

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Alexandre Estevão Quirino

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO:
*Uma visão sobre startups***

Florianópolis

2018

Alexandre Estevão Quirino

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO:
Uma visão sobre *startups***

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305
como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração pela Universidade Federal de Santa
Catarina.

Enfoque: Monográfico – Artigo

Área de concentração: Administração Financeira

Orientador(a): Prof. Dra. Ani Caroline G. Potrich

Florianópolis

2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Quirino, Alexandre Estevão PLANEJAMENTO FINANCEIRO ORÇAMENTÁRIO : Uma visão sobre startups / Alexandre Estevão Quirino ; orientadora, Ani Caroline Grigion Potrich, 2018. 36 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Planejamento Financeiro. 3. Orçamento. 4. Empreendedorismo. 5. Startup. I. Grigion Potrich, Ani Caroline . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Alexandre Estevão Quirino

PLANEJAMENTO FINANCEIRO ORÇAMENTÁRIO: Uma visão sobre *startups*

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, XX de XXXXX de 2018 .

Prof. Márcia Barros de Sales, Dra.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^ª. Ani Caroline Grigion Potrich, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. XXX, Dra.
Avaliadora
Universidade xxxx

Prof. XXX, Dr.
Avaliador
Universidade xxxxxx

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que de alguma forma contribuíram para a execução deste trabalho. Em especial, minha família que sempre me apoiou ao longo de toda a vida. Meu irmão que me auxiliou com detalhes da pesquisa. E minha namorada que me deu forças e me motivou a continuar. Agradecer também a minha orientadora que me auxiliou e guiou no desenvolvimento deste trabalho.

“Fazer negócios não é sobre usar ternos ou agradar acionistas. É sobre ser verdadeiro consigo mesmo, suas ideias e focar no essencial”

(Richard Bronson)

RESUMO

Desde o final dos anos 90, as *startups* entraram no mercado para desenvolver melhorias e aproveitar novos nichos e segmentos pouco explorados pelas empresas tradicionais. Porém, muitas dessas empresas preocupam-se apenas com o desenvolvimento de novas tecnologias e esquecem de controlar suas finanças de forma sadia e acabam por não conseguirem se estabelecer devido à falta de planejamento e controle financeiro. Neste cenário entra a figura do orçamento como uma ferramenta para auxiliar essas novas empresas a gerir suas finanças de uma forma mais concreta. Assim, esse estudo foi desenvolvido com o objetivo de verificar como ocorria o processo orçamentário em empresas de tecnologia de Florianópolis. A investigação foi realizada através de uma pesquisa descritiva, onde foram realizadas entrevistas com gestores de três *startups* de diferentes portes, sediadas em Florianópolis, selecionadas por conveniência. Ao final, pode-se observar que por estarem inseridas em um contexto de muita incerteza, as *startups* utilizam o orçamento muito mais como uma ferramenta de controle financeiro, para visualizar onde quais atividades estão sendo mais onerosas, do que uma forma de planejamento capaz de gerar metas de receitas e gastos.

Palavras-chave: Planejamento. Orçamento. Startup.

ABSTRACT

Since the late 1990s, startups have entered the market to develop improvements and take advantage of new niches and segments little explored by traditional companies. However, many of these companies are only concerned with the development of new technologies and forget to control their finances in a healthy way and end up not being able to establish themselves due to the lack of planning and financial control. In this scenario comes the figure of the budget as a tool to help these new companies to manage their finances in a more concrete way. Thus, this study was developed with the objective of verifying how the budget process occurred in technology companies in Florianópolis. The research was carried out through a descriptive research, where interviews were conducted with managers of three startups of different sizes, based in Florianópolis, selected for convenience. In the end, it can be observed that because they are inserted in a context of great uncertainty, startups use the budget much more as a tool of financial control, to visualize where activities are being more costly, than a form of planning capable of generate income and expenditure goals.

Keywords: Planning. Budget. *Startup*.

1. INTRODUÇÃO

No final da década de 90, começaram a ocorrer nos Estados Unidos a crise das empresas *ponto-com*. Naqueles anos, formou-se uma bolha especulativa caracterizada pelo crescimento exorbitante das ações das novas empresas de tecnologia da informação alocadas na internet. Durante a “bolha da internet”, como ficou conhecida, passou-se a utilizar o termo *startup* que significava um grupo de pessoas trabalhando por uma ideia diferente e com alto potencial de fazer dinheiro num curto período de tempo. Na essência, *startup* sempre foi sinônimo de iniciar algo e colocá-lo em funcionamento (BICUDO, 2016).

Anos mais tarde, o conceito começou a ser introduzido no Brasil. Seguindo a tendência norte-americana, as *startups* brasileiras, em sua maioria, são voltadas para a área da tecnologia e são administradas por jovens empreendedores que se entregam a seus projetos, sem saber se eles vão dar certo ou virarão cinzas no dia seguinte. De acordo com Brito (2018), estima-se que existam cerca de 62 mil empreendedores e 6 mil *startups* em todo o Brasil. Os valores mais do que dobraram nos últimos seis anos, quando se iniciaram as discussões a respeito do tema. Em 2012, haviam 2.519 *startups* cadastradas na Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups). Em 2017, o número era de 5.147, representando um crescimento de 204,32%.

O número de *startups* que está nascendo diante das necessidades da sociedade está crescendo e despejando no mercado uma gama cada vez maior de produtos e serviços (INFOMONEY, 2014). De acordo com um levantamento efetuado pela ABStartups entre setembro e outubro de 2017, 72% são lideradas por jovens entre 25 e 40 anos de idade. Quanto às equipes, 63% possuem até 5 pessoas. No que diz respeito às operações, 44% operam como modelo de serviços; 31% possuem faturamento anual acima de R\$ 50 mil; e 46% têm até 2 anos de constituição.

De acordo com Silva (2018), nem toda empresa jovem pode ser considerada uma *startup*, mas toda *startup* é uma empresa jovem. Uma das principais diferenças entre *startups* e empresas tradicionais diz respeito à forma como se iniciam. Enquanto as empresas tradicionais seguem planejamentos rígidos e complexos, as *startups* partem de uma hipótese e vão a campo testar sua veracidade, o desenvolvimento se dá por meio da tentativa e erro (ALBERONE; CARVALHO; KICORVE, 2012).

Cheios de dúvidas, os empreendedores buscam avançar suas atividades ao máximo, e muitas vezes não se atentam aos recursos disponíveis. Eles focam todas as suas energias no desenvolvimento das atividades, na geração de receitas, e acabam esquecendo do controle de gastos e despesas relacionadas à atividade da empresa. Para tentarem se diferenciar do tradicional plano de negócios, foram criadas metodologias próprias para esse tipo de empresa. Porém, por serem *startups*, os empreendedores não sabem qual metodologia estão utilizando ou até mesmo se precisam utilizar alguma metodologia (MORAES; CAPELLARI, 2013).

Em 2014, uma pesquisa do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) apontou que 42% dos novos empreendimentos fracassam antes de completarem 2 anos de atividades. O motivo principal foi a falta de planejamento financeiro adequado, resultando em um gerenciamento guiado com base na intuição, não havendo nenhuma forma de análise de dados em prol de um planejamento e apoio à tomada de decisão (PROVINCALI; CALDAS; FARIAS, 2003).

Quando se fala no sucesso de uma *startup*, o planejamento financeiro é tão importante quanto ter uma boa ideia de negócio ou seu mercado de atuação. Porém este é um tópico que não recebe a devida atenção dos empreendedores quando iniciam suas atividades, o que é esperado, já que o nível de empolgação com a ideia de inovação e desenvolvimento de algo revolucionário acaba tomando a maior parte da energia dessa classe de empresários (JERONIMO; 2017). Para Zdanowicz (1995), o sistema de planejamento financeiro e o orçamento são prática fundamentais, levando em consideração das adversidades financeiras que podem acometer as empresas em seus vários níveis de atuação.

Para Brito (2018), o maior número de *startups* brasileiras está concentrado nos estados de São Paulo (41%), Minas Gerais (12%) e Rio de Janeiro (9,7%). Porém, nas capitais, se considerarmos o número de empresas por habitantes, Florianópolis assume a liderança. A densidade de *startups* na capital catarinense é maior do que a vista em São Paulo. De acordo com a Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE), o setor tecnológico de Santa Catarina já representa 5,6% do PIB estadual, com um faturamento de R\$ 15,5 bilhões (BRITO, 2018).

A partir do cenário exposto, chega-se a se a seguinte indagação: Como as *startups* planejam e controlam suas finanças diante do cenário de incertezas? Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo geral verificar como ocorre o processo orçamentário em *startups* de Florianópolis – SC. A fim de atingir o objetivo geral

devem ser cumpridos os seguintes objetivos específicos: a) analisar como ocorrem os processos orçamentários dentro das *startups*; b) verificar quais são os tipos de orçamento adotados; e c) comparar os processos orçamentários entre as *startups* de diferentes portes.

A importância do tema se baseia no alto grau de complexidade do mercado de *startups* brasileiras e sua relevância para o desenvolvimento de novas tecnologias que impactam diretamente na forma com que as empresas atuam no mercado atual. A alta competitividade e o foco na inovação e desenvolvimento tecnológico que faz parte da realidade dessas empresas que nasceram em ambientes extremamente mutáveis e precisam desenvolver práticas de planejamento financeiro para conseguirem continuar estabelecidas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir está apresentada a fundamentação teórica que serviu de base para o desenvolvimento deste artigo e também das análises efetuadas.

2.1. Planejamento Financeiro

Juntamente com outras funções administrativas, o planejamento completa o ciclo administrativo de qualquer empresa, sendo, assim, cíclico, dinâmico e iterativo, tornando possível uma contínua correção e ajustamento, determinando antecipadamente os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para alcançá-los (PROVINCIALI; CALDAS; FARIAS, 2003).

O planejamento quando aplicado sob o setor financeiro estabelece um meio de alcançar metas financeiras e trata-se de uma determinação do que deve ser feito num período futuro visando alcançar estas metas (ROSS, 2002). Para Assaf Neto e Lima (2011), este planejamento permite ao administrador financeiro determinar quais ativos trazem retornos maiores, a fim de atingir uma rentabilidade maior quanto aos investimentos da empresa. De acordo com Campos Filho (1997), existem diversas ferramentas que contribuem com o processo de gerenciamento de uma empresa, aqui, restringidas à uma ferramenta de grande importância para o controle financeiro, como o orçamento.

2.2. Orçamento

O orçamento é um plano de atividades futuras que pode assumir diversas formas, mas em geral diz respeito aos departamentos e áreas da empresa em termos financeiros, e serve de base para verificar o desempenho da organização (BROOKSON, 2000). O orçamento, é um sistema que traduz em quantidades físicas e valores monetários os objetivos das unidades operacionais e unidades administrativas da empresa (BRAGA, 1995). Uma vez que são capazes de oferecer *benchmarks*, são uma forma confiável de analisar o desempenho de uma organização. Representam, portanto, um método de gerar informações que permitem a empresa controlar o andamento de suas atividades e definir ações para adaptar-se aos planos traçados (BROOKSON, 2000).

Para Santos et al (2008), a realização do orçamento engloba a criação de um modelo que seja capaz de projetar o futuro da empresa em termos financeiros, de resultados, com base em informações do passado, em mudanças no cenário econômico e na estrutura do negócio. Os orçamentos sinalizam antecipadamente potenciais problemas e as vantagens, possibilitando que os gestores tomem atitudes a fim de evitar tais problemas ou que utilizem as vantagens da melhor forma (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004)

Quanto ao desenvolvimento, Frezatti (2009) afirma que o orçamento pode ser desenvolvido de diferentes formas quanto à estrutura hierárquica: *top-down*, de cima para baixo; *bottom-up*, de baixo da hierarquia para cima; e a junção dessas abordagens, conhecida como *u-planning*. O modelo *top-down* é mais utilizado por ser mais prático e requer menos tempo de desenvolvimento. De acordo com Padoveze e Taranto (2009), a participação dos gestores é fundamental na tomada de decisão, porém o modelo *top-down* é visto como ditatorial e mesmo que funcione em algumas situações, não possibilita o desenvolvimento de uma cultura orçamentária ideal. Assim, Lunkes (2003), considera o envolvimento de todos no processo é um aspecto-chave para o sucesso do orçamento. Para o autor, os funcionários são fatores críticos de sucesso, pois sem eles, não existem informações precisas sobre o desempenho da empresa e os objetivos não serão executados.

2.3. Tipos de Orçamento

A seguir serão apresentados os seguintes modelos de orçamento que podem ser utilizados pelas organizações: Estático ou *Budget*, ajustado ou *Forecast*, Flexível, Contínuo ou *Rolling*, Base Zero (OBZ) e por atividades.

2.3.1. Orçamento Estático ou *Budget*

O orçamento estático consiste em um único nível de produção e não é alterado, nem ajustado após ter sido estabelecido, mesmo que hajam diferenças entre o que foi orçado e os valores reais (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000). Para Padoveze e Taranto (2009), O orçamento estático consiste em dados que são definidos para o próximo exercício e que não podem sofrer alterações alterados e, caso ocorram divergências entre o valor orçado e o real, os gestores responsáveis devem justificá-las.

2.3.2. Orçamento Ajustado ou *forecast*

Segundo Padoveze e Taranto (2009), é uma variação do orçamento estático e se diferencia por oferecer a possibilidade de alteração no orçamento original quando ocorre uma mudança significativa na previsão de uma variável fundamental. Trata-se do orçamento corrigido, modificado por alterações nos planos aprovadas para um ou alguns períodos. A utilização deste tipo de orçamento pressupõe que as correções introduzidas não decorram de variações significativas no comportamento das variáveis no meio externo, mantendo-se assim, as estratégias e metas do orçamento original (CAVENAGHI, 1996).

2.3.3. Orçamento Flexível

A elaboração desse tipo de orçamento tem como fator principal a diferenciação entre custos fixos e variáveis, onde os fixos recebem o tratamento orçamentário tradicional e as variáveis acompanham o volume de vendas (PADOVEZE; TARANTO 2009). Segundo Horngren, Foster e Datar (2000), o orçamento flexível é ajustado

conforme as variações no nível de atividade real. Permitindo que os gestores calculem um conjunto maior de variações do que no orçamento estático. Segundo Lunkes (2010), esse tipo de orçamento permite identificar a origem das diferenças entre o que foi previsto e o realizado, e a ciência das causas dessas divergências é importante para a tomada de decisões pertinentes e correção de tais distorções.

2.3.4. Orçamento Contínuo ou *Rolling*

O orçamento contínuo, conforme Lunkes (2010), consiste em um prazo móvel que se estica em função de um período fixo. Ao final de um período, este é revisado e projetado ao final do ciclo, podendo essa revisão ser realizada por mês, trimestre ou semestre, dependendo da necessidade do negócio.

Padoveze e Taranto (2009) afirmam que este modelo também é aplicado ao modelo *rolling forecast*, sendo que os dois modelos são caracterizados pela flexibilização do orçamento. Entretanto, vale ressaltar que, de acordo com os autores, o *rolling forecast* se caracteriza pelo ajuste contínuo do orçamento, através da alteração do orçamento base de forma periódica e sendo considerado válido por se tratar de um método de planejamento contínuo, mas que não compromete os gestores com o intuito de justificar as variações ocorridas dentro do período orçamentário.

2.3.5. Orçamento Base Zero (OBZ)

Segundo Lunkes (2010), o Orçamento Base Zero consiste em desconsiderar os dados do passado e elaborar os planos e projeções como se estivessem sendo feitos pela primeira vez, indo contra a visão tradicional do orçamento. Trata-se de um processo onde cada item deve ser justificado para que obtenha aprovação. Além disso, se concentra nas atividades das despesas ao invés de focar nos departamentos ou tipos de itens do orçamento (MATURI, 2009).

Orçamento Base Zero é mais rígido quanto ao processo de planejamento e controle orçamentário, exigindo que as necessidades financeiras de cada gestor sejam justificadas detalhadamente. O OBZ permite que cada área da empresa seja explorada em detalhes, a fim de encontrar meios de reduzir custos e verificar se as atividades estão sendo bem executadas e atingindo os objetivos, evitando desperdício de recursos (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

2.3.6. Orçamento por atividades

O orçamento baseado em atividades analisa os produtos ou serviços produzidos e verifica quais atividades são necessárias para a produção destes produtos ou serviços e quais os recursos que devem ser orçados para que estas atividades possam ser executadas. Refletindo assim, quais as atividades e processos do negócio, ao invés de recursos como salários e materiais (VANZELLA; LUNKES, 2006). Este tipo de orçamento direciona a atenção para os custos das atividades que compõem a produção e venda de bens e serviços, onde os custos indiretos são segregados em centros de custo por atividades similares (HORNGREN; FOSTER: DATAR, 2000).

2.4. Definição de *Startup*

De acordo com Gitahy (2010), existem diversas definições para o termo *startup*, porém o mais atual diz respeito a um grupo de pessoas que estão à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. Tratam-se de empresas pequenas formadas em casa ou nas faculdades e que recebem pequenos aportes de capital. Elas exploram inovações em determinado setor, possuindo altos índices de crescimento já nos primeiros meses de existência devido à aportes de fundos de investimentos especializados (LONGHI, 2011).

De acordo com Ries (2012), as *startups* são empresas que ainda não sabem quem são seus clientes e como devem ser seus produtos. Além disso, perante as incertezas da atualidade, prever o futuro é uma tarefa quase impossível, levando em consideração que as metodologias administrativas utilizadas, hoje, não contemplam as necessidades que vem surgindo. Planejamento e previsão são confiáveis quando baseados em históricos operacionais longos e estáveis e em um ambiente estático, algo que não corresponde ao ambiente em que as *startups* estão inseridas (RIES, 2012)

Dados da ABStartups estimam que, no Brasil, existem mais de 10.000 *startups* em operação, que movimentaram aproximadamente, R\$ 2 bilhões no ano de 2013. De acordo com dados do GEM Brasil (2016), 41,3% da população brasileira, conhece alguém que iniciou um novo negócio nos últimos 2 anos. Nota-se também que 57,6% da população sente-se preparada para empreender. Vale ressaltar ainda que 28,1% da

população pretende empreender nos próximos três anos. O estudo também afirma que 26 milhões de brasileiros estão envolvidos com alguma atividade empreendedora nos últimos 42 meses. Esses dados indicam um crescimento no cenário empreendedor brasileiro, que mesmo ante dificuldades, continua buscando melhorias e desenvolvimento de novas tecnologias (GEM Brasil, 2016).

2.5. Orçamento em *Startups*

De acordo com uma pesquisa realizada por Marmer et al. (2011), das 3.200 *startups* que foram estudadas ao longo de 3 anos, 74% falharam devido ao escalonamento prematuro. De acordo com Behrens (2015), escalar prematuramente significa gastar dinheiro rápido demais deixando de proteger o financiamento futuro. A autora desta que o crescimento é necessário, porém é crucial que este crescimento não arrisque a estabilidade financeira do negócio.

De acordo com Wahlmann (2003), mesmo que os empresários possuam experiência na área, a forma de gestão adotada por esse tipo de empresa pouco lembra as técnicas acadêmicas e apresentam várias contradições. Dentre elas, o autor aponta: a) A preocupação dos empresários voltadas apenas para a receita de vendas; b) Desejam o crescimento, mas com pouca visão estratégica; c) Falta de organização e utilização adequada dos sistemas gerenciais. Segundo Lucena (2004), o tipo de informação predominante nas organizações é o informal, porém, com perfeita funcionalidade para as empresas, uma vez que torna o processo mais rápido e traz mais dinamicidade à organização.

2.6. Classificação do porte de *Startups*

De acordo com dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), a classificação de tamanho das empresas por número funcionários, é dada de forma diferente para a indústria e empresas de comércio e serviços. Esta informação está disposta no Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação de Empresas pelo SEBRAE

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grades empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE (2013).

Já o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES, 2018) classifica as empresas quanto a seu faturamento, conforme disposto no Quadro 2.

Quadro 2 – Classificação de Empresas pelo BNDES

Porte	Receita operacional bruta anual
Microempresa (ME)	Menor ou igual R\$ 360 mil
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Empresa de Médio Porte	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 30 milhões
Grade empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2018).

De acordo com os Quadros 1 e 2, as *startups* podem ser classificadas como empresas de pequeno porte com relação a seu número de funcionários, mas de médio porte quando relacionadas a seus faturamentos, assim, não há como enquadrá-las em uma categoria específica (SILVA, 2017). Segundo os estudos de Battisti e Quandt (2016), vê-se que a média de funcionários das *startups* brasileiras é de 9,61, onde mais da metade delas possuem menos de 9 funcionários.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste artigo foram desenvolvidas entrevistas com *startups* sediadas em Florianópolis, a fim de atingir os objetivos mencionados na introdução. Trata-se de um estudo de casos múltiplos que para Yin (2015), é quando o mesmo estudo contém mais de um caso.

3.1. Classificação da Pesquisa

O presente artigo trata-se de uma pesquisa descritiva, pois de acordo com Gil (2010), este tipo de pesquisa busca a descrição de características de determinada população ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Esse aspecto foi preenchido por este estudo, uma vez que o seu objetivo é descrever como ocorre o processo orçamentário nas *startups* analisadas, através da comparação da teoria com a prática, a fim de obter conclusões com bases nos dados obtidos e levando em conta as particularidades de cada organização.

No que se diz respeito aos objetivos, segundo Malhotra (2012), pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva, pré-planejada e estruturada, que visa descrever algo. Assim, uma vez que o presente artigo preenche todos os apontamentos do autor, ele pode ser entendido como uma pesquisa descritiva.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que, segundo Triviños (2009) há a presença de descrição de fenômenos baseados em significados que o ambiente proporciona, criando uma visão mais subjetiva, não tanto baseada em números e expressões quantitativas.

Quanto aos procedimentos, foi utilizado para a confecção deste artigo o estudo de caso, que para Yin (2015), permite que os pesquisadores adotem uma visão holística e real em relação a aspectos como comportamento de pequenos grupos e processos administrativos e organizacionais. Ainda, de acordo com o autor, quando um mesmo estudo possui mais de um caso, este é considerado um estudo de casos múltiplos.

3.2. Amostra

No presente estudo foi utilizado uma amostra não probabilística por conveniência. Segundo Lima Filho (2017), trata-se do tipo de amostragem onde há uma escolha deliberada dos elementos da amostra, de acordo com os critérios do pesquisador. Neste caso, foram selecionadas três *startups* sediadas em Florianópolis. Todas as empresas onde foram aplicados os questionários foram indicadas por pessoas próximas ao pesquisador.

As três empresas foram selecionadas quanto a seus portes. As *startups* selecionadas para este estudo possuem 16, 5 e 1 funcionário. De acordo com os estudos de Battisti e Quandt (2016), a média de funcionários em uma *startup* é de 9,61 e 24,8% das empresas pesquisadas possuem 4 colaboradores. Com base nesses resultados, foi dada a seguinte classificação às *startups* deste estudo: a que possui 16 funcionários é considerada grande, uma vez que está a cima da média quanto a quantidade de funcionários; a que possui 5 funcionários pode ser considerada de médio porte por possuir entre 4 e 9 colaboradores em linha com a média apresentada pelos autores; e a de 1 funcionário é micro, pois ficou abaixo de 4 funcionários. Ao longo da pesquisa as empresas serão denominadas de acordo com seus portes, para facilitar o entendimento.

3.3. Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados foi efetuada através da aplicação de três entrevistas com vinte e nove questões estruturadas, com os fundadores e diretores de *startups* florianopolitanas.

Para Gil (2012), a entrevista é uma técnica onde o investigador fica frente ao investigado e aplica questionamentos, com o intuito de obter dados que sejam interessantes à investigação. Assim, uma das entrevistas foi feita pessoalmente pelo pesquisador. As outras duas foram feitas via telefone, por motivos de indisponibilidade por parte dos entrevistados. Todas as entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e outubro de 2018 e foram baseadas no roteiro pré-estabelecido.

Segundo Gil (2012), as questões utilizadas nas entrevistas devem traduzir os objetivos da pesquisa. Assim, as questões que auxiliaram no desenvolvimento da pesquisa foram elaboradas pelo autor deste artigo, baseado no referencial teórico. Trataram dos conhecimentos que os entrevistados tinham acerca do processo orçamentário, dos modelos adotados, do planejamento, elaboração e controle do orçamento, da influência do orçamento para a estratégia da empresa, das vantagens e

desvantagens do processo e outros aspectos que condizem com a avaliação e controle financeiro das *startups*.

Após a coleta dos dados, as entrevistas foram transcritas e as respostas foram categorizadas. Também foram selecionados trechos relevantes dos depoimentos dos entrevistados, o que permitiu a elaboração dos quadros dispostos no item a seguir. As vinte e nove questões utilizadas como embasamento para as entrevistas, bem como as transcrições das entrevistas, podem ser encontradas no Apêndice A.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico serão apresentadas as empresas estudadas e os resultados obtidos a partir da análise das entrevistas efetuadas com os gestores no mês e setembro de 2018.

4.1. Apresentação das Empresas

A seguir, serão apresentados os perfis das três empresas utilizadas neste estudo de caso. Cabe a ressalva de que as razões sociais das empresas não serão divulgadas para proteger suas identidades. Sendo denominadas ao longo da pesquisa como Micro, Médio e Grande, de acordo com o porte a que pertencente cada *startup*.

4.1.1. Micro

Esta empresa também é voltada para a área de educação, porém seu público-alvo é diferente da apresentada anteriormente. Trata-se de uma empresa que organiza e ministra cursos para pessoas que já trabalham na área financeiras de empresas e startups. Iniciada em 2017 a empresa, que possui apenas um estagiário, vêm apresentando crescimento anual de 30%, tendo faturado R\$ 200 mil no último ano. Localizada no Itacorubi, em Florianópolis a empresa tem como seu principal cliente o SEBRAE, incubadoras e aceleradoras, além de investidores iniciantes que querem começar a investir em *startups*.

O entrevistado é fundador e CEO da empresa. Formado em engenharia de produção mecânica e com 36 anos, ele já possui mais de 10 anos de experiência trabalhado com venture capital auxiliando os setores financeiros de empresas, inclusive como consultor.

4.1.2. Médio

A empresa trata-se de uma *startup* voltada para o mercado financeiro, também conhecida como *fintech*. Localizada no Bairro Itacorubi, em Florianópolis, a empresa foi fundada em 2015 e é especializada em algoritmos de negociação de renda variável para o mercado financeiro brasileiro. Dentre seus principais clientes, estão a B3, antiga BM&F Bovespa e o banco de investimentos BTG Pactual. No total a empresa possui 5 funcionários e é uma *startup* em ampla expansão tendo um aumento de 1.000% no último ano, quando apresentou um faturamento de R\$ 500 mil.

O entrevistado é fundador e CEO da empresa e responsável pelo controle financeiro e orçamentário. Tem 25 anos de idade e é formado em ciências econômicas pela UFSC. Já atuou em outras empresas ligadas ao mercado financeiro que foi onde tirou inspiração para criação da atual *startup*.

4.1.3. Grande

Esta empresa é voltada para o mercado de educação. Trata-se de uma plataforma que auxilia alunos e professores na hora de estudar para provas, concursos e vestibulares, através de um banco de questões e outras ferramentas para acompanhamento do desenvolvimento escolar. Entre seus principais clientes encontram-se o colégio Catarinense, COC Floripa, até o Governo da Paraíba. Localizada no bairro João Paulo, em Florianópolis, a empresa possui 16 funcionários, e apresenta um crescimento de 15,67% ao ano, tendo faturado aproximadamente R\$ 600 mil ano passado.

O entrevistado é fundador e diretor da empresa. Programador autodidata, ao 30 anos, não possui formação acadêmica, uma vez que segundo ele, possuía a mesma capacidade de desenvolvimento de software que seus colegas formados, assim optou por empreender e fundou a empresa em 2014.

4.2. Processo orçamentário das empresas

Neste t3pico ser3o apresentadas e analisadas as respostas dadas pelos entrevistados 3s perguntas de pesquisa a respeito do entendimento dos gestores, os modelos de orçamento adotados, como 3 feito o controle do orçamento e, ao final, uma comparaç3o geral entre as empresas.

4.2.1. Entendimento do processo orçament3rio

Sobre entendimento, buscou-se verificar qual o n3vel de instruç3o que os decisores t3m acerca do processo formal de planejamento, implementaç3o e controle orçament3rio e como este conhecimento se assemelha com os conceitos apresentados no embasamento te3rico deste artigo. As respostas dos entrevistados est3o apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Entendimentos do Processo Orçament3rio

Micro	M3dio	Grande
<p>O principal ponto do orçamento est3 associado ao tamanho da empresa, ao modelo de neg3cios, da senioridade do time. S3o os principais fatores que afetam diretamente o processo de orçamento.</p> <p>Empresa pequena: processo de orçamento simples; centralizado na figura do s3cio; boa pr3tica. Empresa grande: precisa de 3rea espec3fica; planejamento do orçamento; deve ser descentralizado.</p> <p>Modelo de neg3cio influencia pela complexidade. Quando h3 muitos produtos precisa ser feito com muito mais cuidado, prestando atenç3o a mais detalhes, observando todos os fatores envolvidos.</p> <p>Senioridade do time, quanto mais s3nior mais cedo 3 poss3vel descentralizar.</p>	<p>3 um processo r3pido, que eu efetuo todos os meses para ter uma vis3o da situaç3o financeira da empresa.</p>	<p>Entendo muito pouco, tudo que a gente vem trabalhando 3 aprendido na pr3tica. H3 uma pessoa encarregada da classificaç3o, nomenclatura padr3o, categorias de receita e sa3da, para conseguirmos formalizar o processo.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados pesquisas.

Neste ponto, pode-se observar que o conceito formal de orçamento, conforme foi apresentado em seção anterior, não é amplamente difundido por todos os empresários que executam o processo. No caso da microempresa, pode-se perceber que há um amplo conhecimento relacionado à prática orçamentária, onde o gestor conhece suas funcionalidades, aplicações e fatores limitantes. Já para a média empresa o orçamento é visto como uma ferramenta de controle mensal da situação financeira da empresa, ou seja, o gestor conhece o processo, mas não o utiliza amplamente aproveitando seu aspecto de planejamento, atendo-se apenas às atribuições de controle. Na grande empresa, é vislumbrada a importância do orçamento, porém o decisor não possui conhecimentos formais a respeito do tema, e os modelos que utiliza foram aprendidos empiricamente e absorvidos através da contratação de pessoas especializadas e que já possuam conhecimento do processo.

De acordo com o trabalho de Fiore e Santos (2018), o fato do administrador não possuir uma formação e experiência sobre orçamento, acaba por ser uma barreira ao crescimento da empresa, uma vez que esta poderia apresentar resultados financeiros melhor, usando o orçamento de forma mais eficiente e explorando suas vantagens, não apenas como ferramenta de controle.

4.2.2. Modelo de orçamento

No que diz respeito ao modelo, buscou-se verificar como ocorre o orçamento dentro das organizações e como a empresa entende o processo orçamentário quanto a sua formalidade, levando em consideração os modelos vistos na fundamentação teórica deste artigo. As respostas referentes a este tema estão apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Modelos de Orçamento

Micro	Médio	Grande
O orçamento é feito sempre com um horizonte de 60 dias e é efetuado um controle semanal do orçamento de curto prazo. Em geral, as despesas são as mesmas, com	Todos os meses eu recalculo o planejamento dos próximos 12 meses, sem suposições, só considero como “entrada” o que eu tenho	Nossa empresa foi separada em grandes grupos, Cada grupo está dentro de um orçamento. B2B e B2C, separadas, inclusive horas de pessoas,

raras variações nos valores.	certeza que serão entradas. Se eu não tiver certeza, não coloco.	e é analisado impacto de cada grupo nas receitas e despesas na empresa
------------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Assim, pode-se observar que cada empresa adota o formato que julga mais congruente com suas atividades. A microempresa utiliza um modelo mais estável, com poucas variações, que pode ser descrito como o modelo orçamentário mais utilizado, que é o estático ou *budget*.

No caso da média empresa é utilizado o modelo de orçamento contínuo. De acordo com Lunckes (2010), empresas inseridas no mercado de tecnologia podem ter problemas com orçamentos anuais, em função das rápidas alterações do mercado. Assim a utilização do modelo contínuo garante a atualização mensal dos períodos que estão por vir, excluindo o período atual, pelo mesmo período futuro.

A prática descrita pela grande empresa vai de encontro com o modelo conhecido como orçamento por atividades, uma vez que as áreas são segregadas e são analisados os impactos de receitas e despesas de cada área. O que de acordo com Ching (1997), permite a identificação de recursos alocados em cada atividade e como estas auxiliam na maximização das oportunidades de seus produtos e clientes.

4.2.3. Controle

Quanto ao controle buscou-se verificar como é efetuado o controle do orçamento durante seu período de vigência. Primeiramente o foco esteve nas ferramentas utilizadas, para verificar se havia alguma que se destacava. As respostas estão apresentadas no Quadro 5 .

Quadro 5 - Ferramentas utilizadas

Micro	Médio	Grande
São utilizadas planilhas eletrônicas (Excel)	Uma planilha de Excel criada pelo gestor	Utilizamos a Conta Azul

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Quanto à ferramenta, identifica-se uma semelhança nas práticas da micro e média empresa, uma vez que ambas fazem uso de planilhas eletrônicas para controlar seus orçamentos. Isso se deve ao fato de que o custo de manutenção desta ferramenta é inferior ao custo de um software de terceiros voltado especificamente para as necessidades da empresa, como no caso da grande empresa.

Ainda sobre controle, foi questionado a respeito do controle e possíveis necessidades de revisões e alterações nos valores orçados. As respostas estão apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Controle orçamentário

Micro	Médio	Grande
O controle é semanal. Sofre alterações, principalmente as previsões de receitas. Pois estas tendem a ser imprevisíveis e irregulares.	Mensalmente é revisto, principalmente, pois como uma startup a gente precisa saber de forma rápida, onde estamos errando. Se estamos gastando demais, se nosso <i>runaway</i> ficou muito curto, se precisamos de mais dinheiro, principalmente, porque se eu quiser fazer uma rodada de investimentos, é um processo que leva meses.	O controle é feito semanalmente e o orçamento sofre alterações frequentemente.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Aqui fica evidente a preocupação dos gestores com o controle e variações no orçamento. De acordo com Almeida et al. (2009), os sistemas orçamentários eficientes devem possibilitar a existência de planejamento e controle nas organizações, uma vez que, para o autor, o planejamento envolve fixar objetivos e elaborar orçamentos para atingi-los. Porém, não adianta planejar se não houver um controle eficaz. Portanto, no processo de acompanhamento, o controle tem a função de garantir que os objetivos e metas, sejam atingidos.

Nesse sentido, vê-se que no caso da microempresa e da grande empresa, o orçamento é controlado de perto. Semanalmente, os gestores efetuam os controles orçamentários e reveem os valores orçados. Na média empresa o gestor efetua o controle formal apenas uma vez por mês, mas foi possível observar durante a entrevista que ele possui todas as informações consigo, assim caso haja alguma alteração súbita e repentina, ele está apto a tomar medidas contingenciais.

4.3. Comparação entre empresas

Além dos fatores apresentados em itens anteriores, cabem ainda algumas comparações que estão apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Comparações gerais

	Micro	Médio	Grande
Modelo	Estático	Contínuo	Por Atividade
Processo decisório	Top-down	Top-down	Top-down
Tempo de adoção	Desde 2017	Desde 2017	Desde julho/18
Preparação para elaboração do orçamento	Planejamento feito baseado nas despesas fixas, já estabelecidas	Planejamento de acordo com as receitas e despesas conhecidas pelo gestor	Planejamento feito por áreas, dividindo os recursos por necessidades
Processo de realização	Centralizado no CEO	Centralizado no CEO	Centralizado no diretor financeiro
Alocação de recursos disponíveis	Determinado pelo CEO	Determinado pelo CEO	Determinado pelas áreas
Ferramentas utilizadas	Excel	Excel	Conta Azul
Vantagens e desvantagens	<u>Vantagens:</u> Planejamento: facilitando a análise de viabilidade, precificação, metas de médio-longo prazo. Controle: verificando se o que foi planejado está sendo realizado, correções de rumo. <u>Desvantagem:</u> Nenhuma	<u>Vantagem:</u> A chave do orçamento não é entender o quanto você vai gastar, mas sim, quando você vai gastar. O nosso é organizado de forma muito cronológica evidenciando minhas necessidades de capital. <u>Desvantagem:</u> dependendo do tamanho da empresa,	<u>Vantagem:</u> Previsão dos acontecimentos e poder tomar ações para não ter prejuízo e crescimento. <u>Desvantagem:</u> ficar engessado quanto à evolução das finanças, tendo que ser revisto periodicamente.

		pode ser um processo muito burocrático, mas não vejo uma forma de “fugir” dele.	
Custo-benefício	10	10	8

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Quanto ao modelo, pode-se perceber que cada empresa adotou o que julgou ser mais eficiente e adaptado a sua realidade. Também deve ser levado em consideração que a bagagem do gestor quanto ao orçamento é um fator que auxilia na escolha e implementação do processo orçamentário. Quanto mais o gestor conhece a respeito dos métodos, maior será o alinhamento da prática com as necessidades da organização.

Vê-se também que o processo decisório é, nos três casos, *top-bottom*, isso se deve ao fato das organizações serem muito pequenas, quando comparadas a empresas de mesma categoria (SEBRAE, 2013), com equipes enxutas e não possuem segregações de áreas muito bem definidas, assim cabe ao gestor, como detentor do conhecimento das necessidades de todas as áreas, tomar a decisão de alocação de recursos.

Quanto ao tempo de adoção, novamente se volta para a questão da influência do nível de instrução do gestor no processo de implementação orçamentária, pois nos casos da micro e média empresa, onde os gestores possuem formação acadêmica, o orçamento foi implantado desde o início das atividades, uma vez que os gestores identificaram a prática como necessária para a correta execução e controle das atividades organizacionais. Porém no caso da grande empresa, o gestor só se atentou a necessidade de controlar o orçamento a apenas 2 meses, quando a empresa passou a almejar um crescimento mais exponencial e percebeu que a prática orçamentária serviria de base para o controle das atividades.

Quanto ao processo de realização e a alocação de recursos, nos três casos, eles refletem a característica apresentada no processo decisório, a centralização. Como foi mencionado anteriormente, as empresas são pequenas e nem todos conhecem os planos financeiros em sua totalidade, assim cabe ao gestor decidir pelas áreas. Faz-se aqui, duas ressalvas, a primeira, de que na grande empresa o diretor tenta ouvir todas as áreas para entender suas necessidades, mas a decisão final é dele. A segunda, que a micro e a

média empresa, disseram que o gestor possui o poder de decisão, mas tentam manterem-se abertos a observações dos funcionários.

Quando analisadas as vantagens, pode-se resumir que, para os entrevistados, o orçamento é uma ferramenta de controle financeiro. Exerce uma função de planejamento, mas como as empresas estão inseridas em ambientes extremamente incertos e mutáveis, a face de controle, oferecida pelo orçamento é a que mais se destaca. Isso fica evidenciado quando se nota que todos gestores afirmaram rever os valores orçados periodicamente, a fim de reavaliar se aqueles valores ainda condizem com a realidade. E em consonância, a desvantagem apontada pelos gestores da pequena e média empresa é de que o processo orçamentário pode, muitas vezes, engessar as operações da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo atingiu seu objetivo geral, que era de verificar na prática como ocorre o processo orçamentário em *startups* de Florianópolis, Santa Catarina. Quanto aos objetivos específicos, estes foram cumpridos através de entrevistas e análises das empresas, tornando possível a identificação de como ocorre o processo decisório nas *startups*, como é o estilo de tomada de decisão, como é o controle do orçamento, quais as ferramentas utilizadas na prática orçamentária, e também foi possível efetuar uma comparação entre as realidades de diferentes organizações.

Também foi possível identificar que o orçamento, para as *startups*, é visto muito mais como uma ferramenta de controle do que de planejamento. Por estarem inseridas em ambientes altamente mutáveis, as variáveis internas e externas que afetam o dia a dia da empresa, estão em constante mudança. Assim como afirma Ries (2012), anteriormente, planejamento e previsão só são confiáveis quando baseados em históricos operacionais longos e estáveis e em ambientes estáticos, algo que não corresponde ao ambiente em que as *startups* estão inseridas. Por isso, o orçamento assume um aspecto de controle, onde os gestores das empresas, conseguem controlar os gastos, que conforme dito por um dos gestores, caso não sejam acompanhados a empresa pode falir, mesmo auferindo receitas.

Foi possível perceber ainda, que o nível de instrução dos gestores quanto à prática orçamentária, também é um fator relevante na implementação, e plena utilização do orçamento. Porém seria necessário um estudo mais aprofundado para verificar se se

trata de uma questão pontual ou uma realidade que se estende a outras empresas do mesmo universo.

Por tratar-se de um tema relativamente novo, cabe ressaltar como limitação do trabalho, a dificuldade de encontrar em literaturas, estudos aprofundados sobre a realidade financeira das *startups* brasileiras. Podendo possuir como possíveis causas a falta de controle dos empreendedores, associado com a dificuldade e, em muitos casos, desconfiança dos próprios gestores em divulgar informações quanto aos seus processos internos.

No entanto, essa realidade vem se tornando cada vez mais comum, solucionando problemas para a sociedade atual e desenvolvendo novas tecnologias para diferentes nichos de mercado, com extremo potencial financeiro tanto para quem os desenvolve como para quem investe. Assim, é imprescindível que mais estudos a respeito do desenvolvimento financeiro, do planejamento e controle orçamentário e de ferramentas que auxiliem na gestão financeira nas *startups* sejam desenvolvidos para fomentar o ainda mais crescimento desse segmento de empresas.

REFERÊNCIAS

ALBERONE, M.; CARVALHO, R.; KIRCOVE, B. Sua ideia ainda não vale nada: o guia prático para começar a validar seu negócio. Rio de Janeiro, 2012.

ALMEIDA, Lauro Brito de et al. A Utilização do Orçamento como Ferramenta de Apoio à Formulação de Estratégia, de Controle e de interatividade: Um Estudo Exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil. Revista Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p.65-99, set. 2009. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/651>>. Acesso em: 30 out. 2018.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. Curso de Administração Financeira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 836 p.

BATTISTI, Anselmo Luiz Eden; QUANDT, Carlos Olavo. Como a estrutura de capital da web startups brasileiras de software é formada? XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil João Pessoa/PB, Brasil, de 03 a 06 de

outubro de 2016. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_316_28805.pdf>. Acesso em 29 out. 2018.

BEHRENS, Jéssica Soares Braga. Startup na prática: desafios e oportunidades. 2015. 41 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação Organizacional, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/11697/1/2015_JessicaSoaresBragaBehrens.pdf>. Acesso em: 30 out. 2018.

BICUDO, Lucas. O que é uma startup? 2016. Disponível em: <<https://startse.com/noticia/afinal-o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 24 out. 2018.

BNDES – Classificação de porte os clientes. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente> Acesso em 29 out. 2018.

BRITO, Debora. Startups crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores. 2018. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empreendedores>>. Acesso em: 24 out. 2018.

BROOKSON, Stephen. Como elaborar orçamentos. 2.ed. São Paulo: Publifolha, 2000.

CAMPOS FILHO, Ademar. Demonstração dos Fluxos de Caixa: Uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas. 2ª Edição.

CAVENAGHI, Vagner. O modelo de gestão econômica (GECON) aplicado a área de produção. Cad. estud., São Paulo, n. 14, p. 1-30, dez. 1996. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511996000200001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 30 out. 2018.

FIORE, Camyla Capelo; SANTOS, Nathália Joaquim. PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO NA PRÁTICA: Uma análise de realidades empresariais distintas. 2018. 81 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

FREZZATI, Fábio. Orçamento Empresarial: Planejamento e controle gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5.ed. Livro Digital. São Paulo:Atlas, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522478408/pageid/0>>. Acesso em: 22 out. 2018.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6.ed. 5. reimpr. São Paulo, Atlas, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484959/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 22 out. 2018.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR: Empreendedorismo no Brasil, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2018.

HERMANSON, B. O que é uma startup? São Paulo: Mundo Sebrae, 2011. Disponível em: <<http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em 10 set. 2018.

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

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. Contabilidade de custos. Traduzido por José Luiz Paravato. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

JERONIMO, Louremir Reinaldo. A importância do planejamento financeiro de startups. 2017. Disponível em: <<https://strong.com.br/blog/blogimportancia-planejamento-financeiro-de-startups/>>. Acesso em: 29 set. 2018.

LIMA FILHO, Luiz Medeiros de Araujo. Amostragem. João Pessoa: Slide, 2017. 33 slides, color. Disponível em: <<http://www.de.ufpb.br/~luiz/Adm/Aula9.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

LONGHI, F. A história da revolução das startups. Imasters, 2011. Disponível em:<<http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups>>. Acesso em 10 set. 2018.

LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. Uma Contribuição ao Estudo das Informações Contábeis Geradas pelas Micro e Pequenas Empresas Localizadas na Cidade de Toritama no Agreste pernambucano. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2004.

LUNKES, Rogério João. Manual de Orçamento. 2. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 176p.

MARMER, Max et al. Startup Genome Report Extra on Premature Scaling. 2011. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport2_Why_Startups_Fail_v2.pdf>. Acesso em: 30 out. 2018.

MATURI, R.J. Zero-Based Budgeting. Home Business Magazine: The HomeBased Entrepreneur's Magazine; Vol. 16, p70-70, May/Jun, 2009

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

PROVINCIALI, Vera Lúcia Novaes; CALDAS, Antonio Vinícius Silva e FARIAS, Eduardo Alberto da Silva. Planejamento financeiro para pequenas empresas. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 838-863.

RIES, E. A startup enxuta. 1a ed. São Paulo: Leya, 2012.

SANTOS, José Luiz dos et al. Fundamentos de Orçamento Empresarial. São Paulo: Atlas, 2008. (Coleção Resumos de Contabilidade; v. 24).

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; PINHEIRO, Paulo Roberto. Introdução à Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2007. (Coleção Resumos de Contabilidade; v. 25).

SEBRAE - Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabal>

ho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em 25 out. 2018.

SILVA, Edmilson Estevão da. CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS STARTUPS. 2017. 95 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração das Micro e Pequenas Empresas, Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2017. Disponível em: <http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/EdmilsonEstevaoSilva.pdf>. Acesso em: 29 out. 2018.

SILVA, Joao Vitor Chaves. As principais diferenças entre startups e empresas comuns. Disponível em: <<http://www.laiob.com/blog/as-principais-diferencas-entre-startups-e-empresas-comuns/>>. Acesso em: 25 out. 2018.

VANZELLA, Claíde; LUNKES, Rogério João. Orçamento baseado em Atividades: um Estudo de Caso em Empresa Distribuidora de Energia Elétrica. Contabilidade Vista & Revista, Florianópolis, v. 17, n. 1, p.113-132, mar. 2006. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/294>>. Acesso em: 30 out. 2018.

WAHLMANN, Gabriela Christina. Um Estudo Exploratório Sobre a Atividade de Controladoria nas Microempresas na Cidade de Ubatuba. São Paulo. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – Fecap, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Planejamento Financeiro e Orçamento. Porto Alegre: Sagra - DC Luzzatto, 1995.

APÊNDICE A - Transcrição das entrevistas dos gestores

Roteiro de entrevista: Grande empresa

1. Dados do Entrevistado
 - a) Idade – 30 Anos
 - b) Formação – Sem Formação
 - c) Cargo – CEO
 - d) Tempo de empresa – Desde 2014 (4 anos)

2. Dados da empresa
 - a) Quando iniciou? – Final de 2014
 - b) Qual o ramo de atuação? – Tecnologia e educação
 - c) Qual o principal produto? – Plataforma de estudos
 - d) Quem são os principais clientes? São locais, outros estados, países? – Escolas localizadas pelo Brasil inteiro. Alunos que estão se preparando para ENEM e vestibulares, concurso, cursos pré-militares.
 - e) Quantidade de funcionários? – 16 funcionários
 - f) Qual o faturamento anual? – R\$ 600 mil
 - g) Vem apresentando crescimento/queda anual? De quanto %? – Crescimento 15,87% a.a.
 - h) A empresa mantém um controle financeiro rígido? Desde que iniciou a empresa? – Desde o início, não. Mas agora tem
 - i) A empresa conhece qual o percentual de lucro líquido e todos os custos envolvidos nos seus produtos/serviços? – Conhecemos. Não tem exatamente, mas os custos são conhecidos.

3. Orçamento
 - a) Qual seu entendimento sobre este processo? – Muito pouco, tudo que a gente vem trabalhando é aprendido na prática. Há uma pessoa encarregada da classificação, nomenclatura padrão, categorias de receita e saída.
 - b) Ele é aplicado na empresa? – Sim
 - c) Quando foi implementado? – Há 2 Meses

- d) Antes da implementação, como era o planejamento financeiro da empresa? – Não era feito. A empresa sempre deu lucro, então sempre foi trabalhando no positivo. Agora que estamos crescendo há planejamento para crescer de forma correta
- e) Qual(is) o(s) modelo(s) utilizado(s)? – Não sei
- f) Como é o processo de realização do orçamento? Quais as etapas envolvidas? – Nossa empresa foi separada em grandes grupos, Cada grupo está dentro de um orçamento. B2B e B2C, separadas, inclusive horas de pessoas, e é analisado impacto de cada grupo nas receitas e despesas na empresa
- g) A decisão é centralizada ou descentralizada? Centralizadas. Nos sócios
- h) Procura-se alcançar um consenso entre as áreas da organização quanto à necessidade de recursos, ou é um processo que gera conflitos entre os setores? – Com certeza. Tem que haver um consenso para empresa crescer. A cultura da empresa é horizontal.
- i) Quando se inicia e quando é aprovado (quanto tempo antes de iniciar)? – A partir da aprovação, leva-se 1 semana.
- j) Como o orçamento é passado para as áreas? – Através de reuniões internas que acontecem todas as sextas-feiras.
- k) É realizada um acompanhamento e controle ao longo do período orçamentário para avaliar se o orçamento está sendo cumprido? – Sim
- l) Que tipo de ferramenta (software, planilhas eletrônicas) é utilizada para realizar o controle do orçamento? – Utilizamos a Conta Azul
- m) O orçamento sofre modificações e ajustes ao longo da sua vigência? – Sofre com frequência.
- n) É possível identificar algum impacto da prática orçamentária para a estratégia do negócio? – Com certeza. Se não for planejado há um gasto desnecessário, você acaba “Queimando dinheiro”. Atualmente, estamos buscando aportes de investidores, então devemos ter o orçamento controlado para apresentar aos interessados.
- o) Quais as principais vantagens e desvantagens encontradas no processo orçamentário? – Vantagem : Previsão dos acontecimentos e poder tomar ações para não ter prejuízo e crescimento.
Desvantagem: ficar engessado quanto à evolução das finanças, tendo que ser revisto periodicamente.

- p) Numa escala de 0 a 10, como você avalia a relação custo benefício do orçamento? (Sendo 0= custo muito maior que o benefício, e 10= benefícios muito maiores que o custo) 8

Considerações: O processo de orçamento para uma multinacional é burocrático. O crescimento de uma startup, quanto mais planejado melhor o resultado.

Roteiro de entrevista: Média empresa

1. Dados do Entrevistado
 - a) Idade – 25 anos
 - b) Formação – Ciências econômicas
 - c) Cargo – CEO
 - d) Tempo de empresa – 3 anos

2. Dados da empresa
 - a) Quando iniciou? – 2015
 - b) Qual o ramo de atuação? – Tecnologia para área financeira
 - c) Qual o principal produto? – Prestação de serviço de projetos de tecnologia para instituições financeiras ligadas a *Algotrading*
 - d) Quem são os principais clientes? São locais, outros estados, países? – Maior parte sediados em São Paulo, são bancos e corretoras
 - e) Quantidade de funcionários? – 5 funcionários
 - f) Qual o faturamento anual? – R\$ 500 mil
 - g) Vem apresentando crescimento/queda anual? De quanto %? – Crescimento 1.000%
 - h) A empresa mantém um controle financeiro rígido? Desde que iniciou a empresa? – Desde o início não, mas desde que foi constituída há um controle rígido, centavo a centavo.
 - i) A empresa conhece qual o percentual de lucro líquido e todos os custos envolvidos nos seus produtos/serviços? – Sim e não, pois o jeito que se planeja um projeto não é exatamente como ele é executado. Se sabe, na teoria.

3. Orçamento

- a) Qual seu entendimento sobre este processo? – É um processo rápido, que eu efetuo todos os meses para ter uma visão da situação financeira da empresa.
- b) Ele é aplicado na empresa? – Sim
- c) Quando foi implementado? – Desde que a empresa foi constituída em junho de 2017.
- d) Antes da implementação, como era o planejamento financeiro da empresa?
- e) Qual(is) o(s) modelo(s)utilizado(s)? – Utilizamos orçamento de Orçamento contínuo
- f) Como é o processo de realização do orçamento? Quais as etapas envolvidas? – Todos os meses eu recalculo o planejamento dos próximos 12 meses, sem suposições, só considero como “entrada” o que eu tenho certeza que serão entradas. Se eu não tiver certeza, não coloco. Então o planejamento é para tentarmos chegar na próxima fase, não visamos atingir tal margem, pois ainda não estamos nessa fase de vida da empresa de *Product Market Fit*
- g) A decisão é centralizada ou descentralizada? – Centralizada totalmente no CEO.
- h) Procura-se alcançar um consenso entre as áreas da organização quanto à necessidade de recursos, ou é um processo que gera conflitos entre os setores? – A empresa é muito pequena, não tem divisões de setores. Mas a decisões são consensuais.
- i) Quando se inicia e quando é aprovado (quanto tempo antes de iniciar)? – Imediatamente.
- j) Como o orçamento é passado para as áreas? – Todos os sócios tem acesso às planilhas. Qualquer funcionário que me questiona sobre as finanças eu explico, sem problemas
- k) É realizada um acompanhamento e controle ao longo do período orçamentário para avaliar se o orçamento está sendo cumprido? – Sim, não faço uma análise de variação, pois são poucos custos hoje. Temos por volta de 15 despesas associados e a maioria é extremamente fixo, não variando mais do que 10 reais no mês. Então, eu sei os custos, sei o que varia de um mês por outro, mas não há uma formalização deste processo.
- l) Que tipo de ferramenta (software, planilhas eletrônicas) é utilizada para realizar o controle do orçamento? – Uma planilha de Excel criada por mim.

- m) O orçamento sofre modificações e ajustes ao longo da sua vigência? – Mensalmente é revisto, principalmente, pois como uma startup a gente precisa saber de forma rápida, onde estamos errando. Se estamos gastando demais, se nosso *runaway* ficou muito curto, se precisamos de mais dinheiro, principalmente, porque se eu quiser fazer uma rodada de investimentos, é um processo que leva meses.
- n) É possível identificar algum impacto da prática orçamentária para a estratégia do negócio? – Total impacto, pois se descuidar do orçamento, podemos ir a falência, mesmo tendo receitas.
- o) Quais as principais vantagens e desvantagens encontradas no processo orçamentário? – Vantagem: A chave do orçamento não é entender o quanto você vai gastar, mas sim, quando você vai gastar. O nosso é organizado de forma muito cronológica evidenciando minhas necessidades de capital. Desvantagem: dependendo do tamanho da empresa, pode ser um processo muito burocrático, mas não vejo uma forma de “fugir” dele.
- p) Numa escala de 0 a 10, como você avalia a relação custo benefício do orçamento? (Sendo 0= custo muito maior que o benefício, e 10= benefícios muito maiores que o custo) – 10.

Roteiro de entrevista: Microempresa

1. Dados do Entrevistado
 - a) Idade – 34 anos
 - b) Formação – Engenheiro de produção mecânica
 - c) Cargo – Fundador e diretor
 - d) Tempo de empresa – desde 2012 (6 anos)

2. Dados da empresa
 - a) Quando iniciou? – A empresa iniciou formalmente em 2012
 - b) Qual o ramo de atuação? – Educação
 - c) Qual o principal produto? – Cursos Presenciais

- d) Quem são os principais clientes? São locais, outros estados, países? – Atualmente, o principal cliente é o SEBRAE, temos, também, cursos voltados para em incubadoras e aceleradoras
- e) Quantidade de funcionários? – Um estagiário
- f) Qual o faturamento anual? – R\$ 200mil
- g) Vem apresentando crescimento/queda anual? De quanto %? A empresa apresentou um crescimento de 30%
- h) A empresa mantém um controle financeiro rígido? Desde que iniciou a empresa? – Sim, mas o volume é pequeno, são poucas despesas fixas. Tornando o controle facilitado.
- i) A empresa conhece qual o percentual de lucro líquido e todos os custos envolvidos nos seus produtos/serviços? – Não precisamente.

3. Orçamento

- a) Qual seu entendimento sobre este processo? – O principal ponto do orçamento esta associado ao tamanho da empresa, ao modelo de negócios, da senioridade do time. São os principais fatores que afetam diretamente o processo de orçamento.
Empresa pequena: processo de orçamento simples, centralizado na figura do sócio, boa prática.
Empresa grande: precisa de área específica, planejamento do orçamento, deve ser descentralizado.
Modelo de negocio influencia pela complexidade. Quando há muitos produtos precisa ser feito com muito mais cuidado, prestando atenção a mais detalhes, observando todos os fatores envolvidos.
Senioridade do time, quanto mais sênior mais cedo é possível descentralizar.
- b) Ele é aplicado na empresa? – Orçamento é feito com horizonte de 60 dias
- c) Quando foi implementado? - Desde sempre. Nunca possuiu custos fixos altos.
- d) Antes da implementação, como era o planejamento financeiro da empresa? – Não se aplica
- e) Qual(is) o(s) modelo(s)utilizado(s)? – Base zero.

- f) Como é o processo de realização do orçamento? Quais as etapas envolvidas?
– É efetuado um controle semanal do orçamento de curto prazo.
- g) A decisão é centralizada ou descentralizada? – Centralizado no Diretor
- h) Procura-se alcançar um consenso entre as áreas da organização quanto à necessidade de recursos, ou é um processo que gera conflitos entre os setores? – Não, pois não possui divisão de áreas
- i) Quando se inicia e quando é aprovado (quanto tempo antes de iniciar)? É um processo cíclico revisto semanalmente, não há intervalo entre aprovação e revisão.
- j) Como o orçamento é passado para as áreas? – Não se aplica, pois a empresa é muito enxuta
- k) É realizada um acompanhamento e controle ao longo do período orçamentário para avaliar se o orçamento está sendo cumprido? – Sim, semanalmente.
- l) Que tipo de ferramenta (software, planilhas eletrônicas) é utilizada para realizar o controle do orçamento? – São utilizadas planilhas eletrônicas (Excel)
- m) O orçamento sofre modificações e ajustes ao longo da sua vigência? – Sim, principalmente as previsões de receitas. Pois estas tendem a ser imprevisíveis e irregulares.
- n) É possível identificar algum impacto da prática orçamentária para a estratégia do negócio? – Não diretamente, pois sempre houve esta prática.
- o) Quais as principais vantagens e desvantagens encontradas no processo orçamentário? – Vantagens: Planejamento: facilitando a análise de viabilidade, precificação, metas de médio-longo prazo. Controle: verificando se o que foi planejado está sendo realizado, correções de rumo. Sem desvantagens
- p) Numa escala de 0 a 10, como você avalia a relação custo benefício do orçamento? (Sendo 0= custo muito maior que o benefício, e 10= benefícios muito maiores que o custo)

10

Considerações: Não há tempo perdido com orçamento, se utilizado corretamente.