

ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE EM UMA *STARTUP*¹

IMPLANTATION STEPS OF FINANCIAL BUDGET AS A PLANNING AND CONTROL TOOL IN A *STARTUP*

Isadora Schossler de Nardin Teixeira²

Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro³

RESUMO

Startups assumem riscos enquanto buscam projetar produtos e serviços inovadores para novos mercados. Sendo assim, a utilização do planejamento e controle financeiro torna-se necessária para assegurar que as metas de resultados financeiros estejam alinhadas aos objetivos organizacionais. Este estudo tem por objetivo descrever as etapas necessárias na implantação de um orçamento financeiro em uma *startup*. Esta é uma pesquisa participativa que se classifica como descritiva no que tange ao seu objetivo, qualitativa quanto à forma de abordagem do problema e estudo de caso em relação aos procedimentos utilizados. A instituição analisada nesta investigação foi a Organização Inovadora e a coleta de dados ocorreu por meio de documentação de seus extratos financeiros e instrumento de pesquisa (questionário) realizado com os gestores da *startup*. Os resultados demonstram 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. Além disso, os gestores da *startup* consideram que o planejamento e controle possibilita a previsão de acontecimentos futuros e minimização de escassez de recursos. Dentre as principais contribuições está 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.

Palavras-chave: *Startup*. Orçamento Financeiro. Planejamento e Controle Financeiro.

ABSTRACT

Startups take risks while looking to design innovative products and services for new markets. Therefore, the use of financial planning and control is necessary to ensure that goals related to financial results are aligned with organizational objectives. This study aims to describe the

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no primeiro semestre de 2020, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

² Graduanda do curso de Ciências Contábeis da UFRGS (isadora.schossler@ufrgs.br).

³ Orientadora: Doutora na área de Empreendedorismo, Estratégia, Planejamento e Inovação em Negócios pela Universidade do Porto. Doutora em Economia do Desenvolvimento pela UFRGS. Mestra em Administração pela UFRGS. Especialista em Controladoria pela UFRGS. Professora Adjunta da UFRGS do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais e do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCONT) da UFRGS (wendy.carraro@ufrgs.br).

necessary steps in the implementation of a financial budget in a startup. This is a participatory research that is classified as descriptive with regard to its objective, qualitative as to the way of approaching the problem and case study in relation to the procedures used. The institution analyzed in this investigation was the Innovative Organization and the data collection occurred through documentation of its financial statements and research instrument (questionnaire) conducted with the managers. The results show that, after implementing the budget, the managers joined the tool as a basis for analyzing the company's financial performance and as a driver for planning the future and coordinating efforts. In addition, startup managers believe that planning and control makes it possible to forecast future events and minimize resource scarcity. Among the main contributions is the pioneering research on the implementation of financial budget as a planning and control tool in a startup, as well as the implementation and guidance of managers to use this tool in the long term.

Keywords: *Startup*. Financial Budget. Financial Planning and Control.

1 INTRODUÇÃO

Nem todas as empresas recentemente fundadas podem ser denominadas *startups*. A principal diferença desses empreendimentos em comparação a pequenos negócios tradicionais é que as *startups* possuem forte intenção de crescimento por trás do empreendimento, marcada pela busca por um modelo de negócio repetível e escalável (BLANK, 2010). Apesar de todos os novos negócios estarem associados a um certo nível de risco, as *startups* estão lidando com um nível maior de risco porque projetam produtos e serviços inovadores para um mercado ainda não estabelecido (POPE, 2020). Dessa forma, a possibilidade de fracasso é inerente à fase inicial desses empreendimentos (FERNÁNDEZ; RODRÍGUEZ, 2018) já que operam em um ambiente de incerteza em diferentes perspectivas: mercado, produto, competitividade e finanças.

Apesar da incerteza ser intrínseca 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; HELLIAR, 2017). Dessa forma, para que sobrevivam 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 considerado como o principal instrumento, o qual formaliza as metas e objetivos, funcionando como meio para comunicar de onde e para onde a empresa está se direcionando. 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 *et al.*, 2008).

Neste contexto, surge a seguinte questão: **quais são as etapas da implantação de um orçamento financeiro para uma *startup*?** Para respondê-la, o estudo tem por objetivo descrever as etapas necessárias na implantação de um orçamento financeiro em uma *startup*. Para tanto, será 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 estudo apresenta pelo menos duas justificativas. A primeira é a escassez de estudos tratando sobre orçamento financeiro em *startups*. A segunda refere-se à necessidade de utilização de instrumento de planejamento e controle financeiro nos empreendimentos, por tratar-se de um dos fatores responsáveis pelo alcance de sucesso empresarial (LUCION, 2005), especialmente no caso das *startups*, pois assumem um grande risco enquanto buscam verificar se a visão de um produto ou serviço será disruptiva no mercado (POPE, 2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por finalidade abordar os principais conceitos teóricos para o desenvolvimento deste estudo. Além disso, serão apresentados os estudos relacionados.

2.1 PLANEJAMENTO 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 necessários para garantir que as aspirações da empresa a longo prazo tornem-se realidade (COWEN; MIDDAUGH, 1988).

Planejar é fixar antecipadamente o rumo da organização, enquanto controlar é garantir que a organização esteja 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, através do planejamento e do controle é possível diminuir os riscos causados pela escassez financeira 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 intermédio de um processo estruturado (FREZATTI *et al.*, 2010). Dentro dos procedimentos utilizados para planejamento e controle financeiro, o orçamento é a principal ferramenta de controle, pois 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).

2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL FINANCEIRO

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, 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).

Assim sendo, pode-se definir o orçamento como 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 *et al.*, 2008).

Conforme Nascimento e Reginato (2009), o orçamento pode ser elaborado de acordo com os seguintes modelos: primeiramente, há o Orçamento Flexível, que 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 companhias 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.

Figura 1 – Etapas da Elaboração do Orçamento



Fonte: elaborada pela autora com base em Padoveze (2012).

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 neste momento, no intuito de expressar uma visão mais atualizada do orçamento para fins de tomada de decisões. Essa visão ajustada do orçamento é comumente chamada de *forecast*⁴.

2.3 ESTUDOS RELACIONADOS

O estudo de Matos e Carraro (2018) buscou identificar as vantagens e desvantagens do processo orçamentário em uma cooperativa médica. Esta pesquisa é considerada relacionada devido à 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 concordam parcialmente e os outros 67% concordam 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.

⁴ *Forecast* é uma estimativa financeira de resultados futuros prováveis com base em suposições atualizadas (ZELLER; METZGER, 2013).

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 essa 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. Além disso, constatou-se que a organização busca um bom ajuste para sobreviver no mercado, enquanto o orçamento será uma ferramenta para esse 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. Nesse 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 por parte dos gestores. Além disso, verificou-se a necessidade de utilização de controle orçamentário nas empresas, tendo em vista que este possibilita o redirecionamento de metas e objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente estudo, a tipologia quanto à abordagem do problema classifica-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 análise descritiva, pois “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, a investigação 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 característica o exame 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 investigação foi realizada em uma empresa da área de tecnologia, denominada neste estudo pelo nome fictício “Organização Inovadora”, estabelecida em um Parque Tecnológico Universitário da região sul do país. O primeiro contato com a instituição foi realizado por meio de visita à sede, 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 Excel⁵). Inicialmente, levantou-se a previsão inicial do orçamento, cuja reprojeção foi realizada 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

⁵ Microsoft Excel é um editor de planilhas.

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).

Dessa forma, foi realizada uma visita presencial na sede da empresa, cinco reuniões por meio de webconferência, além de trocas de informações por meio de e-mail e outros canais de comunicação. Por fim, foi solicitado aos gestores o preenchimento do instrumento de pesquisa. Todas as trocas de informações coletadas foram realizadas entre novembro de 2019 e setembro de 2020.

4 ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO FINANCEIRO

Esta seção tem por objetivo apresentar as etapas que compuseram o cumprimento do objetivo proposto.

4.1 APRESENTANDO A *STARTUP*

Startups são empreendimentos que, ao projetar a criação de produtos e serviços inovadores, lidam com condições de extrema incerteza (RIES, 2011), 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 devido às inovações revolucionárias que resultaram em grandes negócios (TRIPATHI *et al.*, 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 Instagram⁶, os gestores consideram que a principal forma de captação de clientes da Organização Inovadora 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 as práticas apenas a partir da etapa de Orçamento Financeiro, de maneira a projetar e consolidar as receitas 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 realizada a denominada como previsão, onde foi possível classificar e organizar as despesas e receitas da *startup* de acordo com suas contas contábeis e grupos referenciais, possibilitando a utilização dos dados previstos para discussão acerca da necessidade de orçá-los.

Em sequência, conforme o Quadro 1, 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 pandemia⁷, o orçamento foi conservativo, tanto em relação às receitas quanto às despesas.

⁶ Instagram é uma rede social online de compartilhamento de fotos e vídeos entre seus usuários.

⁷ Coronavírus (COVID-19) foi declarada como uma pandemia global segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) no dia 11 de março do 2020. Apesar dos impactos econômicos ainda não serem claros, diversos mercados responderam com dramáticos movimentos ao longo do ano (ZHANG; HU; JI, 2020).

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\$353/mês (estimativa, varia de acordo com o câmbio do dólar)
		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 julho (a taxa é anual e ano passado foi paga neste mês)
		Estagiários	Não há expectativa de contratar novos estagiários
		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: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

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

Tendo em vista que, de acordo com nossas previsões iniciais, a Organização Inovadora estaria operando 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 suficiente para o funcionamento.

Tabela 1 – Orçamento Financeiro Reprojetoado

Conta	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: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa.

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 aos 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 DAS⁸ (previsão - despesa com valor variável); e R\$ 330,00 – INSS⁹ (previsão - despesa com valor variável). Apenas no mês de julho foi orçado R\$ 812,00, porque foi considerada a TFLF¹⁰ a mais, no valor de R\$ 32,00.

⁸ Documento de Arrecadação do Simples Nacional.

⁹ Instituto Nacional do Seguro Social.

¹⁰ Taxa de Fiscalização, de Localização e Funcionamento.

Essa taxa é paga apenas uma vez ao ano e a previsão de pagamento, conforme consta no histórico 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 e confrontados com os orçados, para fins de análise de variações. Segue abaixo a Tabela 2, onde são expostos os resultados deste 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: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa.

No mês de maio, os objetivos de entradas foram alcançados por meio de novos contratos, variando 19% em relação às expectativas dos gestores – que 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.

Tabela 3 - Orçado x Realizado do mês de junho

Conta	Orçado	Realizado	Variação (R\$)	Variação (%)
(+) 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: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa.

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, possibilitando uma variação de 496% no volume de caixa deste mês. De três novos contratos, dois destes serão pagos pelos clientes em duas parcelas, de modo que o próximo mês terá uma variação positiva novamente.

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, valor que será descontado no pró-labore do próximo mês. Tanto o aluguel quanto os honorários contábeis do mês anterior foram pagos, entretanto, os pagamentos dessas despesas do próprio mês (junho) não foram realizados. O valor total pago em servidores e internet nesse mês foi além do esperado, considerando o orçamento do mês passado e do mês atual, devido à alta do dólar.

Quanto aos impostos, o DAS foi realizado com variação, dado que esta 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 e situação financeira delicada que as empresas estão enfrentando.

Tabela 4 - Orçado x Realizado do mês de julho

Conta	Orçado	Realizado	Variação (R\$)	Variação (%)
(+) Entradas	8.250	13.725	5.475	66%
(+) Receitas com Prestação de Serviços	8.250	13.725	5.475	66%
(-) Saídas	9.493	9.940	447	5%
(-) Pró-Labore Sócios	7.500	6.750	(750)	-10%
(-) Freelancer	-	198	198	-
(-) 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)	3.785	5.029	-404%
Saldo Inicial Caixa	2.576	15.348	12.772	496%
Caixa Excedente ou Financiamento Necessário	1.333	19.133	17.801	1336%

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 4, a variação de receitas no mês de julho foi de 66%, em razão dos contratos de duas parcelas mencionados anteriormente, enquanto as despesas variaram em 5%. O pró-labore foi descontado, conforme acordado. Devido à alta demanda, foi necessário contratar um *freelancer*¹¹ para auxiliar nos serviços que não havia sido orçado, acarretando em uma despesa no valor de R\$ 198,00. Os pagamentos de aluguel e de honorários contábeis do mês atrasado foram realizados, bem como os pagamentos do mês de competência. 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.

Tabela 5 – Orçado x Realizado do mês de agosto

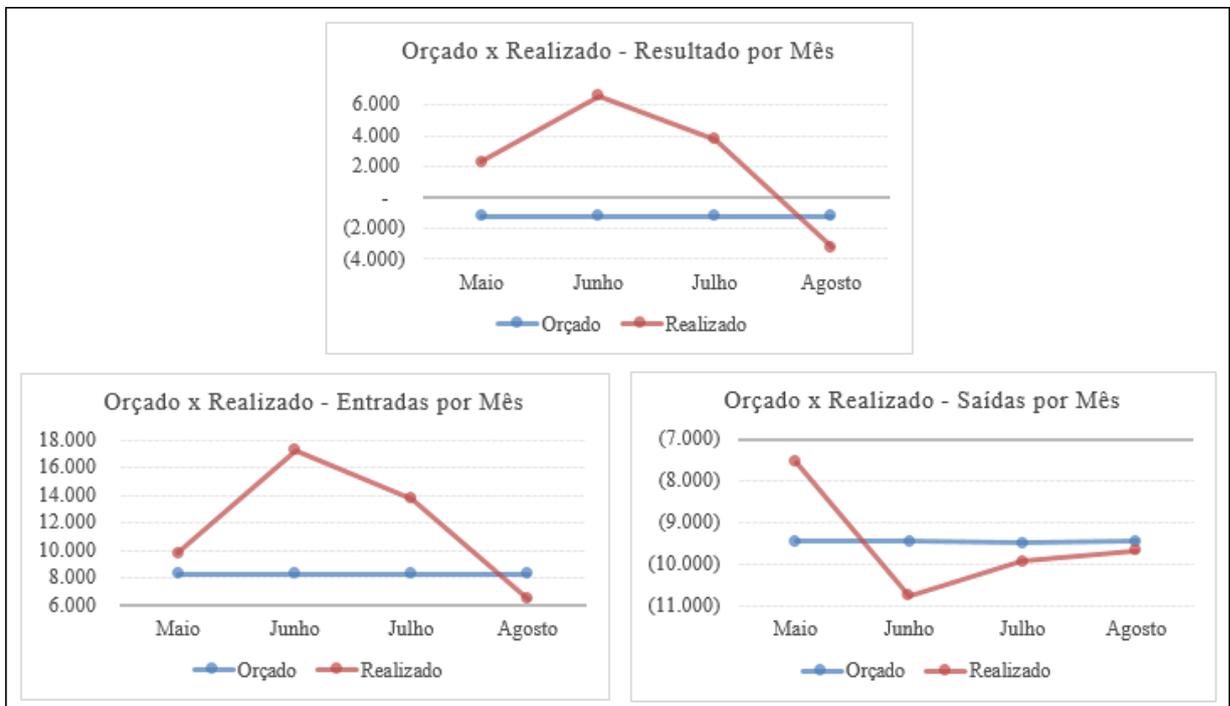
Conta	Orçado	Realizado	Variação (R\$)	Variação (%)
(+) Entradas	8.250	6.429	(1.821)	-22%
(+) Receitas com Prestação de Serviços	8.250	6.429	(1.821)	-22%
(-) Saídas	9.462	9.671	209	2%
(-) Pró-Labore Sócios	7.500	7.500	-	0%
(-) Aluguel	450	450	-	0%
(-) Servidor e Internet	353	293	(60)	-17%
(-) Bens Não-Duráveis	-	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	19.133	17.801	1336%
Caixa Excedente ou Financiamento Necessário	121	15.891	15.770	13051%

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa.

¹¹ *Freelancer* é um profissional independente que atua sem vínculo empregatício.

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, representando uma variação de -22%. 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 certificado digital e-CPF, no valor de R\$ 97,00, alocada em cartório, certificações e registros. Ambos gastos não foram previstos em orçamento. A variação de despesas fechou em 2%.

Figura 2 – Gráficos Orçado x Realizado



Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa.

Segundo a Figura 2, 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*, felizmente, teve um maior volume de novos contratos em relação ao planejado. Em relação às saídas de caixa, o realizado teve pequenas variações no que se refere ao orçado, devido a algumas despesas não-previstas e gastos que transcorreram para meses posteriores. Em síntese, no somatório dos quatro meses, os objetivos de despesas foram atingidos enquanto os objetivos de receita foram superados e, por consequência, não houve necessidade de financiamento de caixa.

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* investigada no estudo.

Inicialmente, a análise do perfil visou identificar a escolaridade, formação e auto percepção 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% concordou totalmente com a afirmação de que possui experiência em gestão de organizações, enquanto que 50% apresentou imparcialidade. Quanto ao processo orçamentário, 100% discordou 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, conseqüentemente, 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: elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa.

A partir da Tabela 6, identifica-se a concordância dos gestores com a teoria de Cowen e Middaugh (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.

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, conseqüentemente, minimiza os riscos associados à escassez de recursos. Em alinhamento, encontra-se o estudo de Cavalcanti (2013), no qual os gestores ressaltam a importância da implantação do orçamento à previsibilidade dos gastos.

Simultaneamente aos benefícios do orçamento identificados por Leite *et al.* (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 o orçamento é checado com frequência com o intuito de avaliar o desempenho da empresa.

Além disso, 50% concorda totalmente e 50% concorda 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, de forma a resultar em perda de clientes para a *startup*. A fim de mitigar esses impactos negativos na empresa, foi realizado um reposicionamento 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 controle propostas por Padoveze (2012), o orçamento foi aderido pelos gestores como base para análise do desempenho financeiro da empresa. De acordo com a percepção dos gestores da *startup*, o orçamento foi considerado um impulsionador para planejamento do futuro e coordenação de esforços. Além disso, os sócios-administradores consideram que o planejamento e controle possibilita a previsão de acontecimentos futuros e minimização de escassez de recursos, em alinhamento à literatura levantada na pesquisa.

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 que estudos futuros realizem 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 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. Planejamento e controle financeiro: pesquisa-ação em uma microempresa varejista. **Revista de Negócios**, v. 15, n. 3, p. 78, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2010v15n4p78-96>. Acesso em: 21 jun. 2020.
- BHIMANI, A. Do tech businesses require accounting to be different? **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 29, n. 77, p. 189–193, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201890260>. Acesso em: 21 ago. 2020.
- BLANK, S. **What's A Startup? First Principles**. Steve Blank. 2010. Disponível em: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>. Acesso em: 19 ago. 2020.
- BRANDÃO, C. R. **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 2001.

CASEIRO, N.; COELHO, A. The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 3, p. 139–145, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.009>. Acesso em: 18 ago. 2020.

CAVALCANTI, C. X. 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**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 1–12, 2013. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/view/527/385>. Acesso em: 11 ago. 2020.

COWEN, S. S.; MIDDAUGH, J. K. Designing an effective financial planning and control system. **Long Range Planning**, v. 21, n. 6, p. 83–92, 1988. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90163-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90163-X). Acesso em: 22 ago. 2020.

DAVILA, A.; FOSTER, G. Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies. **The Accounting Review**, v. 80, n. 4, p. 1039–1068, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.4.1039>. Acesso em: 16 ago. 2020.

FANK, O. L.; ANGONESE, R.; LAVARDA, C. E. F. A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 14, n. 1, p. 82–93, 2011. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/291>. Acesso em: 11 jun. 2020.

FELTRIN, D.; BUESA, N. Y. Orçamento Empresarial: Uma Ferramenta para Tomada de Decisão. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1–28, 2013. Disponível em: <http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdf/v4-n1-2013/Debora.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2020.

FERNÁNDEZ, F. J. L.; RODRÍGUEZ, J. C. F. La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. **Revista Escuela de Administración de Negocios**, [s. l.], n. 84, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>. Acesso em: 28 set. 2019.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo (SP): Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio *et al.* Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 45, n. 4, p. 383–399, 2010. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30469-1](https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30469-1). Acesso em: 11 ago. 2020.

GURD, B.; HELLIAR, C. Looking for leaders: ‘Balancing’ innovation, risk and management control systems. **The British Accounting Review**, v. 49, n. 1, p. 91–102, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.008>. Acesso em: 14 jul. 2020.

HYYTINEN, A.; PAJARINEN, M.; ROUVINEN, P. Does innovativeness reduce startup survival rates? **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 4, p. 564–581, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.10.001>. Acesso em: 22 jun. 2020.

LEITE, R. M. *et al.* Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 47, p. 56–72, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772008000200006>. Acesso em: 7 ago. 2020.

LIMA, M. de S.; JORGE, J. L. O Planejamento Orçamentário como fator de diferencial competitivo nas Organizações: um estudo realizado em uma indústria do segmento eletroeletrônico. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2007. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/CON-B583.pdf. Acesso em: 11 jul. 2020.

LUCION, C. E. R. Planejamento Financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n. 3, p. 142–160, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/142/3955>. Acesso em: 10 mai. 2020.

MAANEN, J. V. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 520, 1979. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2392358>. Acesso em: 13 jun. 2020.

MATOS, J. B. de; CARRARO, W. B. H. Vantagens e desvantagens do processo de planejamento orçamentário na perspectiva dos gestores de uma cooperativa médica, 2018. In: XXVI Congresso Brasileiro de Custos, 2019, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 2019. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4565>. Acesso em: 3 out. 2020.

MCCRIE, R. D. Accounting Controls and Budgeting. In: **Security Operations Management**: Elsevier, 2007. p. 217–248. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/B978-075067882-7/50047-3>. Acesso em: 4 dez. 2019.

MERCHANT, K. A. O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 1, n. 1, p. 107–124, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/rco.v1i1.34700>. Acesso em: 4 mai. 2019.

NARDES, F. B. S.; MIRANDA, R. C. da R. Lean Startup e Canvas: uma proposta de metodologia para startups. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 5, n. 3, p. 252–272, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0015>. Acesso em: 4 mar. 2020.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

POPE, E. K. **Startup vs. Small Business: What's the Real Difference?** Fundera, 2020. Disponível em: <https://www.fundera.com/blog/startup-vs-small-business#sources>. Acesso em: 19 set. 2020.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. *et al.* **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RIES, E. **The Lean Startup**. Nova Iorque: Crown Business, 2011.

SANTOS, L. B.; QUINTANA, A. C. Análise da Importância da Utilização do Orçamento e do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Controle na Atividade Rural. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 10, n. 29, p. 69–82, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v10n29p69-82>. Acesso em: 1 set. 2020.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos; MARTINS, M. A. dos S. **Manual de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, K. F. da. **Oportunidades empreendedoras e startups: uma perspectiva de avaliação institucional**. 297 f. 2020. Tese (Doutorado em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/213177>. Acesso em: 27 out. 2020.

SLJIVIC, S.; SKORUP, S.; VUKADINOVIC, P. Management control in modern organizations. **International Review**, n. 3–4, p. 39–49, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5937/intrev1504039S>. Acesso em: 24 set. 2020.

TRIPATHI, N. *et al.* Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. **Information and Software Technology**, v. 105, p. 56–77, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>. Acesso em: 17 ago. 2020.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Rev SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383–386, 2007. Disponível em: http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf Acesso em: 11 jun. 2020.

WEROLIN, A. E. A elaboração de um orçamento variável. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 16, p. 127–144, 1965. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901965000300006>. Acesso em: 21 mai. 2020.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2013.

ZELLER, T. L.; METZGER, L. M. Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has The Time Come? **American Journal of Business Education**, v. 6, n. 3, p. 299–310, 2013. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1054390.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2020.

ZHANG, D.; HU, M.; JI, Q. Financial markets under the global pandemic of COVID-19. **Finance Research Letters**, v. 36, p. 101528, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101528>. Acesso em: 22 out. 2020.

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 _____