deixando gastos adicionais passarem despercebidos e evitando assim que gastos desnecessários evoluam, inviabilizando a perenidade da empresa (VITAL; POZZETI, 2020).

Por fim, com base no referencial teórico, o próximo capítulo busca elucidar o conjunto de métodos utilizados para o cumprimento do objetivo deste trabalho.

3 METODOLOGIA

O propósito principal desta pesquisa é analisar de forma qualitativa e descritiva como indicadores de controle podem contribuir para a tomada de decisões em uma *startup* do ramo de distribuição alimentícia, mediante a utilização da metodologia de estudo de caso.

Quanto à forma de abordagem, segundo Guerra (2014) é uma pesquisa qualitativa, pois não houve a utilização de métodos e técnicas estatísticas, considerando o processo e seu significado como focos principais da abordagem. E também se classifica como descritiva tendo em vista que os fatos são observados, classificados, analisados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isso significa que fenômenos no mundo físico e humano foram estudados, mas não manipulados pelo pesquisador (LIMA FILHO, 2021).

Quanto ao enquadramento metodológico, conforme Plentz (2013) essa pesquisa pode ser classificada como estudo de caso, caracterizado como uma metodologia investigativa e de caráter empírico para explorar uma situação real a partir das evidências dos dados atuais de produção na linha escolhida para aplicação do estudo. Além disso, a pesquisa bibliográfica foi elaborada com base em material já publicado, composto principalmente de livros e artigos científicos, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o tema.

É um trabalho que se utilizou da metodologia de solução de problemas de aplicação prática, apoiada na fundamentação teórica, comparando-se a situação antes e após a implantação dos planos de ação. Logo, no que tange aos procedimentos utilizados, foram analisados dados coletados entre 22 de agosto à 24 de outubro de 2021 que demonstram de forma organizada dados financeiros que apoiam os gestores nas tomadas de decisão para melhoria de indicadores da empresa.

Foi realizado um estudo sobre pontos estratégicos como despesas, preço de venda dos produtos, controle de estoque e as oscilações do faturamento que auxiliaram nas análises de rentabilidade de uma *startup* do ramo de distribuição alimentícia, salientando a importância da geração de dados após a adoção da controladoria.. Diante dos aspectos metodológicos mencionados, o próximo capítulo visa discorrer sobre a empresa analisada, trazendo informações fictícias, no que se trata de números, para preservar a confidencialidade das informações, mas retratando casos reais que foram explorados com o auxílio da controladoria.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação da empresa

A Snackin' é uma *startup* fundada em Uberlândia em 2019 com o intuito de oferecer produtos de consumo diário para a população através de mini mercados autônomos, instalados em empresas e condomínios fechados, como mostrado na Figura 2. A organização nasceu da percepção da necessidade dos colaboradores de se alimentar ou beber durante o expediente, independente do horário e dia da semana. A partir disso, criou-se um modelo de negócio de forma a levar essa proposta para outras empresas da cidade.

A seguir na figura 2 é apresentado um modelo de loja padronizado para franquias, direcionada exclusivamente para condomínios, uma cabine modular personalizada e climatizada que comporta uma ampla gama de produtos de consumo diário. Além disso, a loja conta com tecnologia para liberação das portas de forma remota e uma assistente virtual que interage com os clientes com base nos dados fornecidos por eles através do aplicativo da empresa.

Figura 2. Loja Snackin'.



Fonte: [Snackin.co/blog/snackin-casa-honest-market-condominio/](https://snackin.co/blog/snackin-casa-honest-market-condominio/)

Com as mudanças geradas pelo surto pandêmico do novo Corona vírus, o faturamento da Snackin', caiu quase 80%. Apesar do cenário incerto, a *startup* abriu a primeira loja em um condomínio fechado da cidade. Com o aumento dos cuidados pessoais, a abertura da loja

proporcionou maior conforto de um trabalho remoto e segurança, fazendo com que as pessoas evitassem aglomerações em supermercados.

Dessa forma, ao final de 2020, já havia mais de trinta lojas abertas em condomínios, funcionando 24 horas por dia, de segunda a segunda. Entretanto, o crescimento acelerado da empresa, mostrou diversos problemas que precisaram ser corrigidos a fim de manter a perpetuidade da mesma. Um ponto importante foi ajustar a precificação dos produtos para alcançar uma margem bruta maior ao final do mês. Todos os dados eram condensados em planilhas e mostrados em forma de gráficos para facilitar a visualização e tomada de decisão.

4.2 Caracterização do objeto da pesquisa

O levantamento diário de dados quantitativos de indicadores financeiros da empresa mostrou diversos pontos que deveriam ser ajustados. A empresa adota uma métrica conhecida como “ticket médio” por cliente, que basicamente, se refere a quantidade de acessos na loja, dividido pelo faturamento da mesma loja em determinado período. Essa metodologia oferece uma visão mais próxima em relação à forma como os consumidores interagem com a marca, no caso, mostrou que alguns condomínios possuíam comportamentos similares em relação às compras. Essas informações auxiliam na tomada de decisões para otimizar a geração de receita. Neste caso, foi possível observar que alguns locais tinham força de compra maior com produtos matinais, outro grupo era forte no consumo de bebidas alcoólicas e outro no consumo de produtos com baixo teor calórico.

A estruturação das despesas da empresa também é de suma importância para poder definir a margem média de venda dos produtos a fim de trazer lucro ao final de cada período. Por alguns meses, não foi dada a devida atenção para este indicador e a empresa começou a ter problemas com capital de giro.

A estratégia do modelo de negócio deve estar associada à percepção de valor que ela leva para os clientes. No caso de empresas que seguem os mesmos moldes de atividade, é comum ter o preço de venda mais alto dos produtos, quando comparado a outros mercados. O desafio é entregar valor para os clientes a fim de convencê-los a comprar mesmo gastando um pouco mais. Para isso é essencial que todas as áreas da organização sejam bem estruturadas e organizadas a fim de atender às necessidades e demandas de quem utiliza o serviço em tempo hábil, garantindo satisfação e fidelidade dessas pessoas.

A controladoria da empresa é realizada através de dados extraídos de dois ERP's (Sistema Integrado de Gestão Empresarial) que gera diversas informações numéricas que são resumidas em planilhas e são processadas em gráficos dinâmicos no Power B.I.

Essas informações dão suporte aos gestores para elevar a performance desses indicadores, apontados na Figura 3, e permitem ter clareza sobre processos que não estão apresentando um retorno satisfatório para a empresa, por exemplo, encontrar as causas da queda brusca de venda em determinado mês

A seguir temos um gráfico ilustrativo, estruturado pelo *controller*, que além de apresentar vários dados estratégicos, demonstra essa queda de vendas no mês de dezembro. Em posse dessas informações, o trabalho para encontrar as causas do problema se torna muito mais simples, a saber, estava relacionado ao setor de compras que não conseguiu comprar diversos produtos nesta época do ano devido à indisponibilidade de abastecimento com os fornecedores.

Figura 3. Board Snackin – Power B.I



Fonte: Autoria Própria (2022).

A legitimidade e organização dos dados extraídos são determinantes para que planos de ações sejam definidos a fim de melhorar algum indicador. Com isso, se torna mais fácil priorizar métricas que irão trazer benefícios de curto a longo prazo, para serem exploradas.

Após a análise periódica de dados gerados por esse sistema, foi notável observar a variação de alguns indicadores, como Custo de Mercadoria Vendida (CMV) e Margem Bruta

(MB), que representam melhoras expressivas no setor de compras e que interferem diretamente na saúde financeira da empresa. O primeiro é o quanto a empresa pode comprar de produtos em relação à previsão de faturamento de um determinado mês, enquanto o segundo consiste no lucro de venda por produto. Essa análise será melhor abordada a seguir.

4.3 Análise da situação-problema

Em um ecossistema de inovações, que estão inseridas as *startups*, muitas variáveis estão sujeitas a alterações bruscas, dentre elas variáveis inerentes à questões financeiras como despesas, descontos concebidos e o próprio faturamento. Boas práticas de controladoria possibilitam que se tenha uma maior previsibilidade do que possa ocorrer com estes indicadores no mês seguinte, o que auxilia na tomada de decisão em diversos pontos na empresa.

Foram levantados diversos relatórios gerados pelo software de gestão da empresa e oriundos de gerenciamento em planilhas. Após o agrupamento dos dados, foram feitas análises na busca do entendimento do trabalho em prol do ganho de margem bruta. Para essa análise, é importante salientar que os dados foram tratados de forma isolada periodicamente.

No decorrer do tempo, observou-se que focar em uma variável a fim de melhorar seus indicadores, trazia maior agilidade na obtenção de resultados. Isso possibilitou que planos de ações fossem definidos e concluídos em poucos dias, elevando consideravelmente a eficiência dos processos da *startup*.

Dessa forma, neste trabalho, foi levantado o relatório de vendas/faturamento durante um determinado período utilizando as ERP's mencionados anteriormente, como mostra a tabela 1.

Tabela 1. Relatório de vendas das semanas 34 a 41 de 2021.

Data	22/08/2021	29/08/2021	05/09/2021	12/09/2021	19/09/2021	26/09/2021	03/10/2021	10/10/2021	17/10/2021	24/10/2021
Semana	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
Margem Bruta - Matriz	32,68%	32,99%	33,08%	33,74%	36,35%	40,29%	39,66%	39,82%	39,75%	40,26%
Margem Bruta - Filial	33,90%	33,55%	32,34%	32,49%	34,56%	41,34%	41,05%	40,68%	40,76%	40,91%
CMV - Matriz	67,32%	67,01%	66,92%	66,26%	63,65%	59,71%	60,34%	60,18%	60,25%	59,74%
CMV - Filial	66,10%	66,45%	67,66%	67,51%	65,44%	58,66%	58,95%	59,32%	59,24%	59,09%

Fonte: Autoria própria (2022).

De acordo com dados coletados, é perceptível uma mudança brusca nos indicadores de MB e do CMV, entre a semana 38 e 39. A confiabilidade e boa gestão de dados gerados pela

controladoria, apoia e facilita a estruturação dos planos de ações citados anteriormente. Neste caso, definiu-se metas para tornar a operação de vendas mais lucrativa e saudável financeiramente.

Em relação à MB, o conjunto de análises adicionais retiradas dos ERPs, priorizou o aumento do preço de venda de produtos estrategicamente selecionados. Essa alteração se deu na maioria dos itens de alto giro, que vendem muito, como bebidas e chocolates de forma geral.

Como o período ainda é de crise econômica atrelado à pandemia, há um grande risco em aumentar os preços de forma generalizada, causando uma percepção ruim nos clientes, que pode comprometer de curto a longo prazo o faturamento da empresa, visto que isso iria influenciar negativamente no fluxo de pessoas nas lojas.

Com isso, foi feito um aumento gradual do preço em determinados itens enquanto em outros o aumento foi maior. Toda alteração é fundamentada em pesquisas de mercado para não atingir valores impraticáveis, destarte, quando aplicadas, são feitas como testes para analisar a elasticidade de tal indicador, ou seja, verificar até onde pode alterar o preço dos produtos sem que afete de forma expressiva a curva de demanda.

O aumento da margem bruta é um fator definitivo para aumento de receita da empresa, pois está diretamente atrelado ao lucro sobre vendas. O capital de giro também aumenta visto que haverá maior entrada de dinheiro no caixa da empresa. Outro fator que corrobora com o aumento do capital de giro é o CMV sobre faturamento, observado também na tabela 1. Antes do acompanhamento, flutuava próximo ao 67%, ou seja, 67% do faturamento de determinado período estava comprometido com o custo da compra de mercadorias.

Após a semana 38, traçou-se como meta atingir o valor de 60% desse indicador. Para isso, o setor de compras foi essencial para ter êxito no cumprimento da missão que teve de melhorar a negociação com fornecedores, tanto em preço quanto em prazo de pagamento.

Conforme mostrado na tabela anteriormente, com as ações tomadas a partir do ponto em que esses indicadores foram explorados, nota-se que houve uma melhora considerável nos números e que perdurou durante as semanas seguintes. O acompanhamento e gestão contínua desses dados, feitos pelo *controller*, define pontos de melhoria e ajustes em todas etapas dos processos adotados, a fim de aumentar a rentabilidade do negócio.

Tendo em base as informações acima demonstradas, o próximo capítulo tem como objetivo concluir sobre a importância de ter uma área específica de controladoria em *startups*, que diante dos estudos realizados, demonstrou-se indispensável para garantir o sucesso do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo, analisar a importância da controladoria para controle de custos de organizações como *startups*, de forma estratégica e visando desenvolvimento através de gerenciamento, planejamento, controle, avaliação, elaboração, interpretação e gerência dos custos nas atividades empresariais.

No que diz respeito à participação da controladoria na formulação das estratégias, envolvimento e acompanhamento das atividades diárias da *startup* e a definição das informações geradas pela controladoria, é notório que o departamento de controladoria é essencial para oferecer mais fidedignidade às informações e ao processo decisório, além de participar ativamente do planejamento da empresa.

Diante disso, torna-se notória a importância do departamento de controladoria para o desenvolvimento acelerado destas empresas através de formulação das estratégias, acompanhamento das atividades diárias e análise das informações geradas. A controladoria está diretamente ligada ao processo de gestão, sendo assim, tornando-se a base para tomada de decisões estratégicas e responsável pela eficiência e saúde da empresa.

De acordo com as análises realizadas, cabe ressaltar o motivo pelo qual as empresas devem dar ênfase na adoção da controladoria. Além da função de reunir uma ampla gama de dados analíticos e gerar informações fundamentais sobre a saúde financeira e diversos setores da empresa para serem exploradas, colabora também com um ambiente de trabalho mais transparente, levando essas informações para agentes internos e externos, de forma estratégica, proporcionando um local mais agradável de se trabalhar.

Diversas métricas foram ajustadas após serem traçados planos de ações oriundos das informações geradas pela controladoria. Indicadores como a margem bruta e o CMV, assim que entraram sobre foco, foram ajustados após medidas tomadas referente à precificação e negociação com fornecedores. Já as informações que refletiram problema com as vendas de dezembro, mostrou que há um gargalo no setor de compras, relacionado à gestão de estoque que resultou em mais um ponto de atenção para ser solucionado.

Diante dos dados analisados no estudo de caso pôde-se verificar a proporção da importância do sucesso das organizações através dos processos de Controladoria. Essa se relaciona com todas as áreas da organização, reunindo informações relevantes de todos os setores para assim atuar no suporte e planejamento, correspondendo de forma abrangente às expectativas dos gestores e usuários externos como um todo e evitando o fim da empresa.

Conclui-se que através dos subsídios e ferramentas fornecidos pela Controladoria é possível ter uma visão analítica, gerencial e estratégica da empresa a fim de estabelecer a curto, médio e longo prazo as atitudes necessárias para alcançar os objetivos da organização. Além disso, essas ferramentas garantem controle sobre diversas áreas, logística, financeira, comercial e outras, entregando a base necessária para que os gestores tomem decisões diante de vários aspectos que possam surgir.

Por fim, sugere-se como pesquisas futuras, fazer o levantamento das *startups* do ramo de distribuição alimentícia da cidade de Uberlândia e analisar se elas possuem um departamento de controladoria estruturado e se esse acompanha as atividades diárias desenvolvidas na empresa, possibilitando a comparação com metas e objetivos planejados como forma de garantirem sua perpetuidade mercado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. **Controladoria**. In: A. Catelli (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON* (pp. 341-355). São Paulo: Atlas. 2010.

ALVES, R. L.; MACEDO, M. E. C. **O Papel do Controller no Planejamento Estratégico de uma Empresa**. Id on Line Rev. Mult. Psic. V.13, N. 43, p. 45-59,2019-ISSN 1981-1179.

AMORIM, T. N. G. F.; Silva, de S. **Profissionais da controladoria: competências e demandas organizacionais**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Revista ambiente contábil. ISSN 2176-9036Vol. 11, n. 1, Jan./Jun,2019.

ANAGUSKO, L. H.; ARAKI, M. E.; MOSER, E. M. **Implantação da controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil:O que considerar?** REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA (RMPE), vol. 14, Nº 1, Jan-Abr 2020, 59 de 78. ISSN: 1982-2537. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372020v14n1p>

ALVES, J. V. C. **Controladoria como instrumento de gestão para micro e pequenas empresas**. Cuiabá, 2019. 40 p. TCC (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Mato Grosso.

ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V. S.; COZZI, A.; COSTA, V. **The Brazilian entrepreneurial ecosystem of startups: an analysis of entrepreneurship determinants in Brazil and the perceptions around the Brazilian regulatory framework**. In:Entrepreneurship in BRICS. Springer, Cham, 2015. p. 9-26

BCAS, Bangladesh Cost Accounting Standards – 23. **Strategic Cost Management**. 2019. Disponível em: < <http://www.icmab.org.bd/wp-content/uploads/2019/11/BCAS-23-Strategic.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2021

BEUREN, I. M.; SOUZA, G. E. DE; PORTULHAK, H. **Análise do desenho e uso do balanced scorecard em um centro de serviços compartilhados**. Gestão e Regionalidade, vol.

34, núm. 101, 2018, Maio-Agosto, pp. 23-39 Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol34n101.4157>

BLANK, S. & DORF, B., *The Startup Owner's Manual*, 2012.

CARRARO, W. B. W. H.; SANTANA, D. H. W. **The structure of controllership area in organizations**. Revista de Negócios – Studies on emerging countries. ISSN: 1980-4431. 2017. Disponível em: < <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/6464/3817>>. Acesso em: 30 out. 2021.

CARVALHO, A. C. M.; SOUZA, B. A. A. de, REZENDE, F. S.; SOUZA, M. C. de. **Perfil dos empreendedores de startup de um programa de aceleração do estado de Minas Gerais**. Desafio Online, Campo Grande, v.6, n.3, Set./Dez. 2018

CB INSIGHTS. **The top 12 reasons why startups fail**. Disponível em: < https://www.cbinsights.com/research-12-reasons-why-startups-fail?utm_campaign=marketing_startup-failure_2021-07&campaignid=270202443&adgroupid=132387900864&utm_term=startups&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=adwords-reports-americas&hsa_tgt=kwd-40810562&hsa_grp=132387900864&hsa_src=g&hsa_net=adwords&hsa_mt=p&hsa_ver=3&hsa_ad=537654883420&hsa_acc=5728918340&hsa_kw=startups&hsa_cam=270202443&gclid=Cj0KCQiAoY-PBhCNARIsABcz7736XTBSdoS8Se4Cp71jX2Fjpqj0Bssl6gaQrD0qLI-n9TLBbBoN5LkaAr0qEALw_wcB>. Acesso em: 16 jan. 2021.

CIOTTI, L. M. M. **Gestão estratégica de custos e resultados na comercial tijolinhos**. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2011. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/473/TCC%20Luciana%20Ciotti%20versao%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 out. 2021.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DURIGON, A. R; DIEHL, C. A. **Controladoria no setor público: uma análise dos artigos publicados no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade no período de 2001 a 2011**. Contabilidade Vista & Revista, v.24, n.2, p.91-109, 2013.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**.4.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria - Teoria e Prática**, 5ª edição. Atlas, 01/2017.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?** Exame. PME. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup?page=1>>. Acesso em: 27 out. 2021.

GOMES, G. dos S. Experiência de startups na área ambiental: estudo de caso do ASG na startup seletiva. TCC (Graduação em Engenharia Ambiental) – Fortaleza, p.44, 2021.

KREIN, V.; WERNKE, R.; ZANIN, A. **Controladoria na gestão pública: a percepção de gestores públicos em municípios da região da amerios**. Revista RACEF, Ribeirão Preto, dezembro de 2020, ed: v.11, n.3 (2020).

LAWAL, B. **Effect of Cost Control and Cost Reduction Techniques in Organizational Performance**. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/341314249_Effect_of_Cost_Control_and_Cost_Reduction_Techniques_in_Organizational_Performance/citations>. Acesso em: 28 set. 2021.

LEITE, M.; REIF E.; LAVARDA, C. E. F. **Análise da controladoria e suas funções: estudo de caso em uma organização da construção civil**. Desafio online, Campo Grande, v. 6, n. 1, Jan/Abr. 2018. Disponível em: <<https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/2076/4252>>. Acesso em: 19 out. 2021.

LIMA FILHO, O. A. de. **Controladoria e tomada de decisão gerencial: uma análise bibliográfica nos repositórios das melhores universidades nacionais**. TCC (Graduação em Ciências Contábeis) - Pontifício Universidade Católica de Goiás, p. 28, 2021.

LIZARELLI, B. R.; PASQUINI, J. T. **A implantação de métodos gerenciais na criação de uma startup destinada ao turismo rural: um estudo de caso.** RACRE-Revista de Administração, Esp. Sto. do Pinhal-SP, v.20, n. 24, jan./dez. 2020.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; ROSA, F. S. **Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 15(47), 283-299. 2013.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; GASPARETTO, V. **Um estudo sobre as funções da controladoria.** Revista de Contabilidade e Organizações, 4(10), pp. 106-126. 2010.

MARQUES, V. **Negócios: Saiba identificar quais são os custos da sua empresa.** Rede Jornal Contábil, 2019. Disponível em: < <https://www.jornalcontabil.com.br/negocios-saiba-identificar-quais-sao-os-custos-da-sua-empresa/>>. Acesso em: 20 out. 2021.

NASCIMENTO, A. G.; TOZZO, B. C. da L.; MOREIRA, J. A. S.; LIMA, K. M.; THOMPSON, G. **Identificar as ferramentas da controladoria para as tomadas de decisões nas instituições de ensino superior.** Multivix, 2018. Disponível em: < <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/06/identificar-as-ferramentas-da-controladoria-para-as-tomadas-de-decisoes-nas-instituicoes-de-ensino-superior.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2021.

NOCETTI, A. A. N.; LAVARDA, C. E. F. **As funções da controladoria desempenhadas nas empresas startups.** 7º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças e 7º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade realizado na cidade de Florianópolis – SC, 2017.

NOGUEIRA; V. S. ARRUDA, C. **Causas da mortalidade de startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado.** Núcleo de Inovação e Empreendedorismo: Fundação Dom Cabral, 2015. Disponível em: < <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2025/Causas%20da%20mortalidade%20das%20startups%20brasileiras.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

MANVAILER, R. H. M., DIEHL, C. A., LEITE, E. G. **Práticas de controladoria adotadas por instituições privadas de ensino superior (IPES) da região Centro-Oeste do Brasil.** Enfoque: Reflexão Contábil, v.36, n.1, p.155-175, 2017.

MARBAK, H. F.; SILVA, J. L. da S. **Ferramentas de controladoria para organizações.** Semana acadêmica, 2019. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/ferramentas_de_controladoria_para_organizacoes.pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. **Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas.** Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

PAULA, G. B. **Controladoria nas empresas: funções, estrutura e importância.** Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/controladoria-nas-empresas/>>. Acesso em: 28 out. 2021.

Por que ter uma controladoria é importante em startups?. Cognito, 2020. Disponível em: <<https://cognitiogestao.com.br/importancia-controladoria-startups/>>. Acesso em: 25 out. 2021.

OLIVEIRA, B. A. C. de. **Os Benefícios da Implementação da Controladoria em uma Empresa de Médio Porte: Estudo de Caso na Eletropel Distribuidora de Autopeças Ltda.** 2013.53 f. Graduação (Curso de Ciências Contábeis) -Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2013. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/1250/1/Bruno%20Alan.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2021.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios de classificação de empresas: MEI-ME-EPP.** 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 15 out. 2021.

SOARES, N. E. O. R. **Gestão da inovação com ênfase em startups: innovation management with emphasis on startups**. TCC (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUCGO). Goiás, p. 29. 2020.

SOUZA; J. H. V. de. **A participação da contabilidade na gestão empresarial: uma pesquisa de campo realizada com startups de Santa Catarina**. TCC (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Santa Catarina, p.36. 2020.

SR Consultoria Financeira. **Gestão estratégica de Custos: saiba o que é e como aumentar os lucros**. 2020. Disponível em: < <https://srconsultoriafinanceira.com.br/gestao-estrategica-de-custos-saiba-o-que-e-e-como-aumentar-os-lucros/>>. Acesso em 21 out. 2021

STARTUP GENOME. **Global Startup Ecosystem Report 2019**. Disponível em: <<https://startupgenome.com/subscribers/5e9c980137870b003de63fb7/reports/5cd3198655c65d000da56f93>>. Acesso em: 26 jan. 2021.

TAMBOSI, S. S. V.; HEIN, N.; JUNIOR TAMBOSI, J. KROENKE, A. **Dimensões da importância da controladoria nas organizações: um estudo multivariado e multicritério**. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, v. 18, n. 46, p. 03-15, jan./mar., 2021. Universidade Federal de Santa Catarina. ISSN 2175-8069. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2021.e58113>

VITAL; S. S. A.; POZETTI, V. C. **A contabilidade gerencial como mecanismo de sobrevivência de uma startup**. Percurso – Anais do X CONBRADEC (Congresso Brasileiro de Direito Empresarial e Cidadania), vol.06, n°.37, Curitiba, 2020. pp. 526-530.

WEINBERG, G.; MARES, J.. **Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth**. Penguin Random House, 2015.