



GESTÃO DE CUSTOS EM EMPRESAS STARTUPS DA SERRA GAÚCHA

**Clarissa Gracioli Camfield, Jéssica Confotin Panizzi, Luis Henrique Ramos Camfield,
Emanuelle Somavilla**

RESUMO

O termo startup surgiu no Brasil nos anos 2000 a partir de estudos da PUC-Rio que impulsionaram o ecossistema de inovação e capital de risco. No Rio Grande do Sul, em 2024, foram registradas 1.390 startups, sendo 143 na Serra Gaúcha. Esse setor combina baixo custo operacional e alto potencial de crescimento, mas enfrenta desafios na gestão de custos. O artigo aborda a importância do controle gerencial, e a administração eficiente de custos, por meio de técnicas como Margem de Contribuição, Custo Variável e Custo Baseado em Atividades (ABC). Diante da concorrência intensa e dos recursos limitados, o controle de custos torna-se essencial para a escalabilidade da competitividade. Este estudo teve como objetivo investigar como Startups da Serra Gaúcha gerenciam seus custos operacionais, além de identificar de que forma tais práticas contribuem para a vantagem competitiva. O estudo teve caráter exploratório e descritivo, utilizando a coleta de dados via *Google Forms*. Pôde-se identificar o estágio de maturidade financeira, as práticas utilizadas para o acompanhamento de custos e resultados, bem como os principais desafios enfrentados desses negócios, reforçando a necessidade de uma gestão cuidadosa dos custos e do capital. Dentre os principais obstáculos identificados destacam-se: captação de recursos, relacionamento com investidores, estratégias de investimento, reservas para períodos sem receita e cumprimento de obrigações fiscais. Conclui-se, assim, a relevância do controle de custos e do planejamento financeiro para a sustentabilidade das Startups regionais.

Palavras-chave: Planejamento; Métodos de custeio; Finanças.

1 INTRODUÇÃO

O desempenho de uma empresa pode estar diretamente relacionado à gestão de recursos escassos, na qual se busca maximizar seus ganhos sem aumentar seus gastos. Os responsáveis por isso nos pequenos negócios são os chamados de empreendedores que criam novas atividades, que promovam o desenvolvimento. Para isso fazem o uso de uma nova mercadoria ou modificam a antiga forma de fazer e com isso criam novas demandas no mercado. As ações contributivas do empreendedor para o investimento, o emprego, a inovação e a exportação são indispensáveis e inegáveis e eles são reconhecidos como o motor do crescimento econômico (ZENEBE; ALSAATY; ANYIWO, 2017).

Nesse contexto, a evolução tecnológica deu origem a um novo modelo empresarial de negócios com o intuito de atender as necessidades. Um desses modelos, conhecido como Startup, surgiu na década de 1990, no Vale do Silício, devido à crescente no número de empresas tecnológicas ou também conhecida como época da bolha da internet. A Startup é uma empresa emergente, segundo Blank e Dorf (2012), que possibilita um modelo de negócio repetível e escalável, formado por uma ou mais pessoas que buscam negócios em um cenário de extrema incertezas, criando soluções a serem desenvolvidas como novos produtos e serviços. Para Ries (2022) essas empresas são inovadoras, incertas e altamente competitivas.

Essas empresas, na sua fase inicial, procuram ser viáveis e são caracterizadas por serem pequenas, simples, informal, centralizadas, sendo na sua maioria conduzidas pelos



próprios donos e com sistemas de controles muito simples e pouco formais (SAMAGAO; CRESPO; RODRIGUES, 2018). Desse modo, a gestão de custos se torna indispensável para o funcionamento de qualquer empresa, porém nesse modelo de negócio se torna ainda mais relevante, já que muitas Startups atuam com restrições de custos e financeiras. Com isso, a compreensão clara da gestão financeira surge como uma ferramenta estratégica para ajudar as Startups a alcançarem seus objetivos e tornarem competitivas estrategicamente no mercado. Em especial, para as Startups, uma gestão baseada na mensuração de custos por meio de metodologias relevantes que orientam e planejam a melhor forma de alocar seus gastos, pode ser um diferencial competitivo.

Alves e Dias (2020) destacam que uma das principais causas de fracassos de Startups é a falta de planejamento financeiro e a necessidade de que a gestão de custos deve ser aplicada para além de prestação de contas, pois pode ser útil na tomada de decisões. Diferente das empresas já consolidadas no mercado, que possuem uma estrutura financeira estável, Startups precisam adaptar suas estratégias de gestão de custos à mesma velocidade em que crescem. Em decorrência disso, esse estudo buscou responder, como o controle de custos pode se tornar um diferencial competitivo para Startups?

Desta forma, o objetivo geral consiste em investigar como as startups da região da Serra Gaúcha gerenciam seus custos operacionais a fim de alcançar melhor desempenho econômico e diferencial competitivo. Especificamente, identificar as práticas mais eficazes de controle de custos usadas por startups, comparar as estratégias de gestão de custos, verificar a flexibilidade financeira e pesquisar como o controle de custos pode contribuir para a escalabilidade e sustentabilidade das startups no longo prazo.

Castro e Komatsu (2014) apontam que as Startups enfrentam grandes desafios, como a falta de recursos financeiros aliada a concorrência acirrada em um mercado globalizado. Por isso, os gestores precisam ter uma visão clara sobre gestão de custos, para assim, manter-se em um mercado altamente competitivo. Este estudo se justifica na medida que evidencia que a compreensão dos aspectos que envolvem uma boa gestão de custos pode permitir o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para ajudar as Startups a superarem os desafios mercadológicos e alcançar os objetivos de negócio. A metodologia adotada foi o estudo exploratório descritivo. Para tal, foi realizada uma pesquisa *Survey* com as Startups da Serra Gaúcha por meio da aplicação de questionários estruturados. A população da pesquisa é composta por Startups da Serra Gaúcha que incluem as cidades de Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi e São Marcos.

O artigo está estruturado em seções, tais como Referencial Teórico, que apresenta os conceitos e temas para embasar a pesquisa; aspectos metodológicos, seguidos pelos resultados e análises. Por fim são apresentadas as considerações finais, com as percepções sobre a relevância e os desafios da gestão de custos para as empresas startups.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 STARTUPS

Os empreendedores são vitais para a economia, pois são responsáveis pela criação de novas atividades, promovem o desenvolvimento e são estratégicos para as organizações (ROBLES; ZÁRRAGA-RODRÍGUEZ, 2015). Para Schumpeter (2017), o empreendedor tem a função de mudar ou revolucionar a produção fazendo uso de uma invenção para produzir uma nova mercadoria ou mudar a antiga forma de fazer, e com isso, criar demandas. As ações contributivas do empreendedor para o investimento, o emprego, a inovação e a exportação são



indispensáveis e inegáveis e eles são reconhecidos como o motor do crescimento econômico (ZENEBE; ALSAATY; ANYIWO, 2017).

Neste contexto, a evolução tecnológica deu origem a novos modelos de negócios para atender às demandas do mercado. Um desses modelos, conhecido como Startup, está profundamente relacionado à inovação digital e tecnológica. Em vista disso, a Startup é uma empresa emergente, a qual é formada por uma ou mais pessoas que buscam um negócio ampliável em um ambiente incerto. Essas empresas são inovadoras, incertas e altamente competitivas. Por isso, ela deve ser capaz de atender e se adaptar rapidamente às demandas do mercado, geralmente com poucas pessoas que atuam de forma independente, além de terem a estrutura bastante enxuta (SEBRAE, 2020). Assim, pode-se dizer que esse modelo de negócio, é característico de empresas que estão na sua fase inicial ou no seu estágio inicial de desenvolvimento e ainda em estágio de enfrentar desafios para garantir sua sobrevivência e consolidação no mercado (BASU; NAIR, 2015; GUREL; SARI, 2015; SALAMZADEH; KAWAMORITA KESIM, 2015; NURCAHYO; AKBAR; GABRIEL, 2018; BRESCHI; LASSÉBIE; MENON, 2018).

2.2 FONTES DE RECURSOS

Os modelos de obtenção de recursos abrangem diversas fontes utilizadas por empreendedores para financiar seus negócios e viabilizar suas ideias. De modo que, ao implementarem projetos inovadores e tecnológicos com recursos limitados, eles recorrem inicialmente a uma fonte de capital. Esse capital pode vir de recursos internos, os chamados bootstrapping. Sob esse prisma, o termo bootstrap significa criar uma startup usando somente recursos próprios. Sendo eles oriundos do dono da startup ou do dinheiro advindo das suas primeiras receitas ou seus primeiros clientes (SEBRAE, 2016).

Outras formas de captação de recursos provêm do ambiente externo, incluindo as incubadoras de negócios, os empréstimos bancários, o venture capital e os investidores anjos, cada um se difere pelas suas características específicas e pelos níveis de risco e retorno. Sob esse viés, as incubadoras de negócios, também conhecidas como aceleradoras, auxiliam micro e pequenas empresas que oferecem ao mercado produtos ou serviços inovadores, prestando assistência durante o processo de desenvolvimento (RISCHIONI; NUNES; BATISTA; LUCINDO, 2020).

Outra opção de captação de recurso é a contratação de empréstimos bancários, que consiste em uma relação de crédito na qual um agente empresta recursos a outro por prazo determinado, sendo remunerado pelo pagamento de juros (CARDIM et al., 2000, p. 236). Também, no que diz respeito ao venture capital, trata-se de uma relação entre investidores e empresas, na qual os investidores apoiam os negócios por meio da compra de ações, geralmente minoritárias (RISCHIONI; NUNES; BATISTA; LUCINDO, 2020). Ademais, consoante a Fili e Grünber (2014), os investidores anjos são indivíduos (pessoas físicas), detentoras de elevado patrimônio líquido, que atuam por conta própria ou por meio de sindicatos e associações, investindo seu capital diretamente em negócios inovadores, com alto potencial de crescimento e rentabilidade. Portanto, para que uma startup possa desenvolver tecnologia, expandir operações e conquistar o mercado, é fundamental compreender e acessar fontes de capital apropriadas às diferentes fases de maturidade do negócio, considerando as necessidades específicas de cada estágio e os trade-offs entre custo, risco e diluição da participação societária.

2.2 GESTÃO DE CUSTOS



As técnicas para apuração de custos, sejam contábeis ou gerenciais, são aplicáveis em todos os negócios, de um modo geral, principalmente para planejar, administrar e controlar as atividades econômicas resultantes de cada negócio que pode, resumidamente, explorar atividade industrial, comercial ou serviços. A gestão de custos, segundo Martins (2018), nas empresas tem duas funções relevantes: o auxílio ao controle e a ajuda às tomadas de decisões. Dessa maneira, destaca-se que a gestão de custos pode permitir maior controle da produção e oportunidade de planejamento proporcionando à empresa competitividade.

A boa gestão de custos tem seu grande objetivo na maximização dos lucros, cuja eficiência mais comum é a conquista natural da liderança em custos. É esta a estratégia competitiva principal para levar uma empresa a conquistar mais fatias e permanência assegurada no mercado. Conforme Braga, Braga e Souza (2010), um sistema de custos consiste no conjunto dos meios e métodos que a empresa pode utilizar para obter informações gerenciais.

Os sistemas tradicionais focalizam a apuração dos custos em três elementos: materiais utilizados na produção, mão-de-obra empregada e custos indiretos de fabricação, tendo os dois primeiros como elementos principais na composição dos custos dos produtos. Esses sistemas possuem a capacidade de fornecer informações para as seguintes necessidades gerenciais: apuração de custos por meio de métodos, decisões e controle.

No que se refere aos métodos de custeio estes podem identificados por centros de custos, por ordem de produção, serviço ou por unidades de produção. Conforme Kaplan e Cooper (1998), para a fabricação de qualquer produto, a empresa é obrigada a fazer uma série de gastos relativos a itens como matéria-prima, mão-de-obra, energia elétrica, aluguel de galpões para a instalação da fábrica, entre outros. Estes gastos são denominados custos de produção ou simplesmente custos. Segundo Assaf Neto (2003) o custo é a parte do gasto que se agrupa ao produto. É a parcela do esforço produtivo que é transferida ao produto, ou seja, custo é o gasto voluntário feito pela empresa para a elaboração de seus produtos.

Também há outros gastos voluntários que não se referem diretamente à elaboração de produtos, tais como as despesas, e podem ser classificadas, conforme sua natureza, em despesas administrativas, comerciais ou financeiras. Além dos custos, das despesas, existem ainda os gastos voluntários relativos à aquisição de bens ou a investimentos, os quais são registrados no ativo permanente.

Os custos também podem ser considerados em função de diversas outras classificações. Conforme Assaf Neto (2003), custos diretos são passíveis de direta apropriação aos objetos de custeio, bastando para isso haver uma medida de consumo para que possam ser mensurados e facilmente identificados com o objeto de custeio. Já os custos indiretos, por outro lado, são aqueles que não são facilmente identificados com o objeto de custeio. Ainda de acordo com Assaf Neto (2003), os custos também podem ser classificados em fixos ou variáveis. Essa classificação tradicional é abordada por. Para eles, custos fixos são aqueles que se mantêm inalterados no total para um período, apesar de flutuações no volume ou atividade de produção realizada. Já os custos variáveis são aqueles que variam direta e proporcionalmente em relação ao volume das atividades.

Com relação aos métodos de custeio, o custeio variável surgiu da necessidade de solucionar os problemas acarretados pela dificuldade de apropriação dos custos fixos indiretos aos produtos e da grande utilidade da mensuração isolada do custo variável. O custeio variável considera a apropriação de todos os custos variáveis, diretos e indiretos, e tão somente variáveis, aos produtos, sendo que os custos fixos são considerados integralmente ao resultado do período. A respeito do método de custeio por absorção, Martins (2018) enfatiza que ele consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, ou seja, todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os



produtos elaborados.

Neste sentido, com a finalidade de medir e gerenciar custos, o cálculo da margem de contribuição, que consiste na diferença entre o preço de venda e os custos e despesas variáveis (MARTINS, 2018). É um indicador fundamental para a análise custo-volume-lucro, que consiste em um conjunto de procedimentos para avaliar o impacto das variações nas quantidades vendidas e nos custos sobre o lucro da empresa, além de servir como base para a formação de preços sob métodos gerenciais. Adicionalmente, a margem de contribuição é fundamental para o gestor definir o ponto de equilíbrio. Por fim, o ponto de equilíbrio é o nível de atividade em que as receitas totais e os custos totais se igualam, ou seja, onde o lucro é igual a zero (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000).

O uso de sistemas de orientação, habilitação e controle interativos faz parte das práticas dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG). Esses auxiliam na gestão dos processos de negócios, promovendo a geração de novas ideias e assim ajudando os gestores a lidarem com a incerteza (Ribeiro; Espejo, 2022). Alves e Dias (2020), em estudo sobre contabilidade gerencial em startups no estado de Mato Grosso, identificaram que a falta de planejamento financeiro é uma das principais causas de fracasso nessas empresas. Além disso, os autores destacaram que, embora a contabilidade seja geralmente vista como uma ferramenta para fins fiscais e de desempenho, é necessária sua aplicação além da prestação de contas, podendo ser um importante suporte para a tomada de decisões estratégicas.

A análise financeira também se torna importante para que as empresas possam alcançar a sustentabilidade e crescer de forma organizada. Ela exige o uso de diversas ferramentas e conceitos que tornam o controle financeiro mais eficiente e o planejamento mais assertivo (DUTON, 2019). Um conceito importante nesse contexto é a maturidade financeira, que serve para avaliar como está a gestão financeira da empresa, mostrando seus pontos fortes e o que precisa melhorar para garantir o crescimento (ISIQUE, 2020).

Além disso, as análises financeiras aprofundadas, que envolvem o acompanhamento das vendas, a elaboração da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e do Balanço Gerencial, são essenciais para entender a rentabilidade e a situação patrimonial da startup, auxiliando no planejamento e no controle financeiro (MATARAZZO, 2010).

Assaf Neto (2003) destaca que o fluxo de caixa pode ser entendido como um instrumento de controle financeiro que registra as entradas e saídas de recursos em determinado período, permitindo ao gestor avaliar a capacidade da empresa em honrar seus compromissos e planejar suas necessidades futuras. Pode-se dizer que é uma das técnicas mais utilizadas para planejar e controlar as disponibilidades financeiras da empresa, revelando a movimentação de recursos em um intervalo de tempo.

O fluxo de caixa também é uma ferramenta indispensável, pois permite controlar todas as entradas e saídas de dinheiro, ajudando a evitar surpresas e crises de liquidez (COLOMBO et al., 2021). Além do mais, os relatórios de previsão financeira são importantes para projetar os resultados futuros e ajustar as estratégias conforme a necessidade, enquanto o planejamento financeiro formalizado, que integra fluxo de caixa, DRE e balanço, organizam as finanças garantindo uma gestão eficiente e sustentável (DE OLIVEIRA; ZOTES, 2018). Por fim, é importante entender o endividamento como os recursos obtidos por meio de financiamentos e empréstimos, cuja gestão cuidadosa é fundamental para prevenir riscos e garantir a continuidade da startup (DUTON, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Beuren (2013), uma pesquisa pode ser enquadrada como sendo exploratória, descritiva ou explicativa em virtude da necessidade de uma definição do seu delineamento.



Uma característica principal da pesquisa exploratória é que ela é aplicada quando não se tem conhecimentos suficientes sobre o tema abordado. A utilização do estudo exploratório tem como objetivo buscar mais conhecimento a respeito do tema e com isso obter mais esclarecimentos para construir questões importantes para o andamento da pesquisa (BEUREN, 2013).

Considerando o objetivo desse estudo, a pesquisa está classificada em exploratória e descritiva. E sendo exploratória, essa pesquisa visa aprimorar as ideias e conceitos sobre proposição de gestão de custos. Para Gil (2016), a pesquisa descritiva se caracteriza por ter como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Para tal, haverá a identificação das práticas mais eficazes de controle de custos usadas por Startups.

Com relação à abordagem, a pesquisa está classificada com uma abordagem qualitativa e quantitativa, ou seja, combinada. Uma pesquisa qualitativa baseia-se na interpretação dos fenômenos e atribuição de significados, onde o pesquisador e o ambiente natural são os principais instrumentos de pesquisa, com objetivo de obter uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes (MALHOTRA, 2012). Já na pesquisa quantitativa, o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano previamente estabelecido e variáveis operacionalmente definidas; busca precisão; preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados (MARTINS, 2012).

Já para a fase quantitativa, a pesquisa é caracterizada como descritiva, em função dos objetivos propostos, que visam à identificação da relação dos custos como ferramenta de gestão. O tipo de levantamento utilizado para obtenção dos dados da pesquisa descritiva utilizada neste estudo é a *Survey*. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo desenvolver conhecimento em uma área específica, através da investigação pela coleta de dados para a posterior análise das informações e conclusões do estudo (FORZA, 2008).

Neste estudo, pesquisa é do tipo *survey* e foi realizada em empresas Startups da Serra Gaúcha por meio da aplicação de questionários estruturados. Em relação ao horizonte de tempo, caracteriza-se por ser transversal, ou seja, em um espaço de tempo curto e definido, bem como a coleta de dados deste estudo que também é de corte transversal, ou seja, realizada em uma amostra da população, uma única vez.

Para a definição das variáveis relacionadas a custos a serem utilizadas no estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para a elaboração de um questionário. As variáveis que serão utilizadas na pesquisa estarão relacionadas aos tipos de custos, sua aplicação, relação com a contabilidade e ainda relação da contabilidade de custos com a decisão.

Uma amostra do tipo probabilística permite generalizações, em função de que todos os respondentes têm a mesma probabilidade de serem selecionados. Em função da dificuldade de utilizar uma amostra deste tipo, optou-se por utilizar neste estudo uma amostragem não probabilística por conveniência e a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado. No que se refere a população da pesquisa, conforme o relatório da Conexo (2023), o total de empresas do tipo startup, que incluem as cidades de Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi e São Marcos, totalizam 143, sendo que a amostra ficou em 40 empresas.

Para a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa do tipo *survey*, por e-mail, pelo formulário do *Google* no período de julho a agosto de 2025. O questionário possui dez questões de múltipla escolha e uma questão aberta sobre questão geral de custos. Entre as variáveis definidas pode-se citar: maturidade financeira, periodicidade de análises, tipos de relatórios financeiros, eficiência no controle do fluxo de caixa, utilização de balanço gerencial/patrimonial, cálculo de margem de contribuição e ponto de equilíbrio, formalização do planejamento financeiro, ferramentas de gestão de custos, fontes de capital/ financiamento



e principais desafios.

Foi realizado o pré-teste com 4 profissionais da área para a verificação de inconsistências. Após as alterações sugeridas, os questionários foram enviados e como retorno, foram obtidas 40 respostas de fundadores e gerentes financeiros/custos. O intuito foi atender aos objetivos do estudo, bem como fornecer uma perspectiva interna sobre os desafios e estratégias específicas adotadas pelas Startups para gerenciar seus custos. A análise dos dados se deu a partir da extração das informações do *google forms* e sua análise no *software excel* com o objetivo de fornecer uma visão geral dos dados, destacando suas principais características e padrões. A interpretação dos resultados foi fundamental para tirar conclusões significativas e tomar decisões embasadas para avaliar como o controle de custos pode contribuir para a escalabilidade e sustentabilidade das Startups no longo prazo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada com 40 empresas Startups da Serra Gaúcha apresentam *insights* relevantes sobre a gestão e o controle de custos. A análise dos dados obtidos tem a intenção de evidenciar o nível de maturidade financeira e de custos, as práticas exigidas para o acompanhamento dos resultados, a utilização de indicadores financeiros, bem como os desafios enfrentados para garantir a sustentabilidade e a competitividade no mercado. Nesta seção, são apresentados detalhadamente os resultados, relacionando-os aos objetivos do estudo e ao referencial teórico, com o intuito de contribuir para a compreensão das melhores práticas de gestão financeira em Startups e seu impacto no desempenho organizacional e diferencial competitivo.

Em relação à maturidade financeira (Tabela 1), observa-se que a maioria das empresas pesquisadas, ou seja, 24 (60%), declarou possuir maturidade média, caracterizada por processos em desenvolvimento. Outras 15 empresas (37,5%) afirmaram estar em um nível de maturidade alta, com processos financeiros já estruturados e previsíveis. Apenas 1 empresa (2,5%) indicou ter maturidade baixa, marcada pela informalidade ou inexistência de controles.

Esses dados evidenciam que a maior parte das startups encontra-se em um ecossistema dinâmico, no qual os gestores estão ativamente empenhados em fortalecer suas bases financeiras. Tal cenário representa um exemplo de boas práticas e demonstra a capacidade dessas empresas de evoluir rapidamente em suas rotinas de gestão. Além disso, destaca-se que mesmo aquelas em estágio inicial reconhecem a importância do controle financeiro, evitando a completa ausência de organização. Assim, percebe-se que a maioria está em processo de evolução constante, com tendência de amadurecimento contínuo e esforços direcionados à estruturação financeira, condição essencial para alcançar um crescimento sustentável e de longo prazo.

Tabela 1 - Maturidade financeira

Item- Maturidade financeira	Nº de respostas	Porcentagem (%)
Alta-processos financeiros estruturados e previsíveis	15	37,5
Média-processos em desenvolvimento	24	60
Baixa-processos informais ou inexistentes	1	2,5
Total	40	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em relação à periodicidade das análises financeiras e de custos (Tabela 2), observa-se que 16 empresas (40%) realizam esse acompanhamento mensalmente, evidenciando uma



preocupação em manter um controle estruturado e regular, capaz de embasar decisões mais informadas e apoiar o planejamento consistente da gestão. Um número significativo, 14 empresas (35%), declarou realizar análises semanais, o que reflete um nível elevado de atenção e proximidade com os indicadores financeiros, reforçando uma postura ágil e preventiva frente aos desafios de gestão. Já 8 empresas (20%) afirmaram realizar análises de forma trimestral, prática que pode indicar tanto estágios iniciais de organização quanto estruturas menos complexas, priorizando uma visão mais ampla e estratégica, ainda que com menor detalhamento e agilidade no curto prazo.

Por outro lado, uma minoria de 2 empresas (5%) relatou não realizar qualquer periodicidade formal de acompanhamento financeiro, o que revela fragilidades a serem superadas em termos de controle e institucionalização de rotinas de análise. De forma geral, os resultados mostram que a grande maioria das startups reconhece a relevância da análise financeira frequente, seja em base semanal, mensal ou trimestral, reforçando a tendência de evolução contínua na busca por maior eficiência e sustentabilidade na gestão.

Tabela 2 - Periodicidade das análises financeiras/custos

Item - Periodicidade das análises financeiras	Nº de respostas	Porcentagem (%)
Trimestral	8	20
Mensal	16	40
Semanal	14	35
Não realizamos análises regulares	2	5
Total	40	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Pode-se perceber que os relatórios financeiros (Tabela 3) mais utilizados pelas startups estão diretamente relacionados à liquidez, receitas e resultados operacionais. O Controle do Fluxo de Caixa (35,8%) aparece em primeiro lugar, o que indica a preocupação dos gestores em monitorar entradas e saídas de recursos para garantir a sobrevivência financeira do negócio, característica essencial em ambientes de incerteza e alto risco como o das startups. O Controle de Vendas (32,6%), em seguida, reforça a importância de acompanhar o desempenho comercial, já que o crescimento da base de clientes e da receita é fator crítico para a consolidação dessas empresas. Já o Demonstrativo de Resultados do Exercício – DRE (27,5%) mostra que, embora seja um relatório de caráter contábil e estruturado, também é utilizado como apoio às decisões, especialmente no acompanhamento de lucro, prejuízo e margens.

No entanto, chama atenção que outros relatórios mais detalhados de custos, orçamentos e análises gerenciais não aparecem entre os mais citados, o que pode indicar uma gestão ainda voltada para controles básicos de sobrevivência financeira, com menor uso de ferramentas mais avançadas de gestão de custos e planejamento estratégico. Em resumo, os resultados sugerem que as startups priorizam relatórios financeiros práticos e de fácil atualização, focados em fluxo de caixa, vendas e resultado operacional, em detrimento de análises mais complexas, o que reflete tanto a necessidade de agilidade quanto a possível falta de estrutura financeira mais robusta.

Tabela 3 - Relatórios financeiros

Item - Relatórios financeiros	Nº de respostas	Porcentagem (%)
Apuração dos Resultados da Empresa	25	27,2
Controle das Vendas Realizadas	30	32,6



Controle de Caixa do Movimento Realizado	33	35,8
Relatórios com provisões em valores desembolsados com compras	1	1,1
Acompanhamento de CRM	1	1,1
conciliação bancária, plano de contas...	1	1,1
Margem, NCG	1	1,1
Total	40	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A análise do controle do fluxo de caixa (Tabela 4) nas startups pesquisadas evidencia que a maior parte das empresas o considera razoavelmente eficiente: 25 respostas (62,5%). Esse resultado sugere que, embora o fluxo de caixa esteja presente como ferramenta de gestão, ainda há espaço para aprimoramentos no modo como é utilizado, seja em termos de detalhamento, periodicidade ou integração com outras áreas financeiras. Por outro lado, 10 empresas (25%) avaliaram seu controle como muito eficiente, o que demonstra que uma parcela significativa já conseguiu consolidar práticas robustas, garantindo maior confiabilidade na tomada de decisão e melhor gestão da liquidez. Em contraste, 5 empresas (12,5%) afirmaram possuir um controle pouco eficiente, indicando fragilidades relevantes que podem comprometer o acompanhamento das entradas e saídas de recursos, além de aumentar o risco de desequilíbrios financeiros.

Ainda sobre a utilização do fluxo de caixa como controle para a entrada e saída de recursos, de forma geral, os resultados revelam que o fluxo de caixa é reconhecido como ferramenta essencial e está presente em praticamente todas as startups da amostra, mas que a maturidade de sua utilização varia bastante. A predominância da avaliação “razoavelmente eficiente” sinaliza um estágio intermediário, no qual as empresas já aplicam controles básicos, mas ainda podem avançar na adoção de sistemas mais automatizados, análises preditivas e integração com indicadores de custos e resultados, a fim de alcançar um patamar mais estratégico e eficaz.

Tabela 4 – Fluxo de caixa

Item - Controle do fluxo de caixa	Nº de respostas	Porcentagem (%)
Muito eficiente	10	25
Razoavelmente eficiente	25	62,5
Pouco eficiente	5	12,5
Total	40	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em relação à utilização do balanço gerencial (Tabela 5) como ferramenta de acompanhamento financeiro e apoio à tomada de decisões, observa-se que a maioria das startups já faz uso desse instrumento. Do total, 16 empresas (40%) afirmaram utilizá-lo regularmente, demonstrando a incorporação desse relatório na rotina de gestão. Outras 13 empresas (32,5%) relataram utilizá-lo ocasionalmente, o que indica reconhecimento de sua relevância, ainda que de forma não sistemática. Por outro lado, 11 empresas (27,5%) declararam não utilizar o balanço gerencial, revelando uma parcela significativa que pode estar operando sem esse recurso estratégico, possivelmente em função de limitações de estrutura, conhecimento técnico ou priorização de controles mais simples, como fluxo de caixa e vendas. De modo geral, os resultados sugerem uma tendência positiva de adoção do balanço gerencial,



embora ainda exista espaço para ampliar sua aplicação contínua. O uso regular desse instrumento é fundamental para proporcionar maior clareza sobre a situação financeira, apoiar o planejamento estratégico e contribuir para a sustentabilidade de longo prazo das startups.

Tabela 5 – Balanço Gerencial

Item - Balanço gerencial	Nº de respostas	Porcentagem (%)
Sim, ocasionalmente	13	32,5
Sim, regularmente	16	40
Não utilizam balanço gerencial	11	27,5
Total	40	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A análise dos resultados mostra que a utilização da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio ainda não é uniforme entre as startups pesquisadas, como pode ser visto na Tabela 6. A maior parte das empresas declarou utilizá-los, mas em diferentes níveis de formalização: 15 empresas (37,5%) afirmaram calcular esses indicadores regularmente, evidenciando um uso estruturado e consistente como ferramenta de apoio à gestão financeira. Outras 14 empresas (35%) disseram utilizá-los, mas de forma informal, o que sugere que, embora reconheçam sua relevância, ainda não possuem processos consolidados ou metodologias padronizadas.

Por outro lado, 9 empresas (22,5%) afirmaram não utilizar esses indicadores, revelando um grupo que pode estar limitando sua visão sobre a relação entre custos, receitas e lucratividade, o que aumenta os riscos de decisões pouco embasadas financeiramente. Além disso, 2 empresas (5%) relataram utilizar apenas o ponto de equilíbrio, sem considerar a margem de contribuição, o que indica uma análise mais restrita da viabilidade das operações. De forma geral, os resultados evidenciam que, embora a maioria das startups já tenha alguma prática de utilização desses indicadores (77,5%), ainda há espaço significativo para evoluir em termos de formalização e consistência. O cálculo regular da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio é essencial para avaliar a rentabilidade, precificação e sustentabilidade das vendas, aspectos críticos em negócios inovadores e de rápido crescimento.

Tabela 6 – Margem e ponto de equilíbrio

Item - Margem de contribuição e o ponto de equilíbrio	Nº de respostas	Porcentagem (%)
Sim, mas de forma informal	14	35
Sim, regularmente	15	37,5
Não utilizo esses indicadores	9	22,5
Sim, mas apenas o ponto de equilíbrio	2	5
Total	40	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Ao analisar as respostas sobre o planejamento financeiro formalizado (Tabela 7), percebe-se que ainda não é uma prática consolidada na maioria das startups pesquisadas. Do total de empresas, 21 (52,5%) afirmaram não possuir planejamento financeiro formal, o que indica que mais da metade atua com certa flexibilidade ou improvisação na gestão de recursos, possivelmente em razão da busca por agilidade ou pela falta de estrutura administrativa mais robusta. Por outro lado, 19 empresas (47,5%) declararam adotar um planejamento financeiro formalizado, revelando um grupo significativo que já reconhece a importância de estruturar suas finanças de forma sistemática. Para essas startups, o planejamento tende a contribuir para



maior previsibilidade, alinhamento estratégico e suporte a decisões voltadas ao crescimento sustentável.

De modo geral, os dados apontam para um cenário de equilíbrio relativo, mas com predominância da ausência de formalização. Isso sugere que muitas startups ainda priorizam a flexibilidade operacional em detrimento da disciplina financeira, o que pode ser adequado em fases iniciais, mas representa um risco à medida que o negócio cresce e exige maior controle. Assim, a tendência esperada é que, com a evolução das empresas, a adoção do planejamento financeiro formalizado se torne cada vez mais necessária para garantir competitividade e longevidade no mercado.

Tabela 7 – Planejamento financeiro

Item - Planejamento financeiro formalizado	Nº de respostas	Porcentagem (%)
Sim	19	47,5
Não	21	52,5
Total	40	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Ao analisar os resultados da Tabela 8, pode-se dizer que há um cenário de adoção parcial de tecnologias financeiras entre as startups pesquisadas. Do total, 19 empresas (47,5%) afirmaram utilizar um sistema próprio de gestão financeira, o que indica um movimento relevante em direção à profissionalização e automatização dos controles, favorecendo maior precisão, agilidade e integração das informações. No entanto, 14 empresas (35%) relataram não utilizar qualquer ferramenta específica, o que sugere que uma parcela significativa ainda realiza sua gestão de forma manual ou com métodos pouco estruturados, aumentando os riscos de falhas, retrabalhos e perda de informações.

Além disso, 7 empresas (17,5%) declararam utilizar apenas o Excel, recurso versátil e acessível, mas que apresenta limitações à medida que as operações crescem em volume e complexidade. Esse dado pode indicar uma fase de transição, na qual o Excel funciona como solução intermediária antes da adoção de sistemas mais robustos. Destaca-se, portanto que os resultados mostram que, embora quase metade das startups já tenha incorporado ferramentas especializadas, ainda existe um percentual considerável que depende de controles básicos ou mesmo da ausência de software. Esse quadro evidencia a necessidade de ampliar o uso de tecnologias financeiras, fundamentais para aumentar a eficiência da gestão, melhorar a tomada de decisão e sustentar o crescimento no longo prazo.

Tabela 8 – Software gestão

Item - Software para gestão financeira	Nº de respostas	Porcentagem (%)
Não	14	35
Apenas o excel	7	17,5
Sim, sistema próprio	19	47,5
Total	40	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A análise da Tabela 9 sobre as fontes de capital demonstra que o *bootstrapping* é a principal forma de financiamento adotada pelas startups pesquisadas, sendo citado por 30 empresas (57,6%). Esse resultado evidencia a forte dependência dos próprios recursos dos empreendedores para iniciar e sustentar os negócios, o que reflete tanto a autonomia quanto as



dificuldades de acesso a capital externo. Os empréstimos bancários aparecem como a segunda fonte mais utilizada, representando 13,5% das respostas. Apesar de oferecerem acesso imediato a recursos, podem impor custos financeiros significativos, o que pode ser um desafio para empresas em fase inicial. Na sequência, destacam-se os investidores-anjo (9,6%), seguidos por incubadoras de negócio, editais de subvenção e venture capital (cada um com 5,8%). Esses resultados mostram que, embora existam alternativas externas ao crédito bancário, sua penetração ainda é limitada entre as startups analisadas.

Pode destacar de forma geral, que a predominância do *bootstrapping* reforça a percepção de que muitas startups iniciam suas operações com base em recursos internos, seja por opção estratégica, seja pela dificuldade de atrair investimentos externos em estágios iniciais. Contudo, a presença, ainda que tímida, de investidores-anjo, venture capital e editais indica uma abertura gradual para formas de financiamento mais estruturadas, que podem ser determinantes para a escalabilidade e sustentabilidade desses negócios.

Tabela 9 – fontes de capital/recursos

Item - Principais fontes de capital ou investimentos externos	Nº de respostas	Porcentagem (%)
<i>Bootstrapping</i>	30	57,6
Incubadora de Negócio	3	5,8
Editais de subvenção e premiação	3	5,8
Empréstimos bancários	7	13,5
<i>Venture Capital</i>	4	7,7
Investidores-anjos	5	9,6
Total	40	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

E por fim, sobre os maiores desafios financeiros (Tabela 10), pode destacar que a captação de recursos e relacionamento com investidores (17,2%) aparece como o maior desafio. Isso mostra que muitas startups ainda dependem fortemente de capital externo e enfrentam barreiras para atrair e manter investidores. O desenvolvimento de estratégias de investimentos (14,6%) e falta de reservas para períodos sem receita (13,4%) vêm logo em seguida, evidenciando dificuldades em planejamento financeiro de longo prazo e na construção de um colchão de segurança. Obrigações fiscais e tributárias (12,2%) também aparecem com destaque, sinalizando a complexidade regulatória e a falta de estrutura das startups para lidar com a burocracia.

Como questões operacionais recorrentes, pode-se citar a Gestão do fluxo de caixa (9,8%) e projeção financeira (8,5%) que mostram que muitas startups não conseguem prever adequadamente entradas e saídas, o que compromete a sustentabilidade. Além disso, tem também o endividamento e gestão de financiamentos (7,3%) e falta de ferramentas para controle de custos (6,1%) apontadas como fragilidades no uso de instrumentos financeiros e de gestão.

Algumas questões secundárias, mas relevantes, como o acesso a crédito (6,1%) ainda é um problema para parte das startups, mas menos relevante que a captação de investidores. Os itens Vendas (2,4%), falta de desenvolvedores qualificados de software (1,2%) e geração de receita recorrente (1,2%) aparecem com menos destaque, mas podem ter forte impacto dependendo do estágio da empresa.

Resumidamente pode-se dizer que o maior peso está em financiamento, planejamento e gestão financeira básica, enquanto problemas diretamente ligados à receita e operação



(como vendas e recorrência) aparecem menos, talvez porque as startups da amostra estejam em estágios iniciais, focadas primeiro em estruturar a base financeira antes de escalar comercialmente. Nota-se também uma dependência elevada de capital externo e uma carência de instrumentos de gestão de custos, o que pode levar a riscos de liquidez e dificuldades para sustentar o crescimento.

Portanto, a pesquisa revela que os principais desafios financeiros em startups estão ligados à captação de recursos, estratégias de investimento, reservas financeiras e cumprimento de obrigações fiscais. Isso sugere a necessidade de maior profissionalização na gestão financeira, planejamento de fluxo de caixa e implantação de ferramentas de controle de custos, reduzindo a dependência excessiva de capital externo.

Tabela 10 - Desafios

Item - Principais fontes de capital ou investimentos externos	Nº de respostas	Porcentagem (%)
Captação de recursos e relacionamento com investidores	14	17,2
Desenvolver estratégias de investimentos	12	14,6
Falta de reservas para períodos sem receita	11	13,4
Atendimento a obrigações fiscais e tributárias	10	12,2
Gestão do fluxo de caixa	8	9,8
Projeção financeira: Previsibilidade e controle das despesas	7	8,5
Endividamento e gestão de financiamentos	6	7,3
Falta de ferramentas para controle de custos	5	6,1
Acesso a crédito	5	6,1
Vendas	2	2,4
Falta desenvolvedores qualificados de software	1	1,2
Geração de receita recorrente.	1	1,2
Total	82	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou investigar como startups da Serra Gaúcha gerenciam seus custos operacionais e de que forma essas práticas contribuem para a competitividade e sustentabilidade do negócio. Considerando uma pesquisa exploratória e descritiva, coleta de dados por meio de questionário via *Google Forms*, uma abordagem qualitativa e quantitativa (*survey*), pode-se concluir que a pesquisa realizada com 40 startups da Serra Gaúcha permitiu identificar o estágio de maturidade financeira dessas empresas, as práticas utilizadas para o acompanhamento de custos e resultados, bem como os principais desafios enfrentados na busca pela sustentabilidade e competitividade.

Os resultados indicam que a maioria das startups apresenta maturidade financeira em nível médio, demonstrando esforços para estruturar seus processos de gestão, mas ainda sem uma padronização plena. Esse cenário revela um ecossistema dinâmico, em que os empreendedores reconhecem a relevância do controle financeiro e buscam constantemente evoluir na profissionalização de suas rotinas. Em relação às práticas de monitoramento financeiro, observou-se uma tendência de acompanhamento periódico (mensal ou semanal), com destaque para a utilização de relatórios básicos como fluxo de caixa, controle de vendas e DRE. Embora essas ferramentas sejam fundamentais para a sobrevivência, nota-se baixa



adesão a relatórios gerenciais mais avançados, o que limita a visão estratégica e a capacidade de planejamento de longo prazo.

O controle do fluxo de caixa aparece como instrumento central, embora em grande parte considerado apenas “razoavelmente eficiente”. Isso indica a necessidade de maior aprofundamento, com integração de indicadores e adoção de práticas mais sofisticadas que possam reduzir riscos de desequilíbrio financeiro. Da mesma forma, o uso da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio, apesar de presente em 77,5% das empresas, ainda carece de formalização, o que compromete a precisão das análises de rentabilidade.

Outro ponto relevante é a baixa adoção de planejamento financeiro formalizado, ausente em mais da metade das startups analisadas. Embora a flexibilidade seja característica valorizada nos estágios iniciais, a ausência de estrutura tende a se tornar um risco conforme o negócio evolui. A incorporação de ferramentas digitais de gestão também se mostra desigual: enquanto quase metade utiliza sistemas próprios, uma parcela significativa ainda depende apenas de planilhas ou sequer utiliza softwares específicos.

No que diz respeito ao financiamento, *o bootstrapping* se destacou como principal fonte de capital, reforçando a dependência de recursos próprios dos empreendedores. Esse cenário evidencia tanto a autonomia na gestão quanto as dificuldades em acessar crédito ou atrair investidores. Apesar disso, a presença de investidores-anjo, venture capital e programas de incentivo sugere uma abertura gradual a fontes externas mais estruturadas.

Por fim, os maiores desafios identificados concentram-se na captação de recursos, no desenvolvimento de estratégias de investimento, na formação de reservas financeiras e no atendimento às obrigações fiscais. Aspectos ligados à gestão de fluxo de caixa, endividamento e falta de ferramentas de controle também reforçam a importância de maior profissionalização das práticas financeiras. De forma geral, conclui-se que as startups da Serra Gaúcha estão em processo de amadurecimento, mas ainda enfrentam fragilidades estruturais na gestão de custos e finanças. O fortalecimento dessas práticas, por meio da adoção de metodologias de custeio, ferramentas tecnológicas e planejamento financeiro sistemático, pode representar um diferencial competitivo decisivo. Dessa forma, o estudo evidencia a necessidade de evoluir de controles básicos para práticas gerenciais mais avançadas, reduzindo a dependência de capital externo e garantindo maior sustentabilidade no longo prazo.

REFERÊNCIAS

ALVES, D. F.; DIAS, J. Uma visão sobre a aplicação da Contabilidade Gerencial em startups no estado de Mato Grosso, qual sua importância para o desenvolvimento dessas empresas. In. Revista Eletrônica Interdisciplinar Barra do Garças MT Brasil, v. 12, Ed. Especial - II Mostra Científica Interdisciplinas do Vale do Araguaia, 2020.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6022: Informação e documentação – artigo em publicação periódica técnica e/ou científica - apresentação. 2. ed. Rio de Janeiro, 2018.

BASU, P.; NAIR, S. K. Analyzing operational risk-reward trade-offs for start-ups. European Journal of Operational Research, v. 247, n. 2, p. 596-609, December 2015.

BEUREN, I. M. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. Organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.



BLANK, S.; DORF, B. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch, 2012.

BOTELHO, F.; NETO, M. B. P.; GASPAR, V. A. Comportamento e papel do investidor anjo em uma economia emergente. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGET, 2008.

BRAGA, Daniele Penteado Gonçalves; BRAGA, Alexandre Xavier Vieira; SOUZA, Marcos Antonio. Gestão de custos, preços e resultados: um estudo em indústrias conserveiras do Rio Grande do Sul. *Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, v. 13, n. 2, p. 20-35, maio/ago. 2010. Disponível em: <https://revistacgg.org/contabil/article/view/226>. Acesso em: 17 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. Incubadoras de Empresas. Disponível em:
https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/tecnologia/SETEC/paginas/ambientes_inovadores/_empresas/Incubadoras_de_Empresas.html. Acesso em: 27 ago. 2025.

CARRARO, W. B. W. H.; MENESES, R.; BRITO, C. Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. *Review of Business Management*, v. 21, n. 5, p. 861 – 878, oct/dec. 2019.

CASTRO, Marcus Vinícius de; KOMATSU, Márcia. *Startups no Brasil: como criar e desenvolver uma empresa de tecnologia*. São Paulo: Novatec, 2014.

COELHO, R. S. de A. *Manual de apresentação de trabalhos técnicos, acadêmicos e científicos*. Curitiba: Juruá, 2007.

COLOMBO, S. et al. Análise da estrutura de capital de startups à luz das teorias de finanças corporativas. 2021.

DE OLIVEIRA, M.; ZOTES, L. Características e avaliação financeira das startups. 2018. DUTON, Rafael. *Gestão Financeira para Startups*. 2019.

FILI, A.; GRÜNBERG, J. (2014). Business angel post-investment activities: a multi-level review. *Journal of Management Governance*. 2014.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 2008.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. 7. impr. São Paulo. Atlas. 2016.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant. *Contabilidade de custos*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Normas de apresentação tabular. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1993.



ISIQUE, Luís Horácio Ramos. Modelo de maturidade para startup de base tecnológica. 2020.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, R. A. Abordagens Quantitativa e Qualitativa. In: MIGUEL, Paulo A. C. (Org.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 47-63.

MATARAZZO, B. Análise financeira gerencial: conceitos e aplicações. 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

RIBEIRO, A. C.; ESPEJO, M. M. dos S. B. Controle gerencial em startups: uma revisão sistemática. In. Desafio online, v. 10, n. 1, 2022.

RIES, E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business, 2011.

ROBLES, L.; ZÁRRAGA-RODRÍGUEZA, M. Key Competencies for Entrepreneurship. Procedia Economics and Finance, v. 23, p. 828 – 832. 2015.

SAMAGAIO, A.; CRESPO, N. F.; RODRIGUES, R. Management control systems in hightech start-ups: An empirical investigation. Journal of Business Research, v. 89, p. 351 – 360, Aug. 2018.

SCHUMPETER, J. A. Capitalismo, Socialismo e Democracia. São Paulo: Editora da Unesp, 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Apoio a startups: financiamento e capital empreendedor. Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 9 set. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Perfil das startups no Brasil. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 9 set. 2025.

ZENEBE, A.; ALSAATY, F. M.; ANYIWO, D. Relationship between individual's entrepreneurship intention, and adoption and knowledge of information technology and its applications: an empirical study. Journal of Small Business & Entrepreneurship, v. 30, n. 3, p. 215 – 232, 2017.