

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Priscila Carine Eberle

**DIAGNÓSTICO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO DE *STARTUPS*
INSERIDAS EM AMBIENTES DE INOVAÇÃO DA REGIÃO CENTRAL
DO RIO GRANDE DO SUL**

Santa Maria, RS

2023

Priscila Carine Eberle

**DIAGNÓSTICO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO DE *STARTUPS* INSERIDAS
EM AMBIENTES DE INOVAÇÃO DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO
SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

Orientador(a): Prof. Dr. Jéferson de Souza Flores

Santa Maria, RS
2023

Priscila Carine Eberle

**DIAGNÓSTICO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO DE *STARTUPS* INSERIDAS
EM AMBIENTES DE INOVAÇÃO DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO
SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Ciências Contábeis, da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,
RS), como requisito parcial para obtenção do
título de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

Aprovado em 01 de dezembro de 2023

Jéferson de Souza Flores, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Anderson Betti Frare, Dr. (UFSM)
(Avaliador)

Luiz Henrique Figueira Marquezan, Dr. (UFSM)
(Avaliador)

Santa Maria, RS
2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a minha família, que foi base e suporte para que eu pudesse alcançar meus sonhos e objetivos.

Ao professor Jéferson que sempre se colocou à disposição para me auxiliar e tirar todas as dúvidas necessárias, pela paciência e rapidez em retornar as tantas versões deste trabalho com suas considerações e sugestões de melhorias.

Agradeço também às cinco empresas participantes que abriram suas portas e me receberam de forma muito solícita e amistosa para que eu pudesse aplicar a entrevista e assim viabilizar a realização deste trabalho. A experiência vivenciada por meio destas conversas agregou muito para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

E por último, mas não menos importante, agradeço a todos os professores do curso de ciências contábeis da UFSM, que, ao longo destes cinco anos, transmitiram seus conhecimentos, amor e entusiasmo pela área.

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia.”

(William Edwards Deming)

RESUMO

DIAGNÓSTICO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO DE *STARTUPS* INSERIDAS EM AMBIENTES DE INOVAÇÃO DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL

AUTORA: Priscila Carine Eberle

ORIENTADOR: Jéferson de Souza Flores

Este estudo objetivou diagnosticar o processo de elaboração orçamentário em *startups* da região central do Rio Grande do Sul. Os objetivos específicos incluíram identificar a organização do processo orçamentário dentro de *startups*, analisar os processos de tomada de decisão em relação a alocação de recurso e analisar as estratégias adotadas para lidar com as incertezas financeiras e os riscos inerentes à inovação. A metodologia utilizada para realização desta pesquisa caracteriza-se como qualitativa descritiva no que se refere à abordagem do problema e utilizou o estudo de multi casos por meio de entrevistas semiestruturadas como procedimento de coleta de dados. A amostra do estudo compreendeu cinco *startups* inseridas em ambiente de inovação da região central gaúcha. Com o diagnóstico realizado percebe-se que o orçamento empresarial é uma ferramenta utilizada pelas *startups* analisadas, porém que não consegue ter todo o seu potencial gerencial aproveitado devido ao fato destas empresas apresentarem operações instáveis e que não proporcionam padrões de repetições previsíveis. O fato de que o orçamento precisa ser constantemente revisado e ajustado não possibilita o eficaz controle e dificulta a continuidade do planejamento uma vez que não consegue antecipar de modo satisfatório o que vai acontecer. No entanto, mesmo que não consiga ser totalmente executado, o orçamento desempenha um papel fundamental como norteador financeiro nestas empresas. Por fim, constatou-se que os modelos orçamentários do tipo contínuo e perpétuo seriam os mais indicados para as empresas analisadas.

Palavras-chave: Orçamento empresarial. *Startups*. Processo orçamentário. Ferramenta gerencial.

ABSTRACT

DIAGNOSIS OF THE BUDGET PROCESS OF STARTUPS INSERTED IN INNOVATION ENVIRONMENTS IN THE CENTRAL REGION OF RIO GRANDE DO SUL

AUTHOR: Priscila Carine Eberle

ADVISOR: Jéferson de Souza Flores

This study aimed to diagnose the budget preparation process in startups in the central region of Rio Grande do Sul. The specific objectives included identifying the organization of the budget process within startups, analyzing the decision-making processes in relation to resource allocation and analyzing the strategies adopted to deal with financial uncertainties and risks inherent to innovation. The methodology used to carry out this research is characterized as qualitative descriptive with regard to the approach to the problem and used the study of multi cases through semi-structured interviews as a data collection procedure. The study sample comprised five startups inserted in an innovation environment in the central region of Rio Grande do Sul. With the diagnosis carried out, it is clear that the business budget is a tool used by the analyzed startups, but that it cannot reach its full managerial potential due to the fact that these companies present unstable operations and do not provide predictable repetition patterns. The fact that the budget needs to be constantly reviewed and adjusted does not allow for effective control and makes it difficult to continue planning as it cannot satisfactorily anticipate what will happen. However, even if it cannot be fully executed, the budget plays a fundamental role as a financial guide in these companies. Finally, it was found that continuous and perpetual budget models would be the most suitable for the companies analyzed.

Keywords: Business budget. Startups. Budgeting process. Management tool.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características de alguns tipos de orçamentos	25
Quadro 2: Característica dos sub orçamentos.....	27
Quadro 3- Características dos entrevistados.....	36
Quadro 4 - Segregação de funções	39
Quadro 5 - Processo de elaboração orçamentária.....	40
Quadro 6 - Conhecimento sobre modelo orçamentário.....	41
Quadro 7 - Receitas e financiamento de terceiros	43
Quadro 8 - Monitoramento e avaliação do orçamento	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Segmento de mercado das startups entrevistadas	37
Gráfico 2 - Cargo dos respondentes	37
Gráfico 3 - Tempo de vida das <i>startups</i>	38
Gráfico 4 - Número de funcionários.....	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Algumas formas de investimentos externos	21
Figura 2 - Organograma das categorias	32

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2.	OBJETIVOS	13
1.2.1.	Objetivo geral	13
1.2.2.	Objetivos específicos	13
1.3.	JUSTIFICATIVA	14
1.4.	ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1.	AMBIENTES DE INOVAÇÃO	16
2.1.1.	Ecosistemas de Inovação	16
2.1.2.	Parques Tecnológicos	17
2.1.3.	Incubadoras de Empresas	18
2.2.	<i>STARTUPS</i>	19
2.2.1.	Características de uma <i>Startup</i>	20
2.2.2.	Formas de financiamento de <i>Startups</i>	20
2.3.	ORÇAMENTO EMPRESARIAL	24
2.3.1.	Tipos de orçamento empresarial	25
2.3.2.	Processo de elaboração do orçamento empresarial	26
2.3.3.	Implementação e controle do orçamento empresarial	29
3.	Metodologia	30
3.1.	DELINEAMENTO METODOLÓGICO	30
3.2.	PROTOCOLO DE ESTUDO MULTI CASOS	31
3.2.1.	Descrição do detalhamento estrutural	31
3.2.2.	Categorias de análise	31
3.2.3.	Procedimentos de coleta das evidências	33
3.2.4.	Instrumento de coleta de evidências	33
3.2.5.	Análise dos resultados	33
3.3.	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	35
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	36
4.1.	CARACTERÍSTICA DAS <i>STARTUPS</i> ENTREVISTADAS	36

4.2.	ANÁLISE DE CONTEÚDO POR CATEGORIA	38
4.2.1.	Categoria 1: Estruturação do processo de elaboração do orçamento.....	38
4.2.2.	Categoria 2: Receitas operacionais e financiamento de terceiros;	42
4.2.3.	Categoria 3: Custos e despesas;	44
4.2.4.	Categoria 4: Tomada de decisão financeira	45
4.2.5.	Categoria 5: Monitoramento e avaliação do orçamento	45
4.2.6.	Características da estruturação do processo orçamentário em <i>startups</i>.....	46
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	48
5.1.	CONCLUSÕES	48
5.2.	RECOMENDAÇÕES A ESTUDOS FUTUROS.....	49
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA A ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	56

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

No cenário atual de negócios, as *startups* ganharam destaque como motores de inovação e impulsionadores da economia. “Uma *startup* é uma organização temporária projetada para buscar um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo” (BLANK; DORF 2014, p. 19). Ainda segundo os autores, enquanto uma grande companhia executa um modelo de negócios onde os clientes, seus problemas e as características requeridas do produto são conhecidos, as *startups* operam em busca de tal modelo, sendo assim, uma *startup* carrega consigo uma gama de incertezas, de forma que apresenta desde o seu início uma série de hipóteses e suposições (LEITE; BARRETO JUNIOR 2013, p. 22).

A lei complementar nº 182 de 1º de junho de 2021 que institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador no Brasil, define que se enquadram como startups as organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados, como é o caso do Ifood, Nubank, 99 Táxi, Stone, Gympass entre tantas outras *startups* nacionais de grande sucesso.

As *startups* geralmente operam em um ambiente de transição e mudança rápida, o que significa que as previsões de receita e custo podem ser mais difíceis de serem estimadas e acompanhadas. Figueira et al. (2017) expõe também que, apesar do crescimento das *startups*, essas organizações ainda enfrentam dificuldades no que concerne a alta carga tributária, aceitabilidade do negócio, a captação de recursos, o excesso de burocracia, os aspectos de gestão, baixos incentivos e ao aumento do índice de mortalidade. Além disso, como *startups* geralmente têm recursos mais limitados, tanto financeiro quanto de pessoal, isso pode afetar o escopo e a profundidade de seus processos gerenciais, entre eles, o orçamento.

A elaboração de um orçamento empresarial exerce um papel crucial na gestão financeira de uma organização, para Stedry (1999, p. 22), o orçamento é “a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação de um plano”, é por meio do orçamento que as empresas estabelecem metas e acompanham o desempenho financeiro ao longo de determinado período. O orçamento empresarial é uma ferramenta consolidada (LIBBY; LINDSAY, 2010) entre empresários e gestores do mundo todo, mas, é possível que, entre os

gestores das *startups*, seja necessário considerar abordagens diferenciadas e estratégias adaptadas para garantir a eficácia e a utilidade desta ferramenta.

Embora os princípios básicos de orçamento possam ser aplicados a empresas de todos os tipos, a elaboração de um orçamento empresarial em uma *startup* pode ser diferente do processo em uma empresa convencional. Um fator importante é que as *startups* podem ter diferentes prioridades em relação ao uso de recursos. Em muitos casos, as *startups* estão focadas em crescimento rápido e em conquistar uma fatia maior do mercado (RIES, 2012), o que pode demandar investimentos em marketing, desenvolvimento de produtos e contratação de pessoal. Isso pode exigir que o orçamento empresarial seja mais flexível e ágil para se adaptar às mudanças nas prioridades de gastos ou a entrada de novos investimentos. A partir do contexto apresentado, observa-se como oportunidade de pesquisa a seguinte questão: Quais as características da organização do processo orçamentário das *startups* inseridas no contexto de inovação da região central do Rio Grande do Sul?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Para responder tal pergunta, o estudo tem como objetivo geral identificar o processo de elaboração de orçamentos empresariais em *startups* da região central do Rio Grande do Sul.

1.2.2. Objetivos específicos

Nesse contexto, em busca de alcançar esse objetivo geral, colocam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar como ocorre a organização do processo orçamentário dentro de *startups*;
- Analisar os processos de tomada de decisão em relação a alocação de recursos;
- Analisar as estratégias adotadas para lidar com a incerteza financeiras e os riscos inerentes à inovação;
- Qualificar e compilar as características do processo orçamentário para as *startups* analisadas.

1.3. JUSTIFICATIVA

Embora haja uma quantidade significativa de estudos sobre orçamento financeiro em empresas tradicionais, os modelos e as práticas específicas para *startups* ainda são reduzidas. Em um levantamento realizado pela autora nas plataformas *Scopus*, *SciELO* e Portal de Periódicos da CAPES, 36 trabalhos atenderam a pesquisa simultânea com as palavras “*startups*” e “orçamento empresarial”, ao refinar a busca ainda mais para a área temática “Gerenciamento”, estes resultados reduziram para apenas seis. Destes seis resultados, nenhum deles abordou a mesma questão norteadora proposta nesta pesquisa ou analisou apenas esta ferramenta na gestão financeira. Dado esta evidência, enxergou-se uma oportunidade de aprofundamento e especialização na temática.

Compreender como as *startups* reagem frente aos desafios relacionados ao orçamento e como elas adaptam suas abordagens financeiras pode fornecer percepções valiosas para empreendedores e investidores em promover o crescimento sustentável dessas empresas. Além disso, esta pesquisa pode contribuir para a literatura acadêmica preenchendo a lacuna de conhecimento e fornecendo uma base teórica para o desenvolvimento de modelos orçamentários com características específicas para esse contexto empresarial.

Espera-se que este estudo contribua para uma melhor proficiência na elaboração de orçamento em *startups*, fornecendo ideias e orientações práticas para empreendedores, gestores e profissionais financeiros envolvidos nesse contexto desafiador. Compreendendo as adversidades e as estratégias projetadas para a elaboração de orçamentos em *startups*, será possível maximizar a eficiência financeira e a sustentabilidade dessas empresas em seu caminho ao sucesso.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco seções. Nesta primeira tem-se a introdução, contendo uma breve contextualização sobre o cenário de *startups* e estudo do orçamento empresarial no processo de gestão, o problema e os objetivos da pesquisa. Na segunda está o referencial teórico, que discute as teorias sobre o tema em questão, assim como traz conceitos e informações essenciais utilizadas para a análise dos dados. A terceira apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para atingir o objetivo proposto. Na

quarta, é apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos, seguido pelo quinto e último capítulo, com as conclusões e recomendações. Ainda, ao final, é apresentada a listagem de referências utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção irá abordar as principais temáticas do estudo. Apresentando a definição de ambientes de inovação, *startups* e uma breve revisão de estudos a respeito de orçamento empresarial.

2.1. AMBIENTES DE INOVAÇÃO

Para Pietrovski et al. (2010), ambientes de inovação são espaços físicos ou virtuais onde são criadas condições adaptadas para a geração e desenvolvimento de ideias inovadoras e sua transformação em produtos, serviços, processos ou tecnologias que trazem benefícios para a sociedade e para as empresas.

Esses ambientes podem ser formados em diversos contextos e locais, como em grandes empresas, universidades, centros de pesquisa, aceleradoras de *startups*, parques tecnológicos, incubadoras de empresas, *coworkings*, entre outros, podendo um desses elementos conter outros, por exemplo: uma incubadora de *startups* pode estar vinculada à um parque tecnológico, que por sua vez, pode estar vinculado à uma universidade. Esses ambientes oferecem recursos, como equipamentos, infraestrutura, mentoria, *networking*, financiamento, capacitação, acesso a mercado, entre outros, que permitem que os empreendedores e inovadores transformem suas ideias em projetos concretos.

Os ambientes de inovação são importantes porque originaram para o desenvolvimento econômico e social, a criação de empregos, a melhoria da qualidade de vida das pessoas e a solução de desafios globais.

Os espaços de inovação assumem importante papel como agentes do desenvolvimento econômico local e regional e como participantes do processo de formação de empreendedores que por meio de suas empresas gerarão riqueza, trabalho e renda (PIETROVSKI et al., 2010, p. 6).

Além disso, eles também incentivam a cultura empreendedora, a colaboração, o pensamento criativo e a experimentação, que são essenciais para a inovação.

2.1.1. Ecossistemas de Inovação

Um termo que começou a ser usado recentemente é “Ecossistema de Inovação”, que segundo Ramos Filho (2018), “trata-se de um conjunto composto por agentes e relações

econômicas assim como por partes não econômicas como tecnologia, instituições, interações sociológicas e cultura, que tem por objetivo ou foco a inovação”.

Tais ecossistemas não precisam necessariamente ser formalmente constituídos ou ter uma estrutura central, porém os diferentes agentes do ecossistema costumam ter objetivos ou mercados de atuação em comum, pois segundo o mesmo autor, “estes ecossistemas se formam no entorno de problemas de mercado que dão forma à inovação, e não no entorno de problemas de ciência e tecnologia.”, ou seja, as demandas de mercado são o motivador da formação de um ecossistema de inovação, que se constitui a partir de diferentes empresas e outros agentes como universidades, bancos e poder público engajados em atender a tais demandas de forma colaborativa ou até mesmo competitiva (TEIXEIRA et. al., 2017).

Os ecossistemas de inovação impactam positivamente a economia e a sociedade em seu entorno, não se limitando apenas aos atores diretamente envolvidos na inovação, pois segundo Almeida (2020), “os ecossistemas de inovação ganharam importância a partir do momento em que se constatou que a inovação gera valor agregado, riqueza e crescimento da economia, a partir da utilização de estratégias voltadas para os inter-relacionamentos, propiciando desenvolvimento econômico e até mesmo recuperação em tempos de crise.”

2.1.2. Parques Tecnológicos

Parque tecnológico é um ambiente onde estão concentradas empresas, instituições de ensino, incubadoras de negócios, centros de pesquisa e laboratórios que têm o desenvolvimento tecnológico como ponto central dos negócios. Em 2019, 44% dos parques tecnológicos do Brasil estavam inseridos em universidades e 97% deles possuíam programas de incubação de empresas (FARIA et. al., 2021).

Ao estudarmos os parques tecnológicos, um dos mais importantes conceitos é o da “Tríplice Hélice”, que é um modelo de inovação proposto por Henry Etzkovitz na década de 1990. Tal modelo sugere a união de esforços governamentais, de empresas e academia com o objetivo de gerar desenvolvimento econômico e social sustentáveis.

Segundo Bastos e Silva (2017), “com a interação destes três atores é possível criar um sistema de inovação sustentável e durável na era do conhecimento. Cada um dos atores possui competências e responsabilidades específicas, mas que podem atuar em conjunto, sempre em uma espiral que se move para frente, impulsionado pelo giro da hélice”

A presença de parques tecnológicos é capaz de trazer grandes impactos socioeconômicos na comunidade local, gerando conhecimento, proximidade com instituições de pesquisa e oportunidades de negócios. Em uma pesquisa conduzida por Sartori et. al. (2016) com a comunidade empresarial no entorno do Sapiens Parque em Florianópolis, SC, mostrou que 89,6% do empresariado acredita que o Sapiens Parque ajuda no crescimento e desenvolvimento dos negócios na região.

Durante as duas últimas décadas houve um aumento significativo no número de parques tecnológicos em operação no Brasil. Segundo Faria et. al. (2021), no ano 2000 existiam oito parques tecnológicos em operação no país, número que aumentou para 55 em 2018, demonstrando uma crescente no interesse por iniciativas capazes de permitir e facilitar o surgimento de empreendimentos inovadores.

2.1.3. Incubadoras de Empresas

Incubadoras de empresas são instituições capazes de abrigar empresas nascentes, fornecendo infraestrutura, treinamentos, visibilidade e proximidade com outras empresas e instituições durante o período de maior fragilidade da empresa nascente (AZEVEDO; GASPAR; TEIXEIRA, 2017). Normalmente o período de incubação ocorre até que a nova empresa esteja devidamente consolidada no mercado, com soluções já validadas, geração de caixa e modelo de negócio capaz de permitir crescimento orgânico.

Ainda segunda Azevedo, Gaspar e Teixeira (2017), não existe um padrão sobre o perfil e mercado de atuação das empresas aptas a participarem de um programa de incubação, porém a grande maioria das incubadoras são focadas em empresas de base tecnológica que desenvolvem soluções inovadoras. Além disso, muitas incubadoras são especializadas em áreas como informática, biotecnologia e automação industrial

Em pesquisa conduzida por Andino (2005) envolvendo empresas de base tecnológica, observou-se que empresas pós-incubadas possuem maior capacidade gerencial e de inovação em relação às empresas que nunca participaram de um programa de incubação.

Souza (2019) constatou que ao criar um ambiente mais amigável para permitir que novas empresas sejam capazes de superar os desafios inerentes aos negócios inovadores, as incubadoras de empresas potencializam o empreendedorismo e inovação no país, além de permitirem a criação de novos postos de trabalho e estimular a economia.

2.2. *STARTUPS*

Uma instituição humana designada a entregar um novo produto ou serviço sobre condições de extrema incerteza, algo que se pode reproduzir repetidamente em grande quantidade com grande ganho de produtividade, esta foi a definição trazida por Ries (2012) para o termo *Startups*.

Para Taborda (2006), *startup* é uma empresa em fase embrionária, geralmente no processo de implementação e organização das suas operações. Pode não ter ainda iniciado a comercialização dos seus produtos ou serviços, mas já está a funcionar ou, pelo menos, em processo final de instalação.

Já Blank e Dorf (2014), defendem que *startup* não é uma categoria de empresa, mas sim um estágio de desenvolvimento de uma empresa. Estas pequenas firmas inovadoras, além das dificuldades iniciais de captação financeira e suporte, ainda encontram ambiente de extrema dificuldade para aceitação e legitimação institucional entre as firmas já estabelecidas e os principais stakeholders envolvidos (VERMEULENET al., 2007).

Conforme Gitahy (2011) a partir de 1990 começou a se popularizar o conceito “*startup*” em empreendedorismo, quando surgiu a “bolha” da internet nos Estados Unidos, entretanto, somente no período de 1999 a 2001 que o termo começou a ser difundido no Brasil. A partir de então, passou-se a criar um conceito de que *startup* é uma empresa emergente que tem como objetivo desenvolver um modelo de negócios inovadores, geralmente baseados em tecnologia, para oferecer um produto ou serviço diferenciado no mercado.

No contexto brasileiro a lei complementar nº 182 de 1º de junho de 2021 que institui o marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador, define que se enquadram como *startups* as organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados. Para tal, estas empresas podem ter receita de, no máximo, 16 milhões por ano e ter até 10 anos de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

Ainda no contexto brasileiro, Figueira et. al. (2017) expõe também que apesar do crescimento das *startups*, essas organizações ainda enfrentam dificuldades no que concerne a alta carga tributária, aceitabilidade do negócio, a captação de recursos, o excesso de burocracia, os aspectos de gestão, baixos incentivos e ao aumento do índice de mortalidade. Corroborando com Munhoz et. al. (2013), ao apontar que o levantamento de recursos financeiros é relevante

para *startups*, principalmente nos seus anos iniciais de atuação por entender a inexistência de possíveis garantias de retorno, lucratividade, crescimento e investimentos.

2.2.1. Características de uma *Startup*

As *startups* são caracterizadas pela sua capacidade de crescer rapidamente, escalando suas operações e conquistando uma fatia significativa de mercado em pouco tempo (GITAHY, 2011). Elas normalmente operam em setores que apresentam elevado grau de reflexão e risco, e buscam soluções inovadoras para problemas específicos.

As *startups* são frequentemente financiadas por investidores-anjo, fundos de venture capital ou por meio de *crowdfunding*, e utilizam esses recursos para desenvolver seus produtos, contratar talentos, expandir suas operações e conquistar clientes. Ao analisar o contexto das *startups*, é importante destacar suas características distintas, que podem afetar significativamente o processo de orçamento empresarial. Segundo Gitahy (2011), especialista em *startups*, alguns recursos notáveis incluem:

- a) Crescimento rápido e escalabilidade: Diferentemente das empresas tradicionais, as *startups* geralmente têm o objetivo de crescer rapidamente e conquistar uma grande fatia do mercado. Isso implica em desafios específicos relacionados à alocação de recursos financeiros de maneira eficiente para acompanhar o crescimento acelerado.
- b) Modelo de negócio inovador: As *startups* muitas vezes buscam setores disruptivos existentes por meio de modelos de negócios inovadores. Essa abordagem inovadora pode apresentar desafios adicionais no processo de orçamento, pois requer uma análise cuidadosa de novas fontes de receita, custos e investimentos necessários para a implementação do modelo de negócio.
- c) Incerteza e volatilidade: *Startups* operam em ambientes de alto risco e confusão. Elas estão sujeitas a mudanças rápidas nas condições do mercado, nas drogas dos clientes e em regulamentações governamentais. Essa volatilidade pode impactar diretamente o processo de orçamentação, sentindo uma maior flexibilidade e capacidade de resposta para se adaptar às mudanças.
- d) Acesso limitado a recursos financeiros: Ao contrário de empresas protegidas, as *startups* podem enfrentar desafios sustentados na obtenção de financiamento. Essa restrição financeira pode afetar o processo de orçamento, sentindo uma gestão estratégica de recursos limitados e a busca por fontes de financiamento.

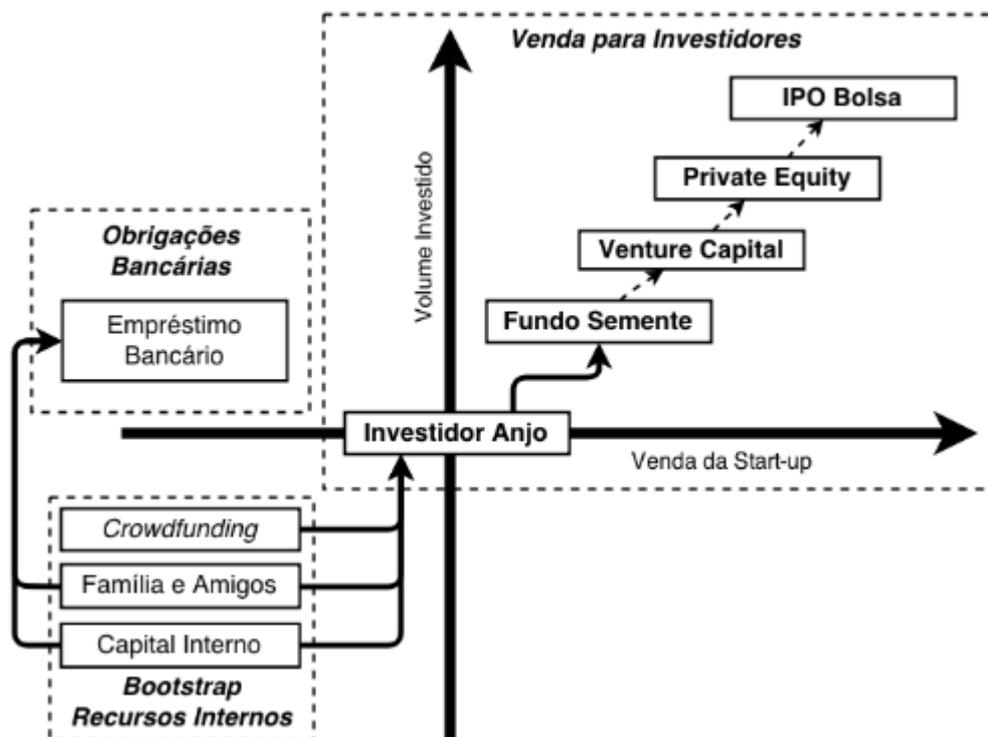
2.2.2. Formas de financiamento de *Startups*

Empreendedores com projetos ou protótipos inovadores, como as *startups*, enfrentam desafios importantes quando buscam recursos para concretizar suas ideias (RAMALHO, 2010), especialmente quando não possuem um histórico financeiro sólido ou garantias substanciais. Por apresentarem alto risco em suas atividades o sistema bancário tem menor tolerância para

aceitar certos riscos de crédito, inerentes às empresas em início de operações (CRISPIM e BALDASSI 2009). Em contrapartida, empresas já condicionantes no mercado e interessadas em expandir suas operações têm à disposição diversas opções de financiamento que se adequam ao seu perfil

A falta de acesso a investimentos de capital de risco pode representar um obstáculo significativo para o crescimento das *startups*, levando-as a recorrer a investimentos externos (Figura 1) para desenvolver suas atividades o que faz com que o problema envolva um terceiro: o investidor, que busca o melhor retorno para o capital aportado (FONSECA e DOMINGUES, 2018).

Figura 1- Algumas formas de investimentos externos



Fonte: BATTISTI; QUANDT, 2018.

2.2.2.1. Investidor Anjo

De acordo com MACHADO (2015), investidores anjos são definidos como indivíduos que investem seu próprio dinheiro em novos e crescentes negócios, normalmente com potencial inovativo ligado à tecnologia, e com os quais não há conexão familiar. São geralmente pessoas

abertas a novas ideias, bem relacionadas e dispostas a ajudar e aconselhar o empreendedor sobre os rumos da empresa (MARIANO e MAYER, 2008).

Com isso, os investidores anjo buscam uma satisfação pessoal ou até mesmo um entretenimento ao efetivarem seus investimentos, visto que o simples desejo de apoiar uma nova geração de empreendedores, com perspectiva de que esses novos negócios alcancem o sucesso. Outro fator motivador é ver seu conhecimento ser aplicado aos empreendimentos, já que, geralmente, o investidor anjo detém uma gama de experiência adquirida em anos de atividades (MASON E HARRISON 2002).

2.2.2.2. *Crowdfunding* de Investimento

O *crowdfunding* de Investimento, também conhecido como “investimento coletivo”, ou “colaborativo”, ou ainda “participativo”, tem sido utilizado como instrumento de captação de recursos. Para fins de conceitos, a Resolução 88 da CVM, Art. 2º aplica a seguinte definição:

“Crowdfunding de investimento: captação de recursos por meio de oferta pública de distribuição de valores mobiliários dispensada de registro, realizada por emissores considerados sociedades empresárias de pequeno porte nos termos desta Resolução, e distribuída exclusivamente por meio de plataforma eletrônica de investimento participativo, sendo os destinatários da oferta uma pluralidade de investidores que fornecem financiamento nos limites previstos nesta Resolução. (RESOLUÇÃO 88 DA CVM, ART. 2º)

Neste modelo as empresas utilizam a internet para captar recursos dos investidores, e emitem em troca contratos ou títulos que conferem a eles direito de crédito ou de participação no negócio (LAMBERT; SCHWIENBACHER - 2010), sob o qual o investidor não tem gestão, ou seja, a sua expectativa de retorno depende exclusivamente dos esforços do empreendedor. Isso significa dizer que, quando uma empresa capta recursos utilizando-se do *crowdfunding* de investimento, ela na realidade está emitindo títulos que se enquadram no conceito de valor mobiliário.

2.2.2.3. Fundos de Investimento

Um fundo de investimento é um condomínio que reúne recursos de um conjunto de investidores, com o objetivo de obter ganhos financeiros a partir da aquisição de uma carteira de títulos ou valores mobiliários (ANBID, 2006). É uma modalidade de aplicação financeira, onde diversas pessoas, chamadas de cotistas, depositam parte de seus recursos para que eles sejam aplicados em um grupo de ativos. Dessa forma, o objetivo é de receber um ganho financeiro. Costumam ser subdivididos pelo mercado em: fundos de *seed capital* (fundos de capital semente), fundos de *venture capital* (fundos de capital de risco) e fundos de *private equity*. O que determina a modalidade de investimento adotada é a fase em que o investimento é recebido e o valor aportado.

De acordo com Del Sant, 2022, os fundos de *seed capital* (fundos de capital semente) costumam aportar em *startups* que estão em uma fase mais inicial, sendo que o valor do investimento geralmente varia entre R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) e R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais).

Por sua vez, os fundos de *venture capital* (fundos de capital de risco) também ocorrem enquanto a *startup* está na primeira fase (desenvolvimento), porém costumam exigir que a *startup* já esteja atuando no mercado e gerando receita. Os aportes geralmente variam entre R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais) e R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais) (DEL SANT, 2022).

Já, os fundos de *private equity* podem ocorrer na fase de expansão (*private equity – growth*) ou já na etapa de maturação da *startup* (*private equity – later stage*). Os valores aportados por estes fundos costumam superar os R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais) (DEL SANT, 2022).

2.2.2.4. IPO

Refere-se ao termo “*initial public offering*” (oferta pública inicial) e representa uma grande oportunidade para quem tem o hábito de investir na bolsa de valores. Nessa modalidade, o empreendedor lança as ações da sua empresa na bolsa para ter sócios anônimos. Os investidores, por sua vez, podem negociar e comprar ações em momentos estratégicos para lucrar com o crescimento da *startup* (DEL SANT, 2022).

2.3. ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento empresarial é uma ferramenta auxiliar para a gestão financeira das empresas, que serve para estimar e controlar as operações futuras (Kohler, 1970). Trata-se de um processo que envolve a estimativa e alocação de recursos financeiros de forma estratégica, a fim de atingir os objetivos e metas alcançados pela organização.

Sanvicente e Santos (1983) defendem a ideia de que o orçamento é um instrumento de planejamento das atividades de uma organização. Em organizações com fins lucrativos, “o objetivo predominante será o de obter certo retorno mínimo sobre o investimento do empresário, condizente com o grau de risco envolvido e respeitando os aspectos éticos e de responsabilidade social [...]” (SOBANSKI, 1994, p.15), sendo assim, considerar o orçamento como um instrumento de planejamento empresarial seria coerente pois, projetando as receitas e os gastos é possível obter também uma projeção de lucro.

Oliveira (2018), entende o orçamento como um instrumento de mensuração, que engloba todos os componentes quantificáveis da empresa, exigindo a participação de todos os colaboradores, tornando-se peça fundamental para a tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional.

Para Hoji (2009) orçamento é um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros. É um modelo de mensuração que avalia e demonstra, por meio de projeções, os desempenhos econômicos e financeiros da empresa, bem como das unidades que a compõem. Ao ter uma visão clara das receitas e despesas projetadas, os gestores podem avaliar o impacto financeiro de diferentes alternativas e escolher aquela que melhor atenda aos objetivos da empresa. Isso inclui decisões como lançar um novo produto, expandir para novos mercados, realizar fusões e aquisições, entre outras.

Frezatti (2015), entende que o orçamento é mais que uma simples estimativa, pois baseia-se no compromisso com o sucesso no alcance das metas pré-estabelecidas aos gestores no planejamento estratégico. Ao estabelecer metas claras e tentar alcançá-las com os colaboradores, é possível criar um senso de responsabilidade e engajamento, incentivando todos a trabalhar em prol do sucesso financeiro da organização.

Analisando as definições trazidas, seria possível afirmar que o orçamento empresarial não é uma ferramenta didática, mas sim parte de um processo contínuo de gestão financeira. Ele deve estar integrado a outras práticas de gestão, como o planejamento estratégico, a análise de custos, o controle de estoque, a gestão de caixa, entre outros. A combinação dessas práticas

permite uma gestão financeira mais eficiente e eficaz, visando a sustentabilidade e o crescimento da empresa.

2.3.1. Tipos de orçamento empresarial

A fim de contemplar as diferentes necessidades das empresas, a literatura acerca do orçamento apresenta uma variedade de tipos de orçamento. No Quadro 1 é possível analisar algumas destas variações e quais suas principais características.

Quadro 1: Características de alguns tipos de orçamentos

(continua)

Tipos	Características
Orçamento estático	É o tipo de orçamento mais utilizado pelas multinacionais que, por operarem em vários países, sentem a necessidade de consolidar os números para todas as unidades. Uma vez elaborado, o orçamento não pode mais ser alterado. Dessa forma, todas as variações entre o valor orçado e o real devem ser justificadas pelos gestores.
Orçamento flexível (ou variável)	Surgiu para solucionar o problema do orçamento estático. O orçamento flexível pode ser ajustado a vários níveis de atividade. Neste tipo de orçamento, existem “diversas metas”, com diferentes quantidades ou níveis de atividade esperados. A base para sua elaboração é a perfeita distinção entre custos fixos e custos variáveis. As variáveis seguirão o volume de atividade, enquanto os fixos terão o tratamento tradicional. O orçamento flexível dificulta a continuidade do processo orçamentário, pois contraria o fundamento do orçamento, que é antecipar o que vai acontecer.
Orçamento contínuo	Muito utilizado pelas empresas de tecnologia pois estão sujeitas a rápidas evoluções tecnológicas e seus produtos, o orçamento contínuo tem como ênfase a revisão contínua, removendo-se os dados do mês recém-concluído e acrescentando-se dados orçados para ele no mês seguinte. Ele pode apresentar um ciclo anual com revisões mensais. Esta flexibilidade costuma dificultar a função de controle por ser mais complexa e trabalhosa.
Orçamento de tendências	É um método que funciona relativamente bem, desde que os cenários econômicos não sofram mudanças significativas. A elaboração do orçamento de um período, geralmente, toma como base os dados históricos de períodos passados, A grande fragilidade deste método está em não considerar mudanças, tanto nos acréscimos como nas exclusões de fatores que podem variar para o novo período orçado.

Orçamento base zero	Os gestores estimam e justificam os valores orçados como se a empresa estivesse iniciando suas operações. Os gastos são definidos por pacotes detalhados de decisão definidos e priorizados antecipadamente. Cada atividade da empresa é discutida por gestores para analisar a necessidade de sua existência. Caso seja constatado que há necessidade, é feito um estudo para avaliar o gasto com sua manutenção, definindo suas metas e objetivos. A ideia é que o orçamento de custos deixe de ser um cheque em branco e force os gestores a refletir sobre as operações e procurem oportunidades de melhoria para se realizarem os fins desejados.
Orçamento por atividades	O orçamento por atividades é um plano quantitativo e financeiro que permite identificar os recursos alocados para cada atividade e como estas estão contribuindo para maximizar as oportunidades de seus produtos e clientes. Baseia-se no conceito do método de “custeio baseado em atividades” (ABC), que atribui custos a atividades por meio de direcionadores e, em seguida, aos produtos e serviços, considerando sempre a relação de causa e efeito.
Orçamento perpétuo	Sistema de planejamento que prevê custos e uso de recursos baseado nas relações de causa e efeito entre os processos correntes, sendo suas principais características a atualização dos planos quando ocorrer um evento-chave, utilização de dados atualizados para validar os processos e modelagem de relatórios de dados de numerosas fontes. Este modelo permite estimar recursos com maior precisão, em função dos eventos que foram considerados no planejamento.
<i>Budget e Forecast</i>	<i>Beyond Budgeting</i> , em português remete a ideia de ir além do orçamento, não limitando os resultados em função das restrições orçamentárias. Caracteriza-se por um processo de gestão flexível, sem a existência de um orçamento anual de resultados.

Fonte: Adaptado de Padoveze; Francischetti (2018) e Hoji (2018).

2.3.2. Processo de elaboração do orçamento empresarial

O sistema orçamentário engloba uma combinação de indivíduos, tecnologia administrativa, sistemas de informação, recursos materiais e gestão do sistema, visando à implementação dos planos orçamentários (PADOVEZE; FRANCISCHETTI, 2018). Embora haja variação de acordo com o contexto de cada organização, os processos e ciclos orçamentários mantêm características semelhantes em relação a certos aspectos observados, e estes podem ser divididos em algumas etapas.

Frezatti (2007) segrega as etapas do processo em três grandes momentos: etapa operacional, etapa financeira e controle orçamentário. Na etapa operacional estão inseridos o

plano de marketing, plano de produção, suprimentos e estocagem, plano de investimentos no ativo permanente e o plano de recursos humanos. Na etapa financeira são contemplados os investimentos, custos, despesas e perdas, o custeio dos produtos e serviços, as demonstrações contábeis projetadas e os indicadores financeiros e não financeiros. Por fim, a etapa de controle orçamentário remete ao acompanhamento das metas e objetivos traçados nas etapas anteriores.

Hoji (2018), também defende que o orçamento geral é composto por diversos sub orçamentos específicos que atendem às necessidades de planejamento de uma organização. No Quadro 2, encontra-se esquematizado um breve resumo de características consideradas para cada fragmento do orçamento geral.

Quadro 2: Característica dos sub orçamentos

(continua)

Sub orçamentos	Sub orçamentos específicos	Características
Orçamento de Operações	Orçamento de vendas	Elaborado pelas áreas de marketing e/ou pela área comercial, é responsável por determinar as quantidades e o valor das vendas líquidas do período. Para das empresas, este é o fator delimitador para toda sequência orçamentária. Se a projeção do volume de venda a maioria de mercadorias for significativamente superior à de períodos anteriores, é preciso analisar previamente a capacidade de logística e armazenagem.
	Orçamento de produção	Tem a finalidade de projetar a quantidade e o custo de produção, bem como apurar o custo de venda por meio da movimentação de estoques.
Orçamento Financeiro	Orçamento de compras e faturamento	Tem a finalidade de apurar os valores dos fornecedores, através da compra de matéria prima, e dos clientes (por meio das vendas), bem como apurar os tributos a recolher ou a recuperar.
	Orçamento de despesas	Determinar o valor das despesas que serão necessárias para fazer a estrutura da empresa funcionar. É responsável pela consolidação das despesas de todas as áreas: comercial, administrativa e industrial.
	Orçamento de investimentos	Também conhecido como orçamento de capital, reflete o plano de investimentos em ativos de natureza permanente ou de longo prazo, como: imóveis, máquinas, equipamentos, instalações, veículos, softwares etc. Nesta etapa também são consideradas as depreciações geradas por estes ativos.

	Orçamento de financiamentos	Agrupa as movimentações de operações financeiras e os resultados financeiros (juros e variação cambial). É composto pelos seguintes orçamentos específicos: empréstimos externos; empréstimos locais; aplicações financeiras; e variação cambial.
Demonstrações financeiras projetadas	Demonstração de resultado	Consolidado o resultado de toda a operação. A sequência de cálculos apura inicialmente o lucro ou prejuízo antes do resultado financeiro. Este item demonstra o resultado que a operação gerará, indicando se a operação é lucrativa ou não.
	Demonstração de fluxo de caixa	É projetada para saber se os volumes de recursos em dinheiro que a empresa recebe serão suficientes para pagar as despesas e as dívidas. Caso haja falta de dinheiro, será necessário captar empréstimos; caso haja sobra de dinheiro, poderá aplicar os recursos ociosos no mercado financeiro.
	Balanço patrimonial	Irá retratar a situação patrimonial no final de cada mês, demonstrando a evolução dos ativos e passivos, bem como do patrimônio líquido. As contas do ativo e do passivo retratam os valores que a empresa possui e deve, respectivamente, e a diferença entre elas resulta em patrimônio líquido, que indica o valor líquido que a empresa possui ou deve.

Fonte: Adaptado de Hoji (2018).

O nível de detalhe e exploração de cada uma das etapas mencionadas está intrinsecamente ligado ao contexto da empresa, às necessidades de planejamento e ao controle da direção e coordenação dos momentos que compõem o processo orçamentário. Desta forma, esse processo pode variar desde um procedimento relativamente informal, realizado por uma pequena empresa, até um processo minuciosamente elaborado, que se estende por vários meses (HANSEN E MOWEN, 2001).

Quando o orçamento é projetado para o período de um ano, trata-se de um instrumento de planejamento de curto prazo (Flores, 2018). No entanto, diante do processo de globalização, a concorrência entre organizações ficou cada vez mais acirrada, e as organizações não podem se limitar a um planejamento de curto prazo. Torna-se igualmente essencial realizar um planejamento de longo prazo.

Sanvicente e Santos (1983) embasam que um planejamento de longo prazo (planejamento estratégico) deve fornecer as premissas (orientações básicas) para se dar início ao planejamento de curto prazo (orçamento). Lunkes (2009) comenta que o planejamento

estratégico é definido para um período longo, normalmente de cinco ou mais anos, e deve abranger três principais pontos: 1º) decidir para onde a organização vai; 2º) avaliar o ambiente dentro do qual ela operará; 3º) desenvolver estratégias para alcançar os objetivos definidos. Dessa forma, por intermédio do orçamento, espera-se atingir os resultados desejados no período planejado.

2.3.3. Implementação e controle do orçamento empresarial

Para o acompanhamento da execução do orçamento, e comparação do orçado com o realizado, é necessário que exista controle (OLIVEIRA; NETO, 2020). Cada gestor deve ter a consciência de que o controle orçamentário é parte integrante do processo de avaliação de desempenho (PADOVEZE, 2010). O controle orçamentário é importante, entre outros, para o entendimento do grau de desempenho atingido, e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado (FREZATTI, 2015).

Durante a implementação do orçamento empresarial, é fundamental acompanhar regularmente o desempenho financeiro da empresa em relação ao orçado. Isso permite identificar desvios e tomar medidas corretivas a fim de garantir o cumprimento das metas intrínsecas. Além disso, a análise periódica do orçamento auxilia na identificação de oportunidades de melhoria e na tomada de decisões estratégicas.

3. METODOLOGIA

Esta seção contempla os procedimentos e a operacionalização e tem o objetivo de delinear a metodologia adotada nesta pesquisa.

3.1. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa proposta tem como objetivo a realização de um diagnóstico do processo orçamentário em *startups* em ambientes de inovação da região central gaúcha. Para atingir tal propósito, adotou-se a abordagem qualitativa de natureza descritiva. A metodologia seguida consiste em um estudo multi casos e a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas.

A abordagem qualitativa foi escolhida devido à sua capacidade de envolver com profundidade as pessoas, contexto e fatos (PATTON, 2001; FLICK, 2013) e por procura observar os fenômenos e sua relação de causalidade permitindo explorar e compreender a complexidade e subjetividade do fato estudado (CHIZZOTTE, 2003).

Quanto aos fins, esta pesquisa, pode-se classificá-la como descritiva. Para Gil (2022, p. 42), a pesquisa descritiva é aquela que “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. A pesquisa qualitativa foca na busca de adquirir novos fatos, cujo objetivo da amostra é produzir informações apuradas e ilustrativas, seja ela pequena ou grande, e tem por relevância identificar se de fato é capaz de criar informações. Para Deslauriers (1991 p. 58) a pesquisa qualitativa retrata que “o conhecimento do pesquisador é parcial e limitado”. Cabe ressaltar que a pesquisa qualitativa se detém em aspectos da realidade que não podem ser alterados, focando-se na compreensão e explicação do contexto das relações sociais.

Como estratégia de coleta de dados optou-se pelo estudo de múltiplos casos visando permitir a análise entre o processo orçamentário das *startups* a partir de múltiplas perspectivas e contextos. Isso proporcionou uma compreensão mais completa e abrangente do fenômeno, além de permitir a identificação de padrões de semelhanças ou diferenças entre os casos analisados.

O uso de entrevistas semiestruturadas permitiu uma maior flexibilidade, aprofundamento, contextualização e adaptabilidade ao público durante as interações, possibilitando que os participantes expressassem suas opiniões de forma mais livre e

espontânea. Essa abordagem possibilitou uma compreensão mais abrangente e aprofundada do fenômeno estudado, enriquecendo a pesquisa qualitativa descritiva.

3.2. PROTOCOLO DE ESTUDO MULTI CASOS

Yin (2015, p.88), define protocolo como uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o pesquisador na realização da coleta de dados. Gil (2022, p. 123), complementa isto definindo protocolo como o documento que trata de todas as decisões importantes a serem tomadas ao longo do processo de pesquisa. Não apenas esclarece acerca dos procedimentos a serem adotados na coleta de dados, mas subsidia as tomadas de decisão, que são constantes ao longo de todas as etapas do estudo de caso.

3.2.1. Descrição do detalhamento estrutural

Tendo em vista atender os objetivos desta pesquisa, a metodologia foi constituída de modo a diagnosticar como estas organizações elaboram seus orçamentos empresariais, gerenciam e monitoram a alocação de seus recursos financeiros. Nesse contexto, observou-se os processos de tomada de decisão em relação ao orçamento, a alocação de recursos para projetos de pesquisa e desenvolvimento, a busca por financiamento externo, bem como as estratégias adotadas para lidar com a incerteza financeiras e os riscos inerentes à inovação.

Para tal estudo foram entrevistadas e analisadas cinco *startups* localizadas na região central do Rio Grande do Sul. Este número deu-se em função da disponibilidade de respondentes que aceitaram participar desta pesquisa. E o único critério de seleção definido pela autora foi de que a *startup* tivesse pelo menos uma solução (*minimum viable product* – MVP) validada e gerando receita em seu portfólio.

A análise de múltiplos casos permitiu identificar similaridades e diferenças nas práticas de orçamento, considerando as particularidades de cada contexto. Foram exploradas questões como a influência do segmento atuante, as abordagens de gestão financeira adotadas, a relação entre inovação e sustentabilidade financeira, entre outros aspectos relevantes.

3.2.2. Categorias de análise

Visando um melhor direcionamento e organização das informações coletadas, a pesquisa foi codificada em cinco categorias:

Categoria 1: Processo de organização do orçamento;

Categoria 2: Receitas operacionais e financiamento de terceiros;

Categoria 3: Custos e despesas;

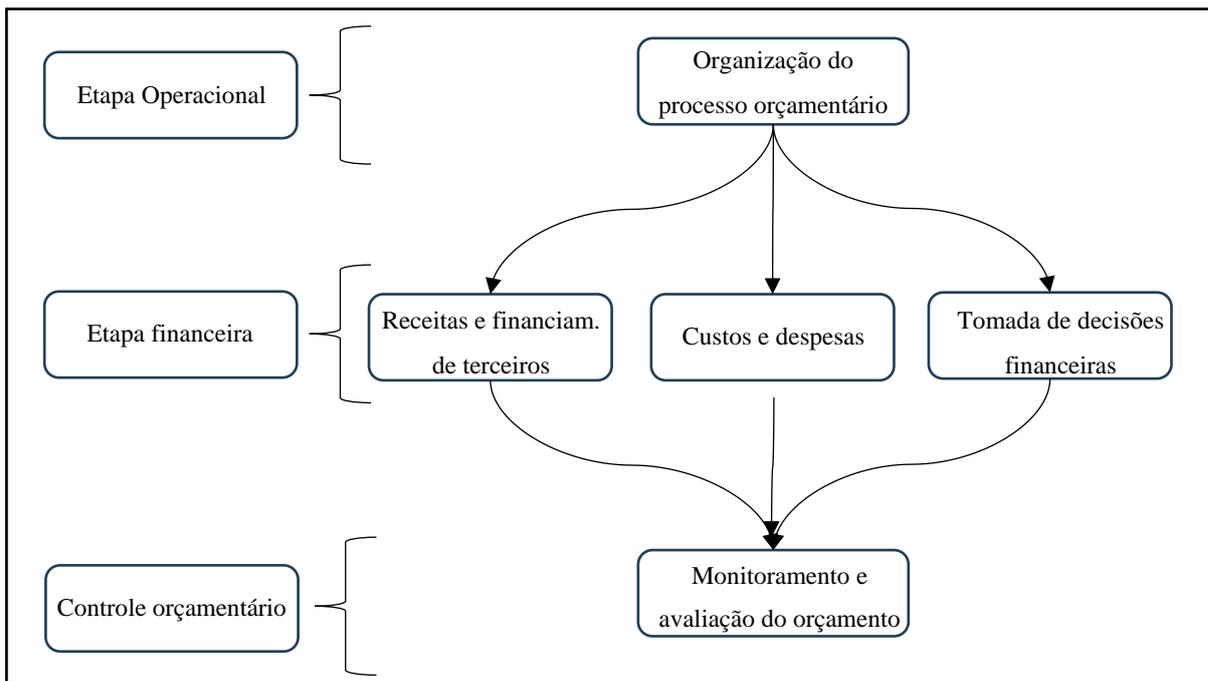
Categoria 4: Tomada de decisão financeira;

Categoria 5: Monitoramento e avaliação do orçamento.

Estas categorias foram definidas de modo a contemplar os três grandes momentos que compõem as etapas orçamentárias mencionados por Frezatti (2007): etapa operacional, etapa financeira e controle orçamentário.

Desta forma, a primeira categoria contempla a etapa operacional, trazendo características do processo de debate e organização do orçamento. A segunda, terceira e quarta compõem a etapa financeira, abordando individual e respectivamente as receitas e formas de financiamento para as *startups*, custos e despesas e os critérios para tomada de decisões, já a quinta categoria contempla o controle orçamentário, fazendo um fechamento sobre o monitoramento e acompanhamento das metas e objetivos traçados. Tal estrutura pode ser observada na Figura 2.

Figura 2 - Organograma das categorias



Fonte: Elaborado pela autora

3.2.3. Procedimentos de coleta das evidências

A coleta de evidências deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas, que permitiram a criação de um ambiente de confiança e facilidade na comunicação. As entrevistas foram conduzidas de forma individual, sendo quatro delas na modalidade presencial, e uma por vídeo chamada.

Visando uma maior confiabilidade e garantia de que o entrevistado possuísse o conhecimento necessário sobre a pauta da entrevista, estabeleceu-se um contato inicial com as empresas no qual houve uma breve explicação sobre a temática e os objetivos da pesquisa. Das cinco entrevistas realizadas, três foram com os diretores executivos, uma com a diretora de operação e outra com o gerente administrativo, todos diretamente envolvidos com o processo orçamentário de suas respectivas empresas.

O roteiro de entrevista foi composto por questões abertas e flexíveis, permitindo a adaptação às particularidades de cada participante e a exploração aprofundada do fenômeno em estudo. As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente para análise. O tempo médio de cada entrevistas foi de 40 minutos.

3.2.4. Instrumento de coleta de evidências

O roteiro com às perguntas norteadoras para a entrevista semiestruturada encontra-se no Apêndice A deste trabalho. Nele estão contempladas às cinco categorias mencionadas da seção 3.2.2. de forma detalhada e buscando o devido aprofundamento em cada categoria. A sequência de perguntas foi pensada e elaborada de forma a possibilitar um diálogo fluido e construtivo entre as partes. Por ter sido uma entrevista semiestruturada, algumas perguntas sofreram adaptações de acordo com o contexto das empresas, mas nunca desviando significativamente da linha norteadora.

3.2.5. Análise dos resultados

Para realizar uma análise qualitativa eficaz dos resultados, foi necessário adotar uma abordagem clara, coesa e embasada na literatura, considerada relevante para as informações

obtidas. Devido à natureza desta pesquisa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977), que indica a análise de conteúdo como sendo:

um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimento relativos as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN,1977 p. 42)

Conforme destaca Bardin (1977), para a análise do conteúdo, são necessárias três fases: Pré- análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação.

Ainda segundo Bardin (1977), a pré-análise pode ser composta pela escolha dos documentos, pela análise flutuante dos documentos e pela formulação de hipóteses ou objetivos. Sendo assim, na etapa de pré-análise, foram transcritas as cinco entrevistas realizadas, analisadas as características do processo orçamentário e o referencial teórico estudado previamente.

Para análise das entrevistas, foi realizada uma leitura flutuante, como forma de se entender o texto e de possibilitar as primeiras impressões. A partir das impressões, foi possível seguir para a etapa de exploração do material.

Para exploração do material foi realizada a codificação das entrevistas por temática, ou seja, a utilização de recortes estruturados dos textos, como frases, frases compostas, resumos ou frases condensadas.

E para o tratamento e interpretação dos resultados buscou-se organizar estes recortes em blocos de acordo com suas codificações temáticas de modo a facilitar a análise comparativa e assim viabilizar a formação de padrões.

Por fim, os resultados da pesquisa serão apresentados de forma descritiva e interpretativa, utilizando citações e exemplos dos participantes para ilustrar as principais descobertas. Serão destacadas as similaridades e diferenças entre os casos estudados, bem como as implicações teóricas e práticas dos resultados obtidos.

Esse delineamento metodológico visa garantir a validade e confiabilidade dos dados coletados, bem como promover uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado através das percepções, experiências e perspectivas dos participantes.

3.3. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A pesquisa qualitativa apresenta algumas limitações em relação à veracidade e precisão das informações coletadas. Isso ocorre devido à natureza subjetiva das respostas dos participantes e à possibilidade de enviesamento ou distorção das informações fornecidas. Além disso, a análise dos dados qualitativos pode ser influenciada pela interpretação pessoal do pesquisador, o que pode levar a diferentes conclusões ou ênfases dependendo de sua subjetividade e perspectiva.

Corroborando com isso, o estudo multi casos também apresenta algumas objeções em relação a sua aplicação (Gil, 2022), sendo as principais a falta de rigor metodológico, à dificuldade de generalização e o tempo destinado à pesquisa (demandam muito tempo para serem realizados e que frequentemente seus resultados se tornam e pouco consistentes).

É importante estar ciente dessas limitações ao realizar e interpretar uma pesquisa qualitativa, buscando mitigar possíveis vieses e adotando uma abordagem reflexiva e transparente ao reportar os resultados, evitando assim apenas um amontoado de dados que não conseguem analisar nem interpretar (GIL, 2022).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na primeira parte desta seção (4.1) são apresentadas informações sobre as características dos entrevistados e de suas respectivas empresas. E, posteriormente, (4.2) foram sintetizados os resultados da análise de conteúdo, de forma qualitativa, para cada uma das categorias propostas nas entrevistas e descritas na metodologia.

4.1. CARACTERÍSTICA DAS *STARTUPS* ENTREVISTADAS

Com o objetivo de caracterizar os respondentes da pesquisa, elaborou-se o Quadro 3 que demonstra o cargo/função do respondente, o segmento de atuação da *startup* e seu respectivo tempo de vida e número de funcionários. Embora estas informações não estejam diretamente relacionadas ao objetivo da pesquisa, são relevantes para contextualizar a realidade das empresas participantes.

A identidade dos participantes será preservada e não serão citados os nomes dos entrevistados e nem das empresas. Toda menção realizada será identificada através do “código da entrevistada”, conforme consta no Quadro 3.

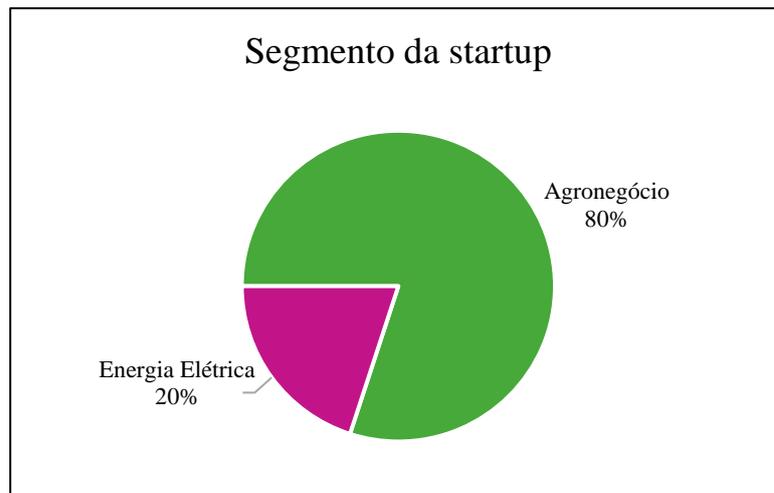
Quadro 3- Características dos entrevistados

Código da entrevistada	Cargo do entrevistado	Segmento da <i>startup</i>	Tempo de vida da <i>Startup</i>	Número de funcionários
Entrevistada 1	Diretor executivo	Agronegócio - Serviço	7 anos	15
Entrevistada 2	Diretora de operações	Agronegócio – Serviço	3 anos	11
Entrevistada 3	Diretor executivo	Agronegócio – Serviço	3 anos	15
Entrevistada 4	Diretor executivo	Energia Elétrica	6 anos	14
Entrevistada 5	Gerente administrativo	Agronegócio – Insumos	4 anos	27

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando os dados elencados no Quadro 3 é possível observar que apenas dois segmentos foram contemplados neste estudo, havendo uma predominância de 80% (quatro delas) de empresas atuantes no agronegócio e 20% (apenas uma) no setor de energia elétrica (Gráfico 1).

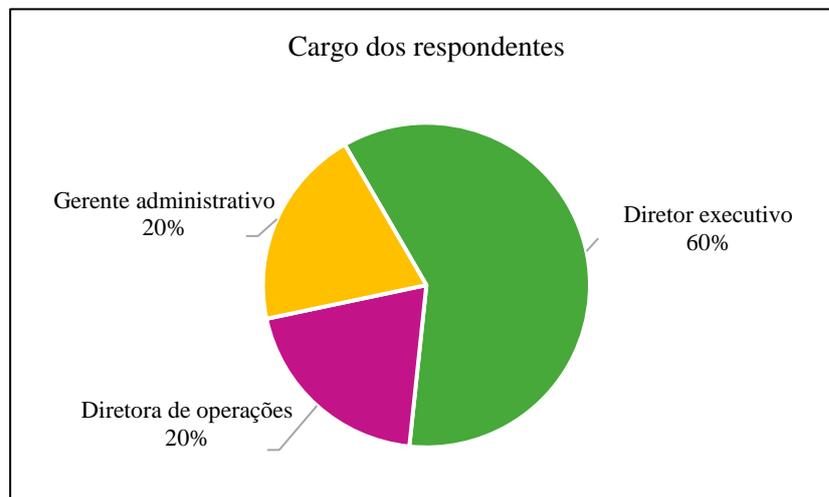
Gráfico 1 - Segmento de mercado das startups entrevistadas



Fonte: Elaborado pela autora

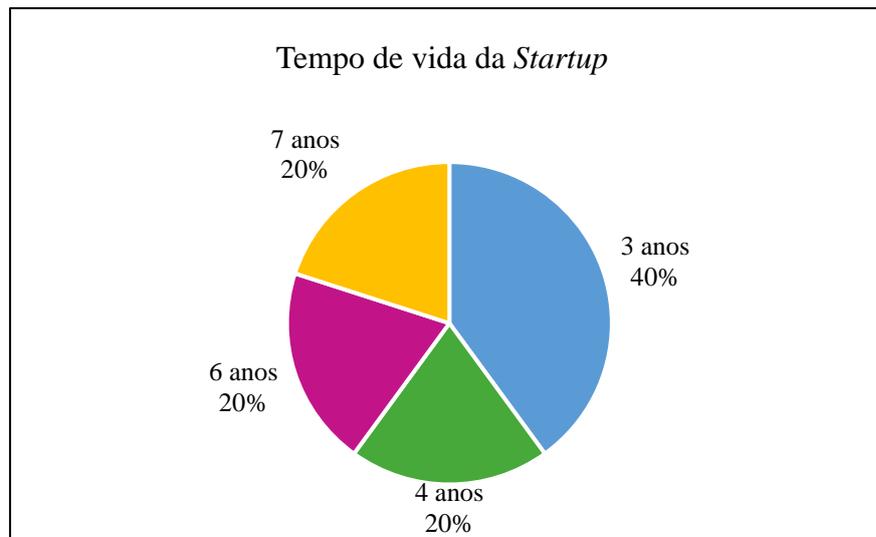
Em relação aos cargos dos respondentes, 60% são os respectivos diretores executivos, 20% diretor de operações e 20% gerente administrativo (Gráfico 2), estando 100% dos entrevistados diretamente relacionados com o processo orçamentário em suas empresas, atendendo assim um dos requisitos elencados na metodologia desta pesquisa.

Gráfico 2 - Cargo dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora

Já em relação ao tempo de vida das *startups* entrevistadas, duas (40%) possuem três anos de vida, e as demais, possuem idades únicas de quatro, seis e sete anos (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Tempo de vida das *startups*

Fonte: Elaborado pela autora

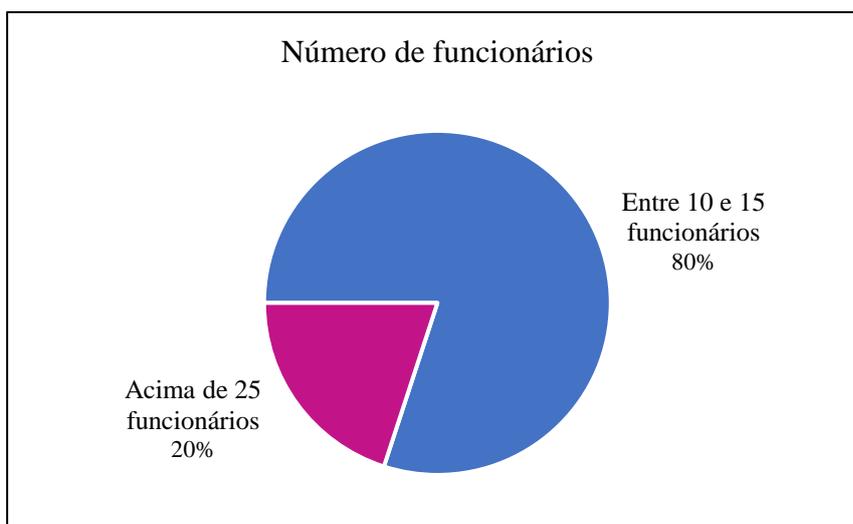
4.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO POR CATEGORIA

4.2.1. Categoria 1: Organização do processo de elaboração do orçamento

Como forma de levantar informações sobre a organização do processo orçamentário, os entrevistados foram questionados sobre a quantidade de funcionário da empresa, se as funções eram bem segregadas dentro da equipe e se havia algum sócio ou funcionário com formação nas áreas de ciências contábeis, economia ou administração. Também foram instigados a pensar e relatar alguns pontos chaves a respeito da organização e planejamento financeiro da empresa.

Para o totalizador de funcionários considerou-se tanto empregados contratados via regime CLT, quanto os prestadores de serviço terceirizados, bolsistas e estagiários. Com base nisto, tem-se que, 80% (quatro) das *startups* entrevistadas possuem de 10 a 15 funcionários e 20% (apenas uma) possui mais de 25 funcionários (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Número de funcionários



Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a segregação de funções dentro da empresa, todas as cinco entrevistadas afirmam que atualmente possuem cargos e funções bem definidas, mas, algumas relataram que nem sempre foi assim e que, principalmente nos primeiros anos, era comum que os sócios realizassem as mais diversas atividades:

Quadro 4 - Segregação de funções

Enumeração	Depoimento na íntegra
Entrevistada 01	“Como a maioria das <i>startups</i> , se não todas, ela começou com uma empresa muito pequena, apenas com sócios fundadores, então é natural que, no começo, sem poder ter tantos funcionários as mesmas pessoas fizessem muitas coisas. Conforme foi aumentando o número de colaboradores esses limites entre as funções, começaram a ficar mais bem definidos.”
Entrevistada 02	“No começo estava meio bagunçado, sim, mas depois entendemos quem faz tudo na verdade não faz nada. Então começamos a segregar e cada um focar em uma área.”
Entrevistada 03	“Até ano passado todo mundo fazia tudo, mas hoje não, hoje já temos as funções bem mais definidas, ainda não está do jeito que queremos, mas está no meio do caminho, já está 1000 vezes melhor do que era.”

Fonte: Elaborado pela autora

A partir destas respostas foi possível perceber a importância que os gestores dão a esta segregação de função visando o crescimento e a organização da empresa e que a especialização em áreas de conhecimento gera profissionais mais focados e resolutos.

Nenhuma das empresas entrevistadas possui um sócio com formação nas áreas de ciências contábeis, economia ou administração, no entanto, a entrevistada 01 e a entrevistada

05 possuem, pelo menos um funcionário, com formação ou em processo de formação nas áreas mencionadas.

Quando questionados sobre o processo de elaboração orçamentário dentro de suas empresas e sobre quantas pessoas eram envolvidas neste processo, as respostas tenderam a seguir uma mesma linha. A maioria relatou que o orçamento é criado a partir do planejamento estratégico e das metas traçadas, passando assim a ser o norteador financeiro da empresa e que as decisões táticas são tomadas, majoritariamente, pelos sócios diretores.

Algo que chamou a atenção por predominar em várias respostas é a relevância que o fluxo de caixa tem, item este que é o grande limitador de todo o planejamento orçamentário, algumas relataram inclusive precisar pausar o desenvolvimento de soluções para não arriscar a saúde financeira da empresa.

No Quadro 5, é possível visualizar alguns trechos das entrevistas referentes a este tópico.

Quadro 5 - Processo de elaboração orçamentária

(continua)

1.4 - Do total de colaboradores, quantos tomam decisões relacionadas ao direcionamento financeiro da empresa?	
1.7 - Como é o processo de elaboração do orçamento na empresa?	
Enumeração	Depoimentos compostos
Entrevistada 01	"Em relação ao direcionamento financeiro, especificamente, são 2 colaboradores, eu e a gerente financeira. Obviamente que a parte um pouco mais estratégica, que já não envolve tanto o detalhamento do financeiro é decidida principalmente pelos quatro sócios e por investidores, mas a parte financeira são basicamente 2 colaboradores. [...] O processo de elaboração de orçamento parte no nosso planejamento estratégico que normalmente ocorre uma vez por ano. [...] O orçamento tem sim muita ligação com o planejamento estratégico, pois planejamos meses lá na frente, às vezes até anos, então precisamos validar isso com números e inclusive apresentar isso para os investidores. [...] costumamos utilizar o Excel e segregar abas para receitas, despesas, investimentos, fluxo de caixa e no fim juntamos tudo." [...] Os responsáveis pelos setores trazem suas demandas, de recursos, equipamentos e mão de obra, mas quando o assunto é orçamento: O quanto vai ser investido? Quando poderá ser colocado à disposição? O quanto pode ser desembolsado mensalmente para o departamento? Isso já é uma decisão que cabe um pouco mais a mim e a gerente financeira, pois somos nós que sabemos como está o fluxo de caixa e hoje ele é o nosso maior limitante."
Entrevistada 02	"Precisamos ter o planejamento da safra, então, normalmente no início de ano ou no final de ano, os três sócios, se juntam e planejam como vai ser o ano. [...] Temos o número x de equipamento disponível, depois eu preciso ampliar isso para um número y e eu não tenho. Então nesse meio tempo eu tenho que comprar mais tanto sensores. A partir dessas definições que conseguimos estruturar um pouco melhor. [...] Mas o que nos limita é sempre o caixa, temos vários projetos que precisaram ser pausados pois não tínhamos recurso para dar continuidade, estão lá, engavetados, para um dia retomarmos."

Entrevistada 03	"Pode-se dizer que quatro pessoas para as decisões mais abrangentes e realmente mais focados, são duas pessoas [...]. Hoje, por exemplo, temos o orçamento da pesquisa, o da consultoria e o digital. Temos tudo controlado, o que entra e o que sai de cada um. O caixa é uma grande caixa, mas nós sabemos o limite que podemos utilizar de um para o outro, por exemplo, tirar da pesquisa e da consultoria para colocando na tecnologia, acreditamos que isso é um investimento, então fazemos. [...] Costumamos dar uma estimada de como está o mercado, se tem tendência de baixar ou de subir, fazemos um pré-planejamento e vamos acompanhando. [...] A cada três meses fazemos uma atualização e se necessário realizamos os ajustes.
Entrevistada 04	"As decisões são tomadas pelos dois sócios. Geralmente em novembro começamos a planejar o próximo ano. [...] Temos contratos longos que nos garantem regularidade, temos contratos fechados até 2025, então fica mais fácil estimar. Ao final do ano costumamos fazer um mapeamento de perspectivas para período seguinte. E ao longo do ano eu vou fazendo o acompanhamento normalmente trimestral, mas não é nada robusto."
Entrevistada 05	"A tomada de decisão é feita pelos dois sócios diretores, e eu (gerente administrativo) fico responsável por operacionalizar. [...] Nós criamos grandes áreas, por exemplo: Pesquisa e desenvolvimento, marketing vendas, diretoria, administrativo. Dessas grandes áreas desmembramos para as classes menores, destinando recurso para cada uma e definido limites para cada categoria."

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora todas as empresas entrevistadas possuam planilhas e sistemas de controle e projeção financeira, nenhum dos entrevistados possui conhecimento teórico sobre os tipos orçamentários existentes na bibliografia, desta forma, não souberam classificar qual o modelo orçamentário realizado dentro de suas empresas (Quadro 6).

Quadro 6 - Conhecimento sobre modelo orçamentário

1.13 - A empresa segue algum modelo orçamentário específico (por exemplo: estático, flexível, contínuo, de tendência, base zero, etc.)?	
Enumeração	Depoimento na íntegra
Entrevistada 01	"Olha, na verdade eu não sei responder. Eu não tenho, eu diria o conhecimento teórico de como que funciona, de quais são os modelos orçamentários. Tem alguns nomes assim que me remete, por exemplo: contínuo, flexível, enfim, que parece que eu lembro de coisas que fazemos no orçamento, mas eu não teria como afirmar. É um conhecimento que, pelo menos da minha parte, eu realmente não saberia dizer."
Entrevistada 02	"Não, não, nem sei qual a diferença entre eles."
Entrevistada 03	"Fazemos pelo feeling. Montamos uma planilha que para nós funciona e depois enviamos para as contadoras e elas analisam."
Entrevistada 04	"Nem conheço esses modelos."
Entrevistada 05	"Não, geralmente pegamos e debatemos ponto a ponto. Até, é uma coisa para eu pesquisar sobre, mas não seguimos nenhum em específico."

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao tempo que costuma durar a fase de elaboração dos orçamentos, quatro dos entrevistados (80%) afirmaram que o processo leva em torno de um mês e um (20%) diz que este processo demora em torno de seis meses. Em relação a vigência do orçamento, todas as

empresas afirmaram que costumam projetar o período de um ano (curto prazo), no entanto, percebeu-se que as quatro empresas do agronegócio tendem a revisar e ajustar o orçamento a cada três meses.

A quantidade de cenários projetados por cada empresa variou entre elas. A entrevista 01 disse que, para um período de até 12 meses costumam realizar apenas um orçamento realista, porém cauteloso. E que para períodos superiores a 18 meses, orça três cenários (pessimista, realista e otimista), mas que isso não é muito praticado. A entrevista 02 disse projetar dois cenários, um pessimista e um realista e que a meta é ficar entre os dois. Para as entrevistadas 03 e 04, as respostas foram similares, simulam apenas um cenário realista, porém superestimando as despesas. Já a entrevistada 05 afirmou que são projetados três cenários, um pessimista, um realista e um otimista.

Para a categoria de organização do processo orçamentário, os pontos em comum observados foram a utilização do planejamento estratégico como base para a criação das projeções financeiras, a utilização de planilhas no Excel para seu desenvolvimento e controle, a utilização do orçamento como norteador financeiro, o desconhecimento sobre os tipos orçamentários existentes e mencionados na bibliografia e a revisão e ajuste trimestral do orçamento para as empresas atuantes no agronegócio.

4.2.2. Categoria 2: Receitas operacionais e financiamento de terceiros;

A análise das respostas das quatro entrevistadas que atuam no setor do agronegócio evidenciou as dificuldades trazidas pela não recorrência de suas receitas. A instabilidade do setor, a não garantia de recompra e a incerteza sobre os valores de contratos em safras seguintes tornam o orçamento de receitas o mais desafiador para estas empresas.

A entrevistada 01 foi a única empresa a receber investimentos de terceiros: *[...] nós já tivemos três rodadas de investimento, as duas primeiras foram com investidores anjos e a terceira, que foi no ano passado, foi crowdfunding.*

A partir dos recortes trazidos no Quadro 7 é possível verificar que a entrevistada 02 e a entrevistada 03 utilizam uma quantidade significativa de fomento público para impulsionar suas atividades, no entanto já começaram a faturar com suas próprias soluções e estão passando por uma transição para majoração de receitas próprias.

O Quadro 7 também traz um panorama geral retratado pelos entrevistados a respeito de suas receitas e algumas dificuldades enfrentadas.

Quadro 7 - Receitas e financiamento de terceiros

Categoria: Receitas operacionais e financiamento de terceiros	
Enumeração	Depoimentos compostos
Entrevistada 01	"Hoje a nossa principal fonte de recurso são as receitas geradas pela venda dos nossos serviços. Em alguns momentos, inclusive alguns anos atrás, essas receitas eram suficientes para manter a empresa. Porém hoje temos uma situação mista, pois além das receitas também tivemos o aporte de investimentos, sendo estes mais focados em crescimento. [...] As receitas são, com certeza, nosso maior desafio, ainda mais em uma fase de expansão. A sazonalidade do agro nos afeta muito. [...] O modelo de negócio no qual operamos não nos garante recorrência, então tem sido muito difícil cumprir com o que orçamos para a empresa. [...] Hoje nosso planejamento consegue prever os meses ou trimestres em que faturaremos um valor maior ou menor, mas acertar este valor ainda tem sido um desafio."
Entrevistada 02	"O primeiro e maior é o fomento público, de órgãos como CNPQ, vários dos nossos colaboradores e bolsistas são pagos com este recurso. Depois vem projeto P&D que desenvolvemos com várias empresas parceiras. E terceiros são clientes, nós temos clientes pagantes, mas ainda não são tantos quanto gostaríamos. Muitas das nossas soluções são projetos pilotos, então não podemos cobrar muito uma vez que ainda não estão 100% validados. [...] Nosso último contrato foi em março, então estamos há muitos mês sem ter entradas. [...] É preciso provisionar muito bem para que não falte. "
Entrevistada 03	"Hoje cliente é o mais forte, na verdade está 50/50, consultoria e pesquisa. Nós tivemos, e ainda temos, bastante recurso via fomento à pesquisa com o CNPQ, FAPERGS, e alguma coisa com o SEBRAE. [...] A flutuação de preço do produto faz com que nossas receitas com consultoria oscilem. [...] para o próximo ano vamos diminuir a pesquisa e focar mais na consultoria, então a ideia é que entre bem mais recurso de clientes."
Entrevistada 04	"Nossas receitas são todas de clientes. Hoje temos dois modelos: por assinatura e por contrato, então é uma receita garantida. Fica tranquilo para projetar pois já sabemos o quanto vai entrar e mais ou menos o quanto vai sair. [...] tivemos oportunidades com investidores, mas optamos por não assinar. Já atingimos o ponto de equilíbrio e temos caixa suficiente para manter a operação, então um investimento teria que ser super estratégico para que pudéssemos crescer muito, senão não justifica."
Entrevistada 05	"São 100% de clientes. Trabalhamos com prazo safras, então nós recebemos de duas a três vezes no ano. [...] é preciso fazer esse malabarismo gigantesco de pensar como investir, de pensar em recurso, porque o recebimento é escasso e em períodos bastante distintos. [...] E aí está um dos nossos maiores desafios, que é ter que conciliar as receitas com retorno dos investimentos para ver se estão valendo a pena."

Fonte: Elaborado pela autora

Ao longo das entrevistas foi possível perceber o impacto que a dificuldade em prever as receitas gera nas empresas que não possuem um faturamento recorrente. Sendo este o principal impeditivo para que as empresas consigam seguir com o planejado.

Desembolsos de um modo geral, eles estão relacionados a faturamento, então, tudo que precisamos mudar, eu diria assim, a incógnita, a parte difícil de prever no nosso orçamento, ela é basicamente o faturamento. Todas as alterações que precisamos fazer no nosso orçamento, elas são sempre reflexo do faturamento. (Entrevistado 01)

Também foi possível constatar que a busca por financiamento de terceiros (investidores) gera a demanda por uma maior organização financeira da empresa. As duas empresas com o processo orçamentário melhor estruturadas são a “entrevistada 01”, que já possui investidores e a “entrevistada 05” que está em processo de preparação para captação de investimento. De acordo com a “entrevistada 01”, eles precisam estar com os números sempre atualizados pois, além do gerenciamento interno, possuem a obrigação de enviar demonstrativos e relatórios financeiros trimestralmente para os investidores.

Quando questionados sobre como são definidas as metas e objetivos financeiros para os próximos períodos, as respostas predominantes foram as de que analisam as tendências e resultados passados e definem um percentual de crescimento. Também foram mencionados pontos como análise de mercado, avaliação da situação atual e embasamento no planejamento estratégico.

4.2.3. Categoria 3: Custos e despesas;

As entrevistadas 01, 02 e 05 relataram que a projeção de seus custos e despesas são fortemente influenciados pelo seu faturamento, uma vez que este dita a necessidade de ampliar a equipe ou adquirir mais equipamento e que buscam, constantemente, manter estas contas sob controle.

A entrevistada do ramo de energia elétrica foi a que demonstrou maior domínio sob suas saídas, uma vez que diz ter sua operação enxuta:

[...] normalmente não foge muito planejado, porque basicamente o nosso custo hoje é RH, alguns serviços, como nuvem, contabilidade, aluguel, coisas básicas. Quando temos alguma venda de produto, aí sim precisamos ter um planejamento um pouco maior pois acontece uma quebra no fluxo de caixa, precisamos primeiro comprar os componentes, fazer todo o processo de montagem para só receber em 90, 100 dias e, é uma descapitalização, mesmo assim é algo para o qual estamos preparados. (Entrevistado 04).

Já as outras quatro empresas que atuam no agronegócio demonstraram um pouco mais de preocupação em relação a suas despesas, uma vez que estão expostas a mais variáveis que, se não monitoradas, podem prejudicar o fluxo de caixa da empresa. Três delas mencionaram os elevados custos com visitas a clientes gerados pela necessidade de deslocamento (veículos, combustível, manutenção), hospedagem e alimentação de seus representantes comerciais. A entrevistada 01 menciona que estas despesas são uma espécie de investimento de alto risco,

pois pode ser que gerem retorno para o caso de fechamento de vendas ou então terminem apenas em prejuízo caso o agricultor não se interesse pela solução.

4.2.4. Categoria 4: Tomada de decisão financeira

Quando questionadas sobre quais critérios consideravam para a tomada de decisão financeira e seção de novos projetos, as respostas foram interpretadas e simplificadas para os seguintes termos: Análise do fluxo de caixa, sinergia com recursos existentes, alinhamento com os objetivos estratégicos, viabilidade financeira, diversificação do portfólio, custo-benefício e rentabilidade. Uma das empresas também mencionou que, para eles, é muito importante que sejam respeitados os princípios éticos e valores defendidos pela empresa.

Os itens análise de fluxo de caixa e sinergia com os recursos existentes foram citados por todos os entrevistados (100% da amostra) o que corrobora com um dos recursos limitantes para as *startups* citado por GITAHY (2011), o acesso limitado a recursos financeiros.

Em relação aos métodos utilizados para avaliar a viabilidade financeira dos projetos, os mais conhecidos e citados foram o tempo de retorno (*payback*) e índice de rentabilidade. Alguns dos entrevistados relatam que não sabem se seguem exatamente alguma metodologia: “*Não sei te responder, geralmente isso já vem definido pela empresa que é nossa parceira, eles nos ajudam com precificação também.*” (Entrevistado 02). “[...] 98,9% é feeling, sei que isso é uma falha, mas muitas vezes calculamos apenas por cima, deduzindo algumas coisas e acreditando que dará certo, vamos pelo raciocínio lógico, talvez indiretamente estejamos aplicando algum destes métodos.” (Entrevistado 03).

4.2.5. Categoria 5: Monitoramento e avaliação do orçamento

Na categoria de monitoramento do orçado versus realizado, todas as entrevistadas afirmaram que costumam utilizar planilhas e fazer um comparativo de valores, porém este não aparentou ser um processo consolidado ou executado rigorosamente dentro das empresas. Apenas a entrevistada 05 possui um percentual de tolerância definido para distorções e este é de 5%.

Os entrevistados 01 e 05 foram os únicos que afirmaram não estar conseguindo cumprir com o orçado, no entanto, são os que fazem o controle financeiro mais aprofundado de seus números, o que pode significar que os demais não detalhem os valores com tanta precisão ou

que sua tolerância a desvios é maior ou ainda que estão de fato conseguindo cumprir com o orçamento.

Outro ponto que variou entre os respondentes foi a frequência com que este acompanhamento é realizado, sendo que a resposta predominante foi a de acompanhamento trimestral. Segue no Quadro 8 trechos da entrevista:

Quadro 8 - Monitoramento e avaliação do orçamento

Categoria: Monitoramento e avaliação do orçamento	
Enumeração	Depoimentos compostos
Entrevistada 01	"Basicamente são feitos levantamentos e confrontos por meio de planilhas de todos os resultados da empresa mensalmente, mas a avaliação mais detalhada ocorre a cada fechamento de trimestre. [...] Não definimos uma margem de desvios que aceitamos. [...] quando o assunto são custos e despesas, conseguimos sim cumprir com o orçamento, obviamente que sempre vai haver uma pequena diferença ali, mas quando o assunto é às receitas nós ainda não achamos uma forma de ver uma situação mais estável."
Entrevistada 02	"Nós temos tudo planilhado, cada entrada, cada saídas, cada gasto com papelaria que seja, tudo é controlado [...]. No final do mês enviamos tudo para a contabilidade e eles nos devolvem os demonstrativos. [...] Eu e meu sócios estamos sempre juntos, então conversamos seguido sobre tudo o que acontece, mas mais ou menos uma vez por semestre é que sentamos e analisamos detalhadamente a situação, principalmente quando vamos planejar a próxima safra. [...] como comentei, hoje só faturamos de dezembro até março, abril, então acaba que trabalhamos com o nosso caixa muito justo, então na verdade nem temos margem para desviar muito do que projetamos."
Entrevistada 03	"Costumamos utilizar planilhas, todo o nosso controle financeiro é com planilhas[...]. De modo geral, acredito que conseguimos cumprir sim, claro que esperávamos já ter uma fatia maior do mercado, mas sempre temos imprevistos, ainda mais em função das condições climáticas, as duas últimas safras foram de seca o que faz com que o produtor reduza o que não é essencial, mas estamos satisfeitos. [...] Eu acompanho os números mensalmente, mas o fechamento mesmo é trimestral."
Entrevistada 04	"Se olhar mês a mês não está como foi planejado, porque às vezes acontecem de ter alguns atrasos. Mas a mais longo prazo, estamos conseguindo cumprir sim. [...] eu vou fazendo o acompanhamento normalmente trimestral, mas não é nada robusto."
Entrevistada 05	"Estamos fazendo o acompanhamento do realizado semanalmente e a comparação mês a mês. [...] por enquanto não conseguimos cumprir com o orçamento, mas estamos trabalhando para isso. A ideia é que cada mês consigamos chegar mais próximo da margem de 5% que definimos."

Fonte: Elaborado pela autora

Também foi possível observar que a maioria das empresas não faz um controle rígido do orçamento e que a principal preocupação relatada foi a de conseguir manter a operação, mesmo que para isso precisem redesenhar o orçamento frequentemente.

4.2.6. Características da elaboração do processo orçamentário em *startups*

Diante dos resultados encontrados nesta pesquisa, infere-se que as principais características da elaboração do processo orçamentário nestas empresas consistem em:

- a) Utilização do planejamento estratégico como base para a criação das projeções financeiras - 100% das entrevistadas;
- b) Utilização do orçamento como um norteador financeiro - 100% das entrevistadas;
- c) Predominância de projeções orçamentária para curto prazo – 100% das entrevistadas
- d) Envolvimento dos sócios diretores como principais responsáveis pela estruturação - 100% das entrevistadas;
- e) Demanda por uma melhor gestão financeira quanto há aporte ou intenção de aporte de investimentos externos - 40% das entrevistadas;
- f) Importância de fomentos públicos para o desenvolvimento destas empresas - 40% das entrevistadas;
- g) Limitação de disponibilidade de recursos financeiros diretamente atrelado ao faturamento da empresa - 100% das entrevistadas;
- h) Os critérios predominantes para tomada de decisões são: Análise do fluxo de caixa, sinergia com recursos existentes, alinhamento com os objetivos estratégicos, viabilidade financeira, diversificação do portfólio, custo-benefício e rentabilidade.
- i) O fluxo de caixa é o maior limitante para o bom êxito do orçamento – 80% das entrevistadas;
- j) Não há um conhecimento teórico sobre os tipos orçamentários existentes e mencionados na literatura - 100% das entrevistadas;
- k) Não há a elaboração e acompanhamento integral do orçamento empresarial, mas apenas projeções, previsões e estimativas de valores - 80% das entrevistadas;
- l) Ocorrem constantes revisões e ajustes nas projeções – 80% das entrevistadas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. CONCLUSÕES

Por meio de uma abordagem qualitativa de natureza descritiva, esta pesquisa objetivou diagnosticar o processo de elaboração de orçamento empresarial em *startups* da região central do Rio Grande do Sul. A metodologia consistiu em um estudo multi casos e a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas em cinco startups inseridas no ambiente de inovação desta região.

Como objetivos específicos buscou-se identificar características da organização do processo orçamentário nas *startups*, analisar os processos de tomada de decisão em relação a alocação de recursos, as estratégias adotadas para lidar com a incerteza financeiras e os riscos inerentes à inovação e por fim compilar estas características.

No que tange a parte de organização, percebeu-se algumas semelhanças ao trazido pela bibliografia, uma vez que o ponto de partida orçamentário é o planejamento estratégico e que os principais envolvidos e interessados são os sócios diretores. No entanto, devido a grandes incertezas relativas à inovação, dificilmente realiza-se um orçamento para longo prazo, limitando-se apenas ao orçamento anual, de curto prazo, com revisões e ajustes frequentes.

Já no quesito tomada de decisão e alocação de recursos percebeu-se a grande dependência do fluxo de caixa, sendo este o principal influenciador e limitante para a execução das atividades empresariais. Esta dependência evidenciou um perfil gerencial mais conservador por parte dos dirigentes, destoando das expectativas de perfil para um empreendedor inovador.

Desta forma, conclui-se que o orçamento empresarial é uma ferramenta utilizada pelas *startups* analisadas, porém que não consegue ter todo o seu potencial gerencial aproveitado devido ao fato destas empresas apresentarem operações instáveis e que não proporcionam padrões de repetições previsíveis. O fato de que o orçamento precisa ser constantemente revisado e ajustado não possibilita o eficaz controle e dificulta a continuidade do planejamento uma vez que não consegue antecipar de modo satisfatório o que vai acontecer. No entanto, mesmo que não consiga ser totalmente executado, desempenha um papel fundamental como norteador financeiro para as empresas.

Também foi possível constatar, que para as *startups* entrevistadas, a opção pelo orçamento contínuo (*Rolling Forecast*) ou perpétuo seriam as modalidades orçamentária mais alinhadas com suas realidades. O orçamento contínuo mostra-se como uma opção interessante

uma vez que, 80% das empresas apresentaram dificuldades em projetar seu fluxo de caixa, nesta modalidade, quando um mês (ou trimestre) se encerra, acrescenta-se a projeção de um novo mês (ou trimestre) ao final do período definido pela empresa, desta forma, garante-se que, a partir do resultado alcançado no período que se encerrou, seja possível atualizar o orçamento incorporando novas variáveis e assim garantindo a saúde financeira do negócio. O orçamento perpétuo seria outra opção relevante pois, caso ocorra um evento-chave, o processo orçamentário seria atualizado, total ou parcialmente, e este novo orçamento passaria a ser executado, redirecionando os gastos e investimentos, viabilizando assim estratégias para atender às novas necessidades com base nos dados mais atualizados.

Uma limitação deste estudo foi a pouca diversidade de segmentos de atuação das *startups* analisadas. Das cinco entrevistas, quatro atuam no agronegócio, sendo as soluções das quatro aplicadas apenas em um período específico do ciclo agrícola, o que acaba gerando sazonalidade, inconstância no fluxo de caixa e imprevisibilidade de receitas. No entanto, a limitação deste estudo possibilitou a percepção de um grande desafio enfrentado pelas *startups* do ramo do agronegócio, que, muito provavelmente, não teria sido identificado se houvesse sido entrevistadas empresas de segmentos diversos.

5.2. RECOMENDAÇÕES A ESTUDOS FUTUROS

Como oportunidades de pesquisa para realização de estudos futuros, sugere-se a repetição deste estudo com *startups* de segmentos mais diversificados; com *startups* de um mesmo segmento; e com startups de outros estados ou regiões do Brasil.

Outra oportunidade de pesquisar seguindo esta temática seria verificar se às características que consolidam o orçamento empresarial como uma ferramenta de gestão estão presentes no processo orçamentário realizado pelas *startups*.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, O. E. R. **Ecosistemas de inovação: um estudo de caso sobre o ambiente de inovação, no entorno da universidade federal do recôncavo da Bahia - UFRB**. 2020. 80 p. Dissertação (Mestrado em políticas públicas) - Faculdade de Ciências Empresarial, Cruz das Almas, BA, 2020.

ANBID. **Guia de Fundos**. Disponível em: <<http://www.comoinvestir.com.br/anbid/CalandraRedirect/?temp=5&proj=anbid&pub=T&comp=Fundos&db=&docid=8A961B885C84D91F832570FA005FC31A>>. Acesso em: 05 de julho de 2023.

ANDINO, B. F. A. **Impacto da incubação de empresas: Capacidade de empresas, pós-incubadas e empresas não-incubadas**. 2005. 216 p. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2005.

AZEVEDO, I.S.C.; GASPAR, J.V.; TEIXEIRA, C.S. **Análise característica das incubadoras de base tecnológica**. Disponível em: <<https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/01/8925-28882-1-PB.pdf>>. Acesso em 15 de maio de 2023.

BATTISTI, A. L. E.; QUANDT, C.O. **A influência da inovatividade e do financiamento sobre o resultado em web startups brasileiras**. Disponível em: <<https://doi.org/10.21721/p2p.2018v5n1.p43-69>> P2P & INOVAÇÃO, Rio de Janeiro, v. 5 n. 1, p.43-69, Set./Fev. 2018.

CHIZZOTTE, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios**. Revista Portuguesa de Educação, Braga, v. 16, n. 2, p. 221–236, 2003.

CRISPIM, S. BALDASSI, D. **Fundos de capital de risco: suporte para romper as barreiras de entrada? Venture capital fund: support to break the entrance barriers? Gestão&Regionalidade - Vol. 25, 73, 2009.**

BASTOS, I. D; SILVA, R. **A tríplice hélice e os parques tecnológicos: uma Análise do sapiens parque em Florianópolis – Santa Catarina/Brasil.** 2017. 17 p. Colóquio internacional de gestão universitária. Mar Del Plata, Argentina, 2017.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup: Manual do empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia.** 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Book, 2014.

DESLAURIERS J.P. **Recherche qualitative. Guide pratique.** Montréal, McGrawHill; 1991.

FARIA, A. F; et. al. **Parque tecnológicos do Brasil.** Disponível em:<<https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2022/01/ParquesTecnologicosBrasil-2021-Final-vr.pdf>>. Acessado em 12 mai. 2023.

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

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes.** Porto Alegre: Pensa, 2013.

FLORES, C. C.; LEAL, R. **Orçamento e controle orçamentário das despesas diretas e indiretas com pessoal em uma empresa varejista de calçados.** ConTexto, v. 18, n.39, p. 85-101, 2018.

FONSECA, V. C.; DOMINGUES, J. O. **Financiamento de startups: aspectos econômicos dos investimentos de alto risco e mecanismos jurídicos de controle.** Revista de Direito Econômico e Socioambiental, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 319-354, jan./abr. 2018. doi: 10.7213/rev.dir.econ.soc.v9i1.18438

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GITAHY, Y. **O que é uma *startup*?** Disponível em: <<https://www.pnbr.com.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em 10 de maio de 2023.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira – essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**. São Paulo: Atlas, 2009.

HOJI, M. **Orçamento empresarial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

HORNGREN, C. T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985. p.137.

KOHLER, E. L. *A dictionary for accountants*. Nova Jersey: Prentice-Hall, 1970.

LAMBERT, P. B.; SCHWIENBACHER, A. T. *Crowdfunding,: An Industrial Organization Perspective, Pariser Konferenz. Digital Business Models: Understanding Strategies"*. Paris, 2010.

LEITE, G. S. L.; BARRETO JUNIOR, M. L. **Os modelos de desenvolvimento de *Startups*: um estudo de caso em uma empresa de comércio eletrônico**. Orientador: Armando Clemente. 2013. 124f. TCC (Graduação) – Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/11508/3/monopoli10008698.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2023.

LIBBY, T., & LINDSAY, R. M. (2010). *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North American budgeting practice*. *Management Accounting Research*, Volume 21, Issue 1, 2010, Pages 56-75, ISSN 1044-5005, Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500509000560> > Acesso em 20 abr. 2023.

LUNKES, J. R. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO, F. G. **Investidor anjo: uma análise dos critérios de decisão de investimento em startups**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Acesso em: 15 out. 2023.

MASON, C. M.; HARRISON, R.T. (2002). *Barriers to investment in the informal venture capital sector*. *Entrepreneurship & Regional Development*, v.14, 271 – 287.

MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. **Empreendedorismo e inovação: criatividade e atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.

OLIVEIRA, C. E.; NETO, A.D. **O impacto da inovação no orçamento de empresas industriais**. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation* v.8, n.2, janeiro/abril, p. 72, 2020.

PADOVEZE, C. L; FRANCISCHETTI C. E. **Planejamento econômico e orçamento: Contabilometria integrando estratégia e planejamento orçamentário**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. California: Sage Publication, 2001.

PIETROSKI, E. F. et al. **Habitats de inovação tecnológica**. In: CONNEPI-Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte de Educação Tecnológica, 5, 2010. Anais... Maceio: CONNEPI, 2010

RAMALHO, C. C. M. *Private equity and venture capital: an important public policy towards innovation and entrepreneurship in Brazil*. In. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2010. Rio de Janeiro. Anais anpad, 2010.

RAMOS FILHO, J. R. B. **Um modelo conceitual de ecossistema de inovação baseado em fluxo de conhecimento**. 2018, 226 p. Dissertação (Doutorado em engenharia) – Universidade Federal do Oeste do Pará, Santarém, PA, 2018.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. 1. ed. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

DEL SANT, J. **04 principais tipos de investimentos externos para sua Startups**. Disponível em: <<https://ndmadogados.com.br/artigos/04-principais-tipos-de-investimentos-externos-para-sua-startups>>. Acesso em 12 out. 2023.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SARTORI, V. **Análise do impacto da ação dos Parques Tecnológicos na comunidade empresarial do entorno**. Disponível em: <<https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/10/Analise-do-impacto-da-a%C3%A7%C3%A3o-dos-parques-tecnol%C3%B3gicos-na-comunidade-empresarial-do-entorno.pdf>>. Acesso em 22 mai. 2023.

SOUSA, M. A. B. **A importância das incubadoras de empresas para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil**. [São Paulo]. Revista Gestão em Foco, ed. 11. p. 01-10, 2019

STEDRY, A. C. **Getting the most from budgeting**. In: KENNEDY, Alinson; DUG-DALE, David. Management Accounting, Londres, v. 77, n. 2, fev. 1999.

TABORDA, Ana. **O que é uma startup?** 2006. Disponível em: <http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf> Acessado em: 12/05/2023.

TEIXEIRA, C. S. et. al. **Educação fora da caixa: tendência para a educação no século XXI**. 1. ed. Florianópolis: Bookess, v. 1, 2017.

VERMEULEN, P.; BÜCH, R.; GREENWOOD, R. *The Impact of Governmental Policies in Institutional Fields: The Case of Innovation in the Dutch Concrete Industry*. *Organization Studies*, 28, 4, 515–540, 2007.

YIN. R. K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA A ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Roteiro da entrevista:

Cargo do respondente: _____

Data da entrevista: ____/____/____

Contextualização:

- a) Qual o seu cargo e funções na empresa?
- b) Qual o tempo de atuação da empresa?
- c) Qual o mercado de atuação da empresa?
- d) Qual o modelo de vendas da empresa?
- e) Quais as soluções desenvolvidas e oferecidas no mercado?

1. Processo de organização do orçamento:

- 1.1. Quantos colaboradores a empresa possui?
- 1.2. As funções são bem segregadas dentro da equipe ou a mesma pessoa executa várias tarefas distintas?
- 1.3. A empresa possui algum colaborador com formação em áreas relacionadas a administração/contabilidade/economia e atuando nestas áreas?
- 1.4. Do total de colaboradores, quantos tomam decisões relacionadas ao direcionamento financeiro da empresa?
- 1.5. Como é realizado o planejamento estratégico para auxiliar na organização da empresa?
Com qual frequência?
- 1.6. O planejamento estratégico evolui para um orçamento financeiro?
- 1.7. Como é o processo de elaboração do orçamento na empresa?
- 1.8. Quem são os principais envolvidos nesse processo e quais são suas responsabilidades?
- 1.9. Quantos cenários costumam ser projetados?
- 1.10. Quanto tempo costuma durar o processo de elaboração do orçamento?
- 1.11. Qual a vigência do orçamento realizado (para quanto tempo - meses/anos - ele é válido)?
- 1.12. Quais etapas orçamentárias são realizadas?

1.13. A empresa segue algum modelo orçamentário específico (por exemplo: estático, flexível, contínuo, de tendência, base zeto, etc.)?

2. Receitas operacionais e financiamento de terceiros:

2.1. Quais as fontes dos recursos financeiros utilizadas pela empresa?

2.2. A *startup* já passou por algum aporte de capital? Se sim, quantos e de quais classes?

2.3. Com este aporte, os resultados planejados foram conquistados?

2.4. Qual o modelo de receitas da empresa?

2.5. Como são definidas as metas e os objetivos financeiros para o próximo período?

2.6. A empresa já atingiu o ponto de equilíbrio?

2.7. A empresa está crescendo de forma orgânica?

3. Custos e despesas

3.1. Quais estratégias são adotadas pela empresa para controlar e reduzir os custos operacionais?

3.2. Como a empresa identifica oportunidades de economia de custos e eficiência no orçamento?

3.3. Quais são os desafios enfrentados ao implementar medidas de redução de despesas?

3.4. Atualmente, qual categoria representa a maior saída de caixa da empresa?

4. Tomada de decisão financeira

4.1. Quais critérios são considerados ao tomar decisões financeiras importantes na empresa?

4.2. Quais métodos são utilizados para avaliar a viabilidade financeira dos projetos?

4.3. No momento, qual setor/departamento da empresa está recebendo mais recursos financeiros?

5. Monitoramento e Avaliação do Orçamento

5.1. Quais medidas são adotadas para monitorar o desempenho financeiro em relação ao orçamento estabelecido?

5.2. De quanto em quanto tempo ocorre a comparação entre orçado e realizado?

5.3. Define-se algum percentual (%) de tolerância para diferença do orçado em relação ao realizado? Se sim, qual?

5.4. Como a empresa lida com desvios significativos entre o orçamento e os resultados reais? Quais ações são tomadas nesses casos?

5.5. A empresa consegue cumprir com o orçado?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa intitulada “DIAGNÓSTICO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO DE STARTUPS INSERIDAS EM AMBIENTES DE INOVAÇÃO DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL” desenvolvida pela acadêmica Priscila Carine Eberle sob orientação do Professor Dr. Jéferson de Souza Flores para o trabalho de conclusão do curso de graduação em Ciências Contábeis pela UFSM. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, este documento deverá ser assinado em duas vias, sendo a primeira de guarda e confidencialidade da Pesquisadora responsável e a segunda ficará sob sua responsabilidade para quaisquer fins.

Em caso de recusa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o a pesquisadora responsável Priscila Carine Eberle através do telefone: (54) 99633-0940 ou através do e-mail priscila.c.eberle@gmail.com.

A presente pesquisa foi motivada pela escassez de informações que relacionem a clássica ferramenta gerencial de orçamento financeiro com as *startups*. O objetivo desse projeto é realizar um diagnóstico do processo orçamentário dentro de *startups* e buscar entender de que forma ocorre e quais os principais desafios encontrados na implementação desta ferramenta em empresas que atuam neste mercado dinâmico e flexível. A coleta de dados dar-se-á através de entrevistas semiestruturadas. Estas serão conduzidas de forma individual, na modalidade presencial ou por vídeo chamadas e o entrevistado deverá ser alguém envolvido diretamente com o processo orçamentário, seja algum gestor da empresa, ou os responsáveis pela área financeira que estão coordenando o processo orçamentário.

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer tempo e aspecto que desejar, através dos meios citados acima. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade.

A pesquisadora irá tratar a sua identidade e a de sua empresa com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____
_____ estou de acordo em participar da pesquisa intitulada “DIAGNÓSTICO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO DE STARTUPS INSERIDAS EM AMBIENTES DE INOVAÇÃO DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL”, de forma livre e espontânea, podendo retirar meu consentimento a qualquer momento.

Obs.: Caso queira receber por e-mail o resultado da pesquisa, informe seu e-mail: _____

_____, de _____ de 2023.

Assinatura do responsável pela pesquisa

Assinatura do participante