

# **ESTUDO DO USO DE ORÇAMENTOS EM STARTUPS DE BELO HORIZONTE-MG PARA FINS DE OBTENÇÃO DE FINANCIAMENTO**

**ARTHUR MIRANDA BRANDÃO ALVES** - arthur.mbalves@gmail.com  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG

**EWERTON ALEX AVELAR** - ewertonaavelar@gmail.com  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG

**JOÃO ESTEVÃO BARBOSA NETO** - joaoestevaobarbosaneto@gmail.com  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG

**Área:** 3 - GESTÃO ECONÔMICA  
**Sub-Área:** 3.1 - ENGENHARIA ECONÔMICA

**Resumo:** O ESTUDO APRESENTADO NESTE ARTIGO TEVE COMO OBJETIVO GERAL ANALISAR O USO DO ORÇAMENTO EM STARTUPS SEDIADAS NA CIDADE DE BELO HORIZONTE, MINAS GERAIS, PARA FINS DE OBTENÇÃO DE FINANCIAMENTO. ESSA PESQUISA QUALITATIVA E EXPLORATÓRIA FOI DESENVOLVIDA A PARTIR DE ESTUDOS DE CASOS EM 5 (CINCO) STARTUPS RESIDENTES EM BELO HORIZONTE-MG. A COLETA DE DADOS FOI REALIZADA POR MEIO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS E PESQUISA DOCUMENTAL. A TÉCNICA EMPREGADA PARA ANÁLISE DOS DADOS FOI A DE ANÁLISE DE CONTEÚDO. OBSERVOU-SE QUE, EM TODAS AS EMPRESAS ANALISADAS, HAVIA PROCEDIMENTOS DE DESENVOLVIMENTO E PLANEJAMENTO DE ORÇAMENTOS. ADEMAIS, VERIFICOU-SE QUE A PRÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO COM O EFETIVAMENTE REALIZADO É UM PONTO DE OPORTUNIDADE DE MELHORIA NAS EMPRESAS PESQUISADAS. SOBRE A REALIZAÇÃO DE PROJEÇÕES, OBSERVOU-SE QUE AS PESSOAS ENTREVISTADAS NAS EMPRESAS NÃO DESTACARAM MUITOS PROBLEMAS. PARA OBTENÇÃO DE FINANCIAMENTO, CONCLUIU-SE QUE OS DIVERSOS AGENTES FINANCIADORES REQUISITAM DIFERENTES INFORMAÇÕES, FINANCEIRAS E NÃO FINANCEIRAS, PARA AS EMPRESAS PESQUISADAS, SENDO A PREVISÃO DE CRESCIMENTO O PONTO MAIS SOLICITADO. UM ASPECTO A SER CONSIDERADO É O TEMPO E O NÍVEL DE MATURIDADE DO NEGÓCIO DA STARTUP, PODENDO INFLUENCIAR O TIPO DE INFORMAÇÃO SOLICITADA PELO AGENTE DE FINANCIAMENTO.

**Palavras-chaves:** ORÇAMENTO; STARTUPS; FINANCIAMENTO.

## A STUDY ABOUT THE USE OF BUDGETS IN STARTUPS FROM BELO HORIZONTE- MG FOR OBTAINING FUNDS

**Abstract:** *THE STUDY PRESENTED IN THIS PAPER AIMED AT ANALYZING THE USE OF THE BUDGET IN STARTUPS HEADQUARTERED IN THE CITY OF BELO HORIZONTE, MINAS GERAIS, IN ORDER TO OBTAIN FUNDS. THIS QUALITATIVE EXPLORATORY CONSISTED ON FIVE (5) CASE STUDIES. THEE DATA WERE COLLECTED FROM SEMISTRUCTURED INTERVIEWS AND DOCUMENTARY RESEARCH. THE TECHNIQUE USED FOR DATA ANALYSIS WAS THE CONTENT ANALYSIS. IT WAS OBSERVED THAT THE DEVELOPMENT PLANNING PROCEDURES AND BUDGETS RANGED FROM 6 (SIX) TO 60 IN ALL ANALYZED COMPANIES. MOREOVER, IT WAS FOUND THAT THE PRACTICE OF FOLLOW-UP PLANNING WITH THE ACTUALLY REALIZED IS AN IMPROVEMENT OPPORTUNITY FOR THOSE COMPANIES. IT WAS ALSO OBSERVED THAT THE PEOPLE INTERVIEWED IN THE COMPANIES DID NOT HIGHLIGHT MANY PROBLEMS. THE FEW DIFFICULTIES PRESENTED WERE MAINLY RELATED TO THE FORECAST OF COST OF STRUCTURE AND FORECAST OF ACQUISITION OF CLIENTS. IN ORDER TO OBTAIN FINANCING, IT WAS CONCLUDED THAT THE VARIOUS FINANCING AGENTS REQUIRE DIFFERENT TYPES OF FINANCIAL AND NON-FINANCIAL INFORMATION. THE GROWTH FORECAST IS THE MOST REQUESTED INFORMATION. IT IS IMPORTANT TO NOTE THAT THE TIME AND MATURITY LEVEL OF THE STARTUP BUSINESS MAY INFLUENCE THE TYPE OF INFORMATION REQUESTED BY THE FINANCING AGENT.*

**Keyword:** *BUDGET; STARTUPS; FINANCING.*

## 1. Introdução

Durante a década de 1990, o termo *startup* se tornou popular nos Estados Unidos da América (EUA), sendo uma referência às empresas do segmento de tecnologia criadas no Vale do Silício (ACE, 2017). No Brasil, esse termo se popularizou entre os anos de 1996 e 2001, período conhecido no mercado financeiro norte-americano como a “Bolha ponto-com” do setor de tecnologia (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS– ABSTARTUPS, 2017).

Nesse período, o índice Nasdaq atingiu 5.048,62 pontos em 10 de março de 2000, seguido de queda constante da qual apenas se recuperou no início de 2017 (RIZÉRIO, 2013; INVESTING, 2017). Nos EUA, o mercado estava com alta confiança de lucros futuros das empresas do setor de tecnologia, alto valor de capital disponível, taxas de juros baixas, abandono de métodos tradicionais de avaliação de ativos e empresas realizando ofertas públicas iniciais sem capacidade de gerarem renda (RIZÉRIO, 2013). Em 2011, o termo voltou a se popularizar no Brasil (ABSTARTUPS, 2017).

Salienta-se que essas organizações, como qualquer empresa, são vistas como uma forma de investimento. Assim, o valor criado por uma empresa ao longo do tempo permite o processo de avaliação do seu valor como investimento negociável (ROSS *et al.*, 2015). Os investidores utilizam, para a sua tomada de decisão sobre a realização do investimento, informações relacionadas à situação financeira da *startup*, e constata-se a necessidade dos empreendedores se prepararem melhor em prestar informações desse tipo (MACHADO, 2015).

Nesse sentido, a Contabilidade tem o papel de fornecer informações para sustentar a tomada de decisão das partes interessadas (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC, 2011). Investidores de vários tipos e instituições financeiras utilizam das informações contábeis para tomar decisões sobre a realização de determinado investimento sob estudo ou concessão de crédito (SILVA, 2013). Nessa situação, a qualidade e a tempestividade da informação utilizada são elementos cruciais para a tomada de decisão.

Ressalta-se que as informações contábeis geradas internamente nas empresas são essenciais para a realização de orçamentos, peça-chave para o desenvolvimento de um plano de negócios adequados e capaz de atrair investidores para a empresa. Porém, é importante realçar que as *startups* são organizações que alteram constantemente o seu modelo de negócios (BLANK, 2012) e estão situadas em um ambiente de extrema incerteza (RIES, 2014). Esses elementos prejudicam a capacidade de realização de previsões das condições

internas e externas da empresa, situação que compromete a projeção orçamentária, etapa presente no desenvolvimento de orçamentos (PASSARELLI; BONFIM, 2004).

Assim, diante do exposto, o estudo apresentado neste artigo teve como objetivo geral analisar o uso do orçamento em *startups* sediadas na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, para fins de obtenção de financiamento. Para tanto, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: (a) descrever os procedimentos empregados no desenvolvimento de orçamentos por *startups* belo-horizontinas; (b) identificar a importância das informações orçamentárias para fins de planejamento e captação de recursos por parte dessas empresas; e (c) propor aprimoramentos na forma como os orçamentos são desenvolvidos nessas organizações.

O referido estudo se justifica, sob a ótica do estado da arte, porque as pesquisas sobre o uso e prática de orçamentos especificamente em empresas brasileiras classificadas como *startups* são incipientes no Brasil. No que diz respeito à contribuição prática, os resultados atingidos poderão esclarecer aspectos específicos do desenvolvimento e uso de orçamentos *startups* brasileira, haja vista que essa modalidade de empresa existe em um ambiente de baixa capacidade preditiva do cenário mercadológico. Sob da perspectiva de importância econômica, pode-se dizer que as *startups* criam, testam e desenvolvem novos modelos de negócios e reorganizam os mercados, exercendo papel fundamental na inovação tecnológica e competitividade, contribuindo para o crescimento econômico e competitivo do país.

## 2. Revisão da literatura

Empresas chamadas de *startups* apresentam características particulares no quesito de objetivos, forma de criação, contexto de criação e processo de desenvolvimento (ARRUDA, 2014). Ries (2014) define *startup* com uma instituição humana criada para entregar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza, sendo a inovação (seja tecnológica, de produto, de serviço, de processo ou de modelo de negócio) o centro de suas operações. Já Graham (2012) afirma que uma *startup* é uma empresa que foi desenhada para crescer rapidamente e todas as suas demais ações devem estar associadas ao crescimento. Por sua vez, Blank (2012) conceitua as *startups* como organizações temporárias, em busca de um modelo de negócio repetível e escalável. Seguindo essa mesma linha, a ABSTARTUPS (2017) define *startup* como uma empresa de base tecnológica, com um modelo de negócios repetível e escalável, que possui elementos de inovação e trabalha em condições de extrema incerteza.

A partir dos conceitos apresentados, nota-se a convergência de alguns termos usados nas definições de *startups* e se fazem necessários esclarecimentos dos termos principais que

compõem as definições: organização temporária, empresa de base tecnológica, modelo de negócios, escalabilidade e repetibilidade. Uma *startup* pode ser considerada uma organização temporária, pois seu modelo de negócios altera-se rapidamente enquanto esta não encontrar um modelo repetível e escalável. Assim, ao encontrar esse modelo e começar a crescer rapidamente, a empresa deixa de ser considerada uma *startup* (BLANK, 2012).

Já empresas de base tecnológica podem ser definidas como aquelas cujo principal fator de competição no mercado é o lançamento de novos produtos ou serviços inovadores no quesito de tecnologia, processo ou gestão (MACHADO, 2001). Por sua vez, um modelo de negócios pode ser definido como a descrição dos principais elementos que explicam o funcionamento de um negócio (ABSTARTUPS, 2017), ou como uma empresa cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER, 2010).

A característica de escalabilidade se refere ao fato de a *startup* ser capaz de atingir um número significativo de potenciais clientes a custos relativamente baixos, aumentando a receita de maneira desproporcional ao custo, gerando um crescimento exponencial (ABSTARTUPS, 2017). Já o fator de repetibilidade está relacionado à capacidade de replicar ou reproduzir a experiência de consumo do produto ou serviço de forma relativamente simples, não personalizada, sem exigir o crescimento na mesma proporção de recursos humanos ou financeiros (ABSTARTUPS, 2017; ACE, 2017).

A partir do esclarecimento dos principais termos das definições de *startup* apresentadas, pode-se posicionar *startups* como empresas de base tecnológica que mudam constantemente seu modelo de negócio com o intuito de desenvolverem um modelo repetível e escalável para obterem crescimento exponencial rápido no mercado. Graham (2012) defende o crescimento como o fator decisivo de avaliação de uma *startup*, para saber se a mesma se encontra no caminho certo de desenvolvimento e as divide em três fases: (1) Período inicial (ausência ou baixo crescimento) – momento no qual a *startup* procura encontrar seu modelo de negócios; (2) Momento que a *startup* descobre seu modelo de negócios – período de crescimento rápido; (3) Eventualmente, a *startup* de sucesso se torna uma grande empresa e o crescimento desacelera por limites internos à empresa e do mercado.

O processo comum de uma *startup* é receber investimentos para conseguir realizar o crescimento rápido em um curto espaço de tempo. Porém, alguns fatores relacionados a essas organizações geram dificuldade de conseguir o investimento. Tem-se que a maioria das empresas de base tecnológica são pequenas e médias empresas, e se verifica que essas organizações têm dificuldade de acesso a crédito perante instituições financeiras ou investidores diretos, dado o seu tamanho e a ausência de capacidade em fornecer garantias

(MACHADO, 2001). Ademais, por se tratarem de empresas de tecnologia, o risco de insucesso da *startup* pode se elevar, pois inovações tecnológicas estão suscetíveis a insucessos de mercado e também a insucessos técnicos (MACHADO, 2001).

Em uma pesquisa com investidores brasileiros, foram citados alguns fatores que dificultam o investimento em *startups*: (i) a falta de estímulo fiscal; (ii) a falta de opções de desinvestimento; (iii) as preocupações com passivos ocultos da empresa; e (iv) o risco inerente ao investimento proposto (ANJOS DO BRASIL, 2013). Os próprios gestores de *startups*, muitas vezes, desconhecem como serem beneficiados pelas fontes de fomento de novos negócios (LIMA, 2013). Ainda sobre fatores que dificultam o investimento, o capital de risco ou o capital empreendedor é o recurso investido para financiar novos empreendimentos de grande chance de insucesso. Essencial para o surgimento de *startups* e utilizado de forma recorrente nos EUA, o capital de risco é uma opção ainda escassa no Brasil e com pouco conhecimento das formas de preparo por parte das *startups* (LIMA, 2013).

Tal como apresentado anteriormente, as *startups* existem em um ambiente de extrema incerteza (RIES, 2014) e alguns analistas argumentam que a falta de dados referente a histórico de vendas e outras informações de mercado inviabilizam a avaliação do valor (*valuation*) das mesmas (DAMODARAN, 2012). Nesse sentido, Damodaran (2012) argumenta que o princípio da avaliação do valor por meio do valor presente dos fluxos de caixa futuros se mantém válido para as *startups* e apenas destaca a maior dificuldade de obter informações e realizar estimativas, destacando três situações que dificultam a obtenção de informações para tal: (a) ganhos negativos – a empresa tem ganhos negativos e isso gera complicações pela dependência que a maioria dos modelos de avaliação de valor necessitam de ganhos positivos; (b) falta de histórico financeiro – a ausência de histórico de vendas dificulta as estimativas de vendas e, conseqüentemente, os fluxos de caixa futuros; e (c) poucas ou nenhuma outra empresa no mercado. As situações que dificultam a avaliação do valor das *startups*, principalmente, histórico financeiro (DAMODARAN, 2012), são dificuldades que influenciam também no processo de desenvolvimento de orçamentos nessas organizações.

O orçamento contém a quantificação e mensuração prévia das receitas e despesas (LUNKES, 2015). Dessa forma, fica clara a dificuldade que a falta de dados de mercado e internos da empresa influencia em seu processo de elaboração. O orçamento faz parte do sistema de gerenciamento contábil, que por sua vez pode ser considerado um subsistema do sistema de controle gerencial (DAVILA, 2005). Autores diversos possuem conceitos de orçamento com alguns elementos similares em sua definição. Para Passarelli e Bonfim (2004),



o orçamento é a expressão formal, detalhada e quantitativa dos objetivos da empresa e da estratégia usada para atingi-los. Já Frezatti (2015) considera o orçamento como o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa em determinado período de tempo. Por fim, Lunkes (2015) afirma que o orçamento pode ser compreendido como a quantificação e mensuração prévia das receitas, despesas e demais elementos com foco estratégico.

Considerado os conceitos expostos, percebem-se as características do orçamento de previsão futura de receitas e despesas, alinhamento em relação à estratégia da organização, período de tempo claramente definido e documento formal integrante de um plano financeiro. O processo de realização do orçamento é iniciado pelo planejamento, que discute o grau de formalização e detalhamento, considerando tipo, porte e objetivos estratégicos da empresa. Em seguida, são construídas projeções quantitativas baseadas em dados históricos utilizados na realização de previsões das condições internas e externas da empresa (FREZATTI, 2015).

Para não comprometer o direcionamento da estratégia, percebe-se a importância de o orçamento estar alinhado à estratégia da empresa (FREZATTI, 2015). No caso das *startups*, pode-se dizer que a sua estratégia principal é atingir rápido crescimento exponencial (GRAHAM, 2012). Dado o exposto, pressupõe-se que o orçamento realizado pelos gestores dessas organizações deve estar alinhado à estratégia de crescimento rápido e exponencial. Em estudo realizado por Davila e Foster (2005), por exemplo, os autores encontraram associação positiva entre a adoção de orçamentos operacionais e o crescimento de *startups*. Tais autores ainda destacaram o uso do sistema de controle gerencial, do qual o orçamento faz parte, para redução dos custos de agência por meio de monitoramento efetivo.

Existe a crença que à adoção de sistemas de controle gerencial restringem a postura empreendedora nas *startups*, algo desafiado pela literatura, ressaltando que o sucesso desse tipo de empresa depende da adoção de sistemas que se ajustem às características da empresa e a sua fase de crescimento (SAMAGAIIO *et al.*, 2017). Desse modo, tem-se que o orçamento, para as *startups*, pode funcionar como uma forma para direcionar melhor os recursos e ações para o crescimento da empresa e como meio de melhor informar potenciais investidores na tomada de decisão de realização de investimentos nessas organizações.

### 3. Metodologia

A pesquisa apresentada neste artigo pode ser classificada como exploratória, qualitativa e consistiu em estudos de casos múltiplos. A população do estudo apresentado é formada pelas *startups* localizadas em Belo Horizonte-MG, sendo que a amostra foi composta por aquelas cujos pesquisadores tiveram acesso à coleta de dados (amostra não probabilística

por conveniência). Os dados gerais da amostra são apresentados no Quadro 1. Salienta-se que, no intuito de resguardar a imagem das empresas estudadas, foram utilizados pseudônimos (“Empresa A”, “Empresa B”, “Empresa C”, “Empresa D” e “Empresa E”). Destaca-se que todas as empresas atuam no setor de tecnologia da informação, suas principais operações e sede são em Belo Horizonte e existem há menos de 5 anos.

Empresa	Setor	Pessoas na empresa	Tempo de existência da empresa	Número de sócios
A	TI e Mobilidade Urbana	7	34 meses	2
B	TI e Avaliação de Empresas	6	10 meses	4
C	TI e Varejo	5	3 meses	5
D	TI e Segurança	16	48 meses	8
E	TI e Mercado Imobiliário	5	24 meses	3

Quadro 1: Síntese do perfil das *startups* entrevistadas  
Fonte: Dados da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e coleta de documentos. A entrevista tratou do processo de criação e uso dos orçamentos pelas *startups* e foram entrevistados os sócios dessas empresas e empregados das mesmas que tinham funções relacionadas à criação e ao uso de orçamentos. Utilizou-se um roteiro de perguntas para direcionar a entrevistas. Os documentos alvo de coleta foram às peças orçamentárias e relatórios financeiros, como forma de obter informações para atender aos objetivos da pesquisa.

A técnica utilizada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo. Esta tem por finalidade descrever de forma sistemática o conteúdo das comunicações, obtendo resultados quantitativos ou não, sendo importante destacar que a interpretação produzida oscila entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade (SILVA, 2006). A partir dos dados coletados nas entrevistas realizadas com sócios e empregados das *startups*, com funções relacionadas a criação e uso de orçamentos e da coleta dos orçamentos produzidos, foi analisado como são desenvolvidos os orçamentos das empresas envolvidas na amostra e de qual forma esses orçamentos foram utilizados para atrair e obter financiamento. Por fim, foi possível identificar oportunidades de melhoria no processo de criação, uso e apresentação dos orçamentos e sua forma de utilização como ferramenta de obtenção de financiamento.

#### 4. Análise e discussão dos resultados

Durante as entrevistas, algumas questões tiveram o objetivo de identificar o conhecimento sobre orçamento e finanças disponíveis na empresa sejam pela formação dos



envolvidos ou programas de pré-aceleração, aceleração ou mentoria intensiva, muito comuns no ecossistema de *startups*. Questionou-se, ainda, se o conhecimento do responsável pelos orçamentos na empresa era suficiente para o momento atual. Os resultados das 5 empresas analisadas estão sintetizados no Quadro 2.

Empresa	Participação em programas de desenvolvimento de <i>startups</i>	O Entrevistado é o responsável pelo Orçamento?	Formação do responsável pelo Orçamento	Nível de conhecimento sobre orçamentos
A	Sim	Sim	Graduação em Arquitetura	Insuficientes
B	Não	Sim	Graduação em Engenharia; MBA em Instituições financeiras.	Suficientes
C	Sim	Não	Graduada em Engenharia de produção	Suficientes
D	Sim	Não	Graduada em Administração	Insuficientes
F	Sim	Sim	Graduação em Engenharia; Especialização em Finanças.	Suficientes

Quadro 2: Síntese do conhecimento interno da *startup* sobre Orçamento/Finanças  
Fonte: Dados da pesquisa

Ao se analisar o Quadro 2, observa-se que a “Empresa B” não participou de um programa de desenvolvimento de *startups*, porém, o respondente acredita que seja suficiente o conhecimento do responsável pelo orçamento, com graduação em engenharia e MBA em finanças. Já no caso da “Empresa D”, que participou de programa de desenvolvimento de *startup* o responsável pelos orçamentos tem graduação em administração, o entrevistado alega que seus conhecimentos são insuficientes.

A análise do Quadro 2 explicita que todos os responsáveis pelos orçamentos das *startups* concluíram a graduação no ensino superior em áreas diversas. Aparentemente, não se pode concluir os motivos que levaram os entrevistados a alegarem insuficiência ou suficiência dos conhecimentos sobre orçamentos seja dos próprios entrevistados, quando responsáveis pelo orçamento, seja de terceiros a responsabilidade.

Assim, levando em consideração o exposto, o tamanho da amostra e os dados coletados sobre esse tema, que influencia no desenvolvimento de orçamentos, porém não era o foco deste trabalho, não pode-se concluir qual seria a influência do conhecimento disponível sobre orçamentos nas *startups* analisadas.

Com as informações coletadas entre os entrevistados, foi possível sintetizar o processo de desenvolvimento de orçamentos, quais informações são utilizadas para tal, como acontece o acompanhamento das receitas e despesas e como as empresas atuam de maneira corretiva nas suas projeções. Essas informações encontram-se resumidas no Quadro 3.

Empresa	Planejamento estratégico formalizado?	Realiza Orçamentos?	Previsão dos orçamentos	Controla gastos e receitas?	Momento de confronto entre o planejado e o efetivado
A	Sim	Sim	60 meses	Sim	Sem momentos definidos
B	Sim	Sim	24 meses	Sim	Reunião Mensal
C	Não	Sim	36 meses	Sim	Não existe
D	Sim	Sim	12 meses	Sim	Reunião semanal
E	Não	Sim	6 meses	Sim	Sem momentos definidos

Quadro 3: Visão geral das etapas de planejamento, controle e melhoria dos orçamentos  
 Fonte: Dados da pesquisa

Entre as pessoas entrevistadas nas empresas, 3 (três) alegaram possuir planejamento estratégico formalizado, que orienta a estratégia e a tomada de decisão. Em entrevista, foi possível perceber, a princípio, a aderência positiva do orçamento com o planejamento estratégico dado os objetivos explicitados de cada empresa e os processos de tomada de decisão. Na “Empresa C”, o respondente alega ter um planejamento estratégico apenas com insumos financeiros e, dessa forma, a interpretação dada foi a da existência de um planejamento financeiro orçamentário e não de um planejamento estratégico.

Lunkes (2015) afirma que o orçamento contém a quantificação e mensuração prévia das receitas e despesas. Dessa forma, verifica-se, no Quadro 3, que todas as empresas pesquisadas realizam orçamentos e controlam receitas e despesas, uma vez que no conteúdo apresentado todas realizavam projeções. Observa-se que as previsões dos orçamentos diferem entre 6 (seis) até 60 (sessenta) meses no grupo de empresas pesquisadas.

Observam-se 3 (três) posturas diferentes no acompanhamento e no confronto entre o planejamento financeiro e o efetivamente realizado na empresa. A primeira é a ausência desse acompanhamento, a segunda são reuniões com períodos definidos entre semanal e mensal para acontecerem e a terceira postura é o acompanhamento realizado por provocação de alguma situação ou sócio que necessita da reunião. Baseado no exposto, ressalta-se a dificuldade de melhoria dos procedimentos financeiros sem o adequado acompanhamento, sendo uma situação com oportunidade de melhoria nas empresas entrevistadas.

Ressalta-se que, na realização de projeções orçamentárias, no que se refere às despesas, as pessoas entrevistadas mencionaram as seguintes dificuldades de previsão: (a) valor gasto com infraestrutura, como água, energia elétrica e servidor de dados para empresas; (b) gastos com viagens para atender clientes; e (c) custo de manutenção de equipamento de clientes. Os motivos citados para esses problemas foram: (i) falta de transparência das empresas prestadoras de serviços; e (ii) ausência de fontes confiáveis de dados para embasar

as projeções. Já no que se refere às receitas, as pessoas entrevistadas nas empresas analisadas mencionaram como problema em todos os casos a dificuldade de prever a aquisição de clientes no período e algumas empresas atribuíram para esse acontecimento: (a) o fato de a empresa ter poucos dados históricos para prever os clientes; e (b) o momento de mudança no modelo de negócio da empresa.

Diante do exposto, pode-se questionar se as poucas dificuldades apresentadas em relação às despesas e às receitas são um desafio para o processo de orçamentação ou faltam técnicas aos gestores responsáveis pelas finanças para prever com razoabilidade os custos e despesas citados. Na pesquisa, verificou-se que diretores executivos de 4 (quatro) empresas centralizam neles o processo de orçamentação e informação financeira, o que pode levar a ausência de conhecimentos de técnicas de orçamentação ou a rotina de trabalho necessita de muitas horas de trabalho desse gestor, sendo que o mesmo não conseguiria atuar como deveria na parte financeira da empresa.

Destaca-se a dificuldade relacionada à previsão das receitas devido à falta de dados históricos e a mudança de modelo de negócios. Tal situação é respaldada por Blank (2012), quando afirma que as *startups* são organizações que alteram constantemente o seu modelo de negócios. Essa situação influencia na comparação de dados anteriores, uma vez que a forma de cobrança, desenvolvimento de produto/serviço e entrega para o cliente pode ter sido alterada e, assim, os custos e formas de consumo alteram-se, dificultando a comparação.

Com as informações coletadas na pesquisa, também foi possível sintetizar as informações solicitadas pelos agentes fornecedores de financiamento para conceder ou não os valores solicitados pelas *startups*. Os agentes citados na pesquisa foram: (a) bancos; (b) investidores anjos; (c) fundos de investimento; e (d) editais de prêmios para *startups*. A informação mais frequente apontada pelos entrevistados, independente do agente, foi a previsão de crescimento da *startup*, mencionada em 3 (três) das 5 (cinco) entrevistas. Essas informações e quais *startups* alegaram que a informação foi são descritas no Quadro 4.

Empresas	A	B	C	D	E
Previsão de crescimento da <i>startup</i>	X		X		X
Histórico de vendas	X		X		
Número de sócios				X	
Balço Patrimonial				X	
Contrato social				X	
Certidões negativas				X	
Avalista				X	

Planos de expansão			X		
Destino do valor solicitado			X		
Custo unitário do produto			X		
Taxa de desconto		X			
Grau de escalabilidade		X			
Grau de conhecimento da equipe	X	X			
Tamanho do mercado		X			
Problema resolvido pela <i>startup</i>	X				
Modelo de negócios	X				
Investimento total recebido	X				
Formação do quadro societário	X				

Quadro 4: Informações solicitadas por financiadores externos alegadas pelas empresas entrevistadas  
 Fonte: Dados da pesquisa

Sobre os processos de tomada de decisão sobre investimentos em cada empresa estudada, analisando o conteúdo expostos neste trabalho, constata-se que nenhuma empresa tem o momento definido de quando os próximos investimentos serão definidos, sendo discutidos a partir da demanda apresentada por algum sócio aos demais. Em todos os casos analisados, informações financeiras, como projeções e análise do fluxo de caixa, embasaram a tomada de decisão de avançar ou não com a proposta de investimento.

O entrevistado da “Empresa C” afirmou que as taxas ofertadas à ela na procura de crédito bancário eram altas e o requisito de se ter um avalista era um entrave para a obtenção do financiamento. Essa situação vai ao encontro com a afirmada por Machado (2001), de que empresas de menor porte têm dificuldade de acesso a crédito perante instituições financeiras ou investidores diretos, dado o seu tamanho e a ausência de capacidade em fornecer garantias.

A partir do resultado das entrevistas, da lista de agentes citados e do quadro apresentado, pode-se concluir que as empresas analisadas utilizam orçamentos para a tomada de decisões sobre investimentos e que as informações solicitadas pelos diversos agentes potenciais financiadores das *startups* são diferentes dependendo do agente. Ademais, outras informações além das informações relacionadas a orçamento são solicitadas para a concessão ou não do financiamento solicitado.

Um ponto a ser levado em consideração é o tempo e o nível de maturidade do negócio da *startup*, podendo influenciar o tipo de informação solicitada pelo agente de financiamento. Ressalta-se, também, a subjetividade dos termos mencionados pelos entrevistados, necessitando a mensuração ou definição objetiva de alguns termos para concluir melhor os resultados.

## 5. Considerações finais

Este trabalho apresentou os resultados de uma pesquisa qualitativa e exploratória que visou analisar o uso dos orçamentos em *startups* sediadas na cidade de Belo Horizonte-MG, para fins de obtenção de financiamento. No total, foram estudadas 5 (cinco) empresas. Observou-se que, em todas as empresas analisadas, havia procedimentos de desenvolvimento de orçamentos e que a prática de acompanhamento do planejamento com o efetivamente realizado é um ponto de oportunidade de melhoria nas empresas entrevistadas. Sobre a realização de projeções, observou-se que as pessoas entrevistadas nas empresas não destacaram muitos problemas e as poucas dificuldades apresentadas estavam atreladas, principalmente, à previsão de custos de estrutura e previsão de conversão de clientes.

Para obtenção de financiamento, concluiu-se que os diversos agentes financiadores requisitam diferentes informações, financeiras e não financeiras, para as empresas pesquisadas. Ressalta-se que a previsão de crescimento foi o aspecto mais solicitado pelos potenciais investidores. Um ponto a ser considerado é o tempo e o nível de maturidade do negócio da *startup*, podendo influenciar o tipo de informação solicitada pelo agente de financiamento.

É importante ressaltar que este trabalho apresentou estudos de casos de algumas empresas denominadas *startups*, logo, não é possível expandir as conclusões para empresas tradicionais. Ademais, não é possível generalizar os resultados a outras *startups*, considerando que a amostra empregada foi não probabilística. Além disso, salienta-se a subjetividade dos termos mencionados pelos entrevistados. Apesar dessas limitações, conclui-se que o objetivo geral do trabalho foi alcançado bem como o objetivo de descrever os procedimentos de desenvolvimento do orçamento em *startups*. Pesquisas futuras poderiam: (a) analisar o nível de conhecimento sobre orçamentos e finanças dos gestores disponíveis nas startups; (b) identificar fatores que influenciam a variação do período estipulado para o orçamento; e (c) mensurar os impactos do acompanhamento do orçamento planejado confrontado com o realizado.

#### Referências

- ACE. *O que é uma startup?* 2017. Disponível em:<<https://goace.vc/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 10 de out. 2017.
- ANJOS DO BRASIL. *Quem são os investidores anjos brasileiros*, 2013. Disponível em:<[http://www.anjosdobrasil.net/uploads/7/9/5/6/7956863/pesquisa\\_dos\\_investidores\\_anjos\\_brasileiros\\_-\\_anjos\\_do\\_brasil\\_-\\_jul-2013.pdf](http://www.anjosdobrasil.net/uploads/7/9/5/6/7956863/pesquisa_dos_investidores_anjos_brasileiros_-_anjos_do_brasil_-_jul-2013.pdf)>. Acesso 10 de out. 2017.
- ARRUDA, C. *et al.* Causas da Mortalidade de *Startups* Brasileiras – O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado? *Núcleo de Inovação e Empreendedorismo*, Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível

- em: [http://www.fdc.org.br/blogspacodialogo/documents/2014/causas\\_mortalidade\\_startups\\_brasileiras.pdf](http://www.fdc.org.br/blogspacodialogo/documents/2014/causas_mortalidade_startups_brasileiras.pdf). Acesso em 10 de out. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS*– ABSTARTUPS. *Tudo que você precisa saber sobre startups*, 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/07/05/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-startups/>>. Acesso em: 10 de out. 2017.
- BLANK, S.. *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. BookBaby, 2012.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC. *Apresentação das Demonstrações Contábeis*. 2011. Disponível em: <[http://www.cpc.org.br/pdf/CPC26\\_R1.pdf](http://www.cpc.org.br/pdf/CPC26_R1.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2018.
- DAMODARAN, A. *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset*. John Wiley & Sons, 2012.
- DAVILA, A.; FOSTER, G. Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, v. 80, n. 4, p. 1039-1068, 2005.
- FREZATTI, F. *Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- GRAHAM, P. *Startup=Growth*, 2012. Disponível em: <<http://www.paulgraham.com/growth.html>>. Acesso em: 02 de out. 2017.
- INVESTING. *Nasdaq 100 (NDX)*, 2017. Disponível em: <<https://br.investing.com/indices/nq-100>>. Acesso em: 10 de out. 2017.
- LUNKES, R. J. *Manual de orçamento*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MACHADO, F. G. *Investidor anjo: uma análise dos critérios de decisão de investimento em startups*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 2015.
- MACHADO, S. A. *et al. MPEs de base tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros*. São Paulo: Sebrae-SP, 2001.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, 2010.
- PASSARELLI, J.; BOMFIM, E. A. *Orçamento empresarial: como elaborar e analisar*. IOB, 2004.
- RIES, E. *A startup enxuta*. Leya, 2014
- RIZÉRIO, L. *Há 13 anos, bolha da internet começava a explodir nos EUA*. 2013. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/mercados/acoes-e-indices/noticia/2698151/anos-bolha-internet-comecava-explodir-nos-eua-veja-como-foi>>. Acesso em: 10 de out. 2017.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J.; LAMB, R. *Administração financeira*. 10 ed. São Paulo: AMGH Editora, 2015.
- SAMAGAI, A.; CRESPO, N. F.; RODRIGUES, R. Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 2017.
- SILVA, A. C. R. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SILVA, J. P. *Análise financeira de empresas*. 12 ed. São Paulo: Altas, 2013.