

FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE: APLICAÇÕES EM UMA STARTUP

PLANNING AND CONTROL TOOL: APPLICATIONS IN A STARTUP

Enviado em 01-09-2021.
Aceito em 18-02-2022

Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro
wendy.carraro@ufrgs.br

Isadora Schossler de Nardin Teixeira
isadoraschossler@outlook.com

Alan Bandeira Pinheiro
alanbpinheiro@hotmail.com

RESUMO

Esse estudo tem por objetivo descrever as etapas necessárias na implantação de um orçamento financeiro em uma startup. Essa pesquisa é caracterizada como participativa, descritiva e qualitativa e foi realizada em uma empresa da área de tecnologia. Após o processo de implantação e acompanhamento do orçamento, foi realizada a aplicação de um questionário com os gestores da firma. Os principais resultados apontam que após a implementação do orçamento, os gestores aderiram à ferramenta como uma base para análise do desempenho financeiro da empresa e como um impulsionador para o planejamento do futuro e coordenação de esforços. Ademais, os gestores da startup consideram que o planejamento e controle possibilita a previsão de acontecimentos futuros e minimização de escassez de recursos. Como contribuições, o estudo agrega à literatura, ao propor a implantação de orçamento em uma startup. A aplicação dessa ferramenta pode auxiliar as startups a se adaptarem mais facilmente ao mercado.

PALAVRAS-CHAVE:

Startup. Orçamento Financeiro. Planejamento. Controle Financeiro. Ferramenta de Planejamento e Controle.

ABSTRACT

This study aims to describe the steps necessary to implement a financial budget in a startup. This research is characterized as participatory, descriptive, and qualitative and was carried out in a technology company. After the budget implementation and monitoring process, a questionnaire was applied to the firm's managers. The main results show that after budget implementation, managers adhered to the tool as a basis for analyzing the company's financial performance and as a driver for future planning and coordination of efforts. Furthermore, the startup's managers consider that planning and control makes it possible to predict future events and minimize shortages of resources. As contributions, the study adds to the literature, by proposing the implementation of a budget in a startup. The application of this tool can help startups to adapt more easily to the market.

KEYWORDS:

Startup. Financial Budget. Planning. Financial control. Planning and Control Tool

I INTRODUÇÃO

Nem todas as empresas recentemente fundadas podem ser denominadas *startups*. A principal diferença destes negócios em comparação a pequenos negócios tradicionais é que as *startups* possuem forte intenção de crescimento por trás do negócio, marcada pela busca por um modelo de negócio repetível e escalável (Blank, 2010). Apesar de todos novos empreendimentos estarem associados a um certo nível de risco, as *startups* lidam com um nível ainda maior de risco (Teixeira, Andrade, Alcântara & Oliveira, 2019), porque projetam produtos e serviços inovadores para um mercado ainda não estabelecido (Pope, 2020). Dessa forma, estes empreendimentos operam em um ambiente de incerteza em diferentes perspectivas: mercado, produto, competitividade e finanças e, por esse motivo, a possibilidade de fracasso é inerente à fase inicial desses empreendimentos (Fernández & Rodríguez, 2018; Campos & Lima, 2019).

Apesar de a incerteza ser inerente à inovação (Hyytinen, Pajarinen, & Rouvinen, 2015), os líderes devem apoiar a inovação como um valor organizacional e, simultaneamente, manter os métodos administrativos de gerenciamento de riscos e controles de gerenciamento, buscando equilíbrio dessas variáveis (Gurd & Helliard, 2017). Para sobreviverem em um mercado fortemente competitivo, dinâmico e volátil, as empresas devem realizar esforços para colher informações, possibilitando melhores decisões, especialmente no caso das *startups*, as quais exercem um grande esforço no mercado (Caseiro & Coelho, 2019).

Embora sistemas contábeis avançados estejam presentes em organizações com fortes convicções em relação ao sucesso futuro, a elaboração do orçamento é o primeiro sistema contábil a ser utilizado (Davila & Foster, 2005). Sendo assim, o orçamento deve ser adotado o mais cedo possível, pois representa “uma combinação de fluxo de informação, processos e procedimentos administrativos que, geralmente, é parte integral do planejamento de curto prazo e do sistema de controle de uma organização” (Merchant, 2007, p. 105).

O orçamento financeiro compõe-se pela fase onde todas as decisões são transformadas em consequências monetárias, possibilitando projetar demonstrações financeiras (Frezatti, 2009). Assim sendo, o planejamento é a chave da gestão empresarial enquanto o orçamento é tido como o principal instrumento, o qual formaliza as metas e objetivos, funcionando como meio para comunicar de onde e para onde a empresa está caminhando. O orçamento é uma forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos que necessitem de cuidado por parte dos gestores (Leite, Cherobim, Silva, & Bufrem, 2008). Dentre os fatores mais relacionados com a satisfação estão aqueles relativos ao engajamento do funcionário com a empresa, como a participação e a avaliação de desempenho por meio do processo orçamentário (Defaveri, Santi, & Toigo, 2019).

Neste contexto, o estudo tem por objetivo descrever as etapas necessárias na implantação de um orçamento financeiro em uma *startup*. Para tanto, foi elaborado um orçamento de fluxo de caixa, considerando dados financeiros com base histórica de uma *startup* da área de tecnologia; a análise dos valores orçados x realizados no intervalo de quatro meses; e análise das percepções dos sócios quanto ao impacto da implantação da ferramenta.

O artigo foi dividido em 5 seções. Além dessa primeira, a segunda parte descreve os conceitos de planejamento, orçamento e controle financeiro e estudos relacionados. Na terceira parte do artigo estão descritos o método e o procedimento da pesquisa. Na quarta os resultados são descritos e discutidos. Finaliza-se o artigo apontando as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por objetivo apresentar elementos conceituais de planejamento, orçamento e controle financeiro e estudos relacionados ao contexto da pesquisa.

2.1 PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

No contexto organizacional, o planejamento financeiro fixa padrões e metas de resultados diretamente alinhados ao planejamento estratégico, enquanto o controle financeiro trata de buscar que os planos sejam concretizados e comparar o que foi efetivamente realizado com o planejado (Lucion, 2005). Dessa forma, os processos de planejamento e de controle são complementares e são necessários para garantir que as aspirações da empresa a longo prazo tornem-se realidade (Cowen & Midaugh, 1988).

Planejar é fixar antecipadamente o rumo da organização, enquanto controlar é garantir que a organização está seguindo na direção correta (Schmidt, Santos, & Martins, 2014). Além disso, o planejamento e o controle financeiro são mecanismos que auxiliam as organizações na verificação da necessidade de ações buscando minimizar eventuais efeitos negativos decorrentes do ambiente externo e interno (Sljivic, Skorup, & Vukadinovic, 2015), isto é, por meio do planejamento e do controle é possível minimizar os riscos causados pela escassez de recursos por meio de uma visão dos fatos que geram movimentação de recursos, além de possibilitar a previsão de acontecimentos futuros (Baradel, Martins, & Oliveira, 2011).

Em suma, a organização define as estratégias para um determinado período temporal, as quais serão implementadas por meio de um processo estruturado (Frezatti, Relvas, Nascimento, Junqueira, & Bido, 2010). Dentro dos processos utilizados para planejamento e controle financeiro, o orçamento é a principal ferramenta de controle, o qual envolve todos os setores da companhia, estabelecendo e coordenando objetivos para todas as áreas da empresa, de forma que todos trabalhem sinergicamente em busca dos objetivos organizacionais (Padoveze, 2012).

Conforme Werolin (1965), todos os empreendimentos que queiram manter posição competitiva no mercado devem planejar com antecipação sua rota e utilizar alguma técnica para controlar suas atividades. Neste contexto, uma técnica comumente utilizada é o orçamento, o qual é basicamente uma demonstração das receitas e despesas previstas para um período de tempo específico, podendo este ser um plano de ação anual, bem como mensal, trimestral, semestral ou até mesmo estender-se por vários anos, como é o caso de projetos (McCrie, 2007). Dessa forma, o período temporal é futuro e fixado de acordo com as necessidades das organizações.

Por meio das estratégias orçamentárias, as empresas buscam trilhar um caminho seguro e estável, bem como evitar possíveis desvios que comprometam os resultados e, dessa forma, asseguram-se de seu crescimento e sobrevivência no mercado (Lima & Jorge, 2007). Entretanto, apesar de ser caracterizado como um plano financeiro formalizado, o orçamento deve ser flexível o suficiente para se adaptar às contingências (McCrie, 2007).

Dessa forma, o orçamento é a quantificação do planejamento estratégico da empresa (Schmidt, Santos, & Martins, 2014), visto que são fixadas metas quantitativas por meio de projeções em busca da concretização dos objetivos estratégicos da organização. Não obstante, o orçamento é baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas (Frezatti, 2009).

Os principais benefícios do orçamento são: os gestores são compelidos a planejar o futuro e formalizar suas responsabilidades; as expectativas formalizadas fornecem uma base para analisar o desempenho subsequente; e, o orçamento direciona os gestores na coordenação dos esforços, buscando alinhar os planos das subunidades de acordo com os objetivos da organização (Leite, Cherobim, Silva, & Bufrem, 2008).

Conforme Nascimento e Reginato (2009), o orçamento pode ser elaborado de acordo com os seguintes modelos: primeiramente, há o Orçamento Flexível, o qual tem como base a quantidade de unidades de produtos que se pretende vender; o Orçamento Contínuo, que busca sempre abranger um ciclo orçamentário completo; o Orçamento Estático, que é o modelo tradicional de orçamento, com período estático, no qual não são permitidas alterações; e o Orçamento Base Zero, onde as informações históricas são abandonadas e anualmente as receitas, custos e despesas devem ser repensados.

De acordo com Padoveze (2012), alguns dos principais princípios que devem ser observados para a elaboração do orçamento são: o orçamento deve orientar para que os objetivos da empresa sejam atendidos; deve haver participação ativa dos gestores na elaboração; os objetivos devem ser realísticos e passíveis de serem cumpridos; e o processo deve ser flexível em casos de ajustes e revisões.

Quanto ao processo de montagem do orçamento, Frezatti (2009) divide o processo em dois grandes blocos: a Etapa Operacional e a Etapa Financeira. A Etapa Operacional diz respeito ao planejamento das operações de empresas produtoras de bens tangíveis, podendo ser uma etapa dispensada em empresas prestadoras de serviços, por exemplo. Já a Etapa Financeira é aquela que consiste em traduzir todas as atividades à linguagem monetária, sendo uma etapa fundamental no processo orçamentário, mesmo em empresas com atividades pouco complexas.

Em relação à elaboração, Padoveze (2012) argumenta que o processo de elaboração do orçamento é composto por três etapas, as quais são expostas na Figura 1. A primeira é a previsão, onde é feito o trabalho de cálculo daquilo que a empresa está prevendo para o próximo exercício. São elaborados cenários imagináveis ou possíveis, de acordo com as condições probabilísticas. A segunda é a reprojeção, etapa na qual os dados orçados são submetidos aos setores responsáveis e são realizados ajustes conforme necessários. Por fim, temos a etapa de controle, na qual as variações são analisadas para entender se foi possível atingir os objetivos traçados.

A última etapa ocorre no período futuro e representa segurança de que o efetivamente realizado está próximo do orçado e, em caso de variações relevantes, confere atenção dos gestores para a mitigação de possíveis efeitos negativos no aspecto financeiro das empresas. Ademais, é comum que sejam feitos ajustes para os próximos meses nesse momento, a fim de expressar uma visão mais atualizada do orçamento para fins de tomada de decisões. Essa visão ajustada do orçamento é comumente chamada de *forecast* (Zeller & Metzger, 2013).

2.2 ESTUDOS RELACIONADOS

O estudo de Matos e Carraro (2018) buscou identificar as vantagens e desvantagens do processo orçamentário em uma cooperativa médica. Essa pesquisa é considerada relacionada devido a realização de análise acerca das percepções dos gestores em relação ao processo orçamentário. Dentre os resultados levantados no estudo, destaca-se que 33% dos gestores concordaram parcialmente e os outros 67% concordaram totalmente que

o orçamento propicia uma melhora na estrutura de avaliação do desempenho organizacional, bem como 58% dos gestores concordam parcialmente com a afirmação de que o orçamento permite atingir metas mais facilmente.

A pesquisa de Feltrin e Buesa (2013) buscou identificar a utilização do orçamento para a tomada de decisão, bem como analisar quais as vantagens e limitações do uso do orçamento em empresas. Foi aplicado um questionário em 13 empresas para esta análise e, dentre os resultados, ressalta-se que 13 dos respondentes concordam que o orçamento é importante para a tomada de decisão, 12 concordam com a afirmativa de que a empresa compara os resultados efetivos com os realizados e 9 concordam plenamente que o orçamento é checado ou atualizado com frequência para avaliação do desempenho da empresa.

Já o estudo de Cavalcanti (2013) analisou a implantação de orçamento como uma ferramenta de controle gerencial em uma empresa de rochas ornamentais por meio de uma plataforma teórica de perspectiva sociológica. Dentre as principais constatações, verificou-se que o orçamento foi implantado em busca de planejamento e que serviu como um guia para ações a serem executadas. A base teórica da pesquisa assume que as organizações devem ter um bom ajuste a fim de sobreviver, o qual foi constatado na organização, enquanto a existência de orçamento será uma ferramenta para este fim.

Outro estudo relacionado foi o elaborado por Fank, Angonese e Lavarda (2011), o qual buscou averiguar se as críticas orçamentárias são validadas por gestores acadêmicos. Por meio do estudo, constatou-se que as críticas em sua maioria não foram reconhecidas pelos coordenadores dos cursos de pós-graduação, com exceção daquelas que mencionam que o orçamento tem foco na redução de custo e não na criação de valor, além da concordância com a afirmativa em relação à lentidão do processo de revisão.

Por fim, o estudo elaborado por Santos e Quintana (2011) teve como objetivo avaliar a importância da utilização do orçamento como ferramenta de controle numa empresa da atividade rural. Sendo assim, este estudo está alinhado em relação à visão de que o orçamento é a principal ferramenta de planejamento e controle. Neste estudo, foram elaborados e analisados diversos orçamentos e constatou-se que o orçamento e o planejamento estratégico mostram-se como ferramentas essenciais para a tomada de decisão. Verificou-se a necessidade de controle orçamentário nas empresas, já que este possibilita o redirecionamento de metas e objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente estudo, a tipologia quanto à abordagem do problema classificou-se como qualitativa. Conforme Maanen (1979), por meio da pesquisa qualitativa, busca-se reduzir a distância entre indicado e indicador, entre teoria e dados, bem como entre contexto e ação. No que se refere à tipologia de pesquisa em relação aos objetivos, o estudo foi considerado como uma pesquisa descritiva, a qual “configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa” (Raupp & Beuren, 2006, p. 81). Segundo Zanella (2013, p. 34), a pesquisa descritiva “procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas”.

Diante dos procedimentos adotados, o estudo caracterizou-se como um estudo de caso, tendo em vista que este estudo foi realizado em uma empresa específica, buscando a verificação da viabilidade de aplicação de uma teoria contábil. O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que pode ser aplicada em diversas áreas do conhecimento e tem como caracte-

rística o estudo de uma unidade, bem delimitada e contextualizada, analisando tempo e lugar, com o objetivo de buscar a análise desse caso dentro do todo (Ventura, 2007).

Além disso, é uma pesquisa participante, regida por meio da interação entre os pesquisadores e os investigados. Conforme Brandão (2001, p. 43), a pesquisa participante é “a metodologia que procura incentivar o desenvolvimento autônomo (autoconfiante) a partir das bases e uma relativa independência do exterior.”

A pesquisa foi realizada em uma startup da área de tecnologia, denominada neste estudo pelo nome fictício ‘Organização Inovadora’, estabelecida em um Parque Tecnológico Universitário da região sul do país. Cabe destacar que os dois sócios da organização, perceberam a carência de implementar controles e processos de gestão no negócio. Por este motivo, colocaram a empresa à disposição para realização deste estudo acadêmico, visando contribuir e fortalecer a efetividade dos resultados da implementação do orçamento financeiro para o negócio. Ter o apoio e envolvimento dos sócios neste processo foi determinante para apuração e análise dos resultados da implementação do instrumento financeiro. O estudo tem por propósito evidenciar a relevância do orçamento financeiro como um controle de gestão para startups.

O primeiro contato com a empresa foi realizado por meio de visita em sede da empresa, com o propósito de alinhamento acerca do levantamento de dados, bem como referente ao processo de elaboração e acompanhamento do orçamento. Assim que se obteve os dados, as três etapas do orçamento propostas por Padoveze (2012) foram executadas por meio de planilha eletrônica (Microsoft Excel). Inicialmente, levantou-se a previsão inicial do orçamento, a qual foi reprojeta em reunião por webconferência com os gestores. Após o decorrer de cada um dos quatro meses de análise, o controle foi realizado através de reuniões mensais por meio de webconferência, com o intuito de analisar as variações entre o orçado e o realizado. Um multiplicador foi inserido nos dados financeiros com o intuito de preservá-los.

Após o processo de implantação e acompanhamento do orçamento, foi realizada a aplicação de instrumento de pesquisa (questionário, conforme Apêndice A) com o intuito de verificar a percepção dos gestores acerca da utilização do orçamento como ferramenta de planejamento e controle, assim como verificar se os principais benefícios do orçamento foram percebidos pelos gestores. Para isto, foi utilizada a Escala Likert, por meio da qual os participantes indicam o seu nível de concordância com uma afirmativa de acordo com uma escala numérica (de 1 a 5, onde: 1 – discordo totalmente; e 5 – concordo totalmente).

Inicialmente, foi realizada uma primeira reunião de alinhamento por meio de visita presencial na sede da empresa em dezembro de 2019, a qual teve o intuito de conhecer a startup e verificar as formas de levantamento dos dados para a pesquisa. Devido ao início da pandemia do Covid-19, as outras cinco reuniões subsequentes foram realizadas através de webconferência, entre os meses de março a setembro de 2020. A segunda reunião teve por objetivo apresentar elementos de reprojeção do orçamento e as demais para a análise do orçado e realizado dos meses de maio a agosto. Cada uma das reuniões de análise ocorreu no mês posterior da competência. As reuniões tiveram duração média de duas horas. Além disto, foram realizadas diversas trocas de informações por meio de e-mail e outros canais de comunicação com os sócios da empresa. Por fim, foi solicitado aos gestores o preenchimento do instrumento de pesquisa.

4 ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO FINANCEIRO

Esta seção apresenta os resultados da implementação do orçamento financeiro, bem como o detalhamento de cada uma das etapas.

4.1 APRESENTANDO A STARTUP

Startups são empreendimentos que, ao projetar a criação de produtos e serviços inovadores, lidam com condições de extrema incerteza, ou seja, “trata-se de um grupo de pessoas buscando empreender em mercados onde as variáveis são pouco conhecidas” (Nardes & Miranda, 2014, p. 254). Essas empresas experimentam diferentes modos de usar a tecnologia, buscando determinar novas formas de benefício para os consumidores (Bhimani, 2018). As empresas *startups* têm sido consideradas protagonistas no desenvolvimento econômico (Rocha, Olave, & Ordonez, 2019), devido às inovações revolucionárias que resultaram em grandes negócios (Tripathi, Seppänen, Boominathan, Oivo, & Liukkonen, 2019), justamente porque as *startups* tem como proposta buscar por uma disrupção no mercado, caracterizada por um novo e lucrativo mercado (Pope, 2020). Assim sendo, as *startups* “constituem-se numa forma de organização independente que transforma oportunidades em negócios diante de contextos de mudança” (Silva, 2020, p. 75).

A Organização Inovadora é uma *startup* que atua no mercado de desenvolvimento de soluções tecnológicas educacionais por meio do uso de técnicas de tecnologia artificial. O diferencial da empresa é a utilização de gamificação, buscando tornar o processo de aprendizagem mais fácil e agradável. Suas principais atividades são a prestação de serviços de suporte técnico em tecnologia da informação e desenvolvimento de programas de computador sob encomenda. A empresa foi criada no ano de 2012, tendo seu quadro societário composto por três sócios, sendo dois destes sócios-administradores. Apesar de utilizar mídias digitais como site e Instagram, os gestores consideram que a principal forma de captação de clientes é por meio de indicações. A empresa costuma ter uma média de 10 clientes ativos, os quais enquadram-se na categoria de pessoas jurídicas.

4.2 ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO FINANCEIRO

Embora a empresa esteja operando há quase oito anos, os gestores não haviam realizado nenhum tipo de planejamento ou controle financeiro. A *startup* contava apenas com um sistema de informações gerenciais, o qual era utilizado somente como ferramenta de registro de movimentações financeiras. Basicamente, os gestores não utilizavam informações financeiras para tomada de decisão.

Conforme o modelo de montagem de orçamento proposto por Frezatti (2009), julgou-se desnecessária a elaboração do Orçamento Operacional, tendo em vista que essa é uma etapa moldada para empresas produtoras de bens tangíveis e a empresa analisada é prestadora de serviços. Portanto, para implantação de orçamento na *startup*, optou-se por elaborar apenas a partir da etapa de Orçamento Financeiro, o qual consistiu em projetar e consolidar as receitas, custos e despesas da empresa.

Em um primeiro momento, foi elaborado um esboço do orçamento de acordo com base histórica composta pelos dados coletados de extratos financeiros dos anos de 2018 e 2019. Foram utilizadas as três etapas propostas por Padoveze (2012), sendo essa etapa a de previsão, sendo possível classificar e organizar as despesas e receitas da *startup* de

acordo com suas contas contábeis e grupos referenciais. O que possibilitou a utilização dos dados previstos para discussão acerca da necessidade de orçá-los.

Em sequência, conforme o Quadro I, foram elaboradas as premissas, as quais representam as regras maiores e gerais para a elaboração do orçamento (Padoveze, 2012), que serviram como base para o ajuste dessa primeira previsão. Tendo em vista a situação financeira da empresa e a pandemia, o orçamento foi conservativo em relação às receitas, considerando um pequeno volume de novos contratos, bem como foram consideradas apenas as despesas fixas e recorrentes.

QUADRO 1 – Premissas Orçamentárias.

Tipo	Orientação	Conta	Valor Orçado e Justificativa
Receitas	Orçar receitas conforme contratos em andamento e novos contratos	Receitas de Prestação de Serviços	R\$ 6.000/mês referente a contratos em andamento
			R\$ 2.250/mês de acordo com estimativa de novos contratos em negociação
Despesas Fixas	Orçar despesas fixas conforme valor atual ou estimativa de acordo com média histórica	Pró-Labore Sócios	R\$ 7.500/mês correspondente aos dois sócios-administradores
		Aluguel	R\$ 450/mês referente ao condomínio (valor reajustado devido à pandemia)
		Servidores e Internet	R\$345/mês (estimativa, varia de acordo com o câmbio)
		Honorários Contábeis	R\$ 345/mês;
		Assinaturas	R\$ 34/mês referente a streaming de música e sistema para gestão financeira
		DAS	R\$ 450 (valor variável, foi considerada média histórica)
		INSS	R\$ 330 (valor variável, foi considerada média histórica)
		TFLF	R\$32 em agosto (a taxa é anual e ano passado foi paga neste mês)
		Estagiários	Contratos acabaram e não há expectativa de necessidade de contratar novos
		Transporte	Não será orçado porque refere-se ao vale-transporte de estagiários
Despesas variáveis	Despesas variáveis não serão orçadas devido à situação de pandemia e situação financeira	Bens Não-Duráveis	Não serão comprados equipamentos de informática
		Cartório, Certificações e Registros	Sem previsões
		Confraternizações	Confraternizações adiadas devido à situação financeira
		Copa e Cozinha	Despesas com café e biscoitos não serão orçadas (estão de home office)
		Honorários Advocáticos	Serviço não é utilizado com regularidade, não foi orçado
		IR	Não haverá despesas porque a empresa caiu ao nível de isenção
		Marketing e Representação	Eventos estão ocorrendo online, então não é necessário orçar
		Freelancer	Não há previsão nos contratos atuais
		Treinamentos	Não serão orçados em 2020

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Esses dados foram ajustados de acordo com as projeções dos responsáveis, ou seja, os gestores da *startup*. Essa etapa é conhecida como projeção. Conforme Werolin (1965, p. 139), “é regra fundamental de práticas orçamentárias eficazes que o orçamento inicial seja preparado pela própria pessoa que haja de trabalhar regida por ele”.

Segundo Tabela I, de acordo com nossas previsões iniciais, a Organização Inovadora estaria optando com margem negativa nos meses de análise (maio, junho, julho e agosto), optou-se por utilizar o modelo de fluxo de caixa para estruturar o orçamento da empresa.

Por meio desse modelo, é possível verificar a necessidade de realizar algum tipo de financiamento e analisar se o nível de caixa da empresa será o suficiente para o funcionamento.

TABELA 1 – Orçamento Financeiro Reprojetoado.

Conta Referencial	Maio	Junho	Julho	Agosto
(+) Entradas	8.250	8.250	8.250	8.250
(+) Receitas com Prestação de Serviços	8.250	8.250	8.250	8.250
(-) Saídas	9.462	9.462	9.493	9.462
(-) Pró-Labore Sócios	7.500	7.500	7.500	7.500
(-) Aluguel	450	450	450	450
(-) Servidor e Internet	353	353	353	353
(-) Honorários Contábeis	345	345	345	345
(-) Assinaturas	34	34	34	34
(-) DAS	450	450	450	450
(-) INSS	330	330	330	330
(-) TFLF	-	-	32	-
Resultado Projetado	(1.212)	(1.212)	(1.243)	(1.212)
Saldo Inicial de Caixa	5.000	3.788	2.576	1.333
Caixa Excedente ou Financiamento Necessário	3.788	2.576	1.333	121

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No que tange às entradas de caixa, o orçado por mês foi R\$ 6.000,00 referente aos contratos que estão em andamento e uma previsão de R\$ 2.250,00 para contratos em negociação. Novos contratos para prestação de serviços são comuns e variam de acordo com a captação de clientes. Por esse motivo, foi orçada essa previsão de novos contratos de acordo com a previsão dos gestores, alinhada também ao que vinha sendo realizado nos meses anteriores.

Quanto às saídas de caixa, foi orçado por mês R\$ 7.500,00 que corresponde ao pró-labore dos sócios-administradores da Organização Inovadora. Foi orçado R\$ 1.182,00 referente às despesas administrativas, sendo: R\$ 450,00 referente ao aluguel (despesa com valor fixo e ajustado devido à pandemia); R\$ 353,00 referente a servidores e internet (previsão - despesas com valor variável); R\$ 345,00 referente à honorários contábeis (despesa com valor fixo); e R\$ 34,00 referente a assinaturas (despesas com valor fixo).

Ademais, foi orçado R\$ 780,00 para recolhimento de impostos nos meses de maio, junho e agosto, sendo: R\$ 450,00 referente à DAS - Documento de Arrecadação do Simples Nacional (previsão - despesa com valor variável); e R\$ 330,00 referente à INSS - Instituto Nacional do Seguro Social (previsão - despesa com valor variável). Apenas no mês de julho foi orçado R\$ 812,00 porque foi considerada a TFLF - Taxa da Fiscalização da Localização e do Funcionamento a mais, no valor de R\$ 32,00. Essa taxa é paga apenas uma vez ao ano e a previsão de pagamento, conforme pagamento de 2019, é para o mês de julho.

Segundo a Tabela 1, percebe-se que a Organização Inovadora está projetando operar com margem negativa nos meses analisados. Apesar de não haver necessidade de caixa mínimo para operação, salienta-se que o caixa excedente está chegando mais próximo de precisar de um financiamento ao decorrer dos meses. Esse foi um tema bastante discutido com os gestores da Organização Inovadora, que tomaram como item de ação a necessidade de fechar novos contratos para melhorar o resultado.

4.3 ANÁLISE DO ORÇADO X REALIZADO

A etapa de controle se resume ao confronto dos dados orçados contra os dados reais obtidos. Os principais objetivos consistem em identificação e análise de variações, correção de eventuais erros e ajuste de plano orçamentário, se necessário (Padoveze, 2012). Sendo assim, após terem passado os meses de análise (maio, junho, julho e agosto de 2020), os dados reais foram levantados, para fins de análise de variações entre o orçado e o realizado. Segue abaixo a Tabela 2, onde são expostos os resultados do mês de maio, o primeiro mês de acompanhamento.

TABELA 2 – Orçado x Realizado do mês de Maio

Conta	Orçado	Realizado	Varição (R\$)	Varição (%)
(+) Entradas	8.250	9.814	1.564	19%
(+) Receitas com Prestação de Serviços	8.250	9.814	1.564	19%
(-) Saídas	9.462	7.541	(1.921)	-20%
(-) Pró-Labore Sócios	7.500	7.500	-	0%
(-) Aluguel	450	-	(450)	-100%
(-) Servidor e Internet	353	7	(346)	-98%
(-) Honorários Contábeis	345	-	(345)	-100%
(-) Assinaturas	34	34	-	0%
(-) DAS	450	-	(450)	-100%
(-) INSS	330	-	(330)	-100%
Resultado do mês	(1.212)	2.273	3.485	-288%
Saldo Inicial Caixa	5.000	6.558	1.558	31%
Caixa Excedente ou Financiamento Necessário	3.788	8.831	5.043	133%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No mês de maio, os objetivos de entradas foram alcançados por meio de novos contratos, variando 19% em relação às expectativas dos gestores – a qual era bastante realista, porém conservadora. Quanto às despesas, houve uma variação de -20% dado que diversas cobranças não foram recebidas e, conseqüentemente, não foram pagas. A expectativa dos gestores é de que estas sejam pagas nos próximos meses. As únicas saídas efetivamente realizadas foram o pagamento do Pró-Labore dos sócios, o pagamento de Assinaturas que estão em débito automático e o pagamento de um pequeno valor referente à infraestrutura de e-mails, alocado em despesas com Servidor e Internet.

Segundo a Tabela 3, o resultado foi positivo no mês de junho. As entradas referentes a novos contratos foram além do esperado, variando em 109%. Novos contratos com relevância financeira foram concretizados, sendo um destes recebido em parcela única e outros dois em duas parcelas.

Em relação às despesas, a variação foi de 14%. Um dos sócios-administradores retirou R\$ 750,00 a mais do acordado referente à Pró-Labore, o qual será descontado do Pró-Labore dele no próximo mês. O aluguel do mês anterior foi pago, entretanto o aluguel do próprio mês (junho) não foi realizado. O valor total pago em Servidores e Internet neste mês foi além do esperado, considerando o orçamento do mês passado e do mês atual, devido ao câmbio do dólar.

Quanto aos impostos, o DAS foi realizado, porém essa despesa varia de acordo com a receita do período de apuração e da alíquota efetiva calculada. Já a despesa com INSS foi adiada por alguns meses devido à pandemia.

TABELA 3 – Orçado x Realizado do mês de junho

Conta	Orçado	Realizado	Varição (R\$)	Varição (%)
(+) Entradas	8.250	17.282	9.032	109%
(+) Receitas com Prestação de Serviços	8.250	17.282	9.032	109%
(-) Saídas	9.462	10.764	1.302	14%
(-) Pró-Labore Sócios	7.500	8.250	750	10%
(-) Aluguel	450	450	-	0%
(-) Servidor e Internet	353	1.070	718	204%
(-) Honorários Contábeis	345	345	-	0%
(-) Assinaturas	34	34	-	0%
(-) DAS	450	615	165	37%
(-) INSS	330	-	(330)	-100%
Resultado do mês	(1.212)	6.517	7.729	-638%
Saldo Inicial Caixa	3.788	8.831	5.043	133%
Caixa Excedente ou Financiamento Necessário	2.576	15.348	12.772	496%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

TABELA 4 – Orçado x Realizado do mês de julho.

Conta	Orçado	Realizado	Varição (R\$)	Varição (%)
(+) Entradas	8.250	13.725	5.475	66%
(+) Receitas com Prestação de Serviços	8.250	13.725	5.475	66%
(-) Saídas	9.493	9.742	248	3%
(-) Pró-Labore Sócios	7.500	6.750	(750)	-10%
(-) Freelancer	-	-	-	-
(-) Aluguel	450	900	450	100%
(-) Servidor e Internet	353	607	255	72%
(-) Honorários Contábeis	345	690	345	100%
(-) Assinaturas	34	34	-	0%
(-) DAS	450	67	(383)	-85%
(-) INSS	330	693	363	110%
(-) TFLF	32	-	(32)	-100%
Resultado do mês	(1.243)	3.984	5.227	-420%
Saldo Inicial Caixa	2.576	15.348	12.772	496%
Caixa Excedente ou Financiamento Necessário	1.333	19.332	17.999	1351%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme a Tabela 4, em julho, as entradas seguiram superando as expectativas, devido aos contratos de duas parcelas mencionados anteriormente. Quanto às despesas, houve o desconto no Pró-Labore conforme acordado. Devido à alta demanda, foi necessário contratar um *freelancer* para auxiliar nos serviços que não havia sido orçado, acarretando uma despesa no valor de R\$ 198,00.

O pagamento do mês atrasado de Aluguel foi realizado, bem como o do mês de competência. Além disso, foi pago também a parcela atrasada para o contador, no valor de R\$ 345,00. Em relação aos impostos, o pagamento de INSS voltou a ser pago no mês e a TFLF não foi recebida e, conseqüentemente, não foi paga.

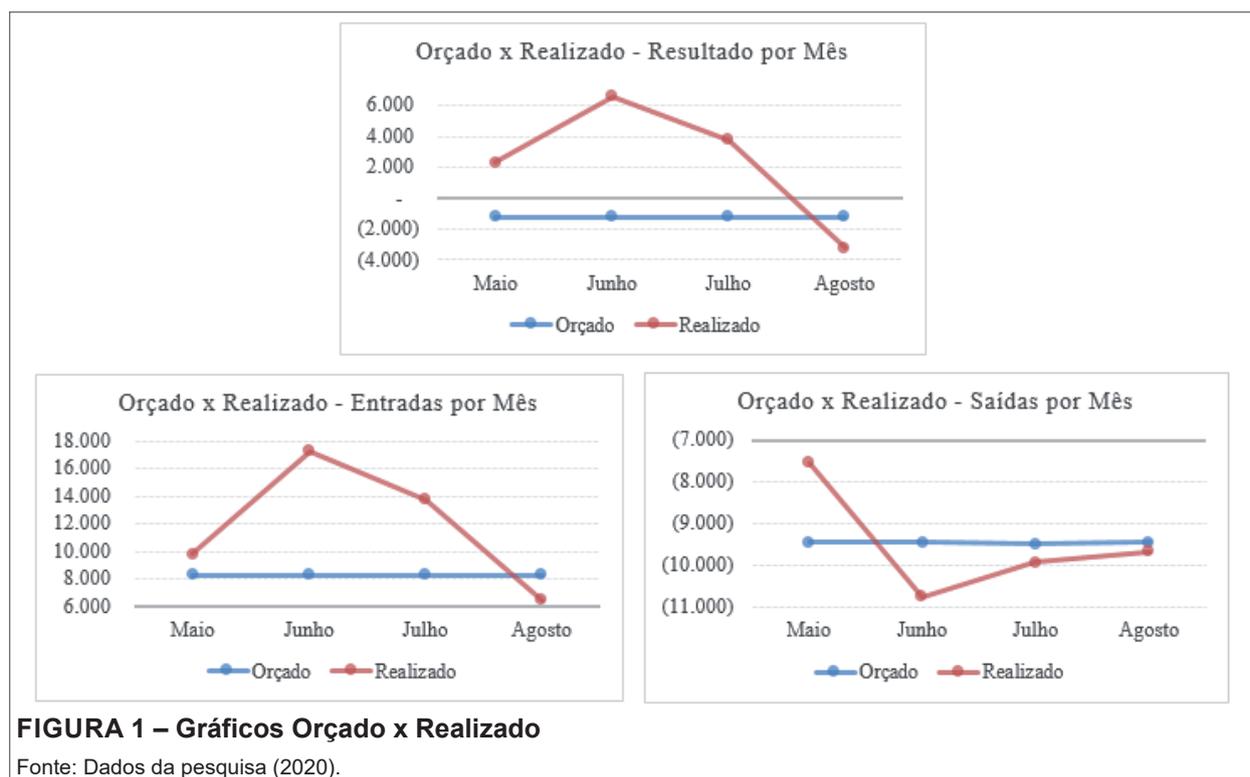
De acordo com a Tabela 5, no mês de agosto, as metas de novos contratos não foram atingidas, sendo o valor que entrou de receita referente aos contratos recorrentes. Ademais, quanto às despesas, ocorreu a compra de um teclado no valor de R\$ 217,00 fora do orçamento que foi alocado em Bens Não-Duráveis, além do pagamento de assinatura digital,

TABELA 5 – Orçado x Realizado do mês de agosto.

Conta	Orçado	Realizado	Varição (R\$)	Varição (%)
(+) Entradas	8.250	6.429	(1.821)	-22%
(+) Receitas com Prestação de Serviços	8.250	6.429	(1.821)	-22%
(-) Saídas	9.462	9.671	209	2%
(-) Pró-Labore Sócios	7.500	7.500	-	0%
(-) Aluguel	450	450	-	0%
(-) Servidor e Internet	353	293	(60)	-17%
(-) Bens Não-Duráveis	-	217	217	-
(-) Honorários Contábeis	345	345	-	0%
(-) Cartório, Certificações e Registros	-	97	97	-
(-) Assinaturas	34	20	(14)	-41%
(-) DAS	450	568	118	26%
(-) INSS	330	182	(149)	-45%
Resultado do mês	(1.212)	(3.242)	(2.031)	168%
Saldo Inicial Caixa	1.333	19.332	17.999	1351%
Caixa Excedente ou Financiamento Necessário	121	16.089	15.968	13216%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

no valor de R\$ 97,00, alocada em Cartório, Certificações e Registros, ambas não foram previstas em orçamento.



Segundo a Figura 1, percebe-se que a principal variação entre o orçado e o realizado nos quatro meses de análise foi referente às entradas de caixa. Essas variações significativas ocorreram no mês de junho e julho, nos quais a *startup* teve um maior volume de novos contratos em relação ao planejado. Em relação às saídas de caixa, o realizado teve pequenas variações em relação ao previsto devido a algumas despesas não-previstas e gastos que escorregaram para meses posteriores. Entretanto, os objetivos de despesa da Organização Inovadora foram atingidos no somatório dos quatro meses.

4.4 PERCEPÇÕES DA IMPLANTAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES

Para validação das vantagens de utilização do orçamento como ferramenta de planejamento e controle financeiro, foi aplicado um breve instrumento de pesquisa aos gestores da Organização Inovadora. Dessa forma, os respondentes da pesquisa foram os dois sócios-administradores da *startup* analisada na pesquisa.

Inicialmente, a análise do perfil visou identificar a escolaridade, formação e autopercepção acerca da experiência como gestor e experiência no processo orçamentário. Em relação à formação acadêmica, a pesquisa identificou que o nível de escolaridade de 100% dos respondentes é pós-graduação, ambos na área de Computação. Além disso, 50% concordaram totalmente com a afirmação de que possuem experiência em gestão de organizações, enquanto 50% apresentaram imparcialidade. Quanto ao processo orçamentário, 100% dos gestores discordaram que possuía experiência prévia.

TABELA 6 – Percepções dos Gestores acerca do Processo Orçamentário como ferramenta de Planejamento e Controle.

Afirmativa	Grau de Concordância				
	1	2	3	4	5
O planejamento e controle financeiro é necessário para garantir que os objetivos da empresa sejam concretizados.	0%	0%	0%	50%	50%
Planejar e controlar possibilita a previsão de acontecimentos futuros e, consequentemente, minimiza os riscos associados à escassez de recursos.	0%	0%	0%	0%	100%
O orçamento ofereceu uma base para analisar o desempenho financeiro.	0%	0%	0%	0%	100%
O orçamento nos impulsionou a planejar o futuro e coordenar esforços.	0%	0%	0%	50%	50%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A partir da Tabela 6, identifica-se a concordância dos gestores com Cowen e Midaugh (1988), onde 50% concorda totalmente e 50% concorda parcialmente que o planejamento e controle financeiro são necessários para a concretização dos objetivos das empresas. Essa constatação está alinhada à pesquisa de Santos e Quintana (2011), a qual salientou a necessidade de controle por meio de acompanhamento de variações e realização de intervenções se necessário, bem como referente à pesquisa de Matos e Carraro (2018), onde os gestores consideram o orçamento como ferramenta facilitadora do atingimento de metas.

Nas *startups*, a utilização do orçamento financeiro pode ser importante para a utilização com eficiência dos recursos da empresa e, consequentemente, desenvolver suas atividades com maior controle sobre os recursos financeiros disponíveis. O acompanhamento desse orçamento ajuda as *startups* a comparar seu desempenho real com as expectativas e objetivos estratégicos traçados no planejamento financeiro (Schmidt, Santos, & Martins, 2014).

Como mostra a Tabela 6, na visão dos sócios, o planejamento e controle tendem a reduzir os riscos e o orçamento é fundamental para o desempenho financeiro da empresa. Ademais, quanto à vantagem da utilização de planejamento e controle explanada por Baradel, Martins e Oliveira (2011), 100% dos respondentes concordam que planejar e controlar possibilita previsão de acontecimentos futuros e, consequentemente, minimiza os riscos associados à escassez de recursos. Em alinhamento aos resultados dessa pesquisa, encontra-se o estudo de Cavalcanti (2013), no qual os gestores ressaltam a importância da implantação do orçamento à previsibilidade dos gastos.

A previsibilidade de gastos pode auxiliar no controle de custos das *startups*, resultando em uma vantagem competitiva diante dos demais concorrentes. Ter o controle e acompanhar as contas das empresas se torna tarefa de grande valia para os gestores de pequenas empresas, especialmente em períodos de crise econômica. Como, em geral, esse tipo de organização possui menos recursos financeiros disponíveis, elas devem ter um planejamento financeiro adequado para gerar resultados satisfatórios e promover o crescimento da empresa (Werolin, 1965).

Simultaneamente aos benefícios do orçamento identificados por Leite, Cherobim, Silva e Bufrem (2008), 100% dos respondentes concordam que o orçamento oferece uma base para análise do desempenho financeiro. Tal afirmativa está diretamente relacionada aos resultados levantados no estudo de Matos e Carraro (2018), no qual os gestores concordam que o orçamento propicia uma melhora na estrutura de avaliação do desempenho organizacional, dialogando com o estudo de Feltrin e Buesa (2013), onde os resultados apontam que os respondentes afirmam que o orçamento é checado com frequência com o intuito de avaliar o desempenho da empresa.

Além disso, 50% concordam totalmente e 50% concordam parcialmente com a afirmativa de que o orçamento está relacionado ao impulsionamento do planejamento e coordenação de esforços. Esta constatação corrobora com o estudo de Fank, Angonese e Lavarda (2011), onde os gestores acadêmicos não concordam com a crítica da literatura de que o orçamento mantém o planejamento e a execução separados ao invés de aproximá-los.

Por fim, obteve-se dos gestores uma resposta dissertativa acerca de possíveis impactos financeiros decorrentes da pandemia na *startup*. Em razão das respostas, constatou-se a necessidade de uma reestruturação financeira no período de pandemia, com o argumento de que o mercado que a empresa estava focando sofreu impactos negativos, os quais resultaram em perda de clientes para a *startup*. A fim de mitigar esses impactos negativos na empresa, foi realizado um reposicionamento no mercado.

Como pode ser constatado nos achados, o planejamento, orçamento e controle financeiro tem um papel importante para que as empresas, especialmente as *startups*, alcancem seus objetivos organizacionais. As pequenas empresas sofrem maior pressão do mercado, uma vez que elas têm maior dificuldade de acesso ao crédito, excesso de legislação e ausência de planejamento financeiro detalhado. Dessa forma, sem esse planejamento adequado, a análise de projeções, crescimento, aplicação de investimento e levantamento de custos pode dificultar a adaptação no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo descrever as etapas necessárias na implantação de um orçamento financeiro em uma *startup*. Para atingir o objetivo, foi elaborado um orçamento de fluxo de caixa, considerando dados financeiros com base histórica de uma *startup* da área de tecnologia; foi realizado o acompanhamento e análise dos valores orçados x realizados no intervalo de quatro meses; e análise das percepções dos sócios quanto ao impacto da implantação da ferramenta. Embora existam diversos estudos sobre a implantação de orçamento, a aplicação em uma *startup* era desconhecida. No decorrer do estudo, foi possível corroborar na relação entre a teoria exibida na pesquisa e a prática da organização utilizada como objeto de estudo.

Por meio da implementação das etapas de projeção, reprojeção e análise propostas por

Padoveze (2012), o orçamento foi tido pelos gestores como base para análise do desempenho financeiro da empresa. Além disso, o orçamento foi considerado um impulsionador para planejamento do futuro e coordenação de esforços, em alinhamento à literatura levantada na pesquisa. Os gestores da *startup* consideram que o planejamento e controle possibilitam a previsão de acontecimentos futuros e minimização de escassez de recursos.

As limitações da pesquisa recaem sobre a análise de somente uma empresa *startup*, bem como a quantidade de respondentes ao instrumento de pesquisa serem apenas os dois sócios-administradores. As principais contribuições são o pioneirismo em investigações acerca de implantação de orçamento financeiro como ferramenta de planejamento e controle em uma *startup*, assim como a implantação e direcionamento dos gestores para utilização desta ferramenta a longo prazo. Recomenda-se como estudos futuros realizar novas pesquisas a respeito do processo orçamentário neste tipo de empresa, buscando investigar as divergências e convergências da implantação desse processo em *startups* com outros tipos de organizações.

Por fim, ressalta-se que o orçamento financeiro é uma ferramenta de planejamento e controle financeiro que deveria ser utilizado por todas as empresas que buscam trilhar um caminho mais seguro. Por meio da transformação de metas dos empreendimentos em números, o orçamento financeiro funciona como uma base de análise em caso de que a empresa esteja seguindo, ou não, o caminho esperado para atingir seus objetivos.

REFERÊNCIAS

- Baradel, E. C., Martins, S., & Oliveira, A. R. (2011). Planejamento e controle financeiro: pesquisa-ação em uma microempresa varejista. *Revista de Negócios*, 15(3), 78. <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2010v15n4p78-96>
- Bhimani, A. (2018). Do tech businesses require accounting to be different? *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 189–193. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201890260>
- Blank, S. (2010). *What's A Startup? First Principles*. <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Brandão, C. R. (2001). *Repensando a pesquisa participante*. Brasiliense.
- Campos, T., & Lima, E. (2019). Um estudo sobre os fatores que influenciam no desenvolvimento de competências empreendedoras. *Revista Pretexto*, 20(1), 38-56.
- Caseiro, N., & Coelho, A. (2019). The influence of business intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.009>
- Cavalcanti, C. X. (2013). Implantação do orçamento como ferramenta de controle gerencial: um estudo de caso em uma empresa de médio porte do ramo de rochas ornamentais. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá*, 17(2), 1–12.
- Cowen, S. S., & Midaugh, J. K. (1988). Designing an effective financial planning and control system. *Long Range Planning*, 21(6), 83–92. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90163-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90163-X)
- Davila, A., & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039–1068. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.4.1039>
- Defaveri, I. R., Santi, D. G. de, & Toigo, L. A. (2019). Relacionando as características e funções do orçamento com a satisfação orçamentária em empresa de consultoria empresarial. *Revista Gestão Organizacional*, 12(2). <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i2.4375>
- Fank, O. L., Angonese, R., & Lavarda, C. E. F. (2011). A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(1), 82–93.
- Feltrin, D., & Buesa, N. Y. (2013). Orçamento empresarial: uma ferramenta para tomada de decisão. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*, 4(1), 1–28.
- Fernández, F. J. L., & Rodríguez, J. C. F. (2018). La metodología lean startup: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Nascimento, A. R. do, Junqueira, E. R., & Bido, D. de S. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 45(4), 383–399. [https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30469-1](https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30469-1)

- Frezatti, F. (2009). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. Atlas.
- Gurd, B., & Helliar, C. (2017). Looking for leaders: 'Balancing' innovation, risk and management control systems. *The British Accounting Review*, 49(1), 91–102. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.008>
- Hyytinen, A., Pajarinen, M., & Rouvinen, P. (2015). Does innovativeness reduce startup survival rates? *Journal of Business Venturing*, 30(4), 564–581. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.10.001>
- Leite, R. M., Cherobim, A. P. M. S., Silva, H. de F. N., & Bufrem, L. S. (2008). Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(47), 56–72. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772008000200006>
- Lima, M. de S., & Jorge, J. L. (2007). O planejamento orçamentário como fator de diferencial competitivo nas organizações: um estudo realizado em uma indústria do segmento eletroeletrônico. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Lucion, C. E. R. (2005). Planejamento financeiro. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, 1(3), 142–160.
- Maanen, J. V. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520. <https://doi.org/10.2307/2392358>
- Matos, J. B. de, & Carraro, W. B. H. (2018). Vantagens e desvantagens do processo de planejamento orçamentário na perspectiva dos gestores de uma cooperativa médica. XXVI Congresso Brasileiro de Custos. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4565>
- McCrie, R. D. (2007). Accounting controls and budgeting. In *Security Operations Management* (p. 217–248). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-075067882-7/50047-3>
- Merchant, K. A. (2007). O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 1(1), 107–124. <https://doi.org/10.11606/rco.v1i1.34700>
- Nardes, F. B. S., & Miranda, R. C. da R. (2014). Lean Startup e Canvas: uma proposta de metodologia para startups. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 5(3), 252–272. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0015>
- Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2009). *Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional* (2ª ed). Atlas.
- Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria estratégica e operacional* (3ª ed). Cengage Learning.
- Pope, E. K. (2020). *Startup vs. Small Business: What's the real difference?* <https://www.fundera.com/blog/startup-vs-small-business#sources>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In I. M. Beuren (Org). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade* (3ª ed). Atlas.
- Rocha, R. O, Olave, M. E., & Ordóñez, E. D. M. (2019). Estratégias de inovação para startups. *Revista Pretexto*, 20(2), 87-99.
- Santos, L. B., & Quintana, A. C. (2011). Análise da importância da utilização do orçamento e do planejamento estratégico como ferramenta de controle na atividade rural. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 10(29), 69–82. <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v10n29p69-82>
- Schmidt, P., Santos, J. L. dos, & Martins, M. A. dos S. (2014). *Manual de controladoria*. <http://site.ebrary.com/id/11005088>
- Silva, K. F. da. (2020). *Oportunidades empreendedoras e startups: Uma perspectiva de avaliação institucional*. Tese de Doutorado em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/213177>
- Sljivic, S., Skorup, S., & Vukadinovic, P. (2015). Management control in modern organizations. *International Review*, 3–4, 39–49. <https://doi.org/10.5937/intrev15040395>
- Teixeira, T., Andrade, D., Alcântara, V., & Oliveira, N.. (2019). Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. *Revista Pretexto*, 20(1), 57-71.
- Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56–77. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Rev. SOCERJ*, 20(5), 383–386.
- Werolin, A. E. (1965). A elaboração de um orçamento variável. *Revista de Administração de Empresas*, 5(16), 127–144. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901965000300006>
- Zanella, L. C. H. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (2ª ed). Departamento de Ciências da Administração da UFSC.
- Zeller, T. L., & Metzger, L. M. (2013). Good bye traditional budgeting, hello rolling forecast: Has the time come? *American Journal of Business Education*, 6(3), 299–310.

APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa Aplicado aos Gestores

Considero que tenho experiência em gestão de organizações. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Considero que tinha experiência prévia com o processo orçamentário. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

O planejamento e controle financeiro é necessário para garantir que os objetivos da empresa sejam concretizados. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Planejar e controlar possibilita a previsão de acontecimentos futuros e, consequentemente, minimiza os riscos associados à escassez de recursos. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

O orçamento ofereceu uma base para analisar o desempenho financeiro. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

O orçamento nos impulsionou a planejar o futuro e coordenar esforços. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

A pandemia exigiu alguma reestruturação financeira? Se sim, qual? *

Sua resposta _____