



Universidade Federal do Rio de Janeiro
Campus da Praia Vermelha – Urca – Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

**ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE CONTABILIDADE
GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO NAS STARTUPS DA INCUBADORA DA
UFRJ**

João Daniel Quental Rodrigues

2021

Rio de Janeiro

JOÃO DANIEL QUENTAL RODRIGUES

**ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE CONTABILIDADE
GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO NAS STARTUPS DA INCUBADORA DA
UFRJ**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Campus Praia Vermelha, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador(a): Maria Cecilia Chaves

2021

Rio de Janeiro

RESUMO

Startups são empresas recém-criadas, de modo geral com forte base tecnológica, que desenvolvem produtos e serviços inovadores e de alto valor agregado e que criam um modelo de negócios que pode ser replicado. Esse tipo de empresa representa uma verdadeira revolução gerencial e tecnológica na economia mundial. O objetivo deste trabalho é estudar como as startups residentes na incubadora da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ utilizam os instrumentos da Contabilidade Gerencial na tomada de suas decisões empresariais. Nesse sentido, apresentamos, inicialmente, os objetivos do estudo e um referencial teórico da Contabilidade Gerencial, das Startups e da Tomada de Decisão. Posteriormente, descrevemos o surgimento da incubadora da UFRJ e seus objetivos, a metodologia do estudo, a verificação empírica a partir da aplicação do Questionário de Avaliação e as principais conclusões alcançadas no estudo. Finalmente, apresentamos, a bibliografia utilizada no estudo e um glossário com a definição dos principais termos utilizados na pesquisa.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial, Startup, Incubadora, Questionário de Avaliação, Tomada de Decisão, Instrumentos de Contabilidade Gerencial.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dos instrumentos de Contabilidade Gerencial listados abaixo, quais o senhor utiliza em sua empresa?.....	17
Tabela 2 - Dentre os instrumentos de Contabilidade Gerencial listados abaixo, escolha os 5 que você considera mais importantes para sua empresa:.....	17
Tabela 3 - Qual a importância da Contabilidade Gerencial nas tomadas de decisão da sua empresa?.....	18
Tabela 4 - Quanto ao processo de tomada de decisão na sua empresa:.....	18
Tabela 5 - Preencha com V (Verdadeiro) ou F (Falso), as afirmações colocadas abaixo:.....	19
Tabela 6 - Valores Agregados da Tabela 1.....	20
Tabela 7 - Valores Agregados da Tabela 2.....	21
Tabela 8 - Valores Agregados da Tabela 3.....	22
Tabela 9 - Valores Agregados da Tabela 4.....	22
Tabela 10 - Valores Agregados da Tabela 5.....	22

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Empresas Pesquisadas	16
--	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Instrumentos de Contabilidade Gerencial Mais Utilizados	27
--	-----------

Sumário

1. INTRODUÇÃO	6
2. OBJETIVO DO ESTUDO	7
3. REVISÃO DE LITERATURA.....	8
3.1. Contabilidade Gerencial.....	8
3.2. Startups.....	10
3.3. Tomada de Decisão	11
3.3.1. Características da Tomada de Decisão.....	12
4. A INCUBADORA DA UFRJ	14
5. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	16
5.1. Tabulação dos Dados	16
5.2. Valores Agregados da Pesquisa.....	20
6. CONCLUSÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	27
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29
8. GLOSSÁRIO	32
9. ANEXO	37

1. INTRODUÇÃO

O surgimento das assim chamadas startups é um fenômeno relativamente recente na economia mundial, tratando-se, em muitos aspectos, de uma verdadeira revolução gerencial e tecnológica dos tempos modernos. Startup pode ser definida como uma empresa recém-criada e ainda em fase de constituição, normalmente com forte base tecnológica, cujo objetivo é desenvolver um certo modelo de negócios que pode ser replicado. O objetivo fundamental deste trabalho é estudar como as startups residentes na incubadora da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ utilizam os instrumentos da Contabilidade Gerencial na tomada de suas decisões empresariais. Fundada em 1994, a Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ é um ambiente especialmente projetado para estimular a criação de novas empresas baseadas no conhecimento tecnológico gerado em grupos de pesquisa localizados na UFRJ. Esse ambiente proporciona o desenvolvimento de empresas que ofertam produtos e serviços com conteúdo inovador e de alto valor agregado. Neste trabalho, apresentamos, inicialmente, os objetivos do estudo e um referencial teórico da Contabilidade Gerencial, das Startups e da Tomada de Decisão. Posteriormente, descrevemos, o surgimento da incubadora da UFRJ e seus objetivos, a metodologia do estudo, a verificação empírica a partir da aplicação do Questionário de Avaliação e as principais conclusões alcançadas no estudo. Finalmente, na parte final do estudo, apresentamos a bibliografia utilizada, um glossário com a definição dos principais termos utilizados na pesquisa e, em anexo, o Questionário de Avaliação com as perguntas enviadas às startups. A parte central da metodologia deste estudo é a utilização de um Questionário usando o Google Forms que enviamos aos administradores das quinze startups que fazem parte da Incubadora da UFRJ, com diversas questões por nós formuladas que nos permitiram extrair as conclusões do estudo relacionadas com esse objetivo. Esse questionário consistiu em permitir ao avaliador de cada startup escolher opções por nós previamente definidas relacionadas ao objetivo principal do estudo e está anexado ao fim do trabalho.

2. OBJETIVO DO ESTUDO

Como visto na parte introdutória, esta monografia tem como principal objetivo estudar como as startups residentes na incubadora da UFRJ utilizam os instrumentos da Contabilidade Gerencial na tomada de decisões empresariais. Em particular, estamos interessados em saber qual a importância que as startups atribuem a instrumentos como Controle Financeiro e Operacional, Custeio por Absorção, Custeio Variável, Análise do Ponto de Equilíbrio, Orçamento Anual, Custeio do Ciclo de Vida do Produto, Planejamento Estratégico, Sistema de Informações Gerenciais, ABM – Gestão Baseada em Atividades, Análise por Centros de Responsabilidade e Método de Avaliação de Desempenho. Esperamos que as startups atribuam grande importância à utilização destes instrumentos – ou de parte deles – na administração de seus negócios. A definição de cada um destes conceitos é apresentada no glossário ao final do trabalho.

Nesse sentido, foi considerada uma amostra de startups dentre o conjunto de todas as startups da incubadora da UFRJ a quem aplicamos um questionário diretamente aos seus administradores com diversas questões que nos permitiram extrair as conclusões do estudo relacionadas com esse objetivo.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1. Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial pode ser definida como um conjunto de técnicas e práticas contábeis cujo objetivo é fornecer à administração das firmas informações relevantes nos mais diversos aspectos, tais como fiscais, tributários, administrativos e financeiros, que permitam à gestão tomar as melhores decisões quanto a planejamento estratégico, orçamento, produtividade, controle de custos e rentabilidade. Assim, a contabilidade gerencial assume grande importância por estar relacionada com as grandes decisões estratégicas das firmas, permitindo-lhes enfrentar os grandes desafios em ambientes cada vez mais complexos e mais competitivos.

A importância da contabilidade gerencial tem sido apontada por vários autores. Segundo Pizzolato (2000, p. 195) a contabilidade gerencial produz informação que tem utilidade para a administração pois esta demanda informações que podem ser utilizadas de diversas formas, como por exemplo, auxiliando no planejamento e medindo a performance de determinadas áreas. Atkinson et al (2000), por sua vez, diz que contabilidade gerencial consiste em identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas, e essas informações são utilizadas no controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico. Horngren et al (2004 p. 4), afirma que a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que possam servir no auxílio aos gestores para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Para identificar o estágio atual da evolução da contabilidade gerencial, o Comitê de Contabilidade Financeira e Gerencial da Federação Internacional de Contabilistas (IFAC) emitiu, em 1998, um relatório que classificou quatro estágios evolutivos da contabilidade gerencial.

O primeiro estágio consiste no período até 1950, no qual a contabilidade gerencial se focava nos custos e no controle financeiro por meio do orçamento. As ferramentas e metodologias do primeiro estágio são os orçamentos anuais, o controle

financeiro e operacional, o custeio por absorção e o custeio variável. O segundo estágio consiste no período próximo a 1965, no qual a tomada de decisão assumiu uma maior importância pois houve um aumento na disponibilidade de tecnologias da informação. As ferramentas e metodologias do segundo estágio são o custeio padrão, o custeio baseado em atividades (ABC), o custeio RKW (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit) e a descentralização da tomada de decisões. O terceiro estágio consiste no período próximo a 1985, no qual a administração estratégica foi o centro das atenções, pois auxiliava no gerenciamento de custos. As ferramentas e metodologias do terceiro estágio eram gestão baseada em valor, os centros de responsabilidade, o preço de transferência, o custeio meta, o método de custeio kaisen e o custeio do ciclo de vida. O quarto estágio consiste no período pós 1995, no qual o uso de tecnologias contribuiu para a criação de valor, principal meta desse período. As ferramentas e metodologias do quarto estágio são o planejamento estratégico, o balanced scorecard, o método de avaliação de desempenho, o EVA (Economic Value Added) e o MVA (Market Value Added).

Para o IFAC existe uma diferença crítica no modo como a contabilidade gerencial é compreendida pelas empresas. No primeiro estágio, a contabilidade gerencial é vista como a atividade técnica para que os objetivos da organização sejam atingidos. No segundo estágio, a contabilidade gerencial atua na disponibilização de informações para o planejamento e o controle da organização. No terceiro e quarto estágios, a contabilidade gerencial passa a ser integrada nos sistemas de gestão, disponibilizando informações em tempo real para a administração. A utilização de informações para a criação de valor está contida no processo de gestão nas organizações. (IFAC, §19, 1998).

Abdel-Kader e Luther (2006) diferenciaram em seu estudo 38 (trinta e oito) práticas de Contabilidade Gerencial de acordo com os quatro estágios apresentados pela International Federation of Accountants (IFAC). O relatório da IFAC trabalha apenas com os períodos de evolução. Para contrapor isso, os autores definiram a natureza dos estágios baseados na teoria contábil e dividiram cada estágio a partir de suas dimensões principais. As 38 (trinta e oito) práticas foram classificadas dentro dos quatro estágios evolutivos da IFAC, pressupondo que as práticas de um estágio são incorporadas no estágio seguinte. Exemplos dos resultados são o uso de orçamentos para o controle de custos no primeiro estágio, a separação entre custos fixos e

variáveis no segundo estágio, o custeio baseado em atividades (Activity Based Costing) no terceiro estágio e o Benchmarking no quarto estágio.

Guerreiro, Cornachione e Soutes (2010), concentraram-se nos estágios evolutivos da IFAC, dividindo 17 (dezesete) instrumentos da Contabilidade Gerencial em quatro estágios, classificando o primeiro e segundo estágios como tradicionais, enquanto que o terceiro e quarto estágios são chamados de modernos. Os instrumentos tradicionais da Contabilidade Gerencial são o custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, preço de transferência, moeda constante, valor presente e orçamento. Os instrumentos modernos da Contabilidade Gerencial são o custeio baseado em atividades (activity based costing), custeio meta (“target costing”), benchmarking, kaizen, just in time (JIT), teoria das restrições, custo financeiro dos estoques, Economic Value Added (EVA®), simulação e Balanced Scorecard (BSC).

Davila e Foster (2005) fizeram um estudo sobre a adoção de instrumentos da contabilidade gerencial em Startups. Os autores classificaram 46 (quarenta e seis) práticas e instrumentos em oito categorias, sendo estas o planejamento estratégico, o planejamento financeiro, o planejamento de recursos humanos, a avaliação financeira, a avaliação de recursos humanos, a gestão de desenvolvimento de produtos, a gestão de vendas e a gestão de parceria. Alguns exemplos de práticas e instrumentos da contabilidade gerencial que foram classificadas são as projeções de vendas, o orçamento para investimentos, os programas de orientação para novos empregados, o custo de aquisição de clientes, as metas de performance para gerentes, o orçamento para projetos de desenvolvimento, os projetos de pesquisa mercadológica e o plano de desenvolvimento de parcerias.

3.2. Startups

Startup pode ser definida como uma empresa recém-criada e ainda em fase de constituição, normalmente com forte base tecnológica, cujo objetivo é desenvolver um certo modelo de negócios que pode ser replicado. As startups podem surgir em qualquer setor de atividades. “Uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES, 2012). “O estilo startup (inovação contínua, unidade atômica de trabalho, ausência de área

funcional, refundação) combina o rigor da administração geral com a natureza altamente iterativa das startups. É um sistema que pode ser utilizado em qualquer organização que procura a prática da inovação contínua, não importa o tamanho, idade ou missão” (RIES, 2017).

O termo startup, provém de “start”, que significa “iniciar” e “up”, que significa “para o alto”. Essa forma de fazer negócios, startups, surgiu no período da bolha da internet dos Estados Unidos e difundiu-se na década de 90. No caso do Brasil, esse tipo de empresa demorou um pouco mais para começar a surgir, tendo o seu reconhecimento no Brasil surgido em meados de 1999 a 2001.

Ferrão (2013), considera que startups são as empresas de pequeno porte, recém-criadas ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras, cujos custos de manutenção são baixos, oferecendo a possibilidade de rápida e consistente geração de lucros.

Para Blank e Dorf (2014, p. 48), uma startup não é uma versão menor de uma grande companhia. Uma startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recente e lucrativo. No início, o modelo de negócio de uma startup caracteriza-se pela flexibilidade de ideias e suposições, mas não tem clientes e nada sabe sobre elas.

3.3. Tomada de Decisão

A tomada de decisão envolve as vertentes de discernimento e assertividade, porém, geralmente são substituídas pelo instinto dos empreendedores, ao invés de utilizar o pensamento crítico estratégico e a avaliação ponderada das alternativas. Muitos empresários confiam nos seus instintos quando confrontados com uma decisão fundamental a sobrevivência da empresa. O resultado são problemas recorrentes não resolvidos que esgotam os recursos da empresa e levam à queda dos seus lucros. (GOLDSMITH, 2014).

De acordo com Shimizu (2001), a tomada de decisão é uma tarefa trabalhosa e complexa, pois é necessário estruturá-la a um problema de decisão, que pode ser

do tipo estruturado, semiestruturado ou não estruturado e a um nível de decisão estratégico, tático ou operacional, a fim de fazer a escolha apropriada.

Ainda, segundo Goldsmith (2014) Na sua essência, a tomada de decisão tem a ver com a resolução de problemas. Os problemas nos negócios assumem geralmente três formatos: (i) Estratégicos – Questões ligadas à organização, lucros, participação de mercado e crescimento; (ii) Organizacionais – Questões ligadas a funcionários, equipes e cultura, missão e visão da organização e; (iii) Operacionais – Questões de processos e procedimentos ligados a entregas, qualidade, produção e resíduos

Guerreiro (1989, p. 56-57 apud PARISI; NOBRE, 1999, p. 119-120) afirma que o processo decisório, em uma organização, está diretamente relacionado com as fases do ciclo gerencial: planejamento (identificação e escolha da melhor alternativa), execução (realização da alternativa escolhida) e controle (avaliação dos resultados).

A tomada de decisão desempenha papel crucial na teoria da contabilidade (HENDRIKSEN; BREDÁ, 2014, p. 134-149).

Como as firmas operam num ambiente de incerteza a longo prazo, precisam tomar decisões importantes no que concerne ao desenvolvimento de novos produtos, ao aumento ou diminuição do preço de seus produtos, a tomar ou não dinheiro emprestado e à reorganização da empresa (ATHILL; MCLANEY, 2014, p. 19).

3.3.1. Características da Tomada de Decisão

Conforme Gomes e Gomes (2012), as decisões podem ser classificadas como simples (rotineiras) ou complexas: a) Simples: decisões diárias de rotina a serem tomadas tanto na vida pessoal como profissional e, no máximo, entre duas pessoas. Envolvem menos parâmetros, riscos e incertezas. b) Complexas: decisões mais difíceis enfrentadas por grupos ou, até mesmo, individualmente. Geralmente, atendem a múltiplos objetivos, e, repetidamente, seus impactos não podem ser corretamente identificados.

No entendimento de Abramczuk (2009), existem três tipos de decisão, que são:

a) Sequencial: sob condições de incerteza não nula, essa decisão é consequência de resultados de uma tomada de decisão anterior, e, dentre possíveis ações, o decisor deve escolher a melhor opção.

b) Única: ao contrário da sequencial, seu propósito é orientar e determinar um curso de ação único. Porém não impõe a necessidade de outras decisões posteriores, a não ser que o objetivo do decisor seja levar a ação escolhida avante, sem nenhuma interrupção.

c) Racional: neste tipo de decisão, o decisor justifica sua escolha com argumentos baseados em seu conhecimento e critérios que, supostamente, fariam com que outras pessoas tomassem, ou não, a mesma decisão

4. A INCUBADORA DA UFRJ

Incubadora é uma entidade que busca promover empreendimentos inovadores, oferecendo apoio de infraestrutura (espaço físico, aconselhamento, assistência administrativa, financeira e mercadológica) para o desenvolvimento de novas ideias na área empresarial, indicando novos caminhos a serem seguidos pelos empreendedores nas áreas de gestão e competitividade (DEE *et al.*, 2011 apud Fernandes, 2015).

Fundada em 1994, a Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ é um ambiente especialmente projetado para estimular a criação de novas empresas baseadas no conhecimento tecnológico gerado em grupos de pesquisa localizados na UFRJ. Esse ambiente proporciona o desenvolvimento de empresas que ofertam produtos e serviços com conteúdo inovador e de alto valor agregado.

A Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ contribui de forma sistemática para que o conhecimento gerado nas atividades de pesquisa se converta em produtos e serviços inovadores que trazem benefícios para toda a sociedade.

Em seus mais de 20 anos de atividade, a Incubadora já apoiou a geração de 101 empresas, responsáveis pela geração de mais de 1.250 postos de trabalho altamente qualificados. A Incubadora lançou no mercado de trabalho, além de companhias bem-sucedidas, uma mão de obra altamente qualificada, com cerca de 25% de mestres e doutores à frente destes empreendimentos.

Em 2016, as empresas da Incubadora alcançaram um faturamento de R\$ 343 milhões. As empresas residentes e graduadas crescem em ritmo constante por trazerem a marca da inovação e da flexibilidade, características das empresas novatas. Nossas empresas são as chamadas “pequenas grandes” empresas, ou seja, startups desenvolvedoras de tecnologias e soluções pioneiras e inovadoras com capacidade de crescimento e atração dos mercados nacional e internacional.

A Incubadora da UFRJ foi eleita a Incubadora do Ano pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) em 2012. Em relação às empresas já graduadas, podemos destacar cinco delas que foram

reconhecidas pela Anprotec como empresas do ano entre 2011 e 2014 e possuem sólida estrutura de negócios e participação relevante em suas áreas de atuação. São elas: Confiance, Visagio, Pam Membranas, Ambidados e Elo Group.

Há 50 anos, a COPPE – Instituto Alberto Luiz Coimbra instituiu um novo modelo de pós-graduação em engenharia no Brasil com foco em pesquisa científica. Ao longo desse período, formou mais de 10.700 mestres e 3.600 doutores. Hoje a COPPE tem 1.307 alunos de doutorado e 1.327 de mestrado, distribuídos em 13 programas, orientados por 349 professores doutores que realizam suas pesquisas em 124 laboratórios. A COPPE é um *locus* da pesquisa e ensino de pós-graduação em engenharia da UFRJ, maior universidade federal do país, com 62.240 alunos, sendo 50.698 de graduação, 5.389 de mestrado e 5.538 de doutorado. Esse é um ambiente propício para o surgimento de produtos e serviços inovadores, e a Incubadora pode apoiar esses empreendedores em potencial a tirarem seus projetos das bancadas e levarem até o mercado.

5. METODOLOGIA DE PESQUISA

Como visto anteriormente, o objetivo deste trabalho é estudar como as startups residentes na incubadora da UFRJ utilizam os instrumentos da Contabilidade Gerencial na tomada de suas decisões empresariais. A parte central da metodologia por nós utilizada neste estudo é a utilização de um questionário que enviamos aos administradores das quinze startups que fazem parte da Incubadora da UFRJ, com diversas questões que nos permitiram extrair as conclusões do estudo relacionadas com esse objetivo.

Foi aplicado um questionário utilizando o Google Forms que permitiu ao avaliador de cada startup escolher opções por nós previamente definidas relacionadas ao objetivo principal do estudo, num total de cinco questões. A tabulação dessas respostas é apresentada ao final do estudo.

Devemos ressaltar que, em função da pandemia do covid-19, foi extremamente difícil estabelecer contato com as startups, dado que essas empresas não estavam em funcionamento normal dentro do espaço físico da UFRJ. Foram necessárias dezenas de tentativas de contato, tanto por e-mail, quanto por telefone, durante vários meses e, ao final, quatro das quinze startups da Incubadora da UFRJ aceitaram responder a nosso questionário. Essa amostra de quatro empresas representa, portanto, 26,7% do total da população de startups da Incubadora da UFRJ.

5.1. Tabulação dos Dados

Nome da Empresa	Target Solutions	Kognitus	AtmosMarine Consultoria e Tecnologia	WeAge
Área de Atividade	Desenvolvimento de Software	TI	Meteorologia e Oceanografia	Educação Corporativa
Avaliador	Rudá Balassiano	François Lafferriere	Laura Azevedo	Márcia Tavares
Cargo/Função	Analista Financeiro	Diretor	Diretora Administrativa	CEO

Quadro 1 - Empresas Pesquisadas

Fonte: Produzido pelo autor.

Tabela 1 - Dos instrumentos de Contabilidade Gerencial listados abaixo, quais o senhor utiliza em sua empresa?

Instrumento	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
	Target Solutions	Kognitus	AtmosMarine	WeAge
Controle Financeiro e Operacional	X	X	X	
Custeio por Absorção				
Custeio Variável	X			
Custeio Padrão	X			
Preço de Transferência				
Orçamento Anual	X	X		
Orçamento de Capital				
Análise da Cadeia de Valor				
Análise do Ponto de Equilíbrio				
Custeio ABC – Custeio por Atividade				
Descentralização da Tomada de Decisões				
Custeio Meta				
Custeio do Ciclo de Vida do Produto				
Custeio RKW				
Benchmarking				
Custeio Kaizen				
Teoria das Restrições				
Planejamento Estratégico	X	X	X	
Sistema de Informações Gerenciais		X		
ABM - Gestão Baseada em Atividades				
EVA – Economic Value Added				
MVA – Market Value Added				
Balanced Scorecard				
Análise por Centros de Responsabilidade	X			
Método de Avaliação de Desempenho		X		

Fonte: Produzida pelo autor.

Tabela 2 - Dentre os instrumentos de Contabilidade Gerencial listados abaixo, escolha os 5 que você considera mais importantes para sua empresa:

Instrumento	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
	Target Solutions	Kognitus	AtmosMarine	WeAge
Controle Financeiro e Operacional	X	X	X	
Custeio por Absorção				
Custeio Variável	X			
Custeio Padrão	X			
Preço de Transferência				
Orçamento Anual	X		X	

Orçamento de Capital	X			
Análise da Cadeia de Valor				
Análise do Ponto de Equilíbrio				
Custeio ABC – Custeio por Atividade				
Descentralização da Tomada de Decisões				
Custeio Meta				
Custeio do Ciclo de Vida do Produto				
Custeio RKW				
Benchmarking				
Custeio Kaizen				
Teoria das Restrições				
Planejamento Estratégico			X	
Sistema de Informações Gerenciais			X	
ABM - Gestão Baseada em Atividades				
EVA – Economic Value Added				
MVA – Market Value Added				
Balanced Scorecard		X		
Análise por Centros de Responsabilidade			X	
Método de Avaliação de Desempenho				

Fonte: Produzida pelo autor.

Tabela 3 - Qual a importância da Contabilidade Gerencial nas tomadas de decisão da sua empresa?

	Empresa 1 Target Solutions	Empresa 2 Kognitus	Empresa 3 AtmosMarine	Empresa 4 WeAge
Muito importante	X			
Importante				
Neutra				X
Pouco importante		X	X	
Sem importância				

Fonte: Produzida pelo autor.

Tabela 4 - Quanto ao processo de tomada de decisão na sua empresa:

	Empresa 1 Target Solutions	Empresa 2 Kognitus	Empresa 3 AtmosMarine	Empresa 4 WeAge
Normalmente, são tomadas decisões simples, rotineiras.				

Normalmente, são tomadas decisões complexas.	X			
Normalmente, as decisões envolvem poucas pessoas.		X		X
Normalmente, as decisões envolvem muitas pessoas ou grupos de pessoas.			X	

Fonte: Produzida pelo autor.

Tabela 5 - Preencha com V (Verdadeiro) ou F (Falso), as afirmações colocadas abaixo:

Afirmação	Empresa 1 Target Solutions	Empresa 2 Kognitus	Empresa 3 AtmosMarine	Empresa 4 WeAge
Para sobreviver, uma startup deve se preocupar com a geração de lucros desde o primeiro ano de sua existência.	F	V	V	V
A qualidade do produto, mais do que a qualidade da administração, é a chave do sucesso de uma startup.	F	V	F	F
Ter uma noção precisa do que significa empreendedorismo é fundamental para o sucesso de uma startup.	V	F	V	V
Falta no Brasil uma cultura de valorização do empreendedorismo.	V	F	V	F
A valorização dos cursos de Contabilidade é importante para o surgimento de novas startups de sucesso no Brasil.	F	F	F	F
As startups são o embrião de uma nova geração de empreendedores, constituindo-se numa escola de empreendedores mais inovadores, mais dinâmicos e que assumem mais riscos.	V	V	V	F
As startups podem contribuir para a modernização da economia e a geração de empregos qualificados.	V	V	V	V
A sua empresa faz um acompanhamento do desempenho de seus concorrentes.	F	F	F	V
A sua empresa elabora indicadores-chave de desempenho.	V	V	F	F
A sua empresa tem uma meta de lucros anual.	V	F	V	F
A sua empresa prefere dar mais poder a seus empregados e colocar mais pressão com metas de performance.	F	V	F	F

A sua empresa utiliza uma contabilidade simples, minimalista.	F	V	V	V
A sua empresa procura utilizar todos os instrumentos contábeis mais importantes.	V	F	F	F
Sobreviver é o maior desafio para uma startup no seu primeiro ano de funcionamento.	F	V	V	F
A Contabilidade Gerencial é um instrumento apenas para grandes empresas e não deve ser utilizada por startups.	F	V	F	F
As informações contábeis gerenciais são mais importantes do que outro tipo de informações na tomada de decisão de sua empresa.	F	F	F	F
A sua empresa tem uma estratégia de longo prazo.	F	V	F	F
A sua empresa se preocupa mais com a administração dos problemas de curto prazo.	F	F	V	F
Baseado na experiência de sua empresa, o senhor é favor de um planejamento mais enxuto e menos detalhado.	F	V	V	V
Baseado na experiência de sua empresa, o senhor é favor de um planejamento mais amplo e mais detalhado.	V	F	F	F
A sua empresa procura ouvir a opinião de seus clientes a respeito de seus produtos.	V	V	V	V

Fonte: Produzida pelo autor.

5.2. Valores Agregados da Pesquisa

Tabela 6 - Valores Agregados da Tabela 1

Instrumento	Valores Agregados
Controle Financeiro e Operacional	3
Custeio por Absorção	
Custeio Variável	1
Custeio Padrão	1
Preço de Transferência	
Orçamento Anual	2
Orçamento de Capital	
Análise da Cadeia de Valor	
Análise do Ponto de Equilíbrio	
Custeio ABC – Custeio por Atividade	

Descentralização da Tomada de Decisões	
Custeio Meta	
Custeio do Ciclo de Vida do Produto	
Custeio RKW	
Benchmarking	
Custeio Kaizen	
Teoria das Restrições	
Planejamento Estratégico	3
Sistema de Informações Gerenciais	1
ABM - Gestão Baseada em Atividades	
EVA – Economic Value Added	
MVA – Market Value Added	
Balanced Scorecard	
Análise por Centros de Responsabilidade	1
Método de Avaliação de Desempenho	1

Fonte: Produzida pelo autor.

Tabela 7 - Valores Agregados da Tabela 2

Instrumento	Valores Agregados
Controle Financeiro e Operacional	3
Custeio por Absorção	
Custeio Variável	1
Custeio Padrão	1
Preço de Transferência	
Orçamento Anual	2
Orçamento de Capital	1
Análise da Cadeia de Valor	
Análise do Ponto de Equilíbrio	
Custeio ABC – Custeio por Atividade	
Descentralização da Tomada de Decisões	
Custeio Meta	
Custeio do Ciclo de Vida do Produto	
Custeio RKW	
Benchmarking	
Custeio Kaizen	
Teoria das Restrições	
Planejamento Estratégico	1
Sistema de Informações Gerenciais	1
ABM - Gestão Baseada em Atividades	
EVA – Economic Value Added	
MVA – Market Value Added	
Balanced Scorecard	1

Análise por Centros de Responsabilidade	1
Método de Avaliação de Desempenho	

Fonte: Produzida pelo autor.

Tabela 8 - Valores Agregados da Tabela 3

	Valores Agregados
Muito importante	1
Importante	
Neutra	1
Pouco importante	2
Sem importância	

Fonte: Produzida pelo autor.

Tabela 9 - Valores Agregados da Tabela 4

	Valores Agregados
Normalmente, são tomadas decisões simples, rotineiras.	
Normalmente, são tomadas decisões complexas.	1
Normalmente, as decisões envolvem poucas pessoas.	2
Normalmente, as decisões envolvem muitas pessoas ou grupos de pessoas.	1

Fonte: Produzida pelo autor.

Tabela 10 - Valores Agregados da Tabela 5

Afirmação	Valores Agregados
Para sobreviver, uma startup deve se preocupar com a geração de lucros desde o primeiro ano de sua existência.	3
A qualidade do produto, mais do que a qualidade da administração, é a chave do sucesso de uma startup.	1
Ter uma noção precisa do que significa empreendedorismo é fundamental para o sucesso de uma startup.	3

Falta no Brasil uma cultura de valorização do empreendedorismo.	2
A valorização dos cursos de Contabilidade é importante para o surgimento de novas startups de sucesso no Brasil.	
As startups são o embrião de uma nova geração de empreendedores, constituindo-se numa escola de empreendedores mais inovadores, mais dinâmicos e que assumem mais riscos.	3
As startups podem contribuir para a modernização da economia e a geração de empregos qualificados.	4
A sua empresa faz um acompanhamento do desempenho de seus concorrentes.	1
A sua empresa elabora indicadores-chave de desempenho.	2
A sua empresa tem uma meta de lucros anual.	2
A sua empresa prefere dar mais poder a seus empregados e colocar mais pressão com metas de performance.	1
A sua empresa utiliza uma contabilidade simples, minimalista.	3
A sua empresa procura utilizar todos os instrumentos contábeis mais importantes.	1
Sobreviver é o maior desafio para uma startup no seu primeiro ano de funcionamento.	2
A Contabilidade Gerencial é um instrumento apenas para grandes empresas e não deve ser utilizada por startups.	1
As informações contábeis gerenciais são mais importantes do que outro tipo de informações na tomada de decisão de sua empresa.	
A sua empresa tem uma estratégia de longo prazo.	1
A sua empresa se preocupa mais com a administração dos problemas de curto prazo.	1
Baseado na experiência de sua empresa, o senhor é favor de um planejamento mais enxuto e menos detalhado.	3
Baseado na experiência de sua empresa, o senhor é favor de um planejamento mais amplo a mais detalhado.	1

A sua empresa procura ouvir a opinião de seus clientes a respeito de seus produtos.	4
---	---

Fonte: Produzida pelo autor.

Com base nos resultados antes apresentados, podemos inferir que para as startups da Incubadora da UFRJ os principais aspectos com que lidam com a Contabilidade Gerencial são:

- ✓ As startups procuram ouvir a opinião de seus clientes a respeito de seus produtos (100% das empresas). Esse resultado sugere que a percepção dos consumidores em relação à qualidade dos produtos da empresa é de grande importância para as startups;
- ✓ As startups podem contribuir para a modernização da economia e a geração de empregos qualificados (100% das empresas). Esse resultado confirma a ideia de que as startups operam num ambiente que exige mão de obra qualificada e tecnologia de ponta;
- ✓ As startups utilizam Controle Financeiro e Operacional (75% das empresas). Esse resultado sugere que a utilização de um controle financeiro e operacional é uma condição necessária para um bom desempenho empresarial;
- ✓ As startups consideram o Controle Financeiro e Operacional importante para sua administração (75% das empresas). Este resultado confirma o resultado anterior;
- ✓ As startups utilizam Planejamento Estratégico (75% das empresas). Infere-se, a partir deste resultado, que o instrumento do planejamento é considerado muito importante pelas empresas.
- ✓ As startups consideram que para sobreviver, devem se preocupar com a geração de lucros desde o primeiro ano de sua existência (75% das empresas). Este resultado sugere que a geração de lucros é vital para o sucesso das empresas desde o início de suas atividades;
- ✓ As startups avaliam que ter uma noção precisa do que significa empreendedorismo é fundamental para o sucesso de uma startup (75% das

empresas). Este resultado sugere que os empresários devem ter uma postura exigente e responsável para ter sucesso no mercado;

✓ As startups são o embrião de uma nova geração de empreendedores, constituindo-se numa escola de empreendedores mais inovadores, mais dinâmicos e que assumem mais riscos (75% das empresas). Infere-se, a partir deste resultado, que a atitude dos empreendedores face aos desafios do mercado é muito importante para o sucesso das empresas;

✓ As startups utilizam uma contabilidade simples, minimalista (75% das empresas). Este resultado sugere que as startups não consideram necessário utilizar de imediato um controle contábil mais complexo;

✓ Baseadas na sua própria experiência, as startups são a favor de um planejamento mais enxuto e menos detalhado (75% das empresas). Este resultado confirma o resultado anterior.

Num segundo nível de importância, baseados nas respostas das startups acima, podemos inferir:

✓ As startups utilizam Orçamento Anual (50% das empresas). Este resultado sugere que para as startups a utilização de um Orçamento Anual é relativamente importante para uma boa administração;

✓ As startups consideram a Contabilidade Gerencial pouco importante em suas tomadas de decisão (50% das empresas). Este resultado sugere que o uso e importância da Contabilidade Gerencial não é consensual entre as startups;

✓ As startups consideram que, normalmente, as decisões envolvem poucas pessoas (50% das empresas). Infere-se, neste resultado, que as decisões são relativamente concentradas nas startups;

✓ As startups avaliam que falta no Brasil uma cultura de valorização do empreendedorismo (50% das empresas). A partir deste resultado, infere-se que, não obstante considerem importante o empreendedorismo, como visto anteriormente, as startups consideram que esse conceito não é muito valorizado no Brasil;

✓ As startups elaboram indicadores-chave de desempenho (50% das empresas). Este resultado sugere que a utilização de indicadores de desempenho é relativamente importante para as startups;

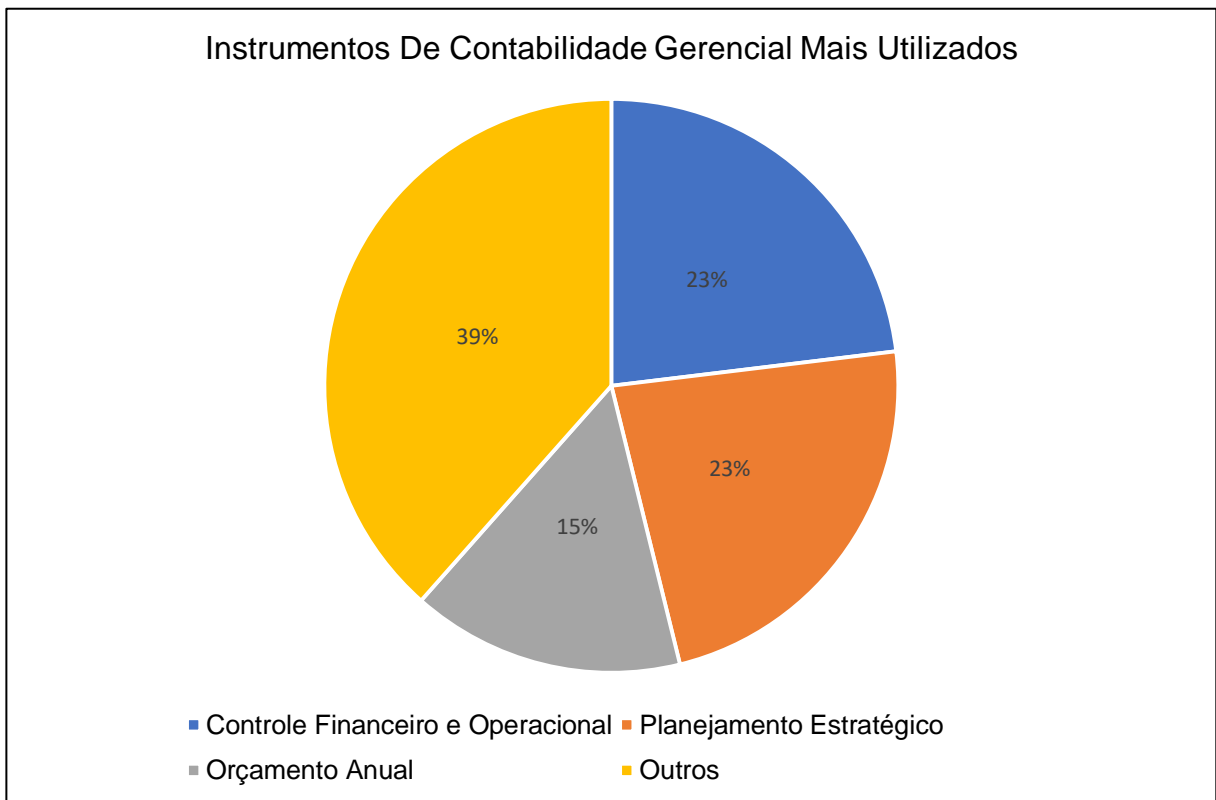
✓ As startups têm uma meta de lucros anual (50% das empresas). Este resultado confirma o resultado anterior de que, para as startups, a busca de lucros é importante para o bom desempenho das empresas.

✓ As startups consideram que sobreviver é o maior desafio para uma startup no seu primeiro ano de funcionamento (50% das empresas). Este resultado sugere que as startups reconhecem que, por serem empresas inovadoras, a sobrevivência é seu maior desafio.

6. CONCLUSÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A partir dos resultados da pesquisa, podemos inferir que as startups da Incubadora da UFRJ têm um bom conhecimento dos instrumentos da Contabilidade Gerencial e utilizam diversos desses instrumentos na administração de seus negócios (Controle Financeiro e Operacional, Planejamento Estratégico e Orçamento Anual, dentre outros). O Gráfico 1 abaixo mostra as preferências mais expressivas das Startups com relação aos instrumentos da Contabilidade Gerencial.

Gráfico 1 – Instrumentos de Contabilidade Gerencial Mais Utilizados



Fonte: Elaborado Pelo Autor.

Os executivos das startups que responderam à pesquisa mostraram respeito pela opinião dos consumidores e consideram as startups importantes na modernização da economia e na criação de empregos. Atribuíram importância a uma cultura de empreendedorismo no Brasil. São a favor de uma contabilidade mais simples do que complexa e a um planejamento enxuto. Valorizam o controle financeiro e operacional e o planejamento estratégico. Para esses executivos é importante também valorizar o lucro e lutar pela sobrevivência de suas empresas a partir do primeiro ano de criação.

Pensamos que este trabalho, dentro das difíceis circunstâncias em que foi elaborado, tendo em vista a pandemia de covid-19, traça um retrato do pensamento de uma amostra de executivos de startups neste momento no Brasil. Pensamos, também, que no futuro deveria ser aprofundado o perfil das startups no Brasil, se possível ampliando a amostra de empresas e os setores de atividades. As startups representam uma verdadeira revolução no tecido empresarial de todas as economias do mundo e, certamente, serão motivo de pesquisas aprofundadas utilizando as mais diversas metodologias e os mais variados enfoques.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, A. A. [et al.]. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; São Paulo: Atlas, 2000.

ATRILL, P.; MCLANEY, E. **Contabilidade Gerencial Para a tomada de Decisão**. Saraiva, 2014.

BOOTH, L. G. **Lisboa: Startup City – Caracterização do Ecosistema Empreendedor de Lisboa**. 2016. 137f. Dissertação de Mestrado – Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal, 2016.

BOUFLEUR, J. P.; AYALA, N. F.; FRANK, A. G. Uma Análise da Implementação da Metodologia Lean Startup em uma Empresa do Ramo de Entretenimento Digital. **Revista Ingeniería Industrial**, Año 15, nº 3, p. 345-356, 2016.

CONTE, A. **Uso de Instrumentos do Sistema de Controle Gerencial em Empresas Incubadas**. 2016. 16f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, 2016.

FERNANDES, J. R. C. **Desempenho das Start-Ups/TIC e as Contribuições das Aceleradoras: Um Estudo de Caso**. 2015. 100f. Dissertação de Mestrado – Universidade Nove de Julho, Brasil, 2015.

FIGUEIRA, K. K.; HORBE, T. A. N.; VARGAS, K. F. S.; MACHADO, E. C.; MOURA, G. L. Startups: Estudo do Processo de Abertura e Gerenciamento. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. Ed. Especial, p. 56-71, 2017.

HARTMANN, V. H. P. **Startup: Uma Nova Forma de Empreender**. 2013. 33f. Trabalho de Conclusão de Curso – Centro Universitário de Brasília, Brasil, 2013.

HENDRIKSEN, E. S., BREDA, M. F. V. **Teoria da Contabilidade**, 5ª Edição. Atlas, 2014.

HERNÁNDEZ, J. E. S. **Innovation Accounting Methods to Assure Validated Learning: The Case of Finnish Startups**. 2015. 61f. Trabalho de Conclusão de Curso – Turku University of Applied Sciences, Finlândia, 2015.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W.O.. **Contabilidade Gerencial**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JOHANSSON, J.; KRISTIANSSON, M.. **Management Control Systems in a Fast Growing Start-up**. 2014. 34f. Trabalho de Conclusão de Curso – University of Gothenburg, Suécia, 2014.

KLJUNO, A.; GUREEVA, I. **Management Control Systems in Innovative Startups – A Multi Case Study of Swedish R&D Startup Companies**. 2017. 68f. Dissertação de Mestrado – Lund University, Suécia, 2017.

KRASTEV, E. M. **The Budget of a Startup Company**. 2014. 68f. Dissertação de Mestrado – Aarhus University, Dinamarca, 2014.

LARA, D. A. C. **Modelos de Negocio de Empresas Startup de Emprendimiento Innovador Disruptivo**. 2017. 170f. Dissertação de Mestrado – Instituto Politécnico Nacional, México, 2017.

LOPES, G. F. **Uso do Modelo Startup Enxuta em Empresas da Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM)**. 2017. 36f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Santa Maria, Brasil, 2017.

MEDEIROS, J. L. **Startups: Origem no Brasil e o seu regime tributário específico, com base no projeto de Lei 321/2012**. 2016. 49f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil, 2016.

MIGLIAZZO, O. **Herramientas Estratégicas Específicas Para Startups Tecnológicos – Caso de Estudio: Cameo Llc**. 2017. 145f. Dissertação Mestrado – Universidad Católica de Córdoba, Argentina, 2017.

NOCETTI, A. A. N.; LAVARDA, C. E. F. As funções da controladoria desempenhadas nas empresas startups. **Revista Ambiente Contábil** - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036, v. 11, n. 1, p. 182-200, 8 dez. 2018.

PELZ, M. **How Management Accounting Can Be Helpful for Startup Companies**. 2018. 173f. Dissertação de Doutorado - Karlsruher Instituts für Technologie, Alemanha, 2018.

PIZZOLATO, N. D. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2ª ed. Rev e ampl. São Paulo: Makron Books, 2000.

PLOSS, R. **Management Control Systems in Startups: Performance Impact, Configurations of Control, and Stakeholders' Influence**. 2018. 200f. Dissertação de Doutorado – University of St. Gallen, Suíça, 2018.

RAMOS, P. A. **O Desenvolvimento de Startups: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Alimentação**. 2015. 143f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil, 2015.

RIES, E. **A Startup Enxuta**. Leya, 2012.

RIES, E. **O Estilo Startup**. Leya, 2017.

ROCHA, R. M. **Empreendedorismo e Inovação na Jornada da Startup: Um Framework da Sintonia Entre os Processos**. 2016. 129f. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo, Brasil, 2016.

RUIZ, C. A.; TORO, J. F. **Valoración de una Start-up de Tecnología**. 2016. 57f. Dissertação de Mestrado – Universidad EAFIT, Colômbia, 2016.

SANTAMARÍA, C. C. D. **Aproximación Descriptiva y Econométrica del Ecosistema de Startups em España: Um Análisis de los Principales Factores de Éxito**. 2016. 288f. Dissertação de Doutorado – Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha, 2016.

SILVA, E. E. Da. **Ciclo de Vida das Empresas Startups**. 2017. 95f. Dissertação de Mestrado – Faculdade Campo Limpo Paulista, Brasil, 2017.

SOUZA, P. DE; CASTRO, J. K.; BORGERT, A.; FLACH, L.; LUNKES, R. J. Estudo Sobre o Uso dos Atributos da Contabilidade Gerencial em Empresas de Capital Aberto do Setor de Energia Elétrica. **Revista Ambiente Contábil** - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036, v. 7, n. 2, p. 215-230, 4 jun. 2015.

TEIXEIRA, A. J. C.; GONZAGA, R. P.; SANTOS, A. V. S. M.; NOSSA, V. Utilization of management accounting tools at companies in the State of Espírito Santo. **Brazilian Business Review**, v. 8, n. 3, p. 101-119, 2011.

8. GLOSSÁRIO

ABM - Gestão Baseada em Atividades

Activity-Based Management (ABM) ou “Sistemas de Gestão Baseados em Atividades” é um modelo de gestão que usa as atividades exercidas como base para a tomada de decisões visando otimizar os resultados financeiros através do aumento da eficiência. Esse modelo é utilizado mundialmente em múltiplos setores, tanto industriais quanto financeiro e de prestação de serviços.

Análise da Cadeia de Valor

A cadeia de valor de Porter é um modelo usado para identificar os fluxos de processos dentro das organizações analisando todas as etapas do processo produtivo, incluindo subprocessos e atividades de apoio. Esse modelo analisa todas as etapas de agregação de valor desde as fontes de matérias-primas, fornecedores intermediários e demais etapas até que o produto final chegue ao consumidor.

Análise do Ponto de Equilíbrio

Quando as receitas se igualam aos custos e despesas de uma empresa chamamos de “Ponto de Equilíbrio”. É importante que o gestor de uma empresa conheça o valor exato em que seus custos e despesas são totalmente quitados e, para tanto, é fundamental o papel da contabilidade na obtenção desse valor. O conhecimento desse “Ponto de Equilíbrio” ajuda o gestor a otimizar sua produção, seja alterando as linhas de produtos, mudando a estrutura operacional, diminuindo custos ou fazendo modificações que ele considere úteis para obter o melhor resultado possível.

Análise por Centros de Responsabilidade

Com a evolução do sistema econômico e a necessidade de informações em maior quantidade e complexidade para o sucesso das empresas, o antigo sistema contábil de gestão que fazia basicamente a análise de custos dos itens produzidos pelas empresas evoluiu para a criação de Centros de Responsabilidade, que fazem uma análise mais abrangente e diversificada de todas as etapas do sistema produtivo da empresa, permitindo que os gestores otimizem sua produção e se mantenham competitivos.

Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) é um método de gerenciamento empresarial que usa a análise de longo prazo para realizar uma estratégia de gestão que permita realizar projetos e atividades que garantam o sucesso das empresas tanto no presente quanto no futuro.

Benchmarking

O Benchmarking é um instrumento utilizado pelas empresas para comparar produtos, serviços e práticas empresariais, feito através de pesquisas, com o objetivo de melhorar seus desempenhos. É muito usado pelos gestores.

Controle Financeiro e Operacional

Para auxiliar no controle gerencial e na tomada de decisões que otimizam a produção de uma empresa é usado um sistema de ciclos econômico-operacional-financeiro que consiste na análise do fluxo de caixa e da necessidade de capital de giro. Essa análise é fundamental para o controle de estoques, produtos e vendas a fim de gerar a melhor rentabilidade possível.

Custeio ABC – Custeio por Atividade

O Custeio ABC é um método de gestão financeira que faz a análise individual dos custos de produção de cada fase do processo na tentativa de facilitar a gestão financeira das empresas e otimizar sua produção.

Custeio do Ciclo de Vida do Produto

O Custeio do Ciclo de Vida do Produto (CCV) é um método contábil usado para determinar o custo total de projetos ou de aquisição de propriedade fazendo uma análise econômica de todas as alternativas competitivas, dos custos e do período útil de vida desses projetos ou aquisições. É muito importante para a tomada de decisões estratégicas das empresas.

Custeio Kaizen

O Método de Custeio Kaizen tem origem no Japão (Kai = mudança e Zen = virtude) e é utilizado para reestruturar os processos industriais para tornar as empresas mais competitivas através do aumento de sua produtividade e da diminuição dos custos. Esse método preconiza a melhoria na qualidade de produção, a redução dos custos, melhoria nas condições de trabalho e na segurança e maior eficiência no sistema gerencial.

Custeio Meta

É uma ferramenta utilizada como estratégia de gestão e consiste na fixação de um teto máximo de custos para os produtos ou serviços. Utiliza a análise do preço de mercado para fixar a melhor margem de lucro para a empresa.

Custeio Padrão

O Custo-padrão é o custo fixado como ideal para o processo produtivo e, ao ser comparado com o custo real de produção, oferece elementos para equilibrar ineficiências ou desvios de recursos.

Custeio por Absorção

Custeio por Absorção ou “custeio integral” é um método que distribui entre todos os produtos feitos o custo total de produção (diretos e indiretos, fixos e variáveis, de estrutura e operacionais) dos vários bens fabricados por uma empresa, ou seja, cada produto absorve uma parcela do custo total de produção.

Custeio RKW

O Custeio RKW (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit) surgiu na Alemanha no começo do século XX e é um método de custeio que consiste na fixação do preço do produto levando em conta os custos fixos, variáveis, e todas as demais despesas da empresa.

Custeio Variável

O Custeio variável ou direto é um método que leva em conta apenas os custos variáveis que incidem sobre o custo de produção.

Descentralização da Tomada de Decisões

A Descentralização da Tomada de Decisões é um método de gestão que distribui entre os vários níveis hierárquicos de uma empresa a responsabilidade da tomada de decisões, ao contrário do método de centralização, que concentra todo o processo decisório apenas no nível hierárquico superior da empresa.

EVA – Economic Value Added

O Economic Value Added (EVA) é um indicador que demonstra o valor agregado a um produto durante o processo produtivo, com o objetivo de quantificar o retorno do investimento e medir o custo de oportunidade ou risco do capital aplicado por acionistas ou credores em um determinado negócio. Esse indicador surgiu pela necessidade das empresas de medirem a adição de valor que os seus negócios proporcionam. Assim, torna-se mais fácil o conhecimento da rentabilidade que resultará de um determinado capital empregado em um investimento.

Método de Avaliação de Desempenho

É um método de avaliação feito diretamente pelo supervisor para medir se os objetivos específicos e organizacionais estão sendo cumpridos conforme o que foi previamente estabelecido entre o supervisor e seus colaboradores.

MVA – Market Value Added

O MVA (Market Value Added ou Valor de Mercado Adicionado) é a análise do valor atual da empresa em relação ao capital investido, ou seja, qual o incremento no valor atual de mercado de uma empresa gerado pela aplicação de capital feita pelos investidores.

Orçamento Anual

A administração de qualquer entidade pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, deve fixar objetivos e metas para um determinado período através de um plano financeiro visando acompanhar sua gestão. Para tanto, costuma-se elaborar um orçamento contábil e financeiro que reflita as receitas e despesas relativas a um período de tempo (exercício) determinado. Costuma ser anual, mas também pode ser mensal, trimestral ou até plurianual. É muito útil para o planejamento de qualquer entidade.

Orçamento de Capital

O Orçamento de Capital processo de identificação, avaliação e seleção de investimentos de longo prazo que envolvem grande volume de capital (como por exemplo investimento em tecnologia, compra de nova planta, aquisição de máquinas etc.). É muito importante para as empresas em geral porque avalia os riscos de longo prazo dos grandes investimentos.

Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é uma ferramenta de administração de longo prazo fundamental para qualquer organização. Os principais elementos do planejamento estratégico são: traçar objetivos, fixar metas, criar planos de ação e executar o acompanhamento dessas etapas.

Preço de Transferência

Preço de transferência é quando uma empresa estabelece um valor a ser cobrado na venda ou transferência de bens, serviços ou propriedade intangível para outra empresa a ela relacionada.

Sistema de Informações Gerenciais

Os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) são processos de elaboração de informações que auxiliam a tomada de decisão pelos gestores. Um SIG é feito através da colaboração das pessoas, tecnologias e procedimentos que permitem à empresa atingir suas metas. Esse sistema se utiliza de software, bancos de dados, hardware de um sistema de recursos, sistemas especialistas, sistemas de informação executiva, gestão de pessoas, gestão de projetos e outros elementos que potencializam a eficiência da organização.

Teoria das Restrições

De acordo com a Teoria das Restrições (TOC - Theory of Constraints), as organizações têm – em um dado momento no tempo – alguma restrição que dificulta alcançar suas metas. Podem ser restrições internas, externas, ou de mercado e devem ser identificadas corretamente e continuamente para ajudar a organização a alcançar seus objetivos. Essa teoria utiliza-se de um conjunto de princípios básicos (axiomas ou postulados), alguns processos simples (Perguntas Estratégicas, Etapas de Foco, Efeito-Causa-Efeito), ferramentas lógicas (o Processo de Raciocínio) e é aplicada em áreas específicas, tais como finanças, administração de pessoas, logística, estratégia, gerência de projetos, vendas, marketing e produção.

9. ANEXO

Questionário de Avaliação

Empresa: _____

Área de Atividade: _____

Avaliador: _____

Cargo/Função: _____

Perguntas a serem tabuladas:

1. Dos instrumentos de Contabilidade Gerencial listados abaixo, quais o senhor utiliza em sua empresa?

- Controle Financeiro e Operacional
- Custeio por Absorção
- Custeio Variável
- Custeio Padrão
- Preço de Transferência
- Orçamento Anual
- Orçamento de Capital
- Análise da Cadeia de Valor
- Análise do Ponto de Equilíbrio
- Custeio ABC – Custeio por Atividade
- Descentralização da Tomada de Decisões
- Custeio Meta
- Custeio do Ciclo de Vida do Produto
- Custeio RKW
- Benchmarking
- Custeio Kaizen
- Teoria das Restrições

- Planejamento Estratégico
- Sistema de Informações Gerenciais
- ABM – Gestão baseada em Atividades
- EVA – Economic Value Added
- MVA – Market Value Added
- Balanced Scorecard
- Análise por Centros de Responsabilidade
- Método de Avaliação de Desempenho

2. Dentre os instrumentos de Contabilidade Gerencial listados abaixo, escolha os 5 que você considera mais importantes para sua empresa:

- Controle Financeiro e Operacional
- Custeio por Absorção
- Custeio Variável
- Custeio Padrão
- Preço de Transferência
- Orçamento Anual
- Orçamento de Capital
- Análise da Cadeia de Valor
- Análise do Ponto de Equilíbrio
- Custeio ABC – Custeio por Atividade
- Descentralização da Tomada de Decisões
- Custeio Meta
- Custeio do Ciclo de Vida do Produto
- Custeio RKW
- Benchmarking
- Custeio Kaizen
- Teoria das Restrições
- Planejamento Estratégico

- Sistema de Informações Gerenciais
- ABM - Gestão Baseada em Atividades
- EVA – Economic Value Added
- MVA – Market Value Added
- Balanced Scorecard
- Análise por Centros de Responsabilidade
- Método de Avaliação de Desempenho

3. Qual a importância da Contabilidade Gerencial nas tomadas de decisão de sua empresa?

- Muito importante
- Importante
- Neutra
- Pouco importante
- Sem importância

4. Quanto ao processo de tomada de decisão na sua empresa:

- Normalmente, são tomadas decisões simples, rotineiras.
- Normalmente, são tomadas decisões complexas.
- Normalmente, as decisões envolvem poucas pessoas.
- Normalmente, as decisões envolvem muitas pessoas ou grupos de pessoas.

5. Dentre as opções abaixo, marque as que você acha verdadeiras

- Para sobreviver, uma startup deve se preocupar com a geração de lucros desde o primeiro ano de sua existência.
- A qualidade do produto, mais do que a qualidade da administração, é a chave do sucesso de uma startup.

- Ter uma noção precisa do que significa empreendedorismo é fundamental para o sucesso de uma startup.
- Falta no Brasil uma cultura de valorização do empreendedorismo.
- A valorização dos cursos de Contabilidade é importante para o surgimento de novas startups de sucesso no Brasil.
- As startups são o embrião de uma nova geração de empreendedores, constituindo-se numa escola de empreendedores mais inovadores, mais dinâmicos e que assumem mais riscos.
- As startups podem contribuir para a modernização da economia e a geração de empregos qualificados.
- A sua empresa faz um acompanhamento do desempenho de seus concorrentes.
- A sua empresa elabora indicadores-chave de desempenho.
- A sua empresa tem uma meta de lucros anual.
- A sua empresa prefere dar mais poder a seus empregados e colocar mais pressão com metas de performance.
- A sua empresa utiliza uma contabilidade simples, minimalista.
- A sua empresa procura utilizar todos os instrumentos contábeis mais importantes.
- Sobreviver é o maior desafio para uma startup no seu primeiro ano de funcionamento.
- A Contabilidade Gerencial é um instrumento apenas para grandes empresas e não deve ser utilizada por startups.
- As informações contábeis gerenciais são mais importantes do que outro tipo de informações na tomada de decisão de sua empresa.
- A sua empresa tem uma estratégia de longo prazo.
- A sua empresa se preocupa mais com a administração dos problemas de curto prazo.
- Baseado na experiência de sua empresa, o senhor é favor de um planejamento mais enxuto e menos detalhado.
- Baseado na experiência de sua empresa, o senhor é favor de um planejamento mais amplo a mais detalhado.
- A sua empresa procura ouvir a opinião de seus clientes a respeito de seus produtos.