



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PEDRO HENRIQUE DE SOUZA MARQUES

MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA NO AMBIENTE DAS *STARTUPS*
CEARENSES

FORTALEZA
2017

PEDRO HENRIQUE DE SOUZA MARQUES

MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA NO AMBIENTE DAS *STARTUPS* CEARENSES

Monografia apresentada ao curso de Administração de empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira

FORTALEZA
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- M1m MARQUES, Pedro Henrique de Souza.
Modelo de gestão financeira no ambiente das startups cearenses / Pedro Henrique de Souza
MARQUES. – 2017.
92 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2017.
Orientação: Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira .
1. Startups. 2. Gestão financeira . 3. Administração . 4. Empresas de base tecnológica . I. Título.
CDD 658
-

PEDRO HENRIQUE DE SOUZA MARQUES

MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA NO AMBIENTE DAS *STARTUPS* CEARENSES

Monografia apresentada ao curso de Administração de empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira. (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Alane Siqueira Rocha
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Ma. Ana Cristina Pordeus Ramos
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

A Deus.

A todos os professores da FEAAC/UFC, em especial ao Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira pela paciência e orientação.

Aos amigos da “resenha” que me acompanharam nessa trajetória desde o ano de 2012 até aqui.

Aos gentis gestores das *startups* que colaboraram com esta pesquisa.

Ao meu pai Laécio, minha mãe Keiliane, minhas irmãs Isadora, Melina e Sophia, além da minha namorada Morgana, pelo apoio incondicional, amo todos vocês.

“You ask, what is our aim? I can answer in one word. Victory, victory at all costs, victory in spite of all terror, victory, however long and hard the road may be; for without victory, there is no survival.”

(Winston S. Churchill)

RESUMO

As *startups* vem a cada ano registrando maior participação na economia brasileira, evidenciando assim, a importância de estudos que ajudem a elucidar questões que envolvem estas empresas, no entanto, observou-se uma escassa literatura acerca da administração financeira no cenário das *startups*. Desta forma, o objetivo geral deste trabalho foi o de expor características da administração financeira no ambiente destas organizações, com foco em uma amostra delimitada de *startups* cearenses. A partir daí, buscou-se traçar um perfil dos gestores financeiros dessas instituições, descrever as práticas e ferramentas utilizadas, além de coletar opiniões destes sobre a administração financeira no meio das *startups*. A pesquisa caracterizou-se como descritiva e utilizou o questionário como instrumento de coleta, abordando questionamentos de natureza quantitativa e qualitativa. As informações coletadas evidenciaram gestores com perfil acadêmico e em sua maioria com alguma experiência prévia na área financeira; em relação às práticas utilizadas, notou-se certa negligência por partes das *startups* na utilização da demonstração de resultado do exercício e do balanço patrimonial para propósitos gerenciais, os quais são utilizados, em muitos casos, apenas para fins meramente fiscais. No entanto, tais empresas mostraram maior cuidado no âmbito da administração de caixa e do capital de giro, utilizando práticas que potencializam o controle e a gestão dessas áreas. Constatou-se que aquelas *startups* que utilizam a demonstração de resultado do exercício e o balanço patrimonial, empregam ainda o uso de índices financeiros para monitoramento da gestão realizada e a maioria dos gestores respondentes consideram que há certa negligência das *startups* em relação a gestão financeira e que ainda há muitas dúvidas referentes ao tema no ambiente destas organizações, sendo expostas ademais, algumas dificuldades encontradas pelos gestores.

Palavras-Chave: *Startups*. Administração. Gestão financeira. Características. Empresas de base tecnológica.

ABSTRACT

The startups come every year registering a greater participation in the Brazilian economy, evidencing, therefore, the importance of studies that help elucidate questions that involve these companies. For this, a scarce literature on financial management was observed in the startups scenario, so the general objective of this work was to expose characteristics of financial management in the environment of these organizations, focusing on a delimited sample of startups from state of Ceará (Brazil). From there, we sought to draw a profile of the financial managers of these institutions, to describe the practices and tools used, and to collect the manager's opinions about financial management among the startups. The research was characterized as descriptive and used the questionnaire as an instrument of collection, addressing questions of a quantitative and qualitative nature. The information collected evidenced managers with an academic profile and most of them with previous experience in the financial area, regarding the practices used, some negligence was observed for parts of the startups in the use of the statement of income for the year and balance sheet for management purposes, being Used in many cases for purely fiscal purposes, however, these companies showed greater care in the cash and working capital administration, using practices to enhance the control and management of these areas. It can be seen that those startups that use the statement of income for the year and the balance sheet, also use the financial indexes to monitor the management performed. It was also possible to find out that most of the respondents consider that there is a certain negligence of the startups in relation to the financial management and that there are still many doubts regarding the subject in the environment of these organizations, being exposed in addition, some difficulties encountered by the managers.

Keywords: Startups. Management. Financial management. Characteristics. Technology-based companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	O Processo de Desenvolvimento de produto.....	21
Figura 2 -	O processo de desenvolvimento de cliente.....	22
Figura 3 -	Resumo da fase descobrindo clientes.....	23
Figura 4 -	Resumo da fase de validação de clientes.....	24
Figura 5 -	Ciclo de feedback: construir, medir ,aprender.....	26
Figura 6 -	Modelo de negócio <i>canvas</i>	27
Figura 7 -	Atividades principais do administrador financeiro.....	29
Figura 8 -	Fontes de financiamento nos diferentes estágios de desenvolvimento.....	30
Figura 9 -	O balanço patrimonial.....	33
Figura 10 -	A demonstração de resultado do exercício.....	34
Figura 11 -	Diagrama geral do fluxo de caixa.....	38
Figura 12 -	Comportamento fixo e sazonal do capital de giro.....	41
Figura 13 -	Empresa com capital de giro positivo.....	42
Figura 14 -	Empresa com capital de giro liquido negativo.....	43
Figura 15 -	Empresa com capital de giro próprio.....	44
Figura 16 -	Modelo de gestão financeira predominante das <i>startups</i> pesquisadas	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Etapas da administração e das organizações, da era industrial à era da informação.....	16
Quadro 2 –	Fluxo de caixa de curto prazo – empresa varejista.....	39
Quadro 3 -	Identificação e características das <i>startups</i> objeto do estudo.....	49
Quadro 4 -	Resumo do Perfil dos respondentes.....	55
Quadro 5 -	Resumo das Escolhas das fontes de financiamento.....	57
Quadro 6 -	Resumo dos métodos utilizados para eliminar a insuficiência de capital de giro.....	68
Quadro 7 -	Resumo dos Índices financeiros utilizados pelas <i>startups</i>	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Idade dos gestores respondentes.....	51
Gráfico 2 -	Nível de escolaridade dos gestores respondentes.....	52
Gráfico 3 -	Área de formação da graduação do gestor respondente.....	52
Gráfico 4 -	Área de formação da pós-graduação do gestor respondente.....	53
Gráfico 5 -	Tempo de atuação do gestor respondente na <i>startup</i>	54
Gráfico 6 -	Experiência profissional dos gestores respondentes na área financeira	55
Gráfico 7 -	Escolha das fontes de financiamento.....	56
Gráfico 8 -	Opinião dos gestores acerca da DRE e balanço patrimonial.....	60
Gráfico 9 -	Utilização da DRE e do balanço patrimonial.....	61
Gráfico 10 -	Mecanismo utilizado pelas <i>startups</i> para controle de fluxo de caixa (sistema de informação).....	61
Gráfico 11 -	Frequência do registro no sistema de informação (período de informação).....	62
Gráfico 12 -	Utilização do fluxo de caixa pela <i>startup</i>	63
Gráfico 13 -	Prazo de cobertura normalmente utilizado.....	64
Gráfico 14 -	Utilização do cálculo da necessidade de capital de giro.....	65
Gráfico 15 -	Métodos utilizados para eliminar a insuficiência de capital de giro.....	67
Gráfico 16 -	Utilização de índices financeiros pelas <i>startups</i>	68
Gráfico 17 -	Índices financeiros utilizados pelas <i>startups</i>	69
Gráfico 18 -	Nível de concordância das <i>startups</i> em relação às assertivas elencadas.....	71
Gráfico 19 -	Principais dificuldades enfrentadas pelas <i>startups</i> na gestão financeira.....	72

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
2.	AS ORGANIZAÇÕES E AS <i>STARTUPS</i>	15
2.1	As organizações, da era industrial à era da informação.	15
2.2	A era da informação e as <i>startups</i>	17
3.	AS <i>STARTUPS</i> E OS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO	20
3.1	Um panorama acerca dos modelos de desenvolvimento e gestão	20
3.2	Desenvolvimento de clientes (<i>customer development</i>)	20
3.3	A Startup enxuta (<i>Lean startup</i>)	24
3.4	Geração de modelo de negócio (<i>Business Model Generation</i>).....	27
4.	AS PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	28
4.1	A administração financeira, o administrador financeiro e suas funções	28
4.2	A busca de financiamento.....	30
4.3	As Demonstrações financeiras	32
4.3.1	O balanço patrimonial	32
4.3.2	O demonstrativo de resultado do exercício (DRE).....	34
4.4	A administração de caixa.....	35
4.5	A administração do capital de giro	40
4.5.1	Capital de giro próprio.....	43
4.6	Índices financeiros	44
5.	INSTRUMENTAÇÃO METODOLÓGICA.....	46
6.	ANÁLISE DE DADOS	49
6.1	Perfil das <i>startups</i>	49
6.2	Perfil dos respondentes.....	50
6.3	Perfil da gestão financeira	56
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
	REFERÊNCIAS	79
	APÊNDICE - QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS <i>STARTUPS</i>	91

1. INTRODUÇÃO

Startups são organizações embrionárias projetadas para buscar um modelo de negócios repetível e escalável, geralmente possuem base tecnológica e trabalham com o desenvolvimento de ideias inovadoras, apresentando grande risco na sua operação. Tais empresas, nos últimos anos, tem apresentado um grande crescimento quanto a sua participação na economia nacional. Apesar de ainda compor apenas 0,33% do Produto Interno Bruto, o crescimento da participação do setor de *startups*, de 2014 para 2015, foi de 18%. Atualmente já existem mais de 10 mil *startups* no Brasil que movimentam mais de R\$ 2 bilhões de reais por ano, e a meta é que esse número atinja R\$ 276 bilhões até 2035, compondo desta forma 5% do PIB nacional (ABS, 2015).

Para Azevedo (2014), apesar do percentual referente as *startups* na economia nacional ainda ser restrito, seu efeito positivo é notável levando em consideração a geração de empregos e também a diversificação e modernização que tais empresas podem gerar na economia do país. Logo, para este autor, não há dúvidas de que com o surgimento das *startups*, as pessoas se veem melhor atendidas como consumidores usufruindo de serviços inovadores que facilitam a vida no seu cotidiano, apresentando, portanto, forte impacto social.

Para Rodriguez (2015), um dos grandes desafios para os países latino-americanos e portanto, também para o Brasil, é a falta de inovação nos negócios, ou seja, há muitas empresas, porém poucas delas estão trabalhando com inovação que é uma das chaves para a produtividade e crescimento econômico. Segundo o autor, as *startups* são uma ótima opção para impulsionar a inovação e dessa forma estimular o desenvolvimento econômico e a produtividade. O autor cita um estudo da OECD¹ (2005) em que os países mais desenvolvidos demonstram forte correlação entre uma sólida base de empreendimentos inovadores e maior alavancagem dos seus conhecimentos científicos e tecnológicos e crescimento da produtividade nacional.

Logo, seja pelo seu forte impacto social, seja pela importância do empreendedorismo inovador para o desenvolvimento econômico e tecnológico, fica claro a importância das *startups* e seu potencial dentro do cenário nacional, sendo de grande valor pesquisas que ajudem a elucidar as questões que cercam o ambiente das *startups* brasileiras, com o fito de impulsionar o seu desenvolvimento.

¹ Sigla para *Organization for economic co-operation and development* (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico).

Para tal, o presente estudo se propõe a suprir a escassa literatura acerca da administração financeira no contexto das *startups*, onde constatou-se que as pesquisas acerca desse tema provém, em sua maioria, de pesquisadores estrangeiros.

Assim, o principal objetivo desta monografia foi o de expor características da gestão financeira no ambiente das *startups*, com foco em uma amostragem não probabilística de *startups* cearenses. Por sua vez, os objetivos específicos são:

- a) Traçar um perfil dos gestores financeiros que atuam nessas empresas
- b) Descrever as principais práticas e ferramentas utilizadas pelas *startups* pesquisadas
- c) Coletar opiniões dos gestores em relação à administração financeira no contexto das *startups*

O presente estudo é constituído de 7 capítulos, iniciando a partir desta introdução que expõe os objetivos e a contextualização do problema.

Os capítulos 2, 3 e 4, apresentam o referencial teórico deste estudo, evidenciando temas importantes acerca das *startups*, com o fito de obter uma melhor percepção acerca do surgimento dessa modalidade de empreendimento, suas principais práticas gerenciais que caracterizam as peculiaridades e características das *startups*, além de um levantamento teórico quanto às práticas de administração financeira.

No capítulo 5 será detalhado os pormenores da metodologia aplicada nesta pesquisa. No capítulo seguinte, apresentar-se-á os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário com as *startups* respondentes.

O capítulo 7 traz as considerações finais da pesquisa, logo após estarão as referências utilizadas e o apêndice com o instrumento de coleta de dados utilizado.

2. AS ORGANIZAÇÕES E AS *STARTUPS*

No presente capítulo, buscou-se definir o conceito de organização bem como traçar um panorama do desenvolvimento das organizações na história, desde a era industrial clássica até a presente era da informação, na qual as *startups*, a partir das tecnologias da informação puderam, finalmente, emergir.

2.1 As organizações, da era industrial à era da informação.

Por organização, entende-se ser uma estrutura ou entidade social de pessoas que trabalham em união de maneira deliberada e organizada, com o propósito de se atingir um determinado objetivo enquanto se comporta como uma “sociedade em miniatura”, onde existe a presença tanto de líderes quanto de subordinados (CHIAVENATO, 2004).

Moraes (2004, p.91), define as organizações da seguinte maneira:

Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca.

Para Maximiano (2012, p.4); “Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”. Oliveira (2012) concebe as organizações de maneira ampla, enfatizando as múltiplas formas as quais se fazem presente na sociedade, seja através de empresas lucrativas em geral, fundações, autarquias, ONG’S, universidades, hospitais etc.

Segundo Chiavenato (2004), a administração e as organizações passaram por três etapas distintas no decorrer do século XX: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação.

Quadro 1 – Etapas da Administração e das organizações, da era Industrial à era da informação

ERA	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS	TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO
Industrial clássica	Início no final do século XIX e se estendeu até por volta de metade do século XX.	Essencial para o aparecimento das grandes organizações e também para o aprimoramento da teoria administrativa, nesta etapa, o capital financeiro passou a constituir a principal fonte de riqueza. Apesar das duas guerras mundiais que a perturbaram, esta era se caracterizou por um ambiente empresarial estável, previsível e tranquilo, que exigia uma postura de permanência e manutenção do status quo das organizações	Administração científica Teoria Clássica Teoria da Burocracia Teoria das Relações Humanas
Industrial Neoclássica	Entre 1950 até 1990	Caracterizou-se por ter sido um período de transição. Com o fim da segunda guerra mundial as empresas puderam voltar o foco para seus produtos e serviços originais, com o desenvolvimento tecnológico incentivados pela produção bélica em diversos setores, as organizações puderam produzir em grande escala produtos e serviços inovadores. Neste novo cenário o ambiente de negócios tornou-se mutável e em alguns casos instável, com isso, as organizações precisaram se readaptar às novas condições de incerteza, trazendo assim novos e complexos desafios. O mundo ficou menor e mais intensamente ligado através das modernas tecnologias de comunicação.	Teoria Neoclássica Teoria Comportamental Teoria Estruturalista Teoria Contingencial
Era da Informação	De 1990 até hoje	O capital intelectual passa a ser a maior riqueza das organizações substituindo o capital financeiro. Tais características, são definidas pelo menor espaço, pelo menor tempo e pelo maior contato. A era da informação trouxe redução de espaços físicos, as estantes repletas de arquivos foram substituídas pelos arquivos eletrônicos. A era da informação trouxe menor tempo, as comunicações no dia a dia passaram a ser mais rápidas e mais flexíveis, permitindo às organizações dedicar mais tempo ao cliente, portanto, a instantaneidade fornecida pela tecnologia da informação passa a ditar uma nova dimensão temporal.	Novas Abordagens da administração

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Castells (1999), alega que um novo mundo com base na tecnologia da informação tomou forma a partir do início do milênio, surgindo, desde então, uma nova sociedade com uma estrutura baseada em rede e uma nova economia, a economia informacional/global e a cultura da virtualidade real².

Na tentativa de explicar como a revolução da tecnologia da informação ajudou no surgimento de uma nova sociedade, Castells (1999, p.411 e 412) enfatiza:

A revolução da tecnologia da informação motivou o surgimento do informacionalismo como a base material de uma nova sociedade. No informacionalismo, a geração de riqueza, o exercício do poder e a criação de códigos culturais passaram a depender da capacidade tecnológica das sociedades e dos indivíduos, sendo a tecnologia da informação o elemento principal dessa capacidade. A tecnologia da informação tornou-se ferramenta indispensável para a implantação efetiva dos processos de reestruturação socioeconômica. De especial importância, foi seu papel ao possibilitar a formação de redes como modo dinâmico e auto expansível de organização da atividade humana.

Castells (1999), corrobora com o pensamento de Chiavenato (2004), segundo os quais a economia contemporânea atravessa um processo de transição de um padrão baseado no capital e na produção, para um padrão baseado na informação. Segundo Castells (1999), o desenvolvimento de novas tecnologias da informação e comunicação acelerou o processo de interdependência entre países e empresas, tornando cada vez mais intenso o fenômeno conhecido como globalização.

2.2 A era da informação e as *startups*

Uma pesquisa sobre empreendedorismo digital feita pelo SEBRAE (2012), utilizou os estudos de Castells (1999) e concluiu que a evolução da tecnologia da informação mudou radicalmente a forma que a sociedade se comunica, trazendo, desta forma, novas oportunidades para empreendedores que buscam investir em negócios voltados para o mercado digital (KOJA,2014).

Nesta “era da informação”, as empresas inovadoras não podem prescindir das novas tecnologias de informação e comunicação. Muitas delas, hoje gigantes globais, começaram microempresas. Trata-se, portanto, de um segmento de importância crescente para o País. Essa nova gama de empresas compreende desde aquelas que utilizam essas tecnologias, como

² Teoria formulada por Castells que alega que as culturas consistem em processos de comunicação e que uma vez que a comunicação se torne baseada em sinais, não há separação entre “realidade” e representação simbólica, destacando que as relações humanas cada vez mais se darão em ambiente multimídia.

forma de agregação de valor, àquelas que nasceram baseadas num ambiente virtual, sinalizando novos modelos de negócios (SEBRAE, 2012).

De acordo com o SEBRAE (2012), as empresas dessa nova economia da era da informação costumam se caracterizar por necessitarem de um capital inicial substancialmente menor para iniciarem suas atividades, em comparação com as empresas tradicionais baseadas simplesmente na produção. São também extremamente contumazes em pesquisa e desenvolvimento, o que leva a uma necessidade de uma mão de obra bastante especializada. Segundo o Sebrae (2012) : “Essas empresas, quando nascentes ou com histórico de operações curto, são conhecidas como *startups*”.

Segundo o SEBRAE (2011), uma *startup* caracteriza-se por ser:

Uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Por ser jovem e estar implantando uma ideia no mercado, outra característica das *startups* é possuir risco envolvido no negócio. Mas, apesar disso, são empreendimentos com baixos custos iniciais e são altamente escaláveis.

Para Blank (2010), “*Startup* é uma organização temporária projetada para buscar um modelo de negócios repetível e escalável”. O autor enfatiza que uma *startup* necessita de um modelo de negócio, porém, este modelo pode ser modificado várias vezes durante sua existência. O modelo de negócio deve descrever como a empresa cria, entrega e captura valor, ou seja, como ela faz dinheiro.

Blank (2013), ressalta que as *startups* não são versões menores de grandes empresas, elas não seguem estritamente os planos diretores definidos, elas precisam interagir, adaptar e implementar suas ideias iniciais a medida que aprendem com seus clientes.

De acordo com Blank (2010): “nenhum plano de negócios sobrevive ao primeiro contato com os clientes”. Está aí uma das principais diferenças entre uma organização tradicional e uma *startup*. Nas empresas tradicionais costuma-se fazer planos de negócios detalhados, ver sua viabilidade e depois colocar o empreendimento em funcionamento, no entanto, nas *startups*, tem-se uma hipótese e vai-se à campo ver se tal hipótese tem mercado (BLANK, 2010).

No entendimento de Blank (2012) *apud* Cruz (2015):

Para Blank, uma *startup* é uma organização de caráter temporário, destinada a busca de um modelo de negócios repetitivo e escalável. Ao destacar que a *startup* tem caráter temporário, Blank busca ressaltar que esta forma de organização não pode ser duradoura. É um formato com

caráter investigativo, testando soluções, modelos, características, num ciclo de feedback. Após a formatação do modelo repetitivo e escalável, o objetivo central anterior de investigação muda, para um objetivo mais próximo de evolução.

Eric Ries, discípulo de Steve Blank, corrobora definindo *startup* da seguinte forma: “uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES,2012, p.26).

Para Ries (2012), o conceito de *startup* não discrimina segundo o tamanho, atividade ou setor da economia; qualquer pessoa que está criando um novo produto ou empresa sob condições de extrema incerteza é um empreendedor; mas as *startups* possuem alguns pontos que caracterizam esse tipo específico de empreendimento; e a inovação é extremamente importante no contexto das *startups* sendo um fator diferenciador, visto que a maioria das grandes e pequenas empresas estão afastadas deste quadro de inovação.

O autor afirma ainda que fundar uma empresa que seja um clone de um negócio já existente não denota a existência de uma *startup*, no entanto, uma *startup* não necessariamente precisa criar algo completamente novo, ela pode se utilizar de algo que já existe, porém adicionando melhorias que visam sanar um problema real dos clientes. Ao contrario de outras pequenas empresas que copiam exatamente um modelo de negócio já existente e no qual seu sucesso depende somente da execução, nas *startups* o cenário é sempre de extrema incerteza.

3. AS *STARTUPS* E OS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

O presente capítulo busca mostrar os modelos de desenvolvimento e gestão mais utilizados por *startups* de sucesso, tais modelos esclarecem profundamente as características e filosofias de tais empresas.

3.1 Um panorama acerca dos modelos de desenvolvimento e gestão

Segundo Pereira e Santos (2001, p.47), modelo de gestão “é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização”.

No entanto, Ferreira et al. (2009) alertam que apesar da tendência de se imaginar um modelo como algo estático e pré-definido, atualmente as empresas estão inseridas em um ambiente de grande complexidade, dando espaço, portanto, a uma visão muito mais dinâmica e orgânica das organizações e, desta forma, os modelos de gestão atuais precisam ter essa capacidade de adequar-se à tarefa/função da organização.

Segundo Ries (2012), é justamente nesse ambiente de extrema incerteza e desafios que se situam as *startups*. Para o autor, uma *startup* não é simplesmente um produto e sim uma instituição, logo, necessita de novos tipos de gestão adaptadas e modeladas para este contexto desafiador.

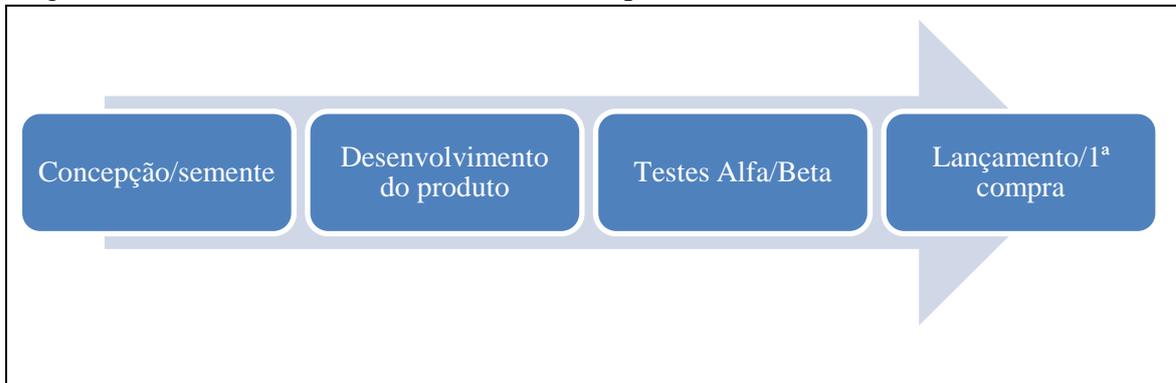
De acordo com Pereira (2016), *startups* de sucesso vêm se utilizando de alguns modelos de desenvolvimento e gestão nascidas a partir da necessidade de tais empresas como o desenvolvimento de clientes (*customer development*), a *startup* enxuta (*lean startup*) e a geração de modelo de negócios (*business model generation*), os quais procuram testar soluções de maneira rápida e de baixo custo para a criação e lançamento de novos produtos. Segundo a autora, as *startups* se caracterizam por terem recursos escassos e equipes enxutas, com isso, tais modelos de gestão visam tirar o foco da decisão dos empreendedores e divide essa tarefa com o cliente, evitando assim, maiores gastos.

3.2 Desenvolvimento de clientes (*Customer development*)

No livro *The four steps to the epiphany* (2006), Steve Blank apresenta duras críticas ao modelo largamente utilizado pelas *startups* e também por outras organizações denominado por ele de desenvolvimento de produto (*Product development*). Blank (2006) cita-o como um dos

principais fatores para o fracasso das *startups* e sintetiza o modelo em um diagrama de quatro fases que culmina no lançamento de um produto.

Figura 1 – O Processo de Desenvolvimento de produto



Fonte: Adaptado de Blank (2006)

Segundo Blank (2006), no primeiro estágio de concepção e semente, os empreendedores capturam suas “paixões” e visão para a empresa e transformam isso em uma ideia chave, que rapidamente evolui para o tradicional plano de negócios. Nesta etapa o produto é idealizado, através da pesquisa de mercado busca-se entender os concorrentes, buscar uma diferenciação e também descobrir os clientes-alvo. Em um segundo momento, analisa-se o custo dos produtos, constrói-se um orçamento e prazos definidos, que formam o primeiro plano financeiro da organização.

No segundo estágio do processo, Blank (2006) sintetiza; “todos param de planejar e começam a trabalhar. Os respectivos departamentos vão cada uma para seu canto enquanto a empresa começa a se especializar por funções”. Neste momento a proximidade com os clientes que ocorre na primeira etapa já não ocorre mais, a equipe responsável pelo *marketing* busca grupos focais que acreditam fazer parte do seu público-alvo para testar o produto que foi feito.

Na etapa de testes alfa/beta, os engenheiros que desenvolveram o produto trabalham com um pequeno grupo de prováveis usuários a fim de que este funcione de maneira adequada. Nesta, o *marketing* continua o trabalho planejando as estratégias de lançamento do produto (BLANK, 2006).

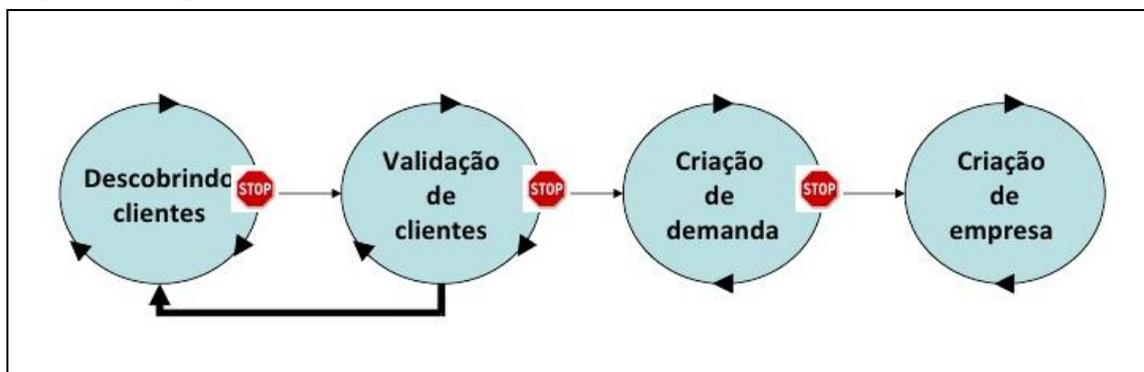
A última etapa de lançamento e primeira compra, onde a *startup* já investe em equipes de venda e também campanhas de *marketing* e desenvolvimento de *branding*, logo após espera-se obter boas vendas baseadas nas etapas anteriores (BLANK, 2006).

Para Blank (2006), este modelo tradicional foca proeminentemente na execução do plano de negócio, esquecendo-se de entender a fundo os clientes, as empresas acabam prematuramente investindo muito dinheiro em um produto que não necessariamente irá suprir as demandas do mercado, podendo gerar altos custos e baixa arrecadação de receitas levando a empresa a uma espiral da morte.

A falta em entender o mercado, identificar os clientes, validar as hipóteses fundamentais do negócio são as principais causas do fracasso das *startups* segundo Blank (2006). O autor apresenta então o modelo de desenvolvimento de clientes (*customer development*), que aproxima os clientes ao processo de fundação da *startup*.

O modelo de desenvolvimento de clientes, foi desenvolvido para sanar os problemas percebidos por Blank (2006) no modelo anteriormente citado, segundo o autor, a força deste novo modelo reside no seu rigor e ao mesmo tempo na sua flexibilidade. O modelo separa nas fases iniciais da criação de uma empresa todas as atividades relacionadas aos clientes e os separa em quatro passos essenciais:

Figura 2 – O processo de desenvolvimento de clientes

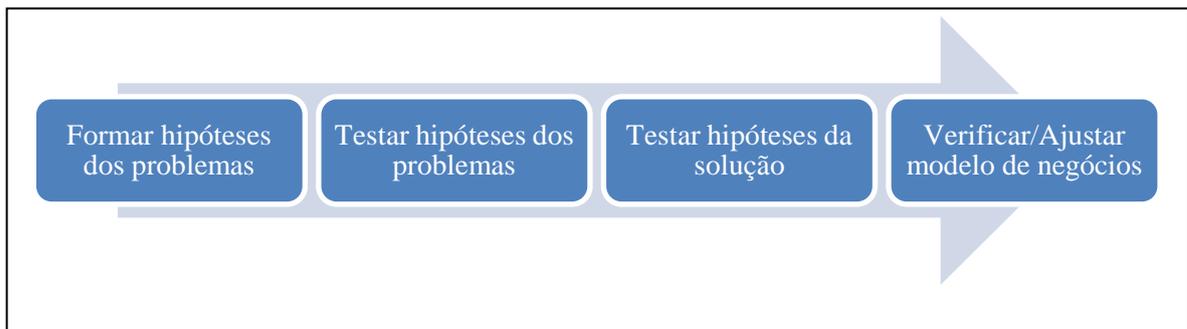


Fonte: Adaptado de Blank (2006)

Blank (2006) enfatiza que tal modelo não tem o intuito de substituir completamente o modelo de desenvolvimento de produto mas sim complementá-lo. Logo, apresentam-se quatro etapas principais onde se vê setas circulares interligadas entre si, demonstrando que cada passo no modelo é interativo, de modo que pode e deve ser repetido várias vezes até se obter o resultado desejado para então prosseguir. Enquanto no modelo de desenvolvimento de produto voltar atrás e recomeçar uma etapa significa uma falha que deve ser evitada, adotando assim uma execução linear, no desenvolvimento de clientes isso é desejável e natural, faz parte do processo de aprendizagem e conhecimento.

De acordo com Blank e Dorf (2012), na primeira etapa “descobrir clientes”, o foco é em descobrir quem são os clientes para o produto em questão e se o problema que este produto visa resolver é de fato importante para eles. Enfatiza-se que cada premissa do negócio são apenas hipóteses, estas precisam ser validadas junto aos próprios clientes, é importante que o empreendedor saia do escritório a fim de estabelecer contato com os clientes e validar as hipóteses do que acredita-se serem os problemas e as hipóteses do que acredita-se ser o produto que soluciona aquele problema. Para cada validação feita é possível que o modelo de negócios seja ajustado (BLANK; DORF, 2012).

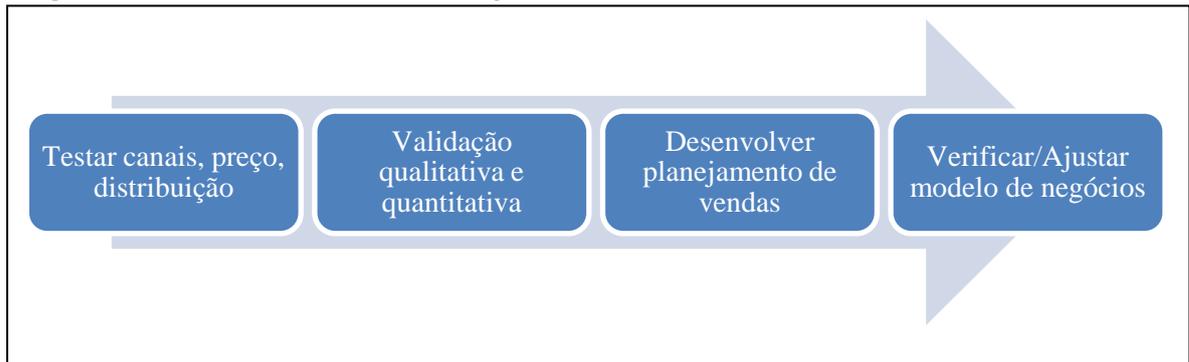
Figura 3 – Resumo da fase descobrindo clientes



Fonte: Adaptado de Blank e Dorf (2012)

Segundo Blank e Dorf (2012), na etapa de validação de clientes, o principal objetivo é provar que o modelo de negócios que foi testado na etapa anterior junto aos clientes pode ser repetível e escalável, nesta etapa busca-se iniciar as vendas para clientes inovadores bem como ajustar a distribuição do produto, escolha de segmentos e posicionamento visando a regulamentação do produto ao mercado, nessa etapa ainda pode haver ajustes voltando à fase inicial de descoberta do cliente, processo o qual Ries (2012) chamou de pivotar. O importante nas duas fases iniciais é a aprendizagem e descoberta constante, a busca por um negócio (BLANK; DORF, 2012).

Figura 4 – Resumo da fase de validação de clientes



Fonte: Adaptado de Blank e Dorf (2012)

Na fase de criação de clientes, segundo Blank e Dorf (2012), espera-se que a empresa se desenvolva a partir do sucesso obtido nas vendas iniciais da etapa de validação de clientes, passa-se da etapa de busca para a etapa de execução, o objetivo principal aqui é criar demanda de consumidores finais. Logo, espera-se que ajam investimentos fortes na área de marketing após a *startup* ter validado seu modelo de negócio, canais de distribuição e primeiros clientes na etapa anterior.

Blank e Dorf (2012) ressaltam que o processo de criação de clientes irá variar com o tipo de *startup*, segundo os autores as *startups* não são todas iguais, algumas estão entrando em mercados já existentes, algumas estão criando novos mercados e outras misturam as duas retrocitadas buscando um novo nicho de mercado ou um novo modelo de negócio em um mercado já existente.

Na fase de criação da empresa a *startup* sairá de seu formato informal, neófito, aprendiz, para tornar-se de fato uma empresa com departamentos devidamente formalizados que por sua vez irão focar em construir a empresa apoiados por todo o trabalho feito a partir do modelo de desenvolvimento de clientes. Nesta etapa toda a parte de busca está devidamente encerrada e pode-se partir para a execução (BLANK; DORF, 2012).

3.3 A *Startup enxuta (Lean Startup)*

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009), a filosofia enxuta é pautada em fazer bem as coisas simples do processo, fazê-las cada vez melhor e, acima de tudo, em eliminar todos os desperdícios em cada passo do processo, desta forma os autores concluem:

O princípio chave das operações enxutas é relativamente claro e fácil de entender – significa mover-se na direção de eliminar todos os desperdícios de modo a desenvolver uma operação que é mais rápida, mais confiável,

produz produtos e serviços de alta qualidade e, acima de tudo, opera com custo baixo (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p.452).

Steve Blank (2013) ressalta que ao longo dos anos o processo de por um empreendimento em funcionamento sempre se baseou na velha fórmula, plano de negócios, busca por investidores, busca por colaboradores, introduzir um produto no mercado e então vendê-lo o máximo que puder, porém, utilizar-se de tal processo para iniciar uma *startup* que, por definição, situa-se em um contexto de incertezas, poderia ser fatal, para tanto, surge uma metodologia de gestão baseada no desenvolvimento de clientes que torna o processo de iniciar um negócio menos arriscado, a *startup* enxuta.

Ries (2012) o precursor do conceito de *startup* enxuta, descreve que o modelo idealizado por ele além do desenvolvimento de clientes e desenvolvimento ágil, também inspira-se no modelo toyotista de produção, adaptando o conceito do *just-in-time* ao contexto do empreendedorismo, uma aplicação do “pensamento enxuto” ao processo de inovação a que se propõe uma *startup*.

Destarte, a *startup* enxuta é eminentemente um conceito baseado em aprendizagem validada, ou seja, um método que permite demonstrar o progresso quando se está explorando um ambiente de extrema incerteza, demonstrando empiricamente a descoberta de uma verdade acerca das possibilidades de negócio que cercam o projeto da *startup*, sendo, desta forma, bem mais concreta do que o clássico plano de negócio, pois busca aprender e perceber a necessidade real do cliente. Desta maneira, evita-se o desenvolvimento de um plano com alta alocação de tempo, recursos, energia, onde não há garantias quanto a sua real relevância para o mercado, para tal, propõe-se simplesmente ir ajustando constantemente a direção se esta não estiver alinhada com os planos da organização e com as necessidades do mercado (RIES,2012).

Segundo Ries (2012), a *startup* enxuta é uma catalisadora que transforma ideias em produtos, e à medida que os clientes interagem com estes produtos geram *feedback* e dados para a equipe, tais *feedbacks* se caracterizam por serem tanto de ordem qualitativa ,quanto quantitativa.

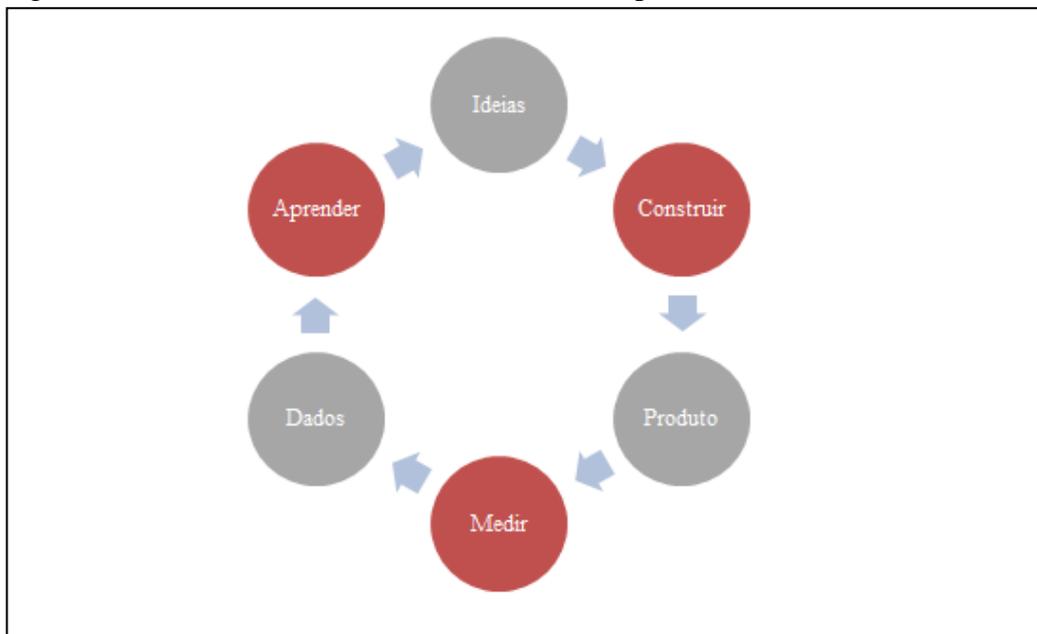
De acordo com Ries (2012), as *startups* enxutas devem desenvolver produtos que são como experimentos ou protótipos, chamados de MVP³. Após criado o produto mínimo viável é necessário medir seu impacto no mercado, determinando assim se os esforços de

³ Sigla em inglês que significa produto mínimo viável, uma espécie de protótipo para validar uma hipótese.

desenvolvimento do produto podem levar a algum progresso real dado um sólido interesse do mercado naquele MVP.

Há aqui também uma vasta aprendizagem sobre como desenvolver o produto, gerando assim um novo ciclo de ideias que irá impactar positivamente a organização, tal dinâmica constitui-se no que Eric Ries denominou de “ciclo de feedback construir-medir-aprender” e é parte essencial do conceito de *startup* enxuta. Terminado o ciclo, deve-se analisar se há ou não potencialidade mercadológica naquela hipótese, encara-se aí uma questão essencial, pivotar⁴ a estratégia original ou perseverar nela (RIES, 2012).

Figura 5 – Ciclo de feedback: construir, medir, aprender



Fonte: Adaptado de RIES (2012)

Explana Ries (2012, p.14) acerca do ciclo de *feedback*:

Construir-medir-aprender. A atividade fundamental de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar, todos os processos de *startup* bem-sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de *feedback*.

Ries (2012) define o modelo de gestão da *startup* enxuta como sendo capaz de criar empresas sensivelmente mais eficazes em termos de capital, porquanto permite às *startups*

⁴ Girar em outra direção e testar novas hipóteses, mas mantendo sua base para não perder a posição conquistada. (SEBRAE, 2016)

reconhecer mais cedo que é o momento de mudar a estratégia, gerando menos desperdício de tempo e dinheiro.

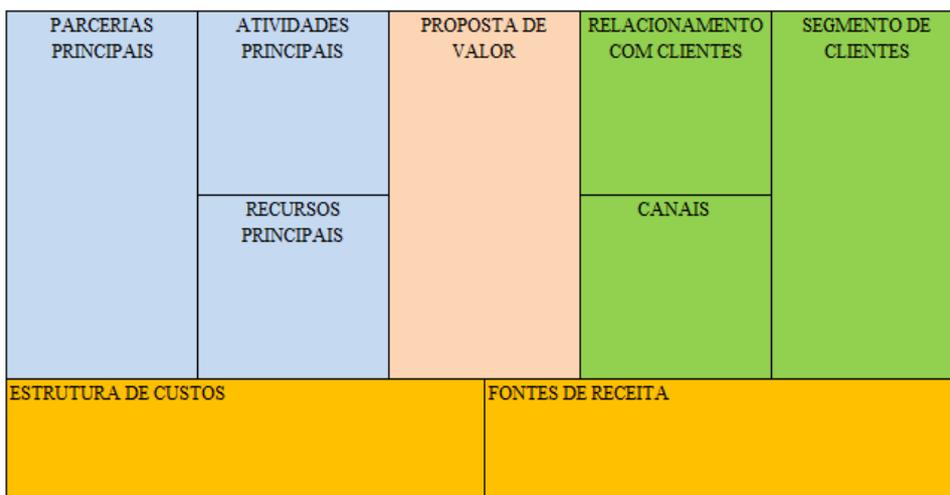
3.4 Geração de modelo de negócio (*Business Model Generation*)

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”, como foi visto anteriormente, Steve Blank (2010) afirma que a *startup*, por natureza, busca um modelo de negócio repetível e escalável, o autor ainda evidencia a importância de se realizar modificações e inovações no modelo de negócios de maneira a encontrar a melhor forma de capturar e entregar valor.

Logo, o modelo do livro *business model generation* apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011) atua em consonância com os diversos escritos de Steve Blank e Eric Ries, visto que busca oferecer uma solução mais rápida e eficiente na busca do modelo de negócio ideal em um ambiente de incertezas e competitividade.

Osterwalder e Pigneur (2011) propõem o quadro de modelo de negócio ou *business model canvas*, como um cenário dos principais aspectos a serem considerados ao se conceber um modelo de negócio, permitindo entender e visualizar rapidamente o funcionamento de um modelo e ensaiar inovações.

Figura 6- Modelo de negócio *canvas*



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Percebe-se que o modelo é segmentado em nove retângulos, cada um dele representando um componente decisivo para a formação de um modelo de negócio.

4. AS PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

O quarto capítulo do presente estudo propõem-se a definir a administração financeira, o administrador financeiro e suas funções, bem como apresentar tais funções no ambiente das organizações, identificando as principais práticas e teorias consagradas para uma gestão financeira adequada.

4.1 A administração financeira, o administrador financeiro e suas funções

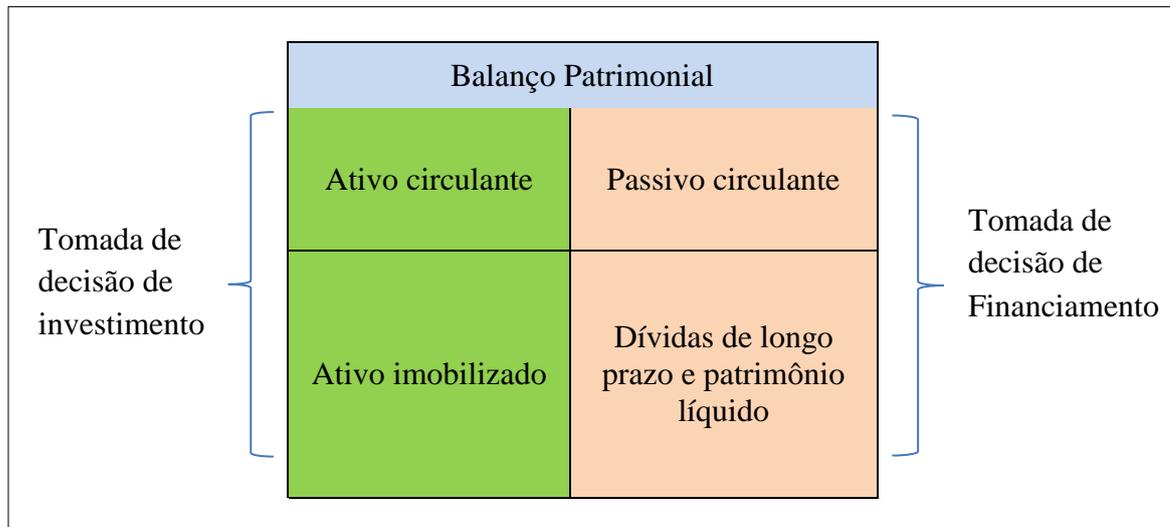
Segundo Tracy (1994) *apud* Loddi (2008), toda empresa, independente do seu porte, deve se basear em três imperativos financeiros: gerar lucro (demonstração do resultado), gerar caixa (demonstração do fluxo de caixa) e controlar a situação financeira (balanço patrimonial).

Para Gitman (2010) o termo finanças pode ser definido como a arte e a ciência de administrar o dinheiro, envolvendo o processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos que estão envolvidos na circulação de dinheiro entre os indivíduos e organizações públicas e privadas, já a administração financeira diz respeito às responsabilidades dos administradores financeiros dentro das empresas, logo, são responsáveis por diversas atividades, tais como orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos e recursos para a empresa.

Gitman (2010) enfatiza que o administrador financeiro trabalha com os fluxos de caixa, as entradas e saídas de dinheiro, mantendo sempre a organização em estado de solvência, planejando os fluxos de caixa para que a organização possa honrar suas obrigações. O administrador financeiro aplica o regime de caixa, reconhecendo receitas e despesas apenas quando da saída efetiva de caixa.

Para Gitman (2010), as principais atividades a cargo dos administradores financeiros são as de tomar decisões de investimento e financiamento. Assaf Neto (2011) corrobora com o pensamento de Lawrence Gitman quando faz a seguinte afirmação: “A administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação (financiamento) e alocação (investimento) de recursos de capital”.

Figura 7 – Atividades principais do administrador financeiro



Fonte: Adaptado de Gitman (2010)

Acerca das tomadas de decisão de investimento Gitman (2002) explica:

As decisões de investimento do administrador financeiro determinam a combinação e o tipo de ativos constantes do balanço patrimonial da empresa. Deve também decidir quais são os melhores ativos permanentes a adquirir, e saber quando os ativos existentes precisam ser modificados, substituídos ou liquidados (GITMAN, 2002, p. 14).

Em relação as tomadas de decisão de financiamento, Gitman (2002) esclarece da seguinte maneira:

A combinação mais apropriada entre financiamentos a curto e a longo prazo deve ser estabelecida. Igualmente importante, é que fontes individuais de financiamento, a curto ou a longo prazos, são as melhores, em um dado instante. Novamente, é o efeito dessas decisões na realização dos objetivos da empresa que realmente importa (GITMAN, 2002, p. 14).

Gropelli e Nikbakht (1998) explicam que para que os administradores financeiros sejam bem sucedidos dentro de suas funções é importante que estejam envolvidos no campo das finanças, reconhecendo as respostas dos diversos ambientes, seja privado, público ou financeiro, além de basear suas ações de acordo com o objetivo da organização, que no universo das empresas privadas, na maioria dos casos, é a maximização do lucro.

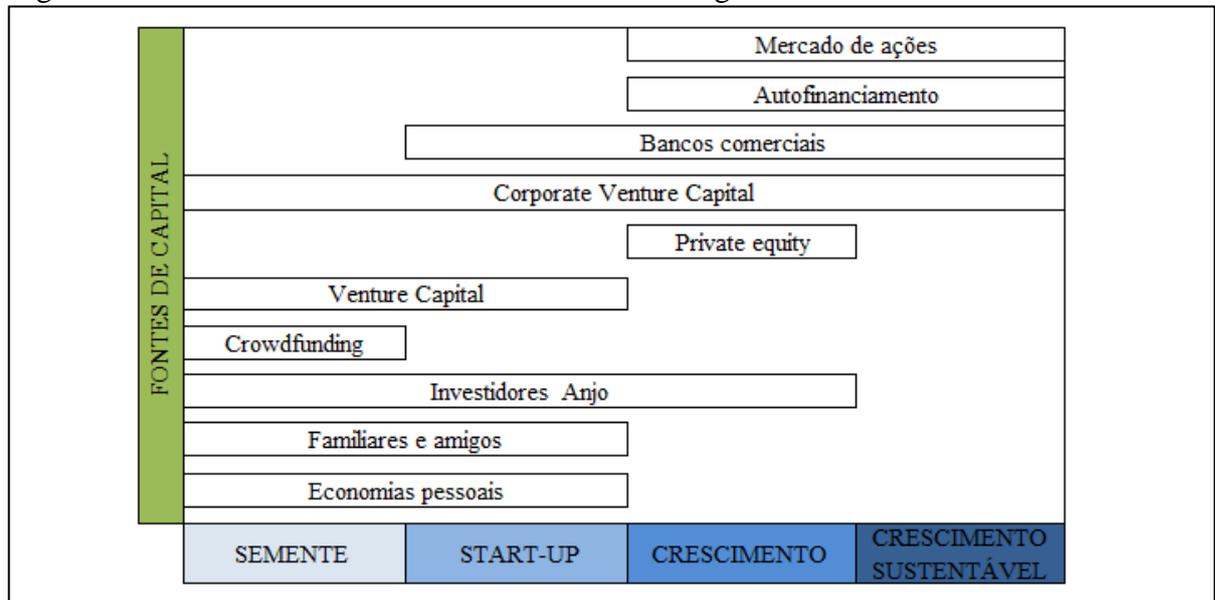
4.2 A busca de financiamento

Segundo Dornelas (2012, p.185), apesar do Brasil ser um país onde obter financiamento pode ser bastante desafiador visto que os agentes financiadores impõem altas taxas de juros, cabe ao empreendedor ou administrador financeiro da empresa em questão “utilizar-se da sua capacidade de planejamento e habilidade de negociação, bem como seu *networking*⁵, para identificar as melhores alternativas no mercado para injetar capital em seu negócio”.

Para Loddi (2008), uma boa administração financeira só é possível quando se conhece as necessidades de capital e analisam-se as melhores fontes de financiamento para que não se tome decisões precipitadas quanto a captação de recursos de terceiros.

Roberts (1990) *apud* Bertani (2015) cita que o desenvolvimento de uma empresa se dá em etapas bem como suas necessidades financeiras, logo, o estágio de desenvolvimento em que se encontra a empresa influencia fortemente na fonte de financiamento mais apropriada e disponível.

Figura 8 - Fontes de financiamento nos diferentes estágios de desenvolvimento



Fonte: Adaptado de Roberts (1990) *apud* Bertani (2015)

Corroborando com Roberts (1990) *apud* Bertani (2015), o Sebrae (2012) selecionou as principais fontes de financiamento para uma *startup*:

- a) capital próprio, de amigos ou familiares;

⁵ Palavra inglesa que indica a capacidade de estabelecer uma rede de contatos ou uma conexão com algo ou com alguém.

- b) investidores anjo;
- c) crowdfunding;
- d) *venture capital*;
- e) *private equity*; e
- f) subvenções, editais e bolsas

Segundo Dornelas (2012), a categoria de financiamento proveniente de economias pessoais, familiares e amigos, costuma ser a mais comum no estágio inicial, tal financiamento se dá por fatores abstratos tais como a amizade e confiança que existe entre os indivíduos, pouco se levando em consideração fatores relacionados ao rendimento do dinheiro. O financiamento pode se dar por dívida ou participação no negócio.

Para o Sebrae (2012), a modalidade de financiamento denominada “investidores anjos” é composta por investidores especializados em apoiar projetos que estão em fase inicial de desenvolvimento, geralmente esses profissionais tem bastante experiência e são bem sucedidos. Geralmente o capital investido é concedido em troca de uma participação acionária ou quota do capital social da empresa (DORNELAS, 2012).

A modalidade de *crowdfunding* segundo o Sebrae (2012), consiste no financiamento coletivo de um grupo que tenha grande empatia com a causa ou produto da empresa em questão.

Periard (2011) esclarece que a mecânica do *crowdfunding* se inicia quando o empreendedor apresenta sua ideia ao público através de um site específico para este fim e delimita uma data e uma quantia necessária para realizar a ideia, as pessoas acessam o site e decidem ajudar ou não a causa, se o empreendedor consegue levantar o capital necessário o site geralmente fica com uma percentagem, do contrário o empreendedor não leva nada.

Para Dornelas (2012), o *venture capital* ou capital de risco é geralmente um tipo de financiamento oferecido por grandes bancos de investimento que formam uma carteira de investimento com negócios de alto potencial, mas também com alto risco. Esse tipo de investimento é mais adequado para empresas que estão saindo da sua fase de *startup* e precisam de maior investimento para crescer (DORNELAS, 2012). Segundo a ABVCAP⁶(2015,p.10) o *venture capital*: “investe em empresas que já estão faturando bem, mas ainda estão em processo de crescimento e desenvolvimento”.

⁶ ABVCAP (Associação brasileira de Private equity e Venture capital)

Empresas que conseguem grande crescimento a partir do uso do *venture capital*, podem vir a receber um tipo de financiamento ainda mais vultuoso chamado de *private equity*, geralmente formado por grupos empresariais (SEBRAE, 2012).

Segundo a ABVCAP (2015, p.10) o *private equity*: “Aporta recursos em empresas já bem desenvolvidas, em processo de consolidação de mercado, para ajuda-las a se preparar para abrir capital, fundir-se ou serem adquiridas por outras grandes empresas”.

De acordo com o SEBRAE (2012, p.8) ainda há a possibilidade de investimentos por parte da iniciativa pública, “como os mecanismos de subvenção, que podem ser incentivos fiscais (facilitação ou isenção do pagamento de impostos) fornecidos pela prefeitura, ou ainda editais públicos”.

4.3 As Demonstrações financeiras

Segundo Assaf Neto e Lima (2011, p.188), as demonstrações contábeis/financeiras “equivalem a um conjunto de informações apuradas e divulgadas pelas empresas revelando os vários resultados de seu desempenho em um exercício social”. De acordo com os autores, tais demonstrações devem conter os valores respectivos do exercício anterior, e como a legislação não especifica quanto à correção dos valores, grande parte das empresas apresenta seus demonstrativos com valores apresentados à época.

4.3.1 O balanço patrimonial

Assaf Neto e Lima (2011) explicam que, no Brasil, o balanço patrimonial encontra-se estruturado em quatro grandes tópicos: ativo, passivo exigível, resultados de exercícios futuros e patrimônio líquido.

Figura 9- O balanço patrimonial

<p style="text-align: center;">ATIVO CIRCULANTE (AC)</p> <p style="text-align: center;">Disponibilidades Valores a receber Estoques</p>	<p style="text-align: center;">PASSIVO CIRCULANTE (PC)</p> <p style="text-align: center;">Fornecedores Salários e Encargos sociais Empréstimos e Financiamentos</p>
<p style="text-align: center;">ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO (RLP)</p>	<p style="text-align: center;">PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO (ELP)</p> <p style="text-align: center;">Empréstimos e Financiamentos Debentures</p>
<p style="text-align: center;">ATIVO PERMANENTE (AP)</p> <p style="text-align: center;">Investimento Imobilizado Diferido</p>	<p style="text-align: center;">PATRIMÔNIO LÍQUIDO</p> <p style="text-align: center;">Capital Reservas Lucros acumulados</p>

Fonte : Adaptado de Assaf Neto e Silva (2009)

O ativo divide-se em circulante, realizável a longo prazo e permanente, que por sua vez se divide em investimentos, imobilizado e diferido. O passível exigível irá dividir-se em passivo circulante e passivo exigível a longo prazo, já o patrimônio líquido apresenta-se segmentado em capital social, reservas de capital, reservas de reavaliação, reservas de lucros e lucros ou prejuízos acumulados (ASSAF NETO; LIMA, 2011).

Observa-se agora cada um dos tópicos do balanço patrimonial de acordo com o livro “Curso de administração financeira” de Assaf Neto e Lima (2011):

- a) Ativo circulante: engloba além das disponibilidades, créditos, estoques e despesas antecipadas realizáveis no exercício subsequente. O que caracteriza o circulante é sua realização em até um ano.
- b) Ativo realizável a longo prazo: considerados todos os valores cujo prazo de realização ultrapassar o final do exercício seguinte, ou seja, superior a um ano.
- c) Ativo permanente: os investimentos são considerados permanentes quando não estão destinados a negociação, mas sim dirigidos para produzirem benefícios a empresa.
- d) Passivo exigível: tanto o circulante quanto o exigível a longo prazo, é composto de dívidas, obrigações, riscos e contingências; a diferenciação se dá pelo prazo de realização

e) Patrimônio líquido: é calculado do balanço pela diferença entre o ativo total e o passivo exigível, medindo desta forma o total de recursos da empresa, sendo entendido como uma obrigação da empresa para com os proprietários.

4.3.2 O demonstrativo de resultado do exercício (DRE)

O demonstrativo de resultado do exercício tem como finalidade exclusiva apurar o lucro ou prejuízo do exercício, sendo depois esse resultado transferido para lucros ou prejuízos acumulados, conta integrante do patrimônio líquido do balanço patrimonial. A DRE irá englobar as receitas e as despesas, ou seja, os ganhos e perdas do exercício apurados em regime de competência, não importando portanto os pagamentos e recebimentos (ASSAF NETO; LIMA, 2011). Normalmente apresenta-se como na figura 10.

Figura 10 – A demonstração de resultado do exercício

Receita bruta de venda de bens e serviços
(-) Impostos sobre vendas
(-) Devoluções, descontos comerciais e abatimentos
Receita líquida
(-) Custos dos produtos e serviços vendidos
Lucro Bruto
(-) Despesas de vendas
(-) Despesas administrativas
(-) Despesas financeiras líquidas
(-) Outras despesas operacionais
(+) Outras receitas operacionais
Lucro operacional
(+) Receitas não operacionais
(-) Despesas não operacionais
Lucro antes do Imposto de Renda
(-) Provisão para o imposto de renda
(-) Participações de debentures, empregados, administradores e partes Beneficiárias
Lucro líquido do exercício

Fonte: Adaptado de Assaf Neto e Lima (2011)

As variáveis que constituem o demonstrativo de resultado do exercício são:

a) Receita líquida: é a receita da empresa pela venda de seus produtos e de seus serviços, sendo a parte que efetivamente lhe pertence visto que os impostos sobre a venda apenas transitam por seu caixa, para se chegar a receita líquida exclui-se as devoluções, descontos comerciais e abatimentos.

- b) Custo dos produtos e serviços vendidos: representa o custo histórico da aquisição desses bens sendo incluídos os gastos com colocação das mercadorias em posição de venda, como transportes, seguros etc.
- c) Lucro bruto: é a simples diferença entre a receita líquida e os custos dos produtos e serviços vendidos, o que sobra desta subtração destina-se a cobrir despesas com vendas, despesas administrativas e despesas financeiras.
- d) Lucro operacional: do lucro bruto são deduzidas todas as despesas consideradas operacionais, sendo também enquadradas como despesa operacional todas as receitas e despesas de natureza financeira.
- e) Receitas e despesas operacionais: no Brasil, somente são considerados não operacionais os ganhos e as perdas de capital originadas por exemplo de baixas de ativos permanentes.
- f) Provisão para imposto de renda: é calculado sobre o lucro do exercício, sendo considerado como exigibilidade no balanço patrimonial, logo, normalmente aparece no resultado e no passivo circulante.
- g) Lucro líquido: ou prejuízo, é resultante da subtração do lucro após o imposto de renda, de participações devidas a debenturistas, a empregados, a administradores e a detentores de partes beneficiárias. Tal resultado líquido é transferido para a conta de lucros e prejuízos acumulados do balanço patrimonial.

4.4 A administração de caixa

Conforme Santos (2009), a administração de caixa dentro de uma organização abrange as atividades de planejamento e controle das disponibilidades, que consiste nas contas caixa, bancos, aplicações de curtíssimo prazo e liquidez absoluta constantes no ativo circulante.

Edno Santos destaca que apenas a aplicação do regime de competência realizado pela contabilidade não é o suficiente para a boa gestão financeira, muitas vezes o administrador financeiro precisa fazer clara distinção entre o que é caixa e o que é lucro, para tal, cabe à administração de caixa através de um sistema especial de informações com ênfase no fluxo de caixa, realizar tal tarefa (SANTOS, 2009).

A administração de caixa começa a partir do planejamento de caixa, que visa estimar a evolução dos saldos de caixa da empresa, sendo de grande importância para a tomada de

decisão e apesar da grande incerteza, os benefícios compensam os esforços de implantação (SANTOS, 2009).

Segundo Santos (2009), o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que visa estimar a situação de caixa da empresa, podendo ser de base diária para gerenciamento a curto prazo ou períodos mais longos como meses ou semestres. Seu principal objetivo é o de informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos a curto e longo prazo.

De acordo com o Sebrae (2016c), o fluxo de caixa facilita a gestão financeira servindo de instrumento básico nas tomadas de decisão do dia-a-dia das organizações, sua grande utilidade se dá em permitir a visualização de sobras ou faltas de caixa, permitindo ao gestor planejar melhor suas ações.

Para Gitman (2010, p.95), “ fluxos de caixa tidos como o sangue que corre pelas veias da empresa, são o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão das finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de decisões a respeito da criação de valor”.

O fluxo de caixa é fundamental para qualquer empresa e constitui uma indispensável sinalização dos rumos financeiros do negócio. Para se manterem em operação é necessário que as companhias honrem devidamente seus diversos compromissos, por sua vez, uma insuficiência de caixa pode determinar diversas reações negativas que fatalmente levará a organização a falência, no entanto, com a presença do fluxo de caixa, a empresa evita a inadimplência apresentando o devido saldo em caixa no momento dos vencimentos. (ASSAF NETO; SILVA, 2009)

Além das utilidades descritas, segundo Santos (2009) existem outras finalidades importantes para o fluxo de caixa, tais como:

- a) planejar a contratação de créditos e financiamentos: É necessário que as empresas saibam de antemão o quanto irão necessitar de capital de terceiros para que não fiquem com capital excedente que será aplicado a uma taxa de juros menor que o seu custo.
- b) maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa: quando uma empresa não tem previsão sobre a evolução dos seus saldos de caixa, fatalmente irá aplicar as sobras de caixa em rendimentos de resgate diário que rendem menos que um de resgate mensal.
- c) avaliar o impacto financeiro de variações de custos: Em situações onde a empresa terá algum tipo de lucro resumido ou prejuízo presumido, através do fluxo

de caixa o administrador financeiro poderá saber como tal situação ira impactar a situação financeira da empresa.

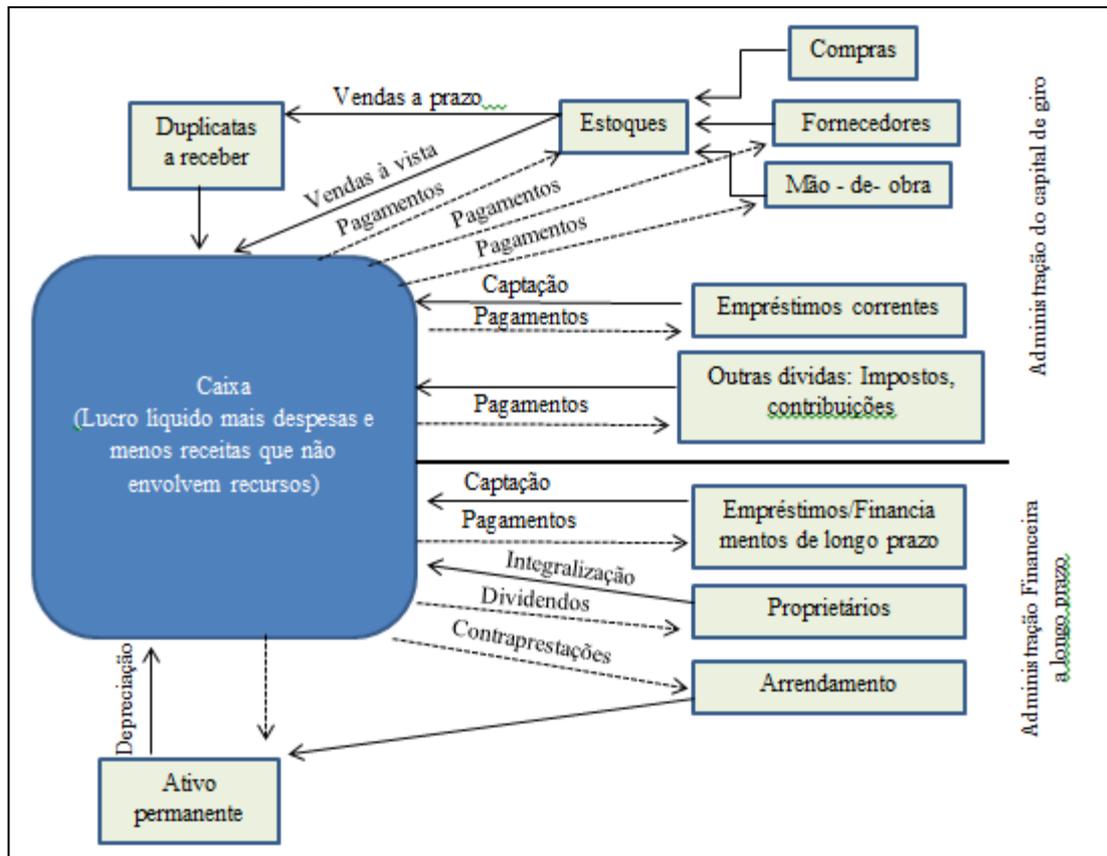
d) avaliar o impacto financeiro de aumento de vendas: Se há um aumento brusco nas vendas, o fluxo de caixa é necessário para que a empresa se planeje como irá lidar com o excesso de caixa.

Santos (2009) ainda notifica que existem alguns fatores a serem considerados na execução e elaboração de um fluxo de caixa tais como:

- a) prazo de cobertura e períodos de informação: um fluxo de caixa projeta o saldo de caixa no tempo, isso é chamado de prazo de cobertura, dentro disso há o prazo de informação que geralmente se da em dias ou semanas.
- b) grau de detalhamento das entradas e saída de caixa: A medida que aumenta o numero de funções do fluxo de caixa maior a necessidade de detalhamento quanto as entradas e saídas de caixa
- c) grau de precisão: o grau de precisão irá variar de acordo com o prazo de cobertura, no entanto, deve manter-se numa variação aceitável.
- d) funções do fluxo de caixa: o fluxo de caixa deve ser apenas um instrumento de planejamento financeiro
- e) item “diversos”: recomenda-se que o item diversos tanto em entrada como em saídas de caixa não ultrapasse 10% do respectivo total de entradas e saídas.
- f) dinâmica do prazo de cobertura: o fluxo de caixa de curto prazo pode estar estruturado por prazos de cobertura fixos (dia 1 ao dia 30 do mês) ou prazos corridos (dia 5 ao dia 5 do mês seguinte).

De maneira geral, o fluxo de caixa é um processo onde a empresa gera e emprega seus recursos de caixa provenientes das varias atividades desenvolvidas, desta forma, o fluxo de caixa focaliza a empresa como um todo, tratando das mais diversas origens de entrada e saída de recursos refletidas por suas atividades operacionais (ASSAF NETO; SILVA, 2009).

Figura 11 – Diagrama geral do fluxo de caixa.



Fonte: Assaf Neto e Silva (2009)

A partir da Figura 11 é possível perceber como os recursos monetários se movimentam em função das diversas atividades realizadas pela empresa, englobando a administração do capital de giro bem como a administração financeira de longo prazo. O fluxo acima mostra os movimentos de origem operacional como as compras e vendas de ativo além de movimentos de origem financeira e legais como pagamento de empréstimo e distribuição de dividendos (ASSAF NETO; SILVA, 2009)

Segundo Assaf e Neto (2009, p.43), “O Conhecimento de tais transações é fundamental para a determinação e análise das mutações ocorridas tanto nos fluxos do capital circulante líquido como nos de caixa da empresa em determinado intervalo de tempo”.

Para Santos (2009), habitualmente o fluxo de caixa não inclui o acompanhamento da realização das projeções, logo não apresenta as colunas projetado, realizado e variação, diferente do orçamento de caixa que é tipicamente uma ferramenta de controle e incorpora essas colunas na sua estrutura. O Quadro 2, apresenta a título de exemplo um fluxo de caixa de curto prazo, com prazo de cobertura de trinta dias corridos em um período de informação diário.

Quadro 2 – Fluxo de caixa de curto prazo – empresa varejista

Elementos	Dias				
	04/jan	05/jan	...	03/fev	04/fev
1. Entradas de caixa					
Recebimento de vendas a vista					
Recebimento de vendas faturadas					
Recebimento de vendas com cartão de crédito					
Recebimento de vendas pelo crediário					
Operações de crédito					
Resgate de aplicações financeiras					
Recebimento de alugueis					
Aporte de capital					
Outras entradas de caixa					
1.1 Total das entradas					
2. Saídas de caixa					
Fornecedores					
Prestadores de serviço					
Folha de pagamento					
Encargos sociais					
Impostos					
Antecipação de pagamentos					
Juros de financiamento					
Pagamento de principal					
Despesas bancárias					
Pagamento de aluguel					
Água, luz, gás, telefone e internet					
realização de aplicações financeiras					
Outras saídas					
2.1 Total das saídas					
3. Saldo de caixa gerado = (1.1 - 2.1)					
4. Saldo inicial de caixa					
5. Saldo inicial de aplicação financeira diária					
6. Aplicação ou resgate					
7. Saldo inicial de permanência em bancos					
8. Variação da permanência em bancos					
9. Saldo final de aplicações diárias = (5+6)					
10. Saldo final de permanência em bancos = (7+8)					
Saldo final de caixa = (4+9+10)					

Fonte : Adaptado de Santos (2009)

Buscando fazer uma análise da importância de tal ferramenta para as *startups*, Riley (2015) alega que tais negócios são especialmente suscetíveis a problemas de fluxo de caixa pois normalmente pode haver uma demora em realizar suas primeiras vendas enquanto muitas despesas pré-operacionais já foram dispendidas, desta forma os fornecedores podem exigir pagamento imediato ou antecipado desde o início visto que a empresa não tem um histórico de pagar as contas a prazo, além disso uma *startup* geralmente necessitará de investimentos em áreas como marketing e desenvolvimento de produto e inicialmente não contam com reservas de caixa provenientes de lucros retidos.

Logo, durante os primeiros meses de funcionamento, uma empresa *startup* enfrenta seus desafios mais significativos na gestão de fluxo de caixa, sem uma gestão cuidadosa e planejamento financeiro a empresa pode rapidamente ficar sem dinheiro, sendo os problemas de fluxo de caixa uma das principais causas de falhas entre *startups* (RILEY, 2015).

Segundo Riley (2015), o fluxo de caixa é o sangue de uma pequena empresa, logo, para uma *startup*, é importante prever o que vai acontecer com o fluxo de caixa para ter certeza de que tem o suficiente para sobreviver identificando potenciais deficiências nos saldos de caixa de maneira antecipada, além disso, é importante manter previsões do fluxo de caixa, pois os investidores e financiadores da *startup* muito provavelmente podem exigir tais demonstrativos.

4.5 A administração do capital de giro

De acordo com Assaf Neto e Lima (2011), o capital de giro corresponde aos ativos circulantes mantidos por uma empresa e em um sentido geral, representa o valor total dos recursos demandados pela organização para que ela possa financiar seu ciclo operacional. Assaf e Lima (2011, p.632) define a constituição do capital de giro da seguinte forma, “O capital de giro é formado basicamente por três importantes ativos circulantes: Disponível (caixa e aplicações financeiras), valores a receber e estoques”.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2002), a administração de capital de giro da empresa é uma atividade cotidiana que garante que os recursos sejam devidamente suficientes para a continuidade das operações tendo em vista evitar interrupções que irão gerar dispêndio para a organização.

Quanto a sua interação com o trabalho do administrador financeiro Santos (2009) afirma que grande parte do tempo desse gestor se dá na solução de problemas relacionados ao capital de giro, como financiamento de estoques, gerenciamento da inadimplência de clientes e administração das insuficiências de caixa.

Segundo Assaf Neto e Silva (2009), o capital de giro é bastante relevante no desempenho operacional das empresas, de forma a cobrir mais da metade dos seus ativos totais investidos, logo, uma administração inadequada do capital de giro repercutirá em sérios problemas de insolvência.

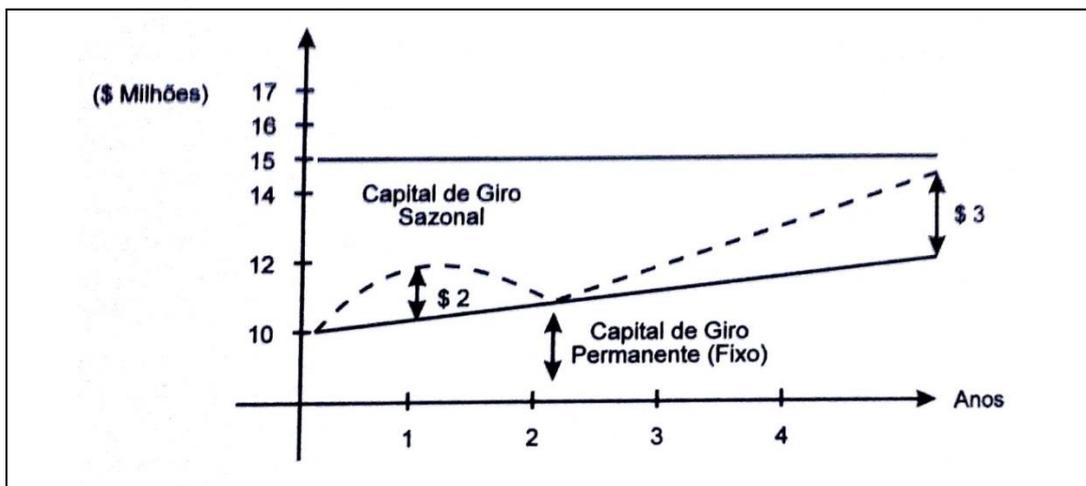
Para Assaf Neto e Silva (2009) é importante saber que a administração do capital de giro trata dos ativos e passivos correntes como decisões que dependem uma da outra, por exemplo, uma perda de liquidez pela maior participação de estoques no ativo circulante deve ser imediatamente compensada com um maior volume de caixa, bem como passivos mais curtos exigem ativos correntes mais líquidos.

A importância e volume do capital de giro dentro de uma empresa se dará essencialmente por aspectos como o volume de vendas, valores a receber e caixa, além da

possível sazonalidade do negócio, fatores cíclicos da economia, tecnologia e políticas de negócios focadas em alterações nas condições de venda, de crédito, produção entre outras (ASSAF NETO; SILVA, 2009).

Segundo Assaf e Silva (2009), o capital de giro pode ser segmentado em duas categorias, fixo (ou permanente) e variável (ou sazonal). O capital de giro fixo refere-se ao capital mínimo que precisa estar disponível para que a empresa mantenha suas condições normais de funcionamento, por sua vez o capital de giro variável refere-se as necessidades adicionais requeridas em situações como a compra antecipada de estoques, atraso no recebimento de clientes, sazonalidade nas vendas entre outras.

Figura 12 – Comportamento fixo e sazonal do capital de giro



Fonte: Assaf Neto e Silva (2009)

A figura 12 ilustra uma evolução no capital de giro variável e fixo ao longo dos anos de operação de uma determinada empresa, a parte sazonal é de \$ 2 milhões no primeiro ano, depois volta a crescer nos dois últimos anos atingindo a \$ 3 milhões no último ano (ASSAF; SILVA, 2009).

Assaf Neto e Silva (2009) abordam o conceito de capital de giro (circulante) líquido explicando que este é obtido pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, refletindo portanto, a folga financeira da empresa.

$$\text{CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO} = \text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{PASSIVO CIRCULANTE}$$

Há também um outro entendimento do capital de giro líquido que processa-se de “baixo pra cima” no balanço patrimonial através da parcela de recursos de longo prazo que excede as aplicações de mesma maturidade (ASSAF NETO; SILVA, 2009).

$$\text{CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO} = (\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO} + \text{EXIGÍVEL A LONGO PRAZO}) - (\text{ATIVO PERMANENTE} + \text{REALIZÁVEL A LONGO PRAZO})$$

Já Ross, Westerfield e Jordan (2002) definem o conceito de capital de giro líquido da seguinte forma:

A diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante da empresa é denominada de capital de giro líquido. O capital de giro líquido é positivo quando o ativo circulante excede o passivo circulante. Com base nessa definição, isso significa que o fluxo de caixa que ficará disponível dentro de 12 meses excede o fluxo de caixa que precisa ser pago dentro do mesmo período. Por essa razão, o capital de giro líquido é normalmente positivo em empresas saudáveis.

Na Figura 13, tem-se um exemplo de uma empresa com o capital de giro líquido positivo.

Figura 13 – Empresa com capital de giro positivo

	Ativo circulante \$ 35	Passivo circulante \$ 20
Capital circulante líquido {		Exigível a longo prazo \$ 30
	Ativo permanente \$65	Patrimônio líquido \$50

Fonte: Adaptado de Assaf Neto e Silva (2009)

Na Figura 13 vê-se que de um total de \$35 aplicados no ativo circulante apenas \$20 são financiados por créditos de curto prazo os \$15 restantes são de recursos de longo prazo e representam o capital de giro líquido da empresa. Por uma outra ótica, dos \$80 em recursos captados a longo prazo, \$65 estão aplicados também em ativos de longo prazo e os \$ 15 restantes financiam o capital de giro da empresa (ASSAF NETO; SILVA, 2009).

Figura 14 – Empresa com capital de giro líquido negativo

Ativo circulante \$ 70	Passivo circulante \$ 110	} Capital circulante líquido negativo
Ativo permanente \$130	Exigível a longo prazo \$40	
	Patrimônio líquido \$50	

Fonte: Adaptado de Assaf Neto e Silva (2009)

Neste caso pode-se observar uma empresa em situação de capital de giro negativo, ou seja, seu passivo circulante está maior que o seu ativo circulante, denotando que os recursos de longo prazo da empresa não está cobrindo suas aplicações de longo prazo, desta forma, a empresa utilizará recursos proveniente do passivo circulante para esse fim, logo, um capital de giro negativo sinaliza que a empresa está utilizando capital do passivo corrente para financiar investimentos permanentes (ASSAF NETO; SILVA, 2009).

4.5.1 Capital de giro próprio

Segundo Assaf Neto (2008), um indicador de capital de giro também comumente utilizado na prática é o capital de giro próprio, obtido pela seguinte expressão:

$$\text{CAPITAL DE GIRO PRÓPRIO} = \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO} - (\text{REALIZÁVEL A LONGO PRAZO} + \text{ATIVO PERMANENTE})$$

Desta forma, o valor obtido a partir deste cálculo é considerado como o volume de recursos próprios que a empresa tem aplicado em seu ativo circulante, há também outra maneira bastante adotada de calcular o capital de giro simplesmente subtraindo o patrimônio líquido do ativo permanente, desta maneira a medida mostra o volume de capital próprio da empresa que está financiando o ativo circulante e o realizável a longo prazo (ASSAF NETO, 2008).

Assaf Neto (2008) alerta que tal medida não identifica a rigor os recursos próprios da empresa, o valor encontrado mais reflete os recursos do passivo de longo prazo alocados em itens ativos não permanentes e não necessariamente do patrimônio líquido. A Figura 15 mostra como se dá o cálculo do capital de giro próprio através de um balanço patrimonial fictício.

Figura 15 – Empresa com capital de giro próprio

Ativo circulante \$ 100	Passivo circulante \$50
Realizável a longo prazo \$ 40	Exigível a longo prazo \$70
Ativo permanente \$ 60	Patrimônio líquido \$ 80

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2008)

Pode-se perceber através da imagem que o capital de giro próprio da empresa em questão é de \$20, onde o patrimônio líquido é \$80 e subtrai-se \$60 referentes ao ativo permanente, no entanto, o autor enfatiza novamente o fato de que não se pode afirmar que essa diferença positiva de \$20 está financiando outros itens ativos, na verdade é desconhecido o destino dado às exigibilidades de curto e longo prazo, desta forma, apesar da aceitação da medida, prefere-se usar o conceito de capital de giro líquido (ASSAF NETO, 2008).

4.6 Índices financeiros

Segundo Gitman (2010), os índices financeiros envolvem métodos de cálculo e interpretação para analisar e monitorar o desempenho financeiro da empresa utilizando-se essencialmente da demonstração de resultado e do balanço patrimonial.

De acordo com Gitman(2010) tais índices irão interessar as mais diversas partes como os credores, possíveis acionistas e aos próprios administradores do negócio. Para os acionistas importa os níveis atuais e futuros de risco e retorno, aos credores o que interessa principalmente são os índices de liquidez de curto prazo além da lucratividade, já os gestores

se debruçam sobre todos os aspectos da situação financeira da empresa, além disso os índices são utilizados para acompanhar o desempenho de um período para o outro.

Ross, Westerfield e Jordan (2002, p.80), definem da seguinte maneira: “esses índices consistem em ferramentas de comparação e investigação das relações entre diferentes informações financeiras”. Os autores alertam que um dos problemas com o uso dos índices é que os autores e publicações não costumam calcular da mesma forma podendo causar confusão, logo, ao se utilizar índices como ferramentas de análise deve-se ter certeza de como foram calculados.

Na literatura de Gitman (2010), Ross et.al (2002) e Assaf Neto (2009) os índices financeiros se apresentam divididos em índices de liquidez, atividade, endividamento e rentabilidade.

5. INSTRUMENTAÇÃO METODOLÓGICA

O vigente capítulo expõe os procedimentos metodológicos utilizados durante a pesquisa. Quanto aos seus objetivos, o presente estudo é classificado como sendo uma pesquisa descritiva. Gil (2002) ressalta que a pesquisa descritiva tem como finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno, permitindo, desta forma, visualizar determinada situação e estabelecer variáveis e observações. Ainda segundo Gil (2002, p.42), “São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

Gil (2002, p.42), enfatiza as características da pesquisa descritiva e explora suas possíveis interações com as pesquisas exploratórias e explicativas:

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.

De maneira semelhante, Vergara (2000) explica que a pesquisa descritiva tem como propósito expor as características e peculiaridades de determinada população, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, no entanto, não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, muito embora possa servir de base para tal explicação.

Para Alyrio (2009), a pesquisa descritiva buscará essencialmente a enumeração e a ordenação de dados, sem a finalidade de comprovar ou refutar hipóteses exploratórias, abrindo espaço para uma nova pesquisa explicativa fundamentada na experimentação.

Quanto a sua natureza, a pesquisa se apresenta eminentemente como uma pesquisa quantitativa. Segundo Richardson (1999) *apud* Oliveira (2011), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

Para Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa se centra na objetividade, com dados recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros, se utilizando da linguagem matemática para descrever as relações entre as variáveis e as causas de um fenômeno.

No entanto, Fonseca (2002, p.20), ressalta a possibilidade de se utilizar de aspectos da pesquisa qualitativa para melhor explorar o tema proposto, “A utilização conjunta da pesquisa

qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente”.

Minayo (1993, p.247) corrobora com tal pensamento, expondo:

A relação entre quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade não se reduz a um *continuum*, ela não pode ser pensada como oposição contraditória (...) assim o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa.

Desta forma, apesar de apresentar natureza eminentemente quantitativa, a pesquisa apresenta no seu instrumento de coleta de dados elementos qualitativos.

Em relação à escolha do objeto de estudo, a pesquisa caracteriza-se por ser um estudo por amostragem não probabilística. Segundo Malhotra (2001), a amostragem não probabilística entrega nas mãos do pesquisador o discernimento em selecionar os elementos amostrais, podendo o mesmo, arbitrária ou conscientemente definir quais serão os elementos a constituir a amostra. Para Malhotra (2001), existem quatro tipos principais de amostras não probabilísticas: intencionais, autogeradas, conveniência e por quotas. A presente pesquisa se enquadra no tipo intencional, pois, visando dar maior relevância ao estudo, julgou-se importante selecionar *startups* cearenses com notório reconhecimento da mídia local ou nacional, ou seja, foi a partir da ótica e julgamento do autor que a amostragem foi concebida.

A partir daí obteve-se uma amostra inicial de 11(onze) *startups*, no entanto, apenas 7 (sete) destas *startups* se mostraram disponíveis a participar da pesquisa, compondo assim, a amostra do estudo. É importante ressaltar que a população do presente estudo é composta apenas pelas *startups* cearenses que estão em operação e, portanto, já possuem entradas e saídas de caixa, elemento essencial para que aja uma gestão financeira mais efetiva. Infelizmente, por falta de dados existentes, não foi possível definir a população total do elemento que está sob investigação.

No que se diz respeito à técnica de coleta de dados, utilizou-se questionário online construído através da ferramenta *Google Forms*, que foi enviado para as respectivos *startups* após contato e explicação acerca da pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído de uma série de perguntas que são respondidas sem a presença do pesquisador, onde acompanha geralmente uma carta explicando a natureza e importância da pesquisa em vista de gerar interesse no recebedor em responder o questionário dentro de um prazo razoável.

O questionário utilizado na coleta de dados está subdividido em três partes principais. A primeira parte, denominada perfil da empresa, busca colher algumas informações básicas

acerca da *startup* tais como: número de colaboradores, tipo de atividade etc. A segunda parte, perfil do respondente, busca coletar informações acerca das características profissionais do respondente, para tal, recomendou-se no questionário que tal instrumento de coleta fosse preenchido pelo funcionário responsável pela gestão financeira da *startup*. Já a terceira parte, denominada perfil da gestão financeira, visa colher outros dados vitais a fim de atingir o objetivo da pesquisa em questão.

No que concerne à análise de dados, utilizar-se-á a estatística descritiva que segundo Marconi e Lakatos (1996) *apud* Oliveira (2011), tem como objetivo o de expor de forma resumida, concisa e compreensível, a informação contida em um conjunto de dados, a partir de tabelas, gráficos ou no cálculo de medidas ou indicadores que representam de maneira conveniente a informação contida nos dados.

Para Mattar (2001) *apud* Oliveira (2011), a estatística descritiva tem o propósito de proporcionar uma sumarização dos dados contidos no total de elementos da amostra colhida, fazendo uso das medidas de posição, que servem para caracterizar o que é comum ou “típico” no grupo e também as medidas de dispersão, que servem para medir como os elementos estão distribuídos no grupo.

Para algumas questões de cunho qualitativo que foram inseridas no instrumento de coleta, utilizou-se elementos da análise de conteúdo. Segundo Bardin (1987) *apud* Triviños (1977) tal técnica de análise tem como objetivo extrair conteúdos por trás da mensagem analisada, trazendo a tona o que está em segundo plano, buscando significados intrínsecos. A ideia essencial é a inferência a partir das informações que fornece o conteúdo da mensagem, ou de premissas que se levantam como resultado do estudo dos dados colhidos, de toda forma, a informação surge da apreciação objetiva da mensagem, privilegiando as mensagens escritas por serem mais estáveis e constituírem material objetivo onde é possível voltar sempre que se desejar (BARDIN, 1977 *apud* TRIVIÑOS, 1987). Os resultados encontrados foram expostos no capítulo a seguir.

6. ANÁLISE DE DADOS

Tal capítulo destina-se a analisar os dados colhidos através dos questionários aplicados nas respectivas *startups* tendo sido estudados à luz do referencial teórico e também da metodologia estabelecida. Com base nessas análises foi possível relacionar os dados encontrados a fim de atingir o resultado proposto por esta pesquisa.

A apresentação dos dados seguirá a divisão colocada no questionário sendo subdividido em três tópicos principais: perfil das *startups*, perfil dos respondentes e perfil da gestão financeira.

6.1 Perfil das *startups*

A amostra de 7 (sete) *startups* estudadas nesta pesquisa serão apresentadas por nomes fictícios (Alpha, Beta, Gama, Delta, Epsilon, Zeta e Eta) para que se mantenha ao máximo o sigilo dos dados informados. Neste tópico será apresentado algumas características básicas das *startups* estudadas que nos ajudará a entender o contexto em que se encontram.

Quadro 3 – Identificação e características das startups objeto do estudo

IDENTIFICAÇÃO DA AMOSTRA	CARACTERÍSTICAS
Alpha	<i>Startup</i> mais antiga da amostra, tendo sido fundada em maio de 2014, a empresa conta exatamente com 20 colaboradores e é voltada para a área de educação. Seu modelo de negócio baseia-se em uma plataforma de comunicação que visa integrar pais e escolas. Seu faturamento anual aproximado é de R\$ 750.000,00.
Beta	Surgiu em março de 2015, atualmente conta com 8 colaboradores e trabalha no desenvolvimento e licenciamento de um <i>software</i> voltado para o gerenciamento de acesso de pessoas à empresas, a partir de autenticação virtual onde os clientes pagam mensalidades para a utilização do <i>software</i> criado pela <i>startup</i> . Seu faturamento anual aproximado é de R\$ 180.000,00.
Gama	Iniciou suas atividades em maio de 2015, conta com 5 colaboradores e atua no desenvolvimento e licenciamento de um <i>software</i> que visa unir empresas e influenciadores digitais através de uma plataforma que unifica tais profissionais das redes sociais. A empresa preferiu não divulgar seu faturamento.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3 – Identificação e características das startups objeto do estudo (continuação)

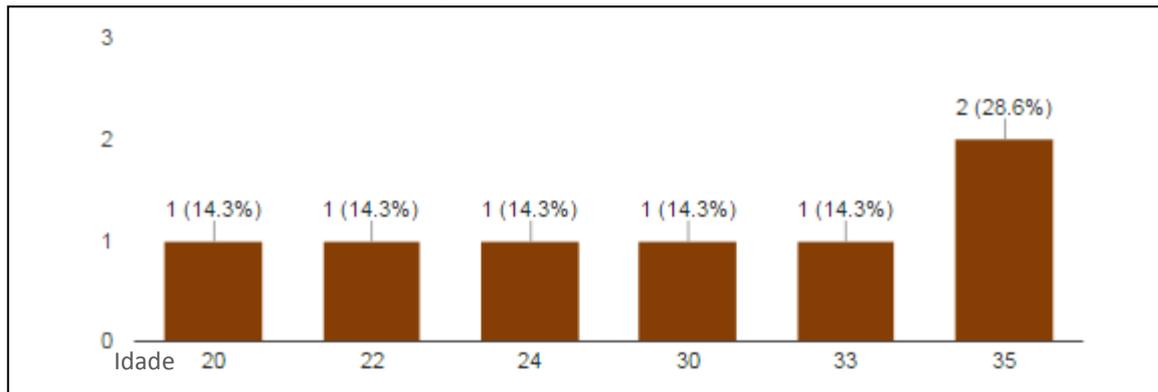
Delta	Começou suas atividades enquanto <i>startup</i> em janeiro de 2017, atualmente conta com 4 colaboradores. A <i>startup</i> atua no desenvolvimento e licenciamento de <i>software</i> de uma plataforma voltada para a preparação de alunos para o vestibular, fornecendo ferramentas e informações que servem para auxiliar e mostrar o progresso do aluno. Seu faturamento anual aproximado não foi informado pelos gestores que participaram da pesquisa.
Epsilon	Atua no mercado de <i>startups</i> desde fevereiro de 2016, conta com o total de 3 colaboradores. A <i>startup</i> atua como uma rede de conexões e <i>marketplace</i> , sendo uma rede de conexões entre todos os entes da cadeia de valor, desde o fornecedor de matéria prima até a mão de obra, sendo assim, pode ser definida como uma rede social de empresas e negócios. Seu faturamento anual aproximado é de R\$ 100.000,00.
Zeta	Inaugurou suas atividades em janeiro de 2017, conta com 9 funcionários e é uma <i>startup</i> que atua no desenvolvimento e licenciamento de <i>software</i> . Seu produto consiste em um aplicativo personalizado para empresas de <i>delivery</i> facilitando o pedido de seus clientes. Seu faturamento anual aproximado é de R\$ 400.000,00.
Eta	Surgiu em agosto de 2016 e hoje possui 5 funcionários. Seu aplicativo é voltado para a área do comércio e consiste em uma plataforma para pedido de alimentos via <i>delivery</i> sendo um concorrente direto da <i>startup</i> Zeta. O gestor responsável pelo preenchimento do questionário preferiu não informar qual o faturamento anual aproximado da Eta.

Fonte: Elaboração própria

6.2 Perfil dos respondentes

O questionário aplicado destinou-se ao colaborador responsável pela gestão financeira das respectivas *startups*, quanto ao perfil destes colaboradores pode-se observar que no quesito idade a amostra mostrou-se concentrada, com a idade dos gestores variando entre 20 e 35 anos de idade, basicamente adultos jovens.

Gráfico 1 – Idade dos gestores respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor

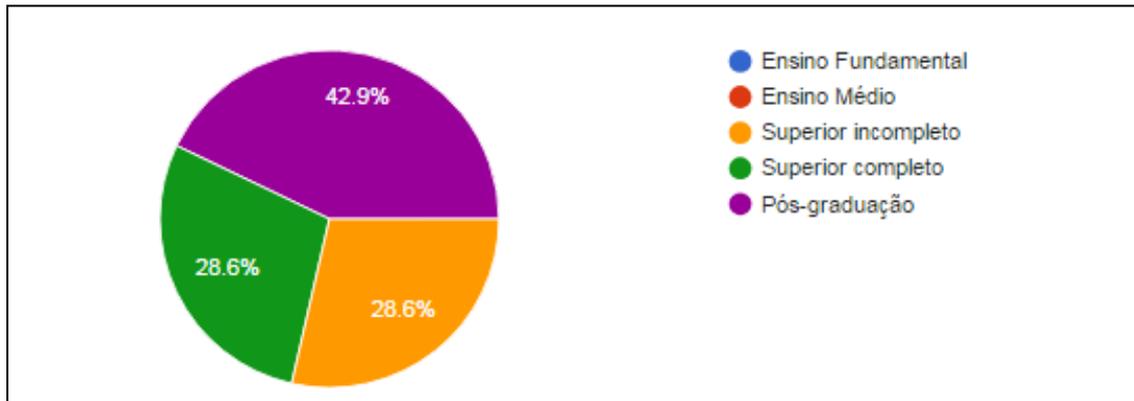
Percebe-se, portanto, que de acordo com o Gráfico 1, 4(quatro) respondentes tem idades entre 30 e 35 anos, correspondendo a cerca de 57,2% da amostra, já os outros 3(três) respondentes possuem idades entre 20 e 25 anos, correspondendo a cerca de 42,8% da amostra colhida. No Gráfico 1 é possível também observar a idade de cada um dos respondentes de maneira individualizada e seu respectivo percentual.

De acordo com Saraiva (2017) a juventude se apresenta como um dos fatores característicos dos empreendedores das *startups*, que geralmente oscilam na faixa etária entre 18 e 30 anos de idade. Walden (2014), aponta que cerca de 74,0% dos fundadores de *startups* iniciam seus investimentos com a idade variando entre 20 e 39 anos de idade, sendo 34,0% para a faixa etária de 20 a 29 anos e 40,0% entre 30 e 39 anos de idade.

Tais dados parecem concordar com o perfil dos respondentes da presente pesquisa, porém, há de se enfatizar que para o preenchimento do formulário apenas ressaltou-se a necessidade de que fosse o responsável pela gestão financeira o incumbido de responder às questões, podendo ser este, um dos sócios fundadores da *startup* ou não.

Apurou-se também o nível de escolaridade dos respectivos respondentes. Constatou-se que dos 7(sete), 3 (três) possuem nível de pós-graduação, correspondendo a 42,9% da amostra colhida, 2 (dois) possuem superior completo e os outros 2 (dois) possuem superior incompleto, correspondendo cada um a cerca de 28,9% do total dos respondentes.

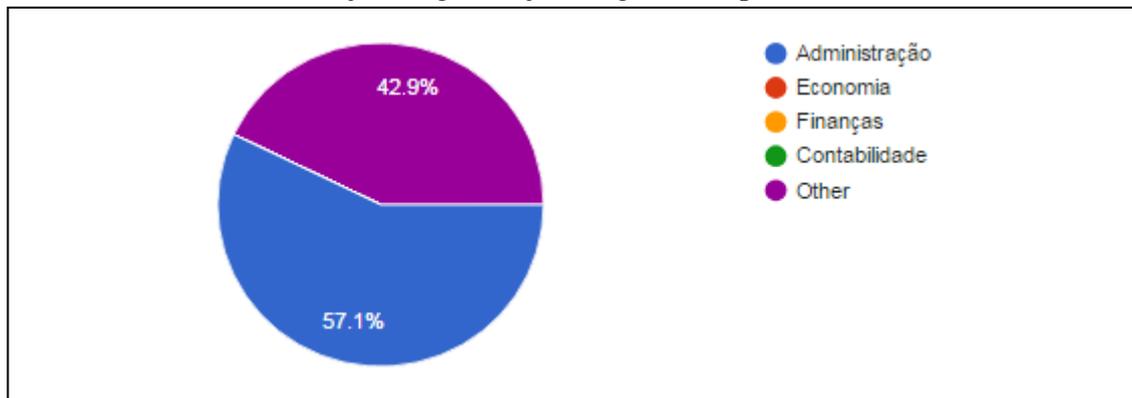
Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos gestores respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se, portanto, que todos os respondentes tem algum tipo de conhecimento à nível acadêmico, a pergunta seguinte visou descobrir qual a área de formação do respondente à nível de graduação. Buscou-se avaliar se a formação acadêmica dos participantes tem algum nível de proximidade à gestão financeira, logo, colocou-se entre as alternativas os cursos de: Administração, Economia, Finanças, contabilidade e a opção “outros” em aberto. Tal pergunta foi requisitada apenas para os que tenham afirmado possuir pelo menos “superior incompleto” na pergunta anterior. Obteve-se os seguintes resultados mostrados no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Área de formação da graduação do gestor respondente



Fonte: Elaborado pelo autor

Obteve-se que 4 (quatro) gestores possuem formação em Administração totalizando 57,1% do total, os outros 3 (três) gestores marcaram a opção aberta “outros” assinalando que possuem formação em “Engenharia Civil”, “Ciência da computação” e “Engenharia da computação”, portanto, áreas alheias à gestão financeira. Tais gestores totalizaram 42,9% da amostra colhida na pesquisa.

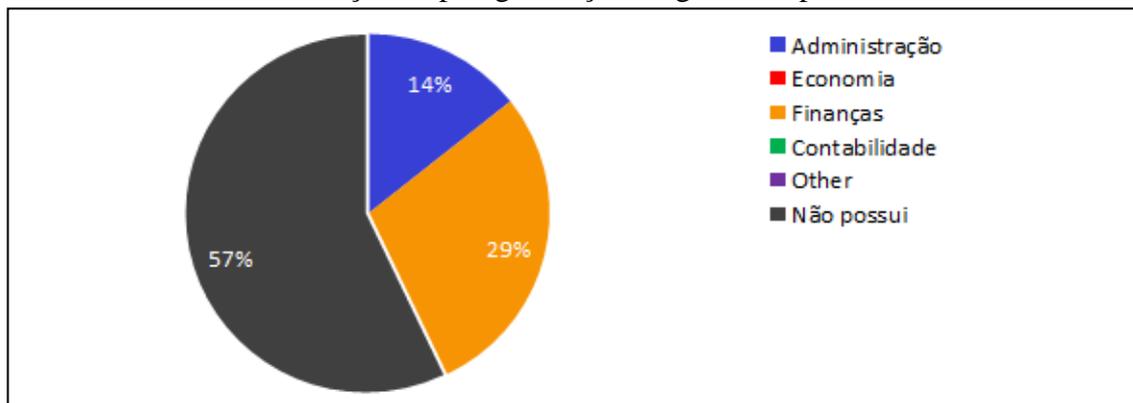
Perguntou-se também se os respectivos gestores possuem curso de pós-graduação, novamente foram enfatizadas as áreas afins à gestão financeira e também a opção “outros” em

aberto. Tal pergunta foi requisitada apenas para os que tenham afirmado possuir nível de “pós-graduação” na questão acerca do nível de escolaridade.

Neste momento da pesquisa, dos 7 (sete) gestores entrevistados, 4 (quatro) alegaram ter pós-graduação, por conseguinte, notou-se aqui uma incongruência em relação a pergunta referente ao nível de escolaridade ilustrada pelo Gráfico 2, onde é mostrado que apenas 3(três) dos respondentes declararam possuir nível de pós-graduação.

Após investigação, contactou-se que um dos gestores que na segunda pergunta deste tópico assinalou possuir superior incompleto, registrou na presente pergunta também possuir curso de pós-graduação, anotando na opção aberta a pós-graduação em “Coaching, marketing e empreendedorismo”. Levando-se em consideração que para iniciar uma pós-graduação é necessário finalizar um curso de graduação, considerar-se-á que o gestor provavelmente confundiu um curso de pós-graduação com algum curso de natureza complementar. Desta forma, a pergunta relativa à área de pós-graduação dos respondentes apresentou a seguinte configuração apresentada no Gráfico 4:

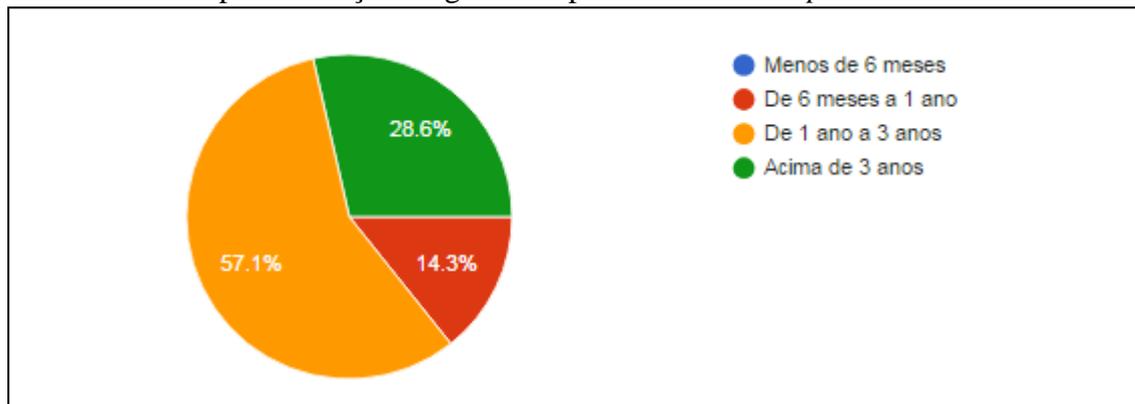
Gráfico 4 – Área de formação da pós-graduação do gestor respondente



Fonte: Elaborado pelo autor

Constatou-se, isto posto, que dos 7(sete) gestores, 4(quatro) não possuem nível de pós-graduação e 3 (três) possuem, sendo destes, 1(um) na área de administração e os outros 2 (dois) na área de finanças.

Em seguida indagou-se a respeito do tempo de atuação dos respectivos gestores financeiros dentro das *startups*. Colheu-se os seguintes resultados expostos na página seguinte.

Gráfico 5 – Tempo de atuação do gestor respondente na *startup*

Fonte: Elaborado pelo autor

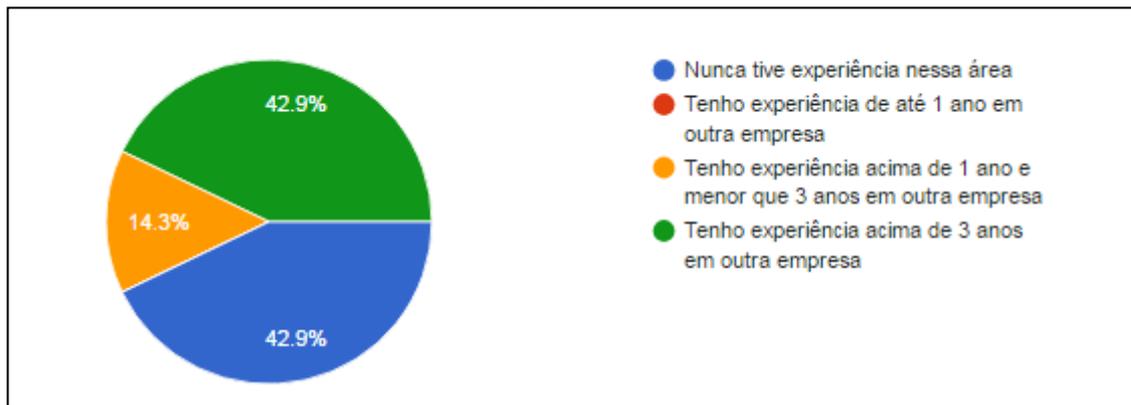
A maior parte dos gestores atuam na *startup* por um período maior que um ano e menor que 3 anos, 1 (um) dos gestores atua na *startup* pelo período de 6 meses a 1 ano, enquanto 2 (dois) deles atuam na *startup* a mais de 3 anos.

Atina-se aqui que uma parte dos gestores esta há mais tempo na *startup* do que consta sua data de inauguração, tal fato, deve-se provavelmente pela dinâmica que Blank (2006), expõe acerca de como deve ocorrer o processo para surgimento de uma *startup*, que envolve os mais diversos processos denominado por ele de “desenvolvimento de clientes”, que envolve diversas etapas de testes e verificações que podem durar bastante tempo até que a *startup* esteja pronta para, finalmente, lançar seu produto no mercado.

Tais gestores financeiros muito provavelmente além de sua função relativa às finanças são sócios das respectivas *startups* tendo participado desde as primeiras fases de concepção da empresa até a implementação do seu produto no mercado. Não custa lembrar que muitas das *startups* pesquisadas tem porte de microempresas e a julgar pela quantidade de funcionários, não seria inusitado a acumulação de tarefas pelos sócios, inclusive as de natureza financeira a que se destina este estudo.

A pergunta derradeira questiona a respeito da experiência profissional dos respondentes na área financeira de outras empresas.

Gráfico 6 – Experiência profissional dos gestores respondentes na área financeira



Fonte: Elaborado pelo autor

Dos respondentes, 3 (três) nunca tiveram experiência anterior na área de gestão financeira, 1 (um) dos gestores tem experiência acima de 1 ano e menor que 3 anos e outros 3 (três) gestores financeiros tiveram experiência acima de 3 anos em alguma outra empresa que não a *startup* na qual desenvolve suas atividades atualmente.

De posse das características que compõem o perfil dos gestores interrogados, o Quadro 4 apresenta um comparativo entre tais aspectos para melhor visualização dos dados colhidos.

Quadro 4 – Resumo do perfil dos gestores respondentes

Respondentes	Idade	Nível de escolaridade	Curso Superior (se possuir superior incompleto ou completo)	Curso de especialização/pós-graduação (se possuir)	A quanto tempo você atua na empresa?	Qual sua experiência profissional anterior na área de gestão financeira?
Gestor 1	22	Pós-graduação	Engenharia Civil	Finanças	De 1 ano a 3 anos	Tenho experiência acima de 3 anos em outra empresa
Gestor 2	20	Superior incompleto	Ciência da Computação	Não possui	Acima de 3 anos	Nunca tive experiência nessa área
Gestor 3	35	Superior completo	Administração	Não possui	Acima de 3 anos	Nunca tive experiência nessa área
Gestor 4	30	Superior completo	Engenharia da Computação	Não possui	De 6 meses a 1 ano	Nunca tive experiência nessa área
Gestor 5	33	Pós-graduação	Administração	Finanças	De 1 ano a 3 anos	Tenho experiência acima de 3 anos em outra empresa
Gestor 6	24	Superior incompleto	Administração	Não possui	De 1 ano a 3 anos	Tenho experiência acima de 1 ano e menor que 3 anos em outra empresa
Gestor 7	35	Pós-graduação	Administração	Administração	De 1 ano a 3 anos	Tenho experiência acima de 3 anos em outra empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Logo, traçando um perfil geral dos entrevistados, tem-se que o “gestor padrão” da amostra estudada tem uma idade média de 28 anos, e através do conceito estatístico de moda também pode-se inferir que este “gestor padrão” possui nível de pós-graduação, é formado em administração, atua na *startup* há mais de um ano e menos de três anos e possui certa experiência profissional na área de gestão financeira.

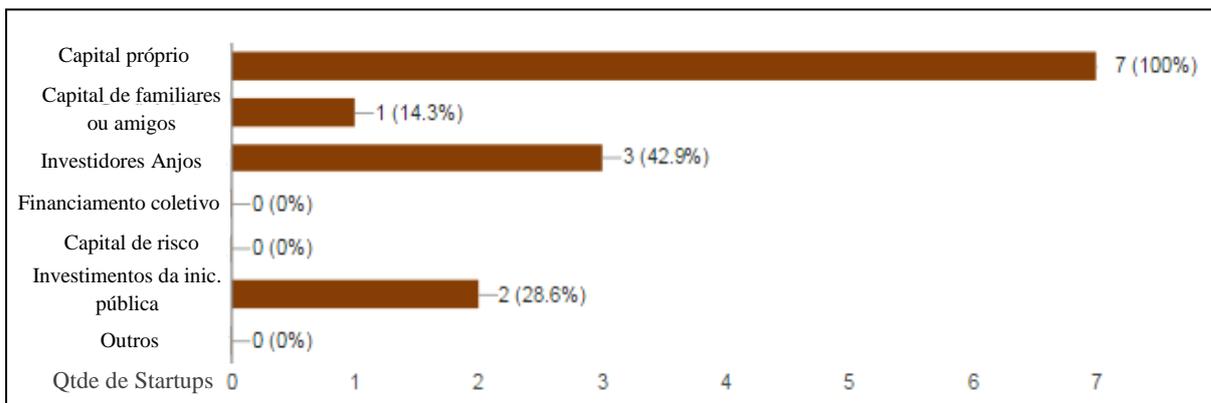
6.3 Perfil da gestão financeira

Quanto ao perfil da gestão financeira a primeira indagação do questionário foi em relação a fonte de financiamento utilizada pelas *startups* para a implantação do negócio. Loddi (2008) ressalta a importância de se conhecer as necessidades de capital da empresa e analisar as melhores fontes de financiamento para que aja uma boa gestão financeira.

A partir do artigo do Sebrae (2012) que selecionou as principais fontes de financiamento para uma *startup*, colocou-se as seguintes alternativas para o respondente: capital próprio, capital de familiares ou amigos, investidores anjos, financiamento coletivo (*crowdfunding*), capital de risco (*venture capital*), investimentos da iniciativa pública (subvenções, editais e bolsas), além de uma última opção em aberto, cabe ressaltar que era possível marcar mais de uma opção de fonte de financiamento.

Referente a tal questionamento obteve-se o Gráfico 7 que mostra a tendência das *startups* quanto a escolha das fontes de financiamento.

Gráfico 7 – Escolha das fontes de financiamento



Fonte: Elaborado pelo autor

Logrou-se que todas as *startups* pesquisadas se utilizaram de capital próprio para composição de parte do seu capital inicial. De toda a amostra pesquisada, 3 (três) dos gestores afirmaram que a sua *startup* foi aberta com 100% de capital próprio, os demais diversificaram as fontes de financiamento.

Um dos gestores assinalou “capital próprio”, “capital de familiares ou amigos” e “investidores anjo”. Uma outra *startup* relatou ter utilizado capital próprio, recebido capital de investidores anjo e também investimentos da iniciativa pública. O gestor seguinte alegou que além do capital próprio, a *startup* utilizou-se também de capital proveniente de investidores

anjo. Uma das *startups* ainda alegou ter utilizado duas fontes de financiamento, capital próprio e investimentos da iniciativa pública.

Logo, como mostra o Gráfico 7, aferiu-se que da amostra coletada 14,3% utilizou capital de familiares ou amigos como fonte de financiamento, 42,9% utilizou capital de investidores anjo, 28,6% de investimento da iniciativa pública e todos eles, em algum nível, utilizaram o capital próprio para criação da empresa. Para melhor organização dos dados coletados criou-se o Quadro 5.

Quadro 5 – Resumo das escolhas das fontes de financiamento

Respondentes	Quanto a busca de financiamento para a implantação da startup, quais fontes foram utilizadas?
Startup A	Capital próprio
Startup B	Capital próprio
Startup C	Capital próprio
Startup D	Capital próprio, Capital de familiares ou amigos e Investidores Anjo
Startup E	Capital próprio, Investidores Anjo e Investimentos da iniciativa pública (subvenções, editais e bolsas)
Startup F	Capital próprio e Investidores Anjo
Startup G	Capital próprio e Investimentos da iniciativa pública (subvenções, editais e bolsas)

Fonte: Elaborado pelo autor

Tais dados corroboram com o discurso de Dornelas (2012), que afirma que a categoria de financiamento mais comum no estágio inicial costuma ser o proveniente de economias pessoais ou de familiares e amigos, onde o fator de amizade e confiança são levados mais em consideração do que o rendimento do dinheiro investido.

Na pergunta seguinte, através de uma questão aberta de natureza qualitativa, perguntou-se: “Houve/há dificuldade na obtenção de financiamento para a *startup*? Qual(is)?”. Um dos gestores se limitou a dizer apenas “não”, tal brevidade na resposta, atribuiu-se ao fato da respectiva *startup* ter sido financiada através de capital próprio dos empreendedores, logo, excluiu-se uma possível dificuldade em encontrar fontes externas de investimento.

Um dos entrevistados discorreu acerca da pergunta da seguinte forma: “Sim, o investimento principalmente nesse período do país já é difícil, casado com a falta de

valorização da tecnologia em nossa região dificultam bastante. *Startups* são sempre alto risco!”. Tal resposta corrobora com as observações de Dornelas (2012), que alerta acerca do possível desafio que é para os empreendedores conseguir financiamento, visto que no país os agentes financiadores costumam infligir altas taxas de juros.

O gestor ainda parece observar que nos períodos de crise econômica como a que o país está a vivenciar neste momento, a pré-disposição de investidores externos e também a facilidade ao crédito restam prejudicadas, aliado a uma não valorização do setor de tecnologia na região nordeste, deixam o cenário ainda mais complicado para quem deseja empreender no ramo de *startups*.

O entrevistado encerra com uma observação; “*Startups* são sempre alto risco!”, tal frase vai ao encontro da máxima exposta por Ries (2012) que esclarece que como as *startups* se propõem a criar novos produtos e serviços e se encontram inseridas em um quadro de inovação, tais empresas geralmente se encontram em condições de extrema incerteza.

Um terceiro gestor alega que as maiores dificuldades enfrentadas foram no âmbito do “planejamento e previsão de fluxos de caixas futuros da empresa”, desta forma, pode-se observar que há aqui uma dificuldade técnica acerca de algumas ferramentas de administração financeira para obtenção do financiamento.

Segundo Bertani (2015), entre os principais critérios considerados por investidores, além do produto ou serviço inovador é o *valuation* (determinação do preço justo) das empresas de base tecnológica e que na maioria dos casos é feito utilizando-se uma projeção do fluxo de caixa que é trazido para valor presente através de uma taxa de desconto, tal metodologia é mais conhecida como fluxo de caixa descontado e pelo que foi citado na resposta do gestor, possivelmente foi o que gerou dificuldade na hora da obtenção do financiamento.

Houve ainda um gestor que alegou não ter tido dificuldades na etapa de captação de recursos financeiros para a *startup*, o entrevistado escreveu a seguinte sentença: “Não. Submetemo-nos ao processo de captação de projetos no programa Corredores digitais, onde fomos acelerados e financiados”. Tal *startup*, portanto, enquadrou-se na modalidade de investimento da iniciativa pública, através de subvenções, editais ou bolsas, como bem citado pelo respondente na sua sentença.

Quando perguntado se houve dificuldade na obtenção de financiamento para a *startup*, um dos gestores respondentes foi enfático na resposta, “claro que há” citou ele, complementando em seguida: “No Brasil não se aposta em nenhuma *startup* que não esteja faturando”. Um outro gestor apesar de não ter especificado o fator complicador, pareceu

corroborar com tal afirmativa ao citar; “Sim, não foi muito fácil conseguir investimento para iniciar nosso projeto”. Um outro gestor esquivou-se adotando uma postura neutra ao afirmar: “Nunca buscamos financiamento externo”, notou-se que tal *startup* se financiou a partir de capital próprio.

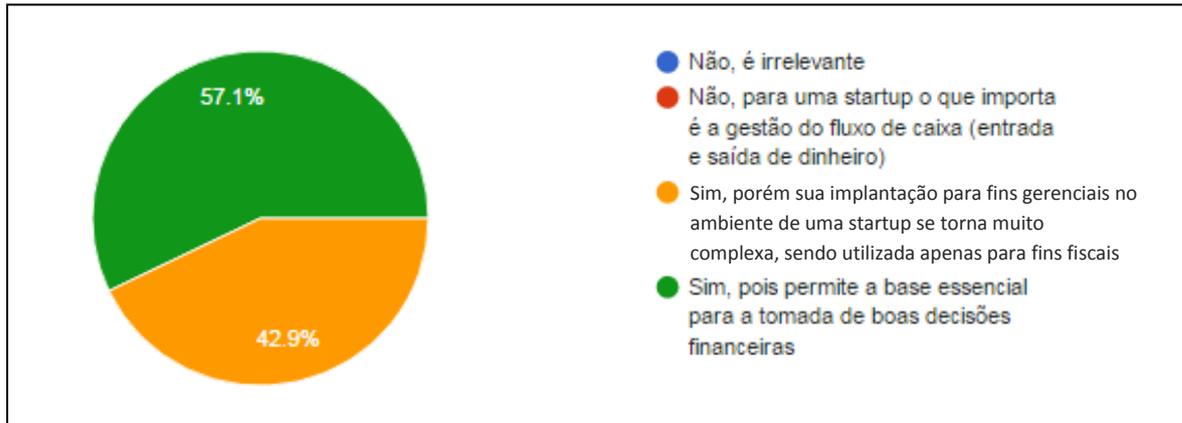
Logo, obteve-se que cerca de 57% da amostra demonstrou ter tido algum tipo de dificuldade na obtenção de financiamento, outros 28,5% ,aproximadamente, alegaram não ter tido dificuldades por terem se financiado a partir de capital próprio ou a partir de financiamento da iniciativa pública, enquanto cerca de 14,5% representado por um único gestor, mostrou-se neutro ao responder o questionamento, justificando que a *startup* jamais buscou financiamento externo.

Segundo Zeidan (2013), um dos equívocos quase sempre cometidos pelos empreendedores é admitir que o capital de terceiros é mais caro que o capital próprio, no entanto, o capital próprio é mais escasso e envolve mais riscos, portanto é mais caro. Logo, pode-se inferir que não necessariamente os gestores que se utilizaram exclusivamente de capital próprio para financiar suas *startups*, tiveram menos ou nenhuma dificuldade nessa etapa da gestão financeira, tal necessidade de incorrer nos custos de utilizar capital próprio ao invés de capital de terceiros pode ser um sinal de um ambiente ainda hostil para quem busca capital externo para financiar um empreendimento no setor das *startups*.

Sob esta ótica, é provável que dos 7 (sete) gestores que compõem a amostra, 6 (seis) de fato tenham apresentado dificuldades com a obtenção de financiamento, excluindo-se apenas o gestor que compôs o capital a partir de iniciativa do setor público. Desta forma, a porcentagem de *startups* que realmente tiveram dificuldades para levantar o capital necessário e estrutura-lo da melhor maneira possível, se elevaria consideravelmente, no entanto, analisando-se puramente os dados coletados, mantem-se os percentuais retrocitados.

A pergunta seguinte buscou entender a opinião dos gestores acerca das demonstrações contábeis, DRE e balanço patrimonial; “Quanto às demonstrações contábeis, a *startup* acredita que a demonstração de resultados (DRE) e o balanço patrimonial, representam um controle importante e fornece a base para uma gestão financeira adequada?”. Esta pergunta foi do tipo fechada onde o respondente só poderia assinalar uma única opção das que foram disponibilizadas.

Gráfico 8 – Opinião dos gestores acerca da DRE e balanço patrimonial



Fonte: Elaborado pelo autor

Das opções ofertadas, 4 (quatro) das *startups* assinalaram a última opção, “Sim, pois permite a base essencial para a tomada de boas decisões financeiras”, integralizando 57,1% do total da amostra disponibilizada, enquanto as outras 3 (três) *startups* assinalaram “Sim, porém sua implantação para fins gerenciais no ambiente de uma *startup* se torna muito complexa, sendo utilizada apenas para fins fiscais”, totalizando 42,9% do total da amostra.

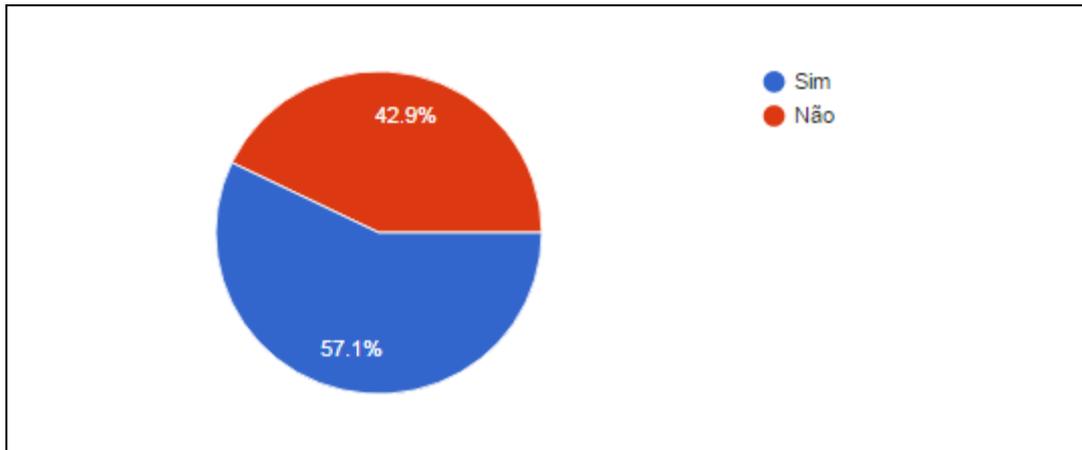
Para Iudícibus (2009) a análise financeira do balanço patrimonial é um instrumento de grande importância pois através dele é possível fazer a avaliação de períodos passados e projeção da tendência futura, mesmo sendo uma informação em momento estático a comparação com outros períodos ajudará os gestores na tomada de decisão.

Segundo Iudícibus e Marion (2007), a demonstração de resultado do exercício (DRE) é extremamente importante para avaliar o desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultado positivo, pois o lucro é o objetivo principal das empresas.

Logo, os gestores em geral parecem concordar com os autores em questão, no entanto, como viu-se anteriormente, 42,9% deles consideram sua aplicação no ambiente de uma *startup* algo um tanto complexo, utilizando tais demonstrativos apenas para fins fiscais. Tal afirmação vem a destacar uma provável dificuldade de parte dos gestores em utilizar a demonstração de resultados do exercício e o balanço patrimonial como ferramentas de suporte para maximizar a sua gestão financeira.

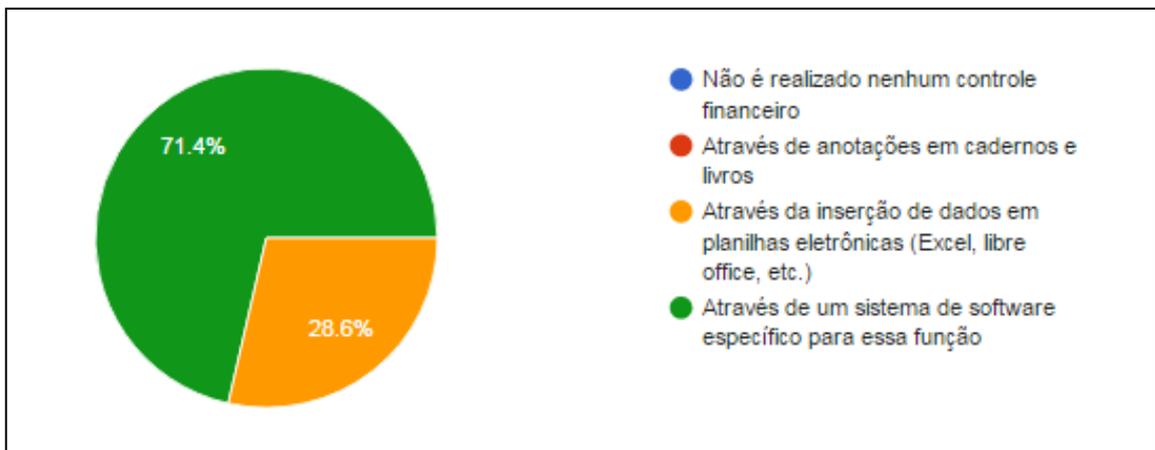
A questão posterior buscou saber, “A *startup* utiliza a demonstração de resultados (DRE) e o balanço patrimonial como ferramentas de suporte à gestão financeira?”, para esta pergunta as porcentagens se mantiveram idênticas à questão anterior, 57,1% se utilizam dos demonstrativos para dar suporte à gestão financeira enquanto 42,9% das *startups* não se utilizam de tais ferramentas.

Gráfico 9 – Utilização da DRE e do balanço patrimonial



Fonte: Elaborado pelo autor

A próxima questão interroga, “Através de qual mecanismo a *startup* controla as entradas e saídas de dinheiro(fluxo de caixa)?”. Esta pergunta foi do tipo fechada onde o respondente só poderia assinalar uma única opção das que foram disponibilizadas, conforme o Gráfico 10.

Gráfico 10 – Mecanismo utilizado pelas *startups* para controle de fluxo de caixa (sistema de informação)

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que todas as *startups* se utilizam de alguma forma de controle de fluxo de caixa, no entanto, foram assinaladas apenas duas das opções disponibilizadas. A opção “Através da inserção de dados em planilhas eletrônicas (Excel, libre office, etc.)” foi marcada 2 (duas) vezes obtendo o percentual de 28,6% do total da amostra, e a opção “Através de um sistema

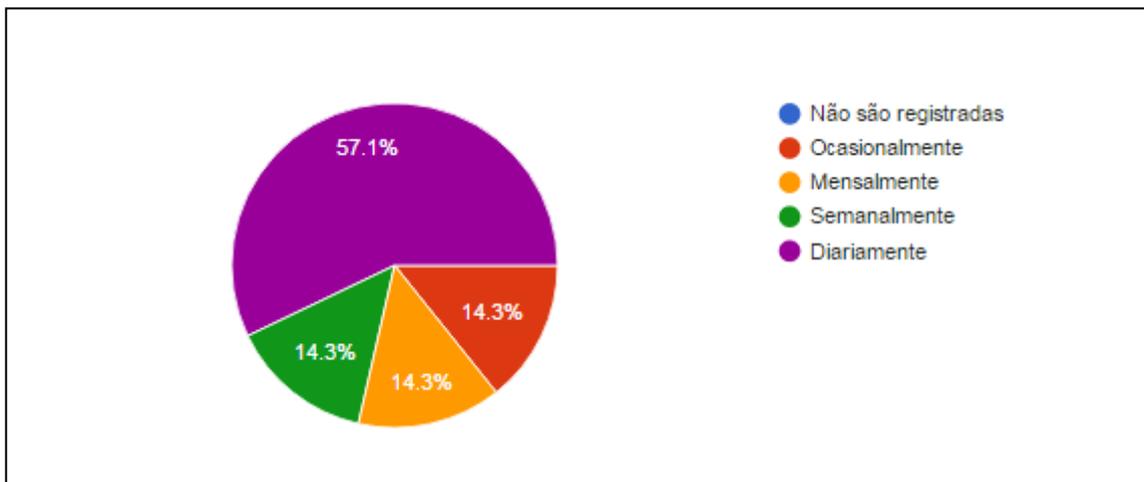
de *software* específico para essa função” foi marcada 5 (cinco) vezes tendo obtido 71,4% do percentual total da amostra.

Segundo Santos (2009,p.57), “o fluxo de caixa é o instrumento capaz de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos sistemas de informação da empresa”, logo, a partir dos dados coletados nos mecanismos citados no Gráfico 10 é que se pode gerar o fluxo de caixa.

De acordo com Santos (2009, p.59), “a unidade de tempo em que se divide o prazo de cobertura do fluxo de caixa é denominado de período de informação”. Corroborando Oliveira, Pires e Santos (2006, p.3013) definindo, “O prazo de cobertura é a projeção do saldo para um tempo específico. Ele se divide em unidade de tempos denominado período de informação”.

A partir daí, questionou-se: “Com que frequência as movimentações financeiras são registradas no sistema de controle financeiro (fluxo de caixa)?”. Esta pergunta foi do tipo fechada onde o respondente só poderia assinalar uma única opção das que foram disponibilizadas no Gráfico 11.

Gráfico 11 – Frequência do registro no sistema de informação (período de informação)



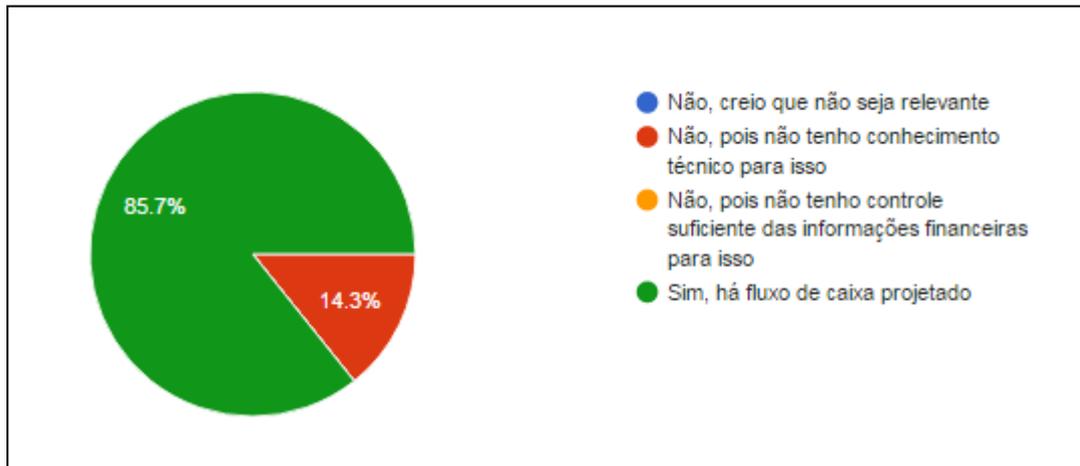
Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 11 mostra que das 7 (sete) *startups* pesquisadas, 4 (quatro) alegaram registrar diariamente as movimentações financeiras nos sistemas de controle de fluxo de caixa, obtendo um percentual de 57,1% da amostra total. Em relação aos outros 3 (três) gestores, houve uma dispersão das respostas entre “semanalmente”, “mensalmente” e “ocasionalmente”, com 14,3% cada.

Para Santos (2009), o período de informação está intimamente ligado com o prazo de cobertura do fluxo de caixa, que é quando projeta-se o saldo de caixa para um horizonte de

tempo no futuro. A partir daí, questionou-se: “Através dos lançamentos realizados no sistema de controle financeiro, a *startup* costuma estimar a situação futura de seu caixa (fluxo de caixa projetado)?”. As respostas foram expostas no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Utilização do fluxo de caixa pela *startup*



Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se que da amostra pesquisada cerca de 85,7%, ou seja, 6(seis) gestores, alegam utilizar o fluxo de caixa projetado na gestão financeira de suas *startups*, enquanto um gestor representando 14,3% da amostra, aproximadamente, alegou não utilizar por falta de conhecimento técnico para isso.

De acordo com Pivetta (2005), a projeção do fluxo de caixa é imprescindível para empresas novas ou em fase de expansão (como é o caso das *startups*), podendo significar a diferença entre sucesso e fracasso, logo, a *startup* da amostra que não se utiliza de tal elemento está pondo as suas finanças e o próprio futuro da empresa em risco.

Buscou-se saber das *startups* que alegaram utilizar o fluxo de caixa, qual o prazo de projeção normalmente utilizado. Obteve-se que das 6 *startups* que se utilizam do fluxo de caixa, 50% tem prazo de cobertura de curto prazo e os outros 50% tem prazo de cobertura de médio prazo conforme o gráfico exposto na página seguinte.

Gráfico 13 – Prazo de cobertura normalmente utilizado



Fonte: Elaborado pelo autor

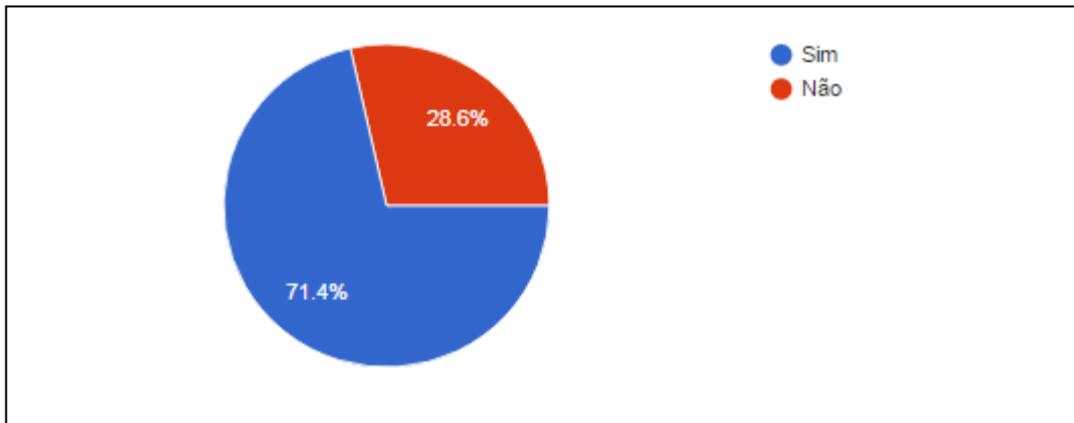
Segundo Santos (2009), quando o fluxo de caixa tem um prazo de cobertura de uma semana até três meses é considerado de curto prazo, se ficar entre 91 dias e um ano se torna um fluxo de caixa de médio prazo, se tiver prazo de cobertura acima de 1 ano é um fluxo de caixa de longo prazo.

Para Santos (2009), a formatação de fluxo de caixa mais comum tem prazo de cobertura de 30 dias corridos e período de informação de um dia. Conforme visto, o Gráfico 11 mostra que boa parte das *startups* (57,1%) corroboram com a informação de Santos, trabalhando com um período de informação diário, no entanto no Gráfico 13 tal supremacia em relação ao prazo de cobertura, não se confirma, visto que divide seu posto em igualdade com o prazo de cobertura de médio prazo (acima de 3 meses até 1 ano).

Com vistas a entrar em um novo assunto referente a gestão financeira, questionou-se: “A *startup* conhece o conceito de capital de giro?”. Todas as sete *startups* pesquisadas alegaram conhecer acerca do conceito de capital de giro. Segundo Santos (2009, p.15), “grande parte do tempo do gestor financeiro é destinada à solução de problemas de capital de giro, como financiamento de estoques, gerenciamento da inadimplência e administração das insuficiências de caixa”, logo, há um indicativo inicial de que as *startups* são capazes de aplicar a administração de capital de giro em algum nível, visto que todas os gestores alegaram conhecer esse conceito da gestão financeira.

Em seguida foi perguntado aos gestores, “A *startup* calcula a sua necessidade de capital de giro?”, o gráfico na página seguinte expõe os resultados obtidos.

Gráfico 14 – Utilização do cálculo da necessidade de capital de giro



Fonte: Elaborado pelo autor

Obteve-se que 5 (cinco) *startups*, cerca de 71,4% do total da amostra, calcula as suas necessidades de capital de giro, enquanto 2 (duas) das *startups* disseram que não realizam este tipo de operação.

Observou-se que mesmo que o Gráfico 12 mostre que os gestores tem conhecimento acerca do conceito de capital de giro, isso não significou na pergunta seguinte que todas as *startups* se utilizassem de mecanismos para dimensionar a necessidade de capital de giro, que como aponta Santos (2009, p.26), “é um dos maiores desafios do gestor financeiro”.

Para Detoni e Moreira (2011), também é necessário que o gestor se atente para o ciclo operacional da empresa, comportamento dos consumidores e gestão de estoques, para conseguir determinar a necessidade de capital de giro atendendo a demanda sem comprometer as disponibilidades .

Posteriormente, com base na questão anterior, foi feita a seguinte pergunta : “se SIM, de que maneira calcula sua necessidade de capital de giro?”, esta pergunta foi de natureza aberta e diante de tal questionamento, as respostas foram das mais variadas.

Um dos gestores respondeu: “Levando em conta os recebimentos, as medias de inadimplência em contra ponto aos custos”, um outro observou: “Como não temos estoque, ele é composto basicamente pela remuneração dos sócios, aluguel, recorrência de *softwares*, alguns custos variáveis e salários dos funcionários. Estima-se dessa forma o valor mensal”.

Um terceiro gestor alegou calcular sua necessidade de capital de giro da seguinte maneira: “Verificação de gastos com servidor, capital intelectual(grupo de professores) e gastos com impulsionamentos (marketing geral)”, a *startup* seguinte representada pelo seu gestor financeiro respondeu: “Nós analisamos todas as despesas fixas e variáveis que teremos num determinado período e as combinamos com a frequência de nossas receitas. Após isso

sabemos qual a necessidade de capital de giro necessário para suportar as operações durante o período”. A última *startup* respondente explicou como calcula suas necessidades de capital de giro: “Com o provisionamento de custos e pagamentos”.

Diante das práticas explicitadas pelas *startups*, tem-se na literatura segundo Santos (2009), que a necessidade de capital de giro pode ser dimensionada e estimada através de dois modos, com base no ciclo financeiro ou utilizando os demonstrativos contábeis.

Para Santos (2009), o método com base no ciclo financeiro é mais aplicável para empresas em fase de implantação por ainda não dispor de demonstrações contábeis. Neste caso, quando a atividade operacional da empresa originar um fluxo de saídas de caixa mais rápido do que o de entrada, percebe-se aí uma necessidade permanente de investimento em seu giro. (ASSAF NETO; SILVA, 2009).

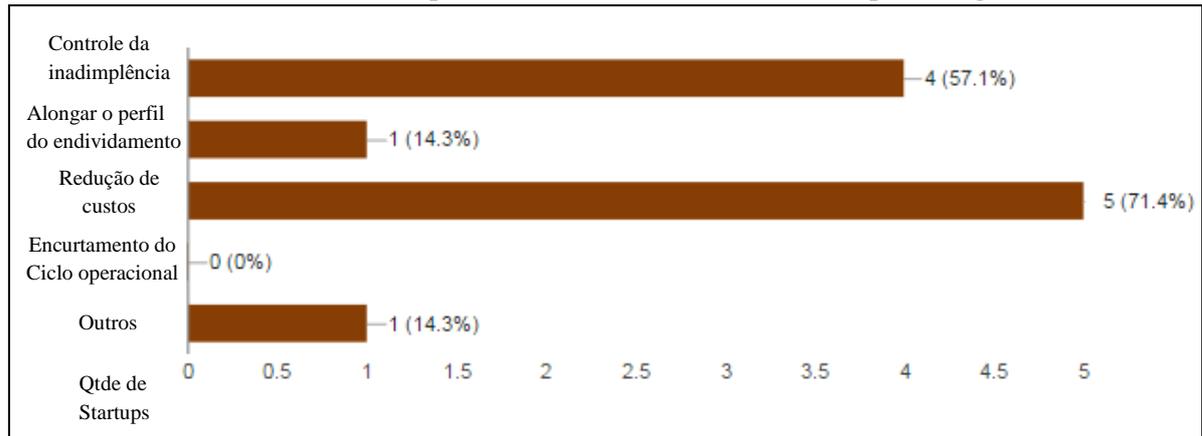
Em contraponto, utilizando-se do balanço patrimonial, Gitman (2002) expõe que a necessidade de capital de giro pode ser determinada pela diferença entre o ativo circulante operacional e o passivo circulante operacional.

De modo geral, nenhuma das *startups* citou de maneira literal alguma fórmula presente na literatura para o cálculo da necessidade de capital de giro, porém, pode-se notar o esforço dos gestores em estimar as despesas e custos operacionais de determinado período, bem como prever e estimar as receitas, para determinar então a necessidade de capital de giro a ser utilizada, mesmo que de maneira mais informal, aproximando-se do conceito baseado no ciclo financeiro.

De acordo com Santos (2009, p.32), “Vários fatores podem contribuir isoladamente ou em conjunto para que o volume de capital de giro seja insuficiente para o funcionamento normal da empresa”, logo, perguntou-se: “A *startup* se utiliza de alguma prática para prevenir ou eliminar a insuficiência de capital de giro?”.O resultado foi unânime, 100% das *startups* afirmaram se utilizar de alguma prática com vistas a prevenir ou eliminar a insuficiência de capital de giro.

Em seguida, levando-se em consideração a pergunta anterior, questionou-se: “Se SIM, quais dessas práticas para prevenir ou eliminar a insuficiência de capital de giro a *startup* se utiliza? A partir dos estudos de Santos (2009), elencou-se como alternativas as seguintes práticas: “Controle da inadimplência dos clientes”, “Alongar o perfil de endividamento”, “redução de custos”, “encurtamento do ciclo operacional”, também foi colocado uma opção em aberto caso a *startup* se utilize de alguma prática alheia às citadas anteriormente, cabe ressaltar que era possível marcar mais de uma opção.

Gráfico 15 – Métodos utilizados para eliminar a insuficiência de capital de giro



Fonte: Elaborado pelo autor

Tem-se portanto, que do total da amostra, cerca de 57,1% das *startups* se utilizam do controle da inadimplência como forma de eliminar a insuficiência de capital de giro. De acordo com Santos (2009), quando a inadimplência é decorrente de práticas de crédito inadequadas que foram estabelecidas pela empresa, é necessário dar maior atenção a qualidade das vendas que ao seu volume. Para Grossmann (2015), muitas vezes é necessário reduzir o prazo de recebimento, incentivando que os clientes paguem a vista e dessa forma evitando a inadimplência.

A opção “alongar o perfil de endividamento” foi assinalada por uma única empresa, obtendo um percentual de apenas 14,1% em relação ao total da amostra. Segundo Grossman (2015), é importante que a empresa negocie melhor com seus fornecedores, aumentando os prazos de pagamento e aliado a redução do prazo de recebimento, encurtar o ciclo financeiro e melhorar sua situação de capital de giro.

A alternativa seguinte “redução de custos” foi a mais marcada pelos gestores respondentes, do total de 7 (sete) gestores, 5 (cinco) afirmaram que tal prática faz parte de seus esforços para eliminar a insuficiência de capital de giro. Segundo Santos (2009), um programa de redução de custos tende a ajudar na questão do capital de giro, desde que não venha a trazer restrições sobre as vendas ou operações da empresa.

Para Santos (2009), na indústria, a redução do ciclo operacional acarreta em um menor tempo para produzir e, portanto, para vender também, no ramo dos serviços equivale a trabalhar com um cronograma mais curto, porém, como as *startups* trabalham muitas vezes com uma dinâmica diferente, tal alternativa que foi proposta “encurtamento do ciclo operacional”, não foi assinalada por nenhum dos gestores respondentes.

Além das opções disponibilizadas, uma das *startups* marcou a alternativa em aberto “outros” e digitou: “reserva de capital dos sócios”, percebe-se que houve um certo equívoco quanto a resposta, tal frase parece citar como a *startup* financia seu capital de giro em caso de insuficiência, e não qual método esta utiliza para preveni-la de tal situação.

Por fim, para melhor organização das respostas, elaborou-se o Quadro 6 da distribuição das opções assinaladas pelos gestores.

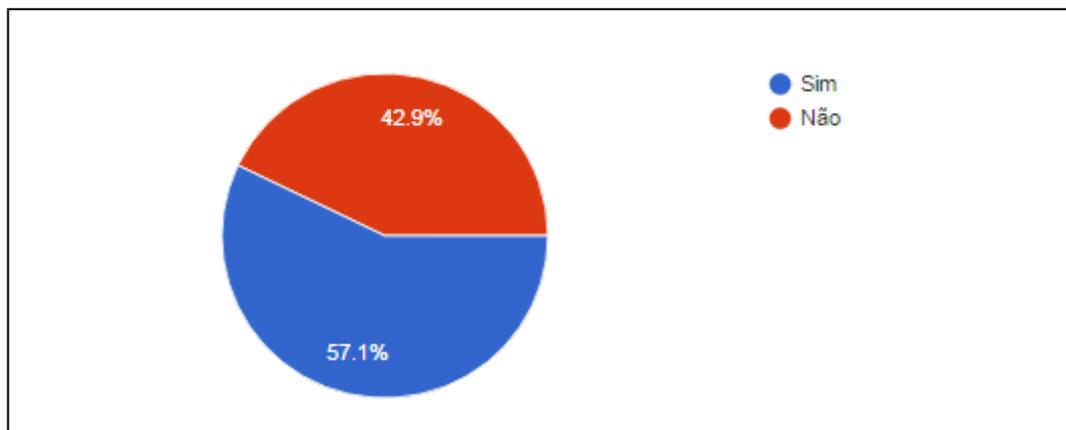
Quadro 6 – Resumo dos métodos utilizados para eliminar a insuficiência de capital de giro

Respondentes	Se SIM, quais dessas práticas para prevenir ou eliminar a insuficiência de capital de giro a startup se utiliza?
Startup A	Controle da inadimplência dos clientes
Startup B	Controle da inadimplência dos clientes, Alongar o perfil de endividamento, Redução de custos
Startup C	"Other" : Reservas de capitais dos sócios
Startup D	Redução de custos
Startup E	Redução de custos
Startup F	Controle da inadimplência dos clientes, Redução de custos
Startup G	Controle da inadimplência dos clientes, Redução de custos

Fonte: Elaborado pelo auto

Em seguida, buscou-se saber acerca da utilização de índices financeiros pelas respectivas *startups*, foi perguntado: “ A *startup* utiliza índices financeiros para análise e monitoramento do seu desempenho financeiro?”, os resultados foram expostos no Gráfico 16 .

Gráfico 16 – Utilização de índices financeiros pelas *startups*



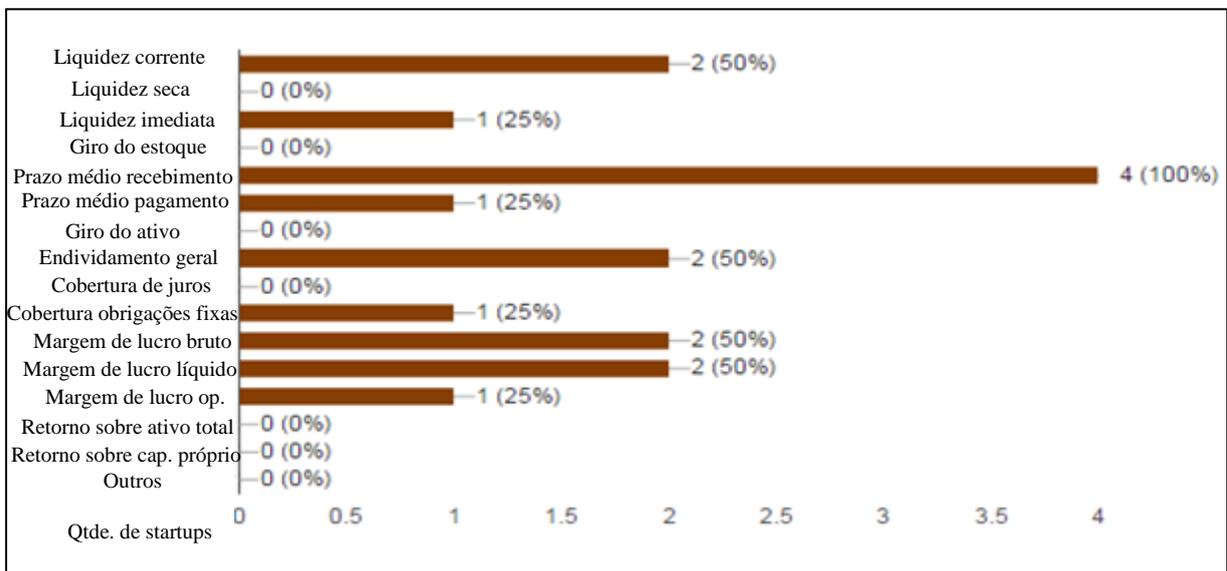
Fonte: Elaborado pelo autor

Obteve-se que 4 (quatro) das *startups* alegaram utilizar os índices financeiros para análise e monitoramento de seu desempenho, ou seja, 57,1% do total da amostra, enquanto os

outros 42,9% representados por 3 (três) *startups* assinalaram que não utilizam tal artifício da administração financeira.

Com base na pergunta anterior, fez-se novo questionamento para aqueles gestores que alegaram utilizar os índices financeiros: “Se SIM, quais índices financeiros a *startup* utiliza?”. Elencou-se entre as alternativas os índices principais encontrados na literatura de Gitman(2010), Ross, Westerfield e Jordan (2002), além de Assaf Neto (2009). Para essa pergunta foi possível assinalar mais de uma alternativa, os resultados foram expostos no Gráfico 17.

Gráfico 17 - Índices financeiros utilizados pelas *startups*



Fonte: Elaborado pelo autor

Tem-se que, das 4 (*startups*) que utilizam os índices financeiros para monitorar o desempenho financeiro, todas se utilizam do prazo médio de recebimento, totalizando portanto 100% da amostra, os demais índices mais utilizados são o índice de liquidez corrente, índice de endividamento e margens de lucro bruto e líquido, cada um desses foi assinalado por 2 (duas) *startups*, englobando 50% das *startups* que fazem uso desta ferramenta.

Outros índices ainda foram lembrados por uma única *startup*, o índice de liquidez imediata, prazo médio de pagamento, índice de cobertura de obrigações fixas e margem de lucro operacional, cada uma representando 25% do total de respondentes.

Quadro 7 - Resumo dos índices financeiros utilizados pelas *startups*

Respondentes	Se SIM, quais índices financeiros a startup utiliza?
Startup A	Liquidez corrente; Prazo médio de recebimento; Índice de endividamento geral; Margem de lucro bruto; Margem de lucro líquido
Startup B	Liquidez corrente; Prazo médio de recebimento; Prazo médio de pagamento
Startup C	Prazo médio de recebimento; Margem de lucro bruto; Margem de lucro operacional
Startup D	Liquidez imediata; Prazo médio de recebimento; Índice de endividamento geral; Índice de cobertura de obrigações fixas; Margem de lucro líquido

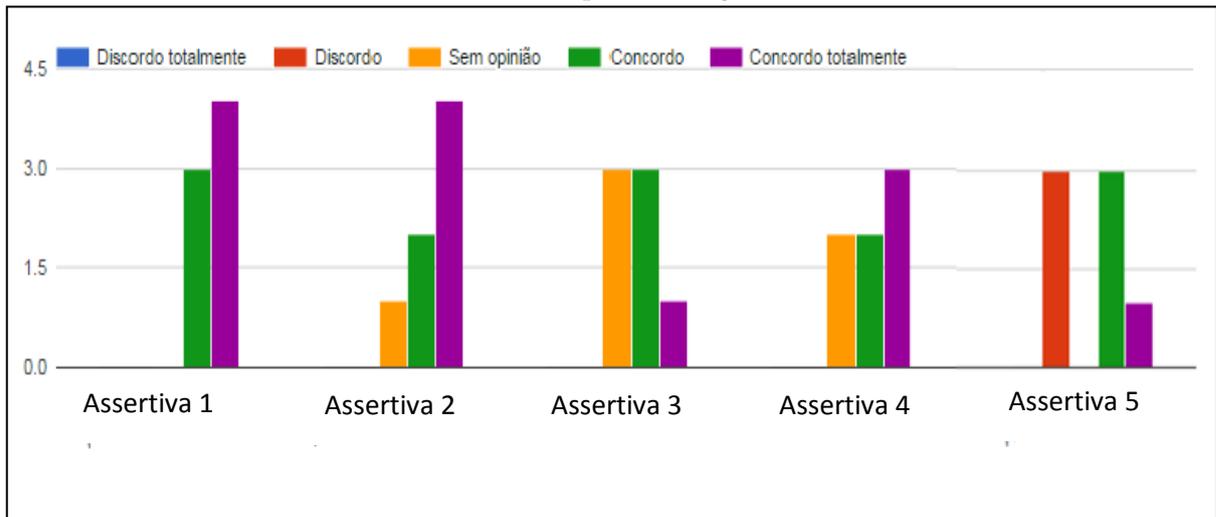
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Gitman (2010), a utilização e análise de índices envolve métodos, cálculos e interpretações de índices financeiros para entender e analisar o desempenho financeiro da empresa, sendo a demonstração de resultado do exercício (DRE) e o balanço patrimonial os demonstrativos fundamentais para a utilização e análise desses índices.

Cabe aqui observar a equivalência entre o Gráfico 16 “Utilização de índices financeiros pelas *startups*” e o Gráfico 9 “Utilização da DRE e do balanço patrimonial”, onde ambos obtiveram a mesma porcentagem de utilização, sendo os 57,1% que utilizam a DRE e o balanço patrimonial os mesmos que fazem uso dos índices financeiros, corroborando, desta forma, com os escritos de Gitman (2010).

Com o fito de conhecer melhor as opiniões dos gestores acerca da administração financeira no ambiente das *startups*, elaborou-se uma questão para que as *startups* pontuassem seu nível de concordância em relação a algumas hipóteses em uma escala composta de: “Discordo totalmente”, “discordo”, “sem opinião”, “concordo” e “concordo totalmente”.

As assertivas elencadas foram as seguintes: “A gestão financeira é um fator relevante no desenvolvimento de uma *startup*” (assertiva 1), “A má gestão financeira é um dos fatores para a alta taxa de mortalidade das *startups*” (assertiva 2), “Os empreendedores de *startups* costumam negligenciar a gestão financeira” (assertiva 3), “Ainda há muitas dúvidas quanto a gestão financeira no ambiente das *startups*” (assertiva 4), “A dificuldade na captação de capital necessário somada a má gestão financeira, é o principal fator de insucesso das *startups* brasileiras” (assertiva 5).

Gráfico 18- Nível de concordância das *startups* em relação as assertivas elencadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à assertiva 1; “A gestão financeira é um fator relevante no desenvolvimento de uma *startup*”, observa-se que as *startups* em sua totalidade concordaram com o que foi exposto, variando apenas no grau de intensidade, enquanto 3 (três) dos gestores assinalaram a opção “concordo”, os outros 4 (quatro) afirmaram concordar totalmente.

A assertiva 2, “A má gestão financeira é um dos fatores para a alta taxa de mortalidade das *startups*”, por sua vez, recebeu aprovação de 2 (duas) *startups* que afirmaram concordar com a frase, um dos gestores assinalou a opção “sem opinião” enquanto as outras 4 (quatro) alegaram concordar totalmente com a afirmativa.

Em seguida os respondentes se depararam com a assertiva 3, “Os empreendedores de *startups* costumam negligenciar a gestão financeira”, diante de tal afirmativa 3(três) dos gestores assinalaram não ter opinião formada, outros 3(três) concordaram com a frase, enquanto 1 (um) gestor concordou totalmente com a afirmativa. Cabe observar que esta foi a assertiva com maior índice de “sem opinião” entre as demais.

A assertiva 4 ditava: “Ainda há muitas dúvidas quanto a gestão financeira no ambiente das *startups*”, em relação a esta afirmativa 2 (dois) gestores se colocaram como “sem opinião”, outros dois concordam com a afirmativa enquanto 3 (três) *startups* alegaram concordar totalmente com o que foi dito.

Por fim, a última assertiva “A dificuldade na captação de capital necessário somada a má gestão financeira, é o principal fator de insucesso das *startups* brasileiras”, foi a única a obter opiniões contrárias, onde 3 (três) das *startups* pesquisadas afirmaram não concordar com a afirmativa, assinalando a opção “discordo”, outras 3(três) *startups* concordaram com a

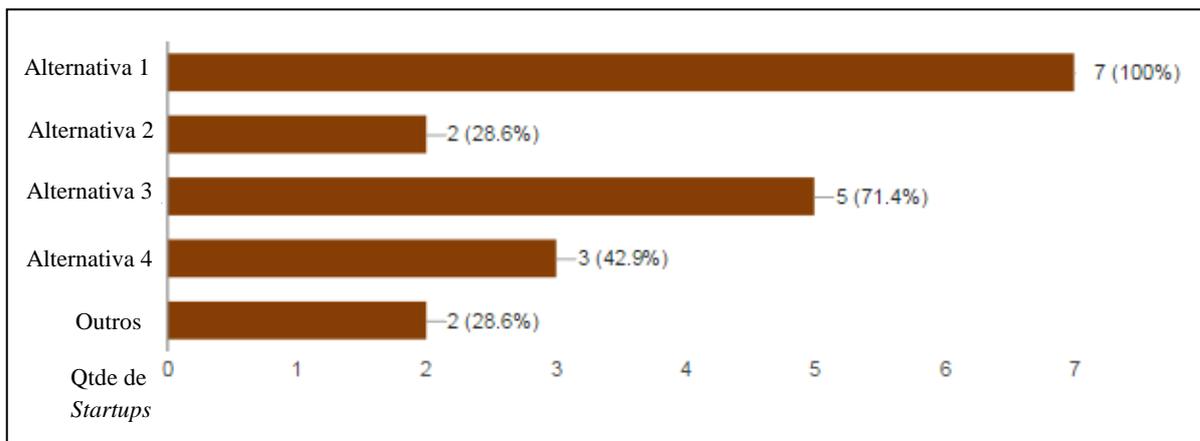
frase assinalando a opção “concordo” e outra *startup* representada pelo seu gestor financeiro assinalou concordar totalmente com a assertiva.

A próxima questão do instrumento de coleta buscou saber: “Na sua opinião, as *startups* enfrentam dificuldades no âmbito da gestão financeira?”, obteve-se que 100% das *startups* que compõe a amostra pesquisada concordaram com a pergunta.

Em consonância com a questão anterior, perguntou-se: “Se SIM, quais as principais dificuldades enfrentadas pelas *startups* no âmbito da gestão financeira? Se possível, cite outras”, para tal, disponibilizou-se as seguintes opções: “Falta de conhecimento por parte dos empreendedores”, “Dificuldade de aplicar o conhecimento na realidade da empresa”, “Falta de capital para terceirizar ou manter um departamento dessa natureza”, “Falta de profissionais ou empresas no mercado que possam realizar tais funções”, além da opção “outros” em aberto, caso nenhuma das alternativas propostas satisfaça plenamente o respondente.

Cabe ressaltar que para esta questão, era possível marcar de mais de uma alternativa de resposta, visto isso, os resultados assinalados foram expostos no Gráfico 19.

Gráfico 19 – Principais dificuldades enfrentadas pelas *startups* na gestão financeira



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o Gráfico 19, nota-se que todas as *startups* assinalaram a alternativa 1 que diz que a falta de conhecimento por parte dos empreendedores é uma das principais dificuldades enfrentadas, a segunda opção mais assinalada foi a alternativa 3 que é relativa a falta de capital para terceirizar ou manter um departamento dessa natureza, tendo sido marcada por 5(cinco) gestores, totalizando 71,4% da amostra.

A alternativa 4 “Falta de profissionais ou empresas no mercado que possam realizar tais funções” foi assinalada por 3(três) dos gestores respondentes, obtendo um percentual de

42,9%. A alternativa 2 “Dificuldade de aplicar o conhecimento na realidade da empresa” foi marcada por 2 (dois) gestores e ficou com um percentual minoritário de 28,6% da amostra.

A alternativa aberta “outros”, obteve duas marcações onde os gestores anotaram suas opiniões, um deles escreveu: “desvalorização tecnológica”, tal resposta infelizmente carece de maiores explicações e parece destoar do propósito original da pergunta que era citar dificuldades enfrentadas na gestão financeira.

O outro gestor que também assinalou a alternativa aberta “outros” discorreu: “Como a maioria das pessoas, muitos empreendedores não sabem lidar com dinheiro, muito menos gerencia-lo a nível profissional”. Segundo estudo de Klapper, Lusardi e Van Oudheusen (2015), publicado pela Standard e Poor’s, o Brasil é apenas o septuagésimo quarto país no ranking mundial de educação financeira, ficando atrás de países menos desenvolvidos como Togo, Azerbaijão, Madagascar e Zimbábue. Tal dado, portanto, parece ir ao encontro do que foi citado pelo gestor, através do estudo de Klapper, Lusardi e Van Oudheusen (2015), é perceptível que o Brasil ainda é um país bastante atrasado no aspecto da educação financeira, podendo ser este um fator influenciador no ambiente das *startups* nacionais.

A última pergunta do instrumento de coleta convidou os gestores a uma auto avaliação quanto a gestão financeira da *startup*, deixou-se portanto a questão em aberto para que os respondentes pudessem expressar sua opinião. A interrogativa foi exposta da seguinte forma: “Como você avalia a gestão financeira da sua *startup*?”.

Teve-se no total, 3 (três) respostas com teor positivo, um desses gestores escreveu a seguinte frase acerca da gestão financeira praticada na *startup*: “Boa, mas sempre é possível melhorar”, outra *startup* afirmou: “Boa, fechamos parcerias inclusive com nossos acionistas e elas nos dão todo suporte necessário”, por fim um terceiro gestor disse: “Como estamos no início ainda, depois de 3 anos de validação. Estamos em fase final de desenvolvimento, porém, com demandas de clientes, e já com faturamento. Posso afirmar que por volta de nota 9, pelas análises feitas no mercado, cálculos de risco e atenção no fato do capital de giro”.

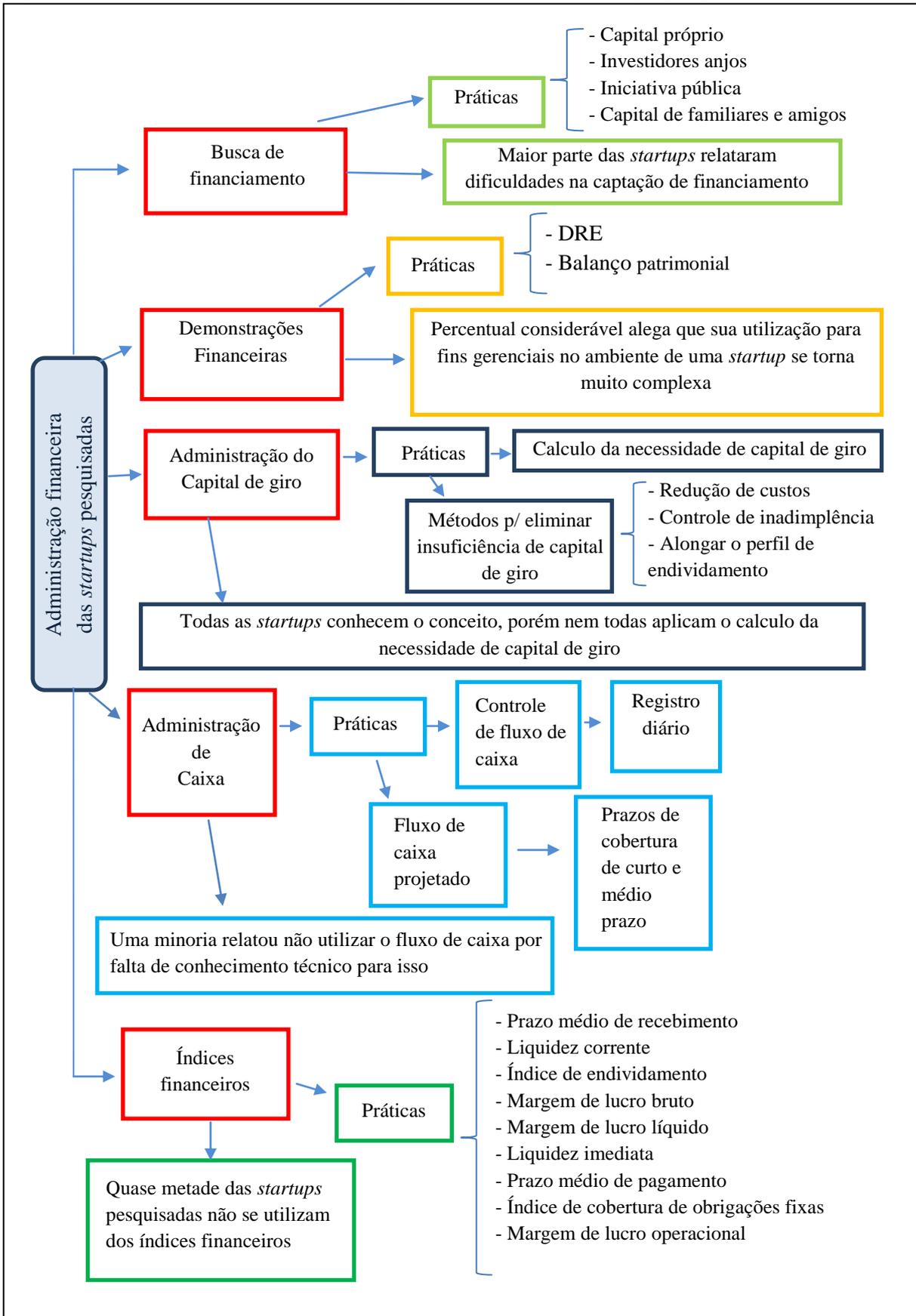
Uma das respostas foi considerada neutra ainda que com aspecto ligeiramente positivo, o gestor escreveu: “É complicado se auto elogiar, mas o fato de ser administrador e contar com um escritório de contabilidade competente ajuda bastante”.

Outras 3 (três) respostas se apresentaram com teor negativo, um dos gestores se restringiu simplesmente a dizer: “mínima”, um outro gestor alegou: “Ainda inscípiente, pois é feita pelos sócios”, por fim um dos gestores admitiu dificuldades mas enfatizou busca por melhoria, dizendo: “Temos uma certa dificuldade na parte financeira, mas estamos resolvendo ao longo do tempo”.

Obeve-se portanto que cerca de 42,8% das *startups* pesquisadas auto avaliaram sua gestão financeira de maneira positiva, um percentual igual de 42,8%, por sua vez, se auto avaliaram de maneira negativa, enquanto 14,4% ,aproximadamente, apresentou uma resposta eminentemente neutra, ainda que com aspecto um tanto positivo.

Diante dos resultados supracitados, é possível configurar um modelo que contempla um formato gerencial das finanças nas *startups* pesquisadas. Tal modelo está exposto na página seguinte.

Figura 16 – Modelo de gestão financeira predominante nas *startups* pesquisadas



Fonte: Elaborado pelo autor

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou expor características da administração financeira no contexto de uma amostra delimitada de *startups* cearenses, para tal, foram propostos e atingidos os objetivos específicos de traçar o perfil dos gestores financeiros que atuam nessas empresas, descrever as principais práticas e ferramentas utilizadas por estas *startups*, bem como coletar opiniões dos gestores acerca da administração financeira no contexto das *startups*.

De um modo geral constatou-se que o gestor(a) financeiro possui um perfil de prévia formação acadêmica, no entanto, não necessariamente no âmbito da gestão financeira, boa parte desses gestores eram provenientes de outras áreas, contudo, não foram maioria na amostra. Observou-se também, que parte da amostra possui curso de pós-graduação voltado para finanças e a maioria dos respondentes já tinha alguma experiência profissional prévia em gestão financeira.

Quanto às práticas e ferramentas utilizadas, no que se refere a busca de financiamento, ficou constatado a grande utilização de capital próprio, seguido de investimentos anjo e alguns casos de capital recebido a partir da iniciativa pública e advindo de familiares e amigos. Mais da metade das *startups* consultadas alegaram alguma dificuldade na obtenção de financiamento.

Observou-se também que apenas um pouco mais da metade das *startups* se utilizam da DRE e balanço patrimonial como ferramentas de suporte à gestão financeira, o restante da amostra apesar de considerar tais demonstrativos importantes, acreditam que sua implantação para fins gerenciais é muito complexa para o contexto de uma *startup*, sendo utilizada apenas para fins meramente fiscais.

A utilização do fluxo de caixa mostrou-se mais presente, a grande maioria das *startups* pesquisadas possuem *softwares* específicos para controle do fluxo de caixa e a tendência de realizar registros diários ou semanais no sistema de controle de caixa, além de estimar a situação futura de caixa.

Em se tratando de capital de giro, as *startups* de maneira geral também se mostraram mais cuidadosas na sua aplicação, de forma que a maioria calcula suas necessidades de capital de giro e todas elas se utilizam de práticas para prevenir ou eliminar a insuficiência de capital de giro.

Notou-se também que as *startups* que afirmaram utilizar a DRE e balanço patrimonial para fins gerenciais se apresentaram como adeptas da utilização de mecanismos mais

sofisticados como os índices financeiros, sendo o prazo médio de recebimento o mais utilizado e os índices de liquidez imediata, prazo médio de pagamento, índice de cobertura de obrigações fixas e margem de lucro operacional empatados como os menos utilizados pelos gestores.

Outro objetivo proposto por esta pesquisa foi coletar opiniões dos gestores em relação a administração financeira no contexto das *startups*. Para tal, elencou-se algumas hipóteses e assertivas a fim de medir o nível de concordância dos gestores. Todos sem exceção concordaram que a gestão financeira é um fator de grande relevância no desenvolvimento de uma *startup*, também foram em sua maioria favoráveis a ideia de que a má gestão financeira é um dos fatores para a alta taxa de mortalidade das *startups*.

Quando confrontados com a hipótese de que os empreendedores de *startups* costumam negligenciar a gestão financeira, novamente a maioria concordou com tal afirmação. Também concordaram em sua maioria que ainda há muitas dúvidas quanto a gestão financeira no ambiente das *startups*.

A última assertiva alegava que a dificuldade na captação de capital necessário, somada a má gestão, é o principal fator de insucesso das *startups* brasileiras, mais uma vez a maioria dos gestores respondentes concordaram com tal afirmativa, ainda que tenha sido a única entre as elencadas em que houve discordância.

Com base nos resultados desta pesquisa, também foi possível inferir que as empresas estudadas neste trabalho acreditam que as *startups*, de maneira geral, enfrentam dificuldades no âmbito da gestão financeira, sendo a falta de conhecimento por parte dos empreendedores o aspecto mais citado, seguido pela falta de capital para terceirizar ou manter um departamento dessa natureza. Uma das *startups* ainda apontou acreditar que muitos dos empreendedores presentes no contexto das *startups* tem dificuldades inclusive para administrar o próprio dinheiro e portanto gerencia-lo a nível profissional fica ainda mais difícil.

Por fim, boa parte das *startups* representadas por seus respectivos gestores, quando convidadas a auto avaliar a sua gestão financeira, consideraram positiva as práticas adotadas. Apenas uma *startup* apresentou postura neutra ainda que ligeiramente positiva enquanto o restante considerou insuficiente a atual gestão realizada.

As *startups*, de maneira geral, possuem literatura considerável, porém carecem de pesquisas que explorem de maneira mais profunda a administração financeira na conjuntura extremamente dinâmica, e incerta destas companhias inovadoras. Logo, dada a incipiência do

tema principalmente em âmbito nacional, este trabalho contribui humildemente na construção da malha teórica acerca do assunto.

Certamente o presente estudo poderá servir de base para outras pesquisas, desta forma, recomenda-se que trabalhos futuros possam utilizar questionários que venham a abranger mais profundamente os aspectos da gestão financeira bem como englobar um número maior de respondentes e incluir *startups* provenientes de outras regiões do país.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. Site. Disponível em:

<<http://www.abstartups.com.br/>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. volume único - Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor** – 3.ed – 3.reimpr – São Paulo: Atlas, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira** – 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro** – 3.ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

AZEVEDO, Abaete de. **As startups tem um impacto social enorme**. Disponível em: <<http://www.institutomillennium.org.br/divulgacao/entrevistas/startups-tm-um-impacto-social-enorme/>>.Entrevista concedida ao Instituto Millenium. Acesso em: 16 dez. 2016.

BERTANI, Francisco. **A tomada de decisão no investimento em empresas de base tecnológica**. Porto Alegre, 2015 - Diss. (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pós Graduação em Administração, PUCRS.

BLANK, Steve. **Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for products that win**. 2 ed. Cafepress, 2006.

_____. **No Business Plan Survives First Contact With A Customer – The 5.2 billion dollar mistake**. Novembro de 2013. Disponível em: <<https://steveblank.com/2010/11/01/no-business-plan-survives-first-contact-with-a-customer-%E2%80%93-the-5-2-billion-dollar-mistake/>>. Acesso em: 15 set. 2016.

_____. **What's a startup ? First principles**. Janeiro de 2010. Disponível em: <<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>>. Acesso em: 15 set. 2016.

BLANK, Steve. **Why the lean Start-up changes everything**. Maio de 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>>. Acesso em: 15 set. 2016.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company**. Hardcover, 2012.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**, vol. 3, São Paulo: Paz e terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus; Elsevier, 2004. 610 p.

CRUZ, Jaciara. **STARTUPS: Conceitos, mercado digital e desenvolvimento no Brasil**. 2015. Disponível em:

<http://www.estrategiaempreendedorismo.com.br/livro/Capitulo%20Start%20up_Jaciara%20Cruz.pdf>. Acesso em : 17 set. 2016.

DETONI, Dimas José; MOREIRA, Vania Cristina Claudiano. **A importância do capital de giro para a sobrevivência de uma empresa**. VIII SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia -2011. Disponível em:

<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/35114611.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2017.

DORNELAS, José. Empreendedorismo: **Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. 3 ed. – Rio de Janeiro. FGV, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos - **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira** - 7.ed. São Paulo: Harbra, 2002.

_____. **Princípios de administração financeira** – 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 1998.

GROSSMANN, Allan. **4 formas de impedir que o capital de giro mate sua empresa**. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/capital-de-giro-matar-empresa/>>. Acesso em: 22 mai. 2017.

IUDICIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade: para não contadores**. 4.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 10.ed/ São Paulo, SP: Atlas, 2009.

KLAPPER, L; LUSARDI, A; VAN OUDHEUSEN, P. **Financial Literacy Around the World. Standard e Poor's Global Financial Literacy Survey Report**. McGraw Hill Financial Inc, Nova Iorque, 2015.

KOJA, Paulo Henrique Pinheiro. **A relação entre a metodologia da Startup Enxuta e pequenas empresas do segmento de e-commerce**. Paulo Henrique Pinheiro Kojá: orientador

Prof. Dr. Claudio Oliveira. São Paulo – 2014. 72 fls. Monografia (Especialização Lato Sensu) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2014.

LODDI, César Eduardo. **Aplicações das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos franqueados: um estudo de caso**; orientador Wilson Kendy Tachibana (Dissertação) Escola de engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2008.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O quantitativo-qualitativo: oposição ou complementariedade?**. Cadernos de saúde pública, Rio de Janeiro, p:239-262, jul./set.1993.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo; PIRES, Adriana Cristina Barbosa; SANTOS, Vilma da Silva. **A eficácia do fluxo de caixa no processo de gestão e tomada de decisão empresarial**. IX Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e V Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba: Univap; 2016 p.3012-3015.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011. Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: Uma abordagem prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OSTEWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro. Alta Books, 2011.

PEREIRA, Karina. **PME'S adotam modelo de gestão de startups** . Disponível em: <<http://experting.com.br/artigos/pmes-adotam-modelo-de-gestao-de-startups/>>. Acesso em Outubro de 2016.

PEREIRA, Maria Isabel ; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Modelo de Gestão – uma análise conceitual**. Pioneira Thomson Learning, 2001.

PERIARD, Gustavo. **Crowdfunding, o que é e como funciona**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/crowdfunding-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

PIVETTA, Geize. **A utilização do fluxo de caixa nas empresas: um modelo para a pequena empresa.** Revista eletrônica de contabilidade. Curso de ciências contábeis UFSM. Vol.1. N.2 Dez/2004-Fev/2005.

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

RILEY, Jim. **Cash Flow Forecasting for a Startup.** 2015. Disponível em: <<http://www.tutor2u.net/business/reference/cash-flow-forecasting-for-a-startup>> Acesso em: 11 nov. 2016.

RODRIGUEZ, Julian Andres Herman. **Start-up Development in Latin America: The Role of Venture Accelerators.** Orientadora prof. Deborah Lucas – Dissertação – Massachusetts Institute of technology - MIT. Cambridge, 2015.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira.** 2. ed. Editora Atlas, 2002.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

SARAIVA, Jacilio. **Jovens empreendedores enfrentam desafio da falta de credibilidade.** 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4951352/jovens-empreendedores-enfrentam-desafio-da-falta-de-credibilidade>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

SEBRAE. Série Estudos e Pesquisas. **Sondagem sobre Empreendedorismo Digital.** São Paulo, maio 2012. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/615330c0d4a052ab19d47bb47076b8d3/\\$File/4305.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/615330c0d4a052ab19d47bb47076b8d3/$File/4305.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2016.

_____. **Como obter financiamento para sua startup.** Brasília-DF, 2012. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Cartilha_Obtendo_Financiamento.pdf>. Acesso em: 17 Nov. 2016.

_____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** Brasília, DF; DIEESE, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> Acesso em: 20 Abr. 2017.

_____. **O que é ecossistema?.** 2015. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/sebraeaz/Projeto-Startup-2015-PR-%E2%80%93-Pagina-4-%E2%80%93-Ecosistema>>. Acesso em: 13 Dez. 2016.

_____. **O que é uma empresa startup?.** 2011. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/texto/o-que-e-uma-empresa-startup>>. Acesso em: 5 set. 2016.

_____. **Porque você deve pivotar sua startup.** 2016a. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-voce-deve-pivotar-sua-startup,b5192bf060b93410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 18 Out. 2016.

_____. **Quem são os pequenos negócios?**. 2016b. Disponível em:<
https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 10 Abr. 2017.

_____. **Cartilha: fluxo de caixa**. 2016c. Disponível em: <
[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/75453dc-ed2c385f7ed0fed7cccc7fcef/\\$File/1309.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/75453dc-ed2c385f7ed0fed7cccc7fcef/$File/1309.pdf)>. Acesso em: 18 Mar. 2016.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Trad. de F. de Oliveira, F. Alher e H.L. Corrêa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação** - São Paulo : Atlas, 1987

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed.São Paulo: Atlas, 2000.

WALDEN, Stephanie. **Startup success by the numbers**. 2014. Disponível em:
<<http://mashable.com/2014/01/30/startup-success-infographic/#.7Nu9jymuOqj>>. Acesso em: 2 Abr. 2017.

ZEIDAN, Rodrigo. **Os maus hábitos financeiros de empreendedores**. 2013. Disponível em:
<<http://exame.abril.com.br/pme/os-maus-habitos-financeiros-de-empreendedores/>>. Acesso em 26 Mar. 2017.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS *STARTUPS*.

O presente questionário trata-se de uma pesquisa de cunho acadêmico, que compõe a monografia do aluno Pedro Henrique de Souza Marques (Mat: 347744), para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC) sob a orientação do Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira.

OBS: Tal questionário destina-se ao colaborador responsável pela gestão financeira da empresa em questão, tendo como objetivo entender como se dá a gestão financeira no ambiente de uma startup, buscando compreender quais ferramentas e métodos são utilizados, as dificuldades apresentadas, além de suas opiniões acerca da administração financeira no contexto das startups.

Perfil da Startup

Nome fantasia ou razão social da Startup

Your answer

Data de fundação *

Date

dd/mm/aaaa

Número de colaboradores *

Your answer

Tipo de atividade da Startup *

- Comércio
- Serviços gerais
- Desenvolvimento e licenciamento de software
- Other: _____

Breve descrição do modelo de negócio da startup

Your answer

Faturamento anual (aproximado)

Your answer

Perfil do respondente

Idade *

Your answer

Nível de escolaridade *

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação

Curso Superior (se possuir superior incompleto ou completo)

- Administração
- Economia
- Finanças
- Contabilidade
- Other: _____

Curso de especialização/pós-graduação (se possuir)

- Administração
- Economia
- Finanças
- Contabilidade
- Other: _____

A quanto tempo você atua na empresa? *

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- De 1 ano a 3 anos
- Acima de 3 anos

Qual sua experiência profissional anterior na área de gestão financeira? *

- Nunca tive experiência nessa área
- Tenho experiência de até 1 ano em outra empresa
- Tenho experiência acima de 1 ano e menor que 3 anos em outra empresa
- Tenho experiência acima de 3 anos em outra empresa

Perfil da gestão financeira

Quanto a busca de financiamento para a implantação da startup, quais fontes foram utilizadas? *

- Capital próprio
- Capital de familiares ou amigos
- Investidores Anjo
- Financiamento coletivo (crowdfunding)
- Capital de risco (venture capital)
- Investimentos da iniciativa pública (subvenções, editais e bolsas)
- Other: _____

Houve/há dificuldade na obtenção de financiamento para a startup? Qual(is)? *

Your answer

Quanto às demonstrações contábeis, a startup acredita que a demonstração de resultados (DRE) e o balanço patrimonial, representam um controle importante e fornece a base para uma gestão financeira adequada? *

- Não, é irrelevante
- Não, para uma startup o que importa é a gestão do fluxo de caixa (entrada e saída de dinheiro)
- Sim, porém sua implantação para fins gerenciais no ambiente de uma startup se torna muito complexa, sendo utilizada apenas para fins fiscais
- Sim, pois permite a base essencial para a tomada de boas decisões financeiras

A startup utiliza a demonstração de resultados (DRE) e o balanço patrimonial como ferramentas de suporte à gestão financeira? *

- Sim
- Não

Através de qual mecanismo a startup controla as entradas e saídas de dinheiro (fluxo de caixa)? *

- Não é realizado nenhum controle financeiro
- Através de anotações em cadernos e livros
- Através da inserção de dados em planilhas eletrônicas (Excel, libre office, etc.)
- Através de um sistema de software específico para essa função

Com que frequência as movimentações financeiras são registradas no sistema de controle financeiro (fluxo de caixa)? *

- Não são registradas
- Ocasionalmente
- Mensalmente
- Semanalmente
- Diariamente

Através dos lançamentos realizados no sistema de controle financeiro, a startup costuma estimar a situação futura de seu caixa (fluxo de caixa projetado)? *

- Não, creio que não seja relevante
- Não, pois não tenho conhecimento técnico para isso
- Não, pois não tenho controle suficiente das informações financeiras para isso
- Sim, há fluxo de caixa projetado

Se SIM, qual costuma ser o prazo dessa projeção?

- Curto prazo (1 semana até 3 meses)
- Médio prazo (Acima de 3 meses até 1 ano)
- Longo prazo (superior a 1 ano)

A startup conhece o conceito de capital de giro? *

- Sim
- Não

A startup calcula a sua necessidade de capital de giro? *

- Sim
- Não

Se SIM, de que maneira calcula sua necessidade de capital de giro?

Your answer

A startup se utiliza de alguma prática para prevenir ou eliminar a insuficiência de capital de giro? *

- Sim
- Não

Se SIM, quais dessas práticas para prevenir ou eliminar a insuficiência de capital de giro a startup se utiliza?

- Controle da inadimplência dos clientes
- Alongar o perfil de endividamento, aumentando os prazos para pagamento de dívidas
- Redução de custos
- Encurtamento do ciclo operacional
- Other:

A startup utiliza índices financeiros para análise e monitoramento do seu desempenho financeiro? *

- Sim
- Não

Se SIM, quais índices financeiros a startup utiliza?

- Liquidez corrente
- Liquidez seca
- Liquidez imediata
- Giro do estoque

- Prazo médio de recebimento
- Prazo médio de pagamento
- Giro do ativo
- Índice de endividamento geral
- Índice de cobertura de juros
- Índice de cobertura de obrigações fixas
- Margem de lucro bruto
- Margem de lucro líquido
- Margem de lucro operacional
- Retorno sobre o ativo total
- Retorno sobre o capital próprio
- Other: _____

Quanto às assertivas a seguir, pontue seu nível de concordância

★

	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
A gestão financeira é um fator relevante no desenvolvimento de uma startup	<input type="radio"/>				
A má gestão financeira é um dos fatores para a alta taxa de mortalidade das startups	<input type="radio"/>				
Os empreendedores de startups costumam negligenciar a gestão financeira	<input type="radio"/>				
Ainda há muitas dúvidas quanto a gestão financeira no ambiente das startups	<input type="radio"/>				
A dificuldade na captação de capital necessário somada a má gestão financeira, é o principal fator de insucesso das startups brasileiras	<input type="radio"/>				

Na sua opinião, as startups enfrentam dificuldades no âmbito da gestão financeira? *

Sim

Não

Se SIM, quais as principais dificuldades enfrentadas pelas startups no âmbito da gestão financeira? Se possível, cite outras.

Falta de conhecimento por parte dos empreendedores

Dificuldade de aplicar o conhecimento na realidade da empresa

Falta de capital para terceirizar ou manter um departamento dessa natureza

Falta de profissionais ou empresas no mercado que possam realizar tais funções

Other: _____

Como você avalia a gestão financeira da sua startup? *

Your answer _____