



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Gustavo Paloschi

**FUNÇÕES DE CONTROLADORIA DE UMA *STARTUP SAAS* DE ALTO
CRESCIMENTO EM SEUS 3 PRIMEIROS ANOS: ESTUDO DE CASO**

Florianópolis

2022

Gustavo Paloschi

**FUNÇÕES DE CONTROLADORIA DE UMA *STARTUP SAAS* DE ALTO
CRESCIMENTO EM SEUS 3 PRIMEIROS ANOS: ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra

Paloschi, Gustavo

Funções de controladoria de uma startup SaaS de alto crescimento em seus 3 primeiros anos : Estudo de Caso / Gustavo Paloschi ; orientador, Carlos Eduardo Facin Lavarda, 2022.

59 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Ciências Contábeis, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Ciências Contábeis. 2. Controladoria. 3. Startup. I. Lavarda, Carlos Eduardo Facin. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

Gustavo Paloschi

**FUNÇÕES DE CONTROLADORIA DE UMA STARTUP SAAS DE ALTO
CRESCIMENTO EM SEUS 3 PRIMEIROS ANOS: ESTUDO DE CASO**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovado em sua forma final pelo Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 18 de março de 2022.

Prof. Roque Brinckmann, Dr.
Coordenador de TCC

Banca Examinadora:

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Ilse Beuren, Dra
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Daiana Rafaela Pedersini, Ma.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado à minha família e a todos que me ajudaram durante o curso.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por toda a luz e guia durante este período.

Aos meus pais Ideraldo Luiz Paloschi e Margarida Pavesi Paloschi, por todo o carinho, ensinamentos e incentivos.

Aos meus irmãos, Daniel Paloschi, Felipe Paloschi e Lucas Paloschi, pelo suporte e companheirismo.

Ao fundador da empresa estudada, pela parceria durante todo o processo.

Ao orientador, Carlos Eduardo Facin Lavarda por aceitar o desafio e contribuir positivamente em todas nossas conversas.

E a UFSC, pela oportunidade de desenvolvimento, pela estrutura, professores e todo o conhecimento passado durante estes 5 anos.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral compreender as funções de controladoria de uma *startup* de alto crescimento em seus 3 primeiros anos. Os objetivos específicos traçados para alcançar o objetivo geral foram: a) Identificar os estágios de crescimento da *startup* em cada um de seus 3 anos; b) Entender as mudanças de processos no departamento financeiro dos últimos 3 anos da empresa; c) Identificar quais processos estavam consolidados em cada etapa de crescimento da empresa; d) Identificar desafios nos processos financeiros que não acompanharam o crescimento da empresa; e) Identificar a evolução das funções da controladoria que se mostraram necessárias no processo de crescimento da empresa. A pesquisa é um estudo de caso que se caracteriza como descritiva e qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com o CEO e fundador da *startup*, além da análise de informações e documentos obtidos pelo pesquisador, que no período da pesquisa, estava empregado na empresa na função de Analista Financeiro. Com este trabalho, espera-se que empreendedores e gestores financeiros, conhecendo os conceitos dos estágios e os momentos em que a *startup* esteve em cada estágio, poderão melhor relacionar o estágio atual de seus negócios com as principais funções da controladoria e obter melhores informações para o planejamento e tomadas de decisões estratégicas.

Palavras-chave: *Startup*; Controladoria; Estágios de Crescimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo dos estágios da *Startup*

31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Funções da Controladoria e seus conceitos	15
Quadro 2- Metodologias de gestão	17
Quadro 3 - Roteiro de entrevista	24
Quadro 4 - Evolução Gestão Financeira x Ciclo de Negócio	25
Quadro 5 - Classificação do <i>Venture Capital</i> no Brasil	26
Quadro 6 - Processos financeiros na <i>startup</i>	36
Quadro 7 - Estrutura da DRE Gerencial	38
Quadro 8 - Responsabilidades das Funções de Controladoria	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 Justificativa	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Funções da Controladoria	13
2.2 <i>Startup SaaS</i>	17
2.3 Estágios do ciclo de vida das <i>Startups</i>	18
3 METODOLOGIA	22
3.1 Procedimentos de coleta de dados	22
3.2 Instrumento de coleta de dados	23
3.3 Procedimentos de análise de dados	24
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1 Um breve histórico do crescimento da Empresa pesquisada	28
4.2 Estágios de Crescimento da <i>Startup</i>	29
4.3 Processos Financeiros da <i>Startup</i>	32
4.3.1 Financeiro Transacional	32
4.3.2 Financeiro Tesouraria	33
4.3.3 Financeiro FP&A e Controladoria	34
4.3.4 Financeiro Estratégico e Financeiro Governança e RI	36
4.4 Funções e Processos da Controladoria da <i>Startup</i>	37
4.5 Desafios nos Processos e Funções de Controladoria	42
4.6 Importância e impacto da controladoria na <i>Startup</i>	45
5 CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A - Protocolo ético do estudo de caso	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A controladoria é uma unidade de suporte administrativo ao processo de gestão empresarial e age também como gestora do sistema de informação como provedora do suporte informacional à gestão empresarial (MOURA; BEUREN, 2000). Segundo Martins (2005), a controladoria tem finalidade de garantir informações adequadas ao processo decisório dos gestores, colaborando assim para a busca pela eficácia da empresa e de suas subdivisões, levando-se em conta o aspecto econômico. O foco da controladoria é a criação de valor para a empresa e para os acionistas, valor esse que será obtido pelos gestores das diversas atividades desenvolvidas dentro da empresa, inseridas em processo de gestão claramente definido (PADOVEZE, 2004).

Kanitz (1976), entende que as funções da Controladoria podem ser resumidas em: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

Algumas das funções específicas de controladoria, destacadas por Lunkes et al. (2010) e pesquisadas em startups por Nocetti (2019) são: planejamento financeiro, dar suporte ao processo de gestão com informações, análise de custos, planejamento orçamentário, controle patrimonial, análise de rentabilidade, análise de produtividade, planejamento estratégico e contabilidade gerencial

Devido ao desenvolvimento acelerado das *startups*, a participação da controladoria é essencial para geração de informações fidedignas para o empreendedor, para o manuseio de informações e elaboração de relatórios para agentes internos e externos do mercado, entre eles estão possíveis investidores e parceiros. Dessa forma é importante ter todas as informações estruturadas (COGNITIO, 2020).

Um estudo feito por Nocetti (2019) identificou que de 31 *startups* analisadas em Florianópolis, 26 delas não possuíam um departamento de controladoria estruturado. No entanto, verificou-se que grande parte das funções de controladoria estão presentes no cotidiano destas *startups* e que o departamento que mais se aproxima das atividades de controladoria é o Administrativo/Financeiro.

De acordo com o SEBRAE (2014), uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

Um dos principais problemas de mortalidade desses negócios é que os gerentes não pensam no crescimento de seus negócios como uma sequência de estágios (GALBRAITH, 1982). Nos diferentes estágios de vida, as organizações passam a apresentar atributos específicos e agir de forma diferente (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998). Couto (2019) identificou quatro estágios que as *startups* passam durante seu ciclo de vida: (i) Estágio I - Concepção e Desenvolvimento; (ii) Estágio II - Organização e Tração; (iii) Estágio III - Crescimento e Escala e (iv) Estágio IV - Consolidação e Transição.

Neste estudo de caso serão explorados os estágios do ciclo de vida da *startup* escolhida, os processos do departamento financeiros e funções de controladoria presentes em seus 3 primeiros anos de operação. Assim, defini-se como problema de pesquisa: Como as funções de controladoria se relacionam com as fases dos ciclos de vida de uma *startup* de alto crescimento?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Compreender as funções de controladoria de uma *startup* de alto crescimento em seus 3 primeiros anos por meio da abordagem do ciclo de vida das organizações.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os estágios de crescimento da *startup* em cada um de seus 3 anos.
- b) Entender as mudanças de processos no departamento financeiro dos últimos 3 anos da empresa.
- c) Identificar quais processos estavam consolidados em cada etapa de crescimento da empresa.
- d) Identificar desafios nos processos financeiros que não acompanharam o crescimento da empresa.
- e) Identificar a evolução das funções da controladoria que se mostraram necessárias no processo de crescimento da empresa.

1.3 Justificativa

Conforme dados da Associação Brasileira de *Startups*, de 2015 até 2019, o número de *startups* no país mais que triplicou, passando de 4.151 para 12.727 (um salto de 207%) (ABSTARTUPS, 2021). Este trabalho se justifica em trazer as principais atividades e desafios no departamento financeiro de uma *Startup* de alto crescimento para que novos empreendedores possam aprender com os principais acertos e procurem melhores formas de superar os desafios comentados pela empresa estudada.

É essencial entender como a controladoria pode contribuir para sua empresa, pois ela possui um papel fundamental, colaborando para o desenvolvimento de processos dentro dos preceitos contábeis e cujas funções ultrapassam o suporte informacional, participando efetivamente dos processos de controle interno, planejamento e orçamento, bem como do planejamento estratégico das organizações (LEITE; REIF; LAVARDA, 2018).

É importante para os empreendedores aprimorarem a capacidade de identificar as mudanças que ocorrem à medida que as organizações crescem e se desenvolvem, assim podem se preparar da melhor forma sua capacidade para a gestão do desenvolvimento de sua organização (COUTO, 2019).

Por fim, empreendedores e gestores financeiros, conhecendo os conceitos dos estágios e os momentos em que a *startup* esteve em cada estágio, poderão melhor relacionar o estágio atual de seus negócios com as principais funções da controladoria necessárias para o momento e obter melhores informações para o planejamento e tomadas de decisões estratégicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico serão conceituadas inicialmente as funções de controladoria utilizadas como base de análise na pesquisa. Na sequência, será explorado o que é uma *Startup* de modelo *SaaS*. No último tópico serão explorados os estágios do ciclo de vida das *startups* propostos por Couto (2019).

2.1 Funções da Controladoria

De acordo com Lunkes et al. (2010, p.5):

A controladoria é uma área de estudos que carece de definições e conceituações claras, isso inclui um conjunto básico de funções. Seu desenvolvimento ocorreu a partir dos preceitos básicos da contabilidade para uma ampla função de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais, passando a participar também ativamente da formulação das estratégias, fazendo com que deixasse de ser apenas um compilador de dados e passasse a ser um gestor da informação responsável pelo alinhamento estratégico das organizações.

Segundo Lunkes et al. (2010), a escola clássica da administração trata como principais funções as que seguem:

- a) Planejamento - determinação de um plano de ação que forneça uma base estimativa do grau de sucesso provável, para que os objetivos traçados sejam alcançados;
- b) Organização - para que haja a execução dos planos, é necessária uma estrutura que defina o tipo de organização requerido para o sucesso dessa execução;
- c) Direção - coordenação das divisões das tarefas, com indicação clara de autoridade, poder, responsabilidade e lealdade; e
- d) Controle - função que mede o desempenho presente em relação a padrões esperados, com a devida correção, quando necessário.

Para Kanitz (1976), as funções da controladoria podem ser assim resumidas:

- a) informação - compreende os sistemas contábil-financeiro-gerenciais;
- b) motivação - refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;

- c) coordenação - visa centralizar informações com vista à aceitação de planos. O *controller* toma conhecimentos de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções;
- d) avaliação - interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades, etc.;
- e) planejamento - assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos; e
- f) acompanhamento - verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisar tais planos.

De acordo com Nocetti (2019), algumas das principais funções da controladoria são: planejamento financeiro, dar suporte ao processo de gestão com informações, análise de custos, planejamento orçamentário (elaborar, coordenar e assessorar no planejamento / orçamento das áreas), controle patrimonial (registro e controle de ativos fixos), análise de rentabilidade, análise de produtividade, planejamento estratégico e contabilidade gerencial.

No Quadro 1 estão conceituadas as funções de controladoria que serão analisadas na *startup* estudada. As funções foram extraídas de Nocetti (2019), que evidencia quais funções de controladoria estão mais presentes nas *startups* de Florianópolis e Grande Florianópolis.

Como objeto de apresentação, serão utilizados estudos anteriores que tiveram como tema controladoria e funções de controladoria. Gomes (2009) teve como objetivo em sua pesquisa conhecer de que forma a Controladoria vem atuando em empresas do sistema de franquias, se esta é apenas um departamento administrativo dentro da entidade, ou se está direcionada para auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão. Como resultado, identificou que as empresas que compõem este estudo informaram que a controladoria não é uma unidade administrativa dentro de suas organizações, mas verificou-se que as atividades e funções típicas da controladoria estão presentes no cotidiano destas entidades. Também, ao verificar a utilização da controladoria por parte dos gestores nesse tipo de empreendimento e como se dá este emprego, percebe-se que o uso da Controladoria não ocorre em sua plenitude nas empresas de franquias que compõem as unidades de análise da pesquisa (GOMES, 2019).

Quadro 1 - Funções da Controladoria e seus conceitos

Função da Controladoria	Conceito
Planejamento Financeiro	Para Hoji (2007), o planejamento e controle financeiro consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de relatórios, bem como participar ativamente das decisões estratégicas, para alavancar as operações.
Suporte informacional	Fundamentação da atividade de Controladoria no processo de gestão, planejamento, execução e controle, bem como sua função como órgão apoiador no processo de tomada de decisão (BRUNI; GOMES, 2010).
Análise de Custos	Martins (2003) define custo como gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.
Planejamento Orçamentário	Planejamento é a criação e estabelecimento de planos gerais e específicos e Orçamento é uma expressão formal de planos de curto prazo (um ano), com base nas estruturas empresariais existentes e/ou já programa das. Decorre dos planos operacionais, na parte que é relativa ao próximo exercício contábil, ou seja, a programação operacional. (PADOVEZE, 2010).
Controle Patrimonial	De acordo com Santos (2002, p.11), “a administração patrimonial compreende uma sequência de atividades que tem o seu início na aquisição e termina quando o bem for retirado do patrimônio da instituição, e ao longo dessa trajetória são adotados inúmeros procedimentos físicos e contábeis” que determinam os dados históricos da vida útil de cada bem dentro da organização.
Análise de Rentabilidade	Segundo Padoveze e Benedicto (2007, p. 104), “a rentabilidade é resultante das operações da empresa em determinado período e, portanto, envolve todos os elementos operacionais, econômicos e financeiros do empreendimento”. A rentabilidade mede o êxito econômico da empresa, o retorno que ela obteve por meio de seus investimentos.
Análise de Produtividade	O dicionário define produtividade em termos de: a proporção entre quantidade e qualidade de unidades produzidas pelo trabalho por unidade de tempo. Quando aplicada aos indivíduos, a produtividade se refere ao desempenho do trabalhador, do grupo de trabalhadores ou da unidade de produção comparada à norma pré estabelecida, introduzindo, então, a noção de comparação, mensuração e padrão (SAINT-JEAN; THERRIAULT, 2007).
Planejamento estratégico	O planejamento estratégico, seguindo a linha de Martins (2005), seria a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir as metas e planos de ação que se transformem em vantagem frente à concorrência.
Contabilidade Gerencial	Contabilidade gerencial pode ser definida como o processo de identificação, medição, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação (financeira e operacional) usada pela administração para planejar, avaliar, controlar e assegurar, dentro de uma organização, o uso dos recursos com responsabilidade (IFAC, 1998).

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Leite, Reif e Lavarda (2018) realizaram um estudo de caso com o objetivo de analisar as funções da controladoria em uma organização do ramo da construção civil de grande porte, buscando identificar aspectos relacionados ao departamento da controladoria e ao perfil do controller. Como resultado, foi encontrado por meio de informações empíricas que demonstram que a controladoria possui uma gama de atividades dentro da organização estudada, na qual extrapola a tradicional posição de apenas fornecedora de informações para uma posição de apoio à tomada de decisão da gestão. As áreas gerenciadas pela controladoria na organização em questão são: contabilidade, custos, gestão de risco e tecnologia da informação, além da efetiva participação do planejamento estratégico da organização (LEITE; REIF; LAVARDA, 2018).

Nunes (2014), teve como objetivo de pesquisa identificar quais práticas de controladoria podem suportar decisões estratégicas nas empresas de transportes, tendo como objetivo identificar quais práticas de controladoria podem suportar decisões estratégicas nas empresas de transportes. Como resultado, concluiu-se que é possível concluir que a controladoria pode fornecer suporte à formulação e à execução da estratégia da empresa. Práticas como custeio variável, orçamento operacional e análise custo-volume-lucro podem auxiliar na tomada de decisões estratégicas de curto prazo. No entanto, análise de externalização, planejamento tributário e análise do retorno do investimento são práticas que auxiliam os gestores na tomada de decisões estratégicas de longo prazo (NUNES, 2014).

Gonçalves e Losilla (2011) realizaram uma pesquisa sobre controladoria e gestão financeira em micro e pequenas empresas, buscando ilustrar a importância do controle do gestor ou empreendedor no universo das MPEs, assim como a utilização de instrumentos, ferramentas e ações que venham aperfeiçoar o processo gerencial e organizacional dentro das mesmas. A pesquisa teve como resultado, levando-se em conta a velocidade que novos fatos ocorrem, que cada vez mais a controladoria deve conjugar-se com ao ambiente de MPE, fomentando suas informações aos gestores, no intuito de prognosticar as decisões estratégicas das empresas, reduzindo, se necessárias for, o tempo de disponibilização das informações (GONÇALVES; LOSILLA, 2011).

Já Prado et. al. (2013) realizaram um estudo sobre os desafios na implementação da controladoria estratégica nas organizações, buscando como resultado, que a sua adoção nas organizações possa levar a um maior preparo na busca pela vantagem competitiva e criação de valor para os acionistas. Concluiu-se que para vencer este desafio, os profissionais da área

de Controladoria devem buscar o aprimoramento de suas competências e estrutura organizacional para que possam assumir este papel de destaque nas organizações. Além disso, estes profissionais devem demonstrar claramente os benefícios da Controladoria Estratégica de modo a persuadir o Comitê Executivo da organização (PRADO et. al., 2013).

Como auxílio das funções de controladoria, empresas também aplicam metodologias de gestão. No Quadro 2, estão algumas das metodologias mais conhecidas e utilizadas nas organizações.

Quadro 2 - Metodologias de gestão

Metodologias de Gestão	Definição
Objetivos e Resultados Chaves (OKR)	É um <i>framework</i> de definição e gerenciamento de objetivos (MACIEL; ARCOVERDE, 2016). O OKR possui dois componentes, o objetivo (o que queremos alcançar) e os resultados chaves (como saber se estamos chegando lá) (CASTRO, 2015).
Gerenciamento pelas diretrizes	O Gerenciamento pelas Diretrizes pode ser entendido como um mecanismo, que viabiliza a identificação da diferença entre o que a empresa pode fazer e o que ela deve fazer. Esta disparidade pode ser neutralizada com a formulação de diretrizes a serem implementadas por meio de processo que contém dispositivos de monitoramento das ações sobre os processos e sobre os resultados (SILVA; COSTA NETO, 2000)
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	O BSC consiste em metodologia disponível e aceita no mercado desenvolvida pelos professores da <i>Harvard Business School</i> , Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Esta metodologia busca a maximização dos resultados através de desenvolvimentos de indicadores baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e a estratégia empresarial: financeira, clientes, aprendizado e crescimento e processos internos (BRUNI; GOMES, 2010).

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Estas metodologias, OKR, Gerenciamento pelas diretrizes e BSC são utilizadas principalmente como auxílio e complemento ao planejamento estratégico das empresas.

2.2 *Startup SaaS*

Uma *startup*, por definição, é uma catalisadora que transforma ideias em produtos. Sua descrição está intimamente ligada com o conceito de empresas nascentes que estão à procura de mercado para seu produto inovador, inseridas em um contexto de incerteza (TORRES et al., 2016)

De acordo com Ries (2011, p.24), “uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sobre condições de extrema incerteza”. Para Blank

(2010), uma *startup* é uma organização formada para buscar um modelo de negócios repetível e escalável. Clientes e desenvolvimento ágil é o caminho para as *startups* testarem rapidamente suas hipóteses sobre seu modelo de negócios.

D'alençon e Müller (2015) descrevem que as *startups* escaláveis, muitas vezes baseiam seus negócios no desenvolvimento de software. Um dos principais modelos é o *Software* como Serviço ou *Software as a Service (SaaS)*, que segundo Chong e Carraro (2006), é o *software* implementado como um serviço hospedado e acessado pela Internet. Dessa forma, o usuário paga pelo uso do software e não pela sua propriedade.

2.3 Estágios do ciclo de vida das *Startups*

Os estudos de ciclo de vida organizacional visam a demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo. Nos diferentes estágios de vida, as organizações passam a apresentar atributos específicos e agir de forma diferente. Características como complexidade, formalização, tomada de decisão e critérios de eficácia podem assumir contornos diferenciados de estágio para estágio (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998)

Couto (2019) identificou quatro estágios pelos quais as *startups* passam durante seu ciclo de vida. No estágio I, de Concepção e Desenvolvimento, a operação acontece com um número pequeno de indivíduos, em que todos têm responsabilidades e autonomia. Já em relação ao empreendedor, as principais atividades desempenhadas relacionam-se com a invenção e com o desenvolvimento de um produto ou tecnologia. Neste estágio é possível concluir que os empreendedores concentram as tomadas de decisões em suas mãos e é feita baseada principalmente em sua intuição da situação (COUTO, 2019).

A estrutura organizacional da *startup* é simples, informal e com poucos níveis hierárquicos, negócios em fases iniciais são marcadas por uma equipe formada por poucas pessoas que, no geral, são mais técnicas e multitarefas, encorajadas a inventar e projetar (COUTO, 2019).

São encontrados dois principais tipos de riscos: os riscos relacionados aos clientes pelo fato de os clientes e potenciais clientes serem amplamente consultados pelo negócio e participarem ativamente do desenvolvimento e aprimoramento da solução e os riscos financeiros, que demonstram a vulnerabilidade financeira desses negócios em estágios

iniciais, que geralmente em fase inicial, necessitam de financiamento externo para sustentar suas atividades (COUTO, 2019).

No estágio II, de Organização e Tração, o empreendedor começa a desenvolver aspectos e comportamentos mais gerenciais, iniciando um processo de atividades relacionadas aos papéis de administrador e integrador da equipe (COUTO, 2019).

À medida que o negócio se desenvolve, a empresa orienta-se para estabelecer as bases organizacionais e iniciar a promoção do aumento das vendas da proposta de valor ao mercado alvo com objetivo de construir um modelo de receita inicial para um plano de negócio viável (COUTO, 2019).

O foco da empresa direciona-se para o desenvolvimento do produto ou tecnologia, o que necessita da integração de pessoas mais especializadas e uma hierarquia incipiente de uma organização começa a tomar forma em torno de funções técnicas especializadas (COUTO, 2019).

A tomada de decisão mais compartilhada com a equipe. Ainda que com caráter mais informal, o foco no crescimento e estruturação da organização também se inicia neste estágio, assim como o estilo de gestão e liderança mais gerencial (COUTO, 2019).

A estrutura organizacional no Estágio II é incipientemente formal e fundamentada em departamentos e funções. Quanto aos processos administrativos e burocracia, eles começam a existir de maneira básica. Assim, regras, procedimentos e políticas são inicialmente formados, bem como indicadores de controle e desempenho (COUTO, 2019).

Inicia-se um movimento em direção à contratação de profissionais experientes e treinados profissionalmente e torna-se importante para a *startup* desempenhar atividades iniciais para o desenvolvimento do time, para o aumento das vendas e para a geração da receita, uma vez que neste estágio o negócio prepara-se para iniciar o processo de escala. Os esforços se concentram em refinar a solução e avançar o modelo de receita inicial para um plano de negócios viável (COUTO, 2019)

No Estágio III, Crescimento e Escala, direcionamento do foco e dos esforços da *startup* estão no crescimento e estruturação organizacional da empresa. A *startup* organiza sua estrutura para estimular o crescimento das vendas e alcançar a escala, o principal objetivo e tarefa estratégica da empresa (COUTO, 2019).

Este estágio exige do empreendedor desenvolver o time e resolver conflitos. Ele possui importantes atividades como delegação das funções, de autoridades e autonomia mais consistente (COUTO, 2019)

São encontrados desafios relacionados ao desenvolvimento da eficiência operacional, processos gerenciais e infraestrutura para suportar o crescimento. Já em termos de tomada de decisão, esta se torna um pouco mais descentralizada e mais baseada em informações, em detrimento exclusivamente da intuição do empreendedor (COUTO, 2019).

Para alcançar os resultados de escala esperados, novos especialistas e funções são adicionadas. A estrutura organizacional é incipientemente formal e hierarquizada e o processo de fundamentação em departamentos ou funções também está em processo de desenvolvimento. (COUTO, 2019).

Além dos critérios de eficiência relacionados a desenvolver o time, aumentar as vendas e gerar receita. Neste estágio, torna-se importante também critérios relacionados a estruturar a empresa, planejar, definir metas e controlar resultados, como formas de mensuração do desempenho da empresa. (COUTO, 2019).

A aquisição de clientes em escala gera um risco de imagem da empresa em relação aos clientes. Também são identificados riscos financeiros, dado a possibilidade de inadimplência e possível dependência dos recursos dessa relação para continuidade do crescimento exponencial (COUTO, 2019).

O Estágio IV, Consolidação e Transição, é o momento no qual a escala foi alcançada e a *startup* inicia o processo de transição para uma companhia, requerendo da empresa a diversificação de soluções e desenvolvimento da capacidade estratégica e empreendedora (COUTO, 2019).

Durante esta etapa, é exigido do empreendedor o desenvolvimento das capacidades de planejamento e previsão, bem como capacidade de explicar e reforçar os valores culturais que sustentam e caracterizam o negócio. Já a tomada de decisão é compartilhada entre os membros da equipe, mais formal e baseada na análise mais detalhada de informações, provenientes de sistemas de controle da própria empresa (COUTO, 2019).

No processo de transição para uma corporação, torna-se tipicamente funcional a adoção de princípios burocráticos para sua organização. Quanto aos processos administrativos, esses também se tornam mais burocráticos, compostos por regras,

procedimentos e políticas, assim como indicadores de controle e desempenho (COUTO, 2019).

No Estágio IV, o quadro pessoal da *startup* continua a crescer e inicia-se o processo de consolidação da organização. Isso, conseqüentemente, requer que mais pessoas especialistas sejam integradas na *startup* (COUTO, 2019).

Riscos políticos, tecnológicos, econômicos e cibernéticos relacionados a empresas parceiras apresentam maior representatividade. Além destes, os riscos relacionados aos investidores-anjo, investidores profissionais e *Venture Capitalists* ganham destaques, dado que esta fase caracteriza-se pelo amadurecimento de relações entre a *startup*, investidores e acionistas, a fim de obter novos investimentos para consolidar a posição da empresa, aumentar a parcela de mercado e desenvolver novas soluções (COUTO, 2019).

3 METODOLOGIA

Considerando os objetivos, esta pesquisa se caracteriza como descritiva. De acordo com Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Entre as suas características mais significativas está a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como, questionário, entrevistas e observação sistêmica.

Realizou-se um estudo de caso. Segundo Creswell (2010, p.26), o processo de pesquisa qualitativa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados. O relatório final escrito tem uma estrutura flexível.

3.1 Procedimentos de coleta de dados

A pesquisa foi realizada por meio de uma entrevista com o CEO e fundador da *startup*, além de informações obtidas pelo pesquisador, que no momento da pesquisa, estava empregado na empresa na função de Analista Financeiro. Com o objetivo de entender o histórico dos processos financeiros em cada etapa de seu crescimento e conquista de mercado, foram analisados pelo pesquisador os seguintes documentos: *backups* de *softwares* financeiros utilizados pela *startup*, *e-mails* com informações e atualização de indicadores financeiros enviados para os sócios, relatórios de fechamento e acompanhamento mensal enviados para investidores.

Também foram analisadas as seguintes ferramentas utilizadas pela empresa no controle financeiro: planilhas de acompanhamento de caixa e movimentação bancária, *software* ERP utilizado atualmente, DRE gerencial de caixa, planilhas de indicadores financeiros (dados históricos e atuais), planilha de planejamento e orçamento (dados históricos e atuais). As informações analisadas são do período de maio de 2018, data de fundação da empresa, até julho de 2021, último mês de dados disponibilizados para o estudo.

A entrevista com o Fundador foi realizada no dia 17 de janeiro por meio de vídeo chamada na ferramenta *Google Meet*. Na entrevista buscou-se entender a visão do Fundador sobre os estágios de crescimento da *startup*, quais funções de controladoria foram implementadas na empresa, quando foram implementadas e quais desafios encontrados, além de entender a importância da controladoria para a empresa.

A empresa foi selecionada pelo alto crescimento apresentado em seus três primeiros anos de operação, crescimento este, destacado na análise dos resultados. Com a pesquisa procurou-se entender processos financeiros e funções de controladoria que participaram deste crescimento e quais desafios foram encontrados. Outro ponto, além do crescimento da empresa, é o fato do pesquisador ter atuado na função de Analista Financeiro na *startup* durante o período pesquisado, o que facilitou a coleta de dados.

3.2 Instrumento de coleta de dados

As perguntas do questionário foram elaboradas com base no modelo proposto apresentado no Quadro 3. Inicialmente, foi apresentado ao Fundador o conceito dos quatro estágios do ciclo de vida das *startups* propostos por Couto (2019) e questionado sobre quando a empresa se encontrou em cada um desses estágios e quando a empresa transitou de um estágio a outro.

Posteriormente, foram apresentadas ao entrevistado as funções de controladoria extraídas da pesquisa de Sturzbecher (2008), Lunkes (2010), Nunes (2014) e Nocetti (2019) e questionado sobre quando estas foram implementadas e os desafios encontrados. No último tópico de pesquisa, o tema foi direcionado no sentido de entender a importância da controladoria para o Fundador e para a empresa estudada.

O tópico 4.3, Processos Financeiros em cada ano da *startup*, foi obtido pelo Analista Financeiro da *startup*, por meio da experiência profissional na empresa. O analista ingressou na *startup* em agosto de 2019, no momento como estagiário, quando a empresa possuía 1 ano e 3 meses de operação. Os processos financeiros implantados anteriores a esse período foram obtidos na entrevista com o CEO.

Quadro 3 - Roteiro de entrevista

Tópicos da Análise de Resultados	Perguntas	Autor (es)
4.2 Estágios de Crescimento da <i>Startup</i>	Em quais estágios a empresa se encontrou em cada um de seus 3 primeiros anos?	Elaborada pelo Autor (2022)
	Em qual momento ela passou de um estágio para o outro?	Elaborada pelo Autor (2022)
4.4 Funções e Processos da Controladoria em cada ano da <i>Startup</i>	Em que ano da empresa foram implementados as seguintes funções de controladoria? Planejamento Financeiro, Dar suporte ao Processo de Gestão com Informações, Análise de Custos, Planejamento Orçamentário, Controle Patrimonial, Análise de Produtividade, Planejamento estratégico, Contabilidade Gerencial.	Elaborada pelo Autor (2022)
4.5 Desafios nos Processos e Funções de Controladoria	Quais desafios foram encontrados nas seguintes funções de controladoria? Planejamento Financeiro, Dar suporte ao Processo de Gestão com Informações, Análise de Custos, Planejamento Orçamentário, Controle Patrimonial, Análise de Produtividade, Planejamento estratégico, Contabilidade Gerencial.	Elaborada pelo Autor (2022)
4.6 Importância e impacto da controladoria na <i>Startup</i>	Diga como a controladoria participa do processo de formulação das estratégias da empresa, sejam elas formalizadas ou não?	Nunes (2014)
	Como a controladoria se envolve, controla e acompanha as atividades diárias desenvolvidas na empresa, possibilitando a comparação com metas e objetivos planejados?	Nocetti (2019), Lunkes (2010)
	Como você define as informações geradas pela controladoria e qual a importância delas para a organização?	Sturzbecher (2008)

Fonte: Elaborado pelo Autor

A autorização da entrevista e coleta de dados aconteceu por meio de uma assinatura de protocolo ético entre o fundador da empresa e o pesquisador, com o objetivo de manter a confidencialidade das informações críticas coletadas.

3.3 Procedimentos de análise de dados

Para a análise dos dados, inicialmente foi transcrita a entrevista, lida, interpretada e foram retirados aspectos que geraram informações sobre o objetivo proposto da pesquisa.

Além dos dados, foi incluída a percepção do pesquisador e este conjunto foi comparado com a literatura.

Para explorar os processos do departamento financeiro, o Analista Financeiro utilizou como base o Quadro 4, elaborado pela Action Consultoria Empresarial (2020) e apresentado em um *Webinar* pelo Instituto Insper, que evidencia a evolução da gestão financeira em comparação com o ciclo do negócio.

Quadro 4 - Evolução Gestão Financeira x Ciclo de Negócio

Anjo	Seed	Séries A	Series B	Maturidade
Financeiro Transacional	Financeiro Tesouraria	Financeiro FP&A e Controladoria	Financeiro Estratégico	Financeiro Governança e RI
Contabilidade externa	Gestão de Caixa	Centro de custos	Dividir a empresa em UNs - Várias empresas em uma	Gestão de risco e compliance
Founder liderando finanças	Caixa x Competência	Processo orçamentário e forecast	Auditoria externa	Gestão orçamentária rígida
Planilhas de controle de caixa	Apresentação de Resultados	Pensar em internalizar a contabilidade	Processos financeiros "burocratizados"	Auditoria Interna
Conciliação bancária	Controle tributário/fiscal	Definir um Sistema Financeiro	Alçadas de aprovação rígidas	RI estruturado
Relacionamento bancário básico	Contabilidade Externa	Gestão eficiente de custos e despesas	Desenhar governança de finanças	Grandes negociações de fornecedores
	Planejamento Financeiro P&L	Planejamento Tributário	Finanças como Relacionamento de Investidores	Busca pelo Mercado de Capitais estruturado
	Gestão de custos e despesas	<i>Founder</i> precisa se desligar da área financeira	<i>ERP</i>	
	Plano de contas gerencial	Desenvolver políticas financeiras	Busca por operações de crédito personalizadas	
	Desenhar processos financeiros	Relacionamento bancário passa a ser fundamental		
	Desenvolver relacionamento bancário	Desenvolver fontes alternativas de <i>funding</i>		

Fonte: Action Consultoria Empresarial | Instituto Insper (2020)

O Quadro 4 apresenta processos de gestão financeira relacionados à classificação de possíveis investimentos que serão recebidos por uma *startup* durante seu ciclo de negócio. Para entender em qual estágio de negócio a *startup* se encontra em cada tipo de classificação de investimentos (Anjo, Seed, Series A, Series B e Maturidade), o Quadro 5 apresenta o enquadramento.

Quadro 5 - Classificação do *Venture Capital* no Brasil

Estágio	Classificação	Perfil da Empresa	
Estágio Inicial	Anjo	Investimento inicial feito para o desenvolvimento de uma ideia. É a fase do primeiro aporte de investimentos. Nessa fase se testa a tese do projeto. Empresas em fase pré-operacional. Testes iniciais em fase de incubação e aceleração. Os investidores podem ser desde pessoas físicas e empresas gestoras de recursos próprios sem a necessidade de estar investidos num FIP.	
	Incubadora Aceleradora		
Desenvolvimento	Venture Capital	Pré-Seed	Empresas em fase de estruturação. Geralmente no primeiro ao segundo ano de funcionamento. Começa a introdução do produto e/ou serviço para comercialização. Iniciou a contratação de profissionais para colocar seu plano de negócios em prática. Fase das primeiras rodadas de investimento via fundos.
		Seed	
		Séries A	Empresas com produtos e/ou serviços já testados comercialmente. Otimização da base de usuários e criação de novos produtos e/ou serviços. Direcionamento dos produtos para outros mercados além do inicial. Plano de negócios já voltado à geração de receita e lucros de longo prazo. Investidores são fundos de Venture Capital.
		Series B	Empresas que já atingiram a comercialização de forma plena. Aumento da capacidade produtiva. Os investimentos servem para escalar o negócio expandindo seu alcance de mercado, inclusive internacional. A empresa pode até adquirir outras empresas, visando aumento de market share. Os fundos a investir podem ser os mesmos do nível séries A ou em alguns casos fundos de Private Equity.
Expansão	Private Equity	Series C	Empresas já com marca consolidada no mercado. A aquisição de novas empresas é prática usual nesse estágio. Acelerar ainda mais o crescimento até nacional e internacional. É investida por grandes fundos de Venture Capital, mas na sua maioria grandes fundos de <i>Private Equity</i> .
		Séries D	Empresas preparadas para abrir capital no mercado nacional ou internacional (IPO). Os investidores são grandes fundos de <i>Private Equity</i> .

Fonte: Costa (2020).

De acordo com o 2º Censo Brasileiro sobre a Indústria de *Private Equity e Venture Capital*, o capital empreendedor pode ser classificado da seguinte forma: (i) estágio inicial, destinado a empresas em fase pré-operacional, sendo o investimento usado para o desenvolvimento de ideias, projetos ou, ainda, testes iniciais de mercado; (ii) estágio de desenvolvimento, relativo ao *venture capital*, ou capital de risco, destinado a empresas com produtos ou serviços já testados comercialmente, com potencial de expansão e alta lucratividade; e (iii) estágio de expansão, quando entra o *private equity*, destinado a empresas já estabelecidas, para as quais o aporte significa expansão, capital de giro ou expansão de marca. (IDMC, 2015)

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados coletados durante a realização da entrevista com o fundador da empresa e com os dados obtidos por informações do Analista Financeiro da *startup* durante o estudo.

4.1 Um breve histórico do crescimento da Empresa pesquisada

A empresa estudada é uma *startup* que tem como produto principal um software para engajamento e desenvolvimento de colaboradores focado em profissionais de recursos humanos. Fundada em maio de 2018 por dois sócios na cidade de Florianópolis, a *startup* é uma empresa B2B (*Business-to-business*) de modelo SaaS (*Software as a Service*), ou seja, as empresas clientes pagam mensalmente pelo uso e licença da plataforma, que é acessada via *internet*.

A *startup*, após 7 meses de operação, finalizou o ano de 2018 com 3 pessoas na equipe (sendo dois sócios fundadores e um estagiário), 23 clientes recorrentes e com faturamento anual total de R\$34.000,00. Em 2019 a empresa contratou os primeiros colaboradores de diferentes departamentos, dando início a processos básicos criados com autonomia por cada pessoa na equipe, desenvolveu melhor o produto e adquiriu novos clientes. A empresa finalizou o ano com 15 pessoas na equipe, 96 clientes recorrentes e R\$564.000,00 de faturamento anual, um crescimento de mais de 1600% em relação a 2018.

Em 2020, com o início da pandemia do COVID-19, o *software* de RH da *startup* serviu como auxílio para as empresas em *home-office*, sendo este o posicionamento estratégico da empresa durante o ano. Além disso, a empresa adicionou novas funcionalidades na plataforma e mais que dobrou a equipe para aumentar a qualidade do produto, atendimento e processos. Todas as melhorias realizadas levaram a empresa finalizar o ano com uma equipe de 40 pessoas, 291 clientes recorrentes e R\$2.675.000,00 de faturamento anual, um crescimento de 474% em relação a 2019.

Em 2021 a empresa iniciou processo de escala do produto, processos e vendas. Até julho, último período de análise da empresa, a *startup* possuía 79 pessoas na equipe, 598 clientes recorrentes e um faturamento anual de R\$4.577.000,00. O fundador estima finalizar

o ano com 800 clientes recorrentes e R\$10.000.000,00 de faturamento anual, projetando um crescimento de 373% em relação a 2020.

4.2 Estágios de Crescimento da *Startup*

Nesta primeira etapa de análise dos dados, procura-se entender em quais estágios do ciclo de vida a empresa se encontrou em seus 3 primeiros anos de atividade. De acordo com o fundador, durante os anos de 2018 e 2019, 1 ano e 9 meses, a empresa se manteve no Estágio I, de Concepção e Desenvolvimento da empresa. Ou seja, todas as etapas de validação da ideia, validação do produto, realizar as primeiras vendas e contratar as primeiras pessoas.

Como destacado no histórico, em 2018 a empresa possuía apenas 3 pessoas, sendo dois sócios e um estagiário e em 2019, apesar dos colaboradores aumentarem, os processos ainda se encontravam no nível básico, pela estrutura da empresa ser enxuta.

As características deste período se comparam ao estágio I de Couto (2019), principalmente pelo fato da operação reduzida, com poucas pessoas, todas com grande autonomia e responsabilidade, em todos os departamentos. Na estrutura organizacional, pelo fato de possuir poucas pessoas na equipe, a hierarquia apresentava poucos níveis, apenas um gestor em cada departamento e os liderados abaixo dele.

Em 2020 a empresa passou para o estágio seguinte, Organização e Tração. Os principais acontecimentos que participaram da transição de um estágio para outro, segundo o fundador, foram duas rodadas de investimento que a *startup* recebeu no ano de 2019. No início do ano a empresa recebeu investimento de uma aceleradora de *startups* e no terceiro trimestre de 2019 (agosto), a empresa recebeu investimentos de empresários pessoas físicas, ambos os investimentos se caracterizaram como Investimento Anjo. Esses aportes possibilitaram um crescimento da empresa impulsionado por maiores investimentos em marketing e vendas, tanto investimento nos times com novas contratações e especializações, como em estratégias desses departamentos. Esse maior investimento possibilitou também em 2020, o início de uma estrutura gerencial de vendas.

Da mesma forma que apresentado no modelo do Estágio II, proposto por Couto (2019), nesse período o fundador começou a apresentar aspectos e comportamentos mais gerenciais, se afastando mais do trabalho manual da operação (até o início de 2020 o fundador também realizava função de desenvolvedor de *software* na *startup*). A promoção do aumento

de vendas também aconteceu, a empresa iniciou uma estruturação do time (procurando analisar melhorias de funções dos pré-vendedores e consultores comerciais) e de processos de vendas (novos canais de aquisição, novas formas de prospecção, novos softwares para agilizar e automatizar tarefas), buscando alcançar o processo de escala.

Em 2021 a empresa transitou para o terceiro estágio, de Crescimento e Escala, no qual permaneceu até o final do período estudado. A principal característica da transição foi a contratação e formação de especialistas dentro dos departamentos das empresas. O entrevistado destacou o seguinte exemplo:

No início tínhamos apenas uma pessoa genérica no marketing, depois trouxemos uma pessoa só de social media (fazer publicações e manter o engajamento nas redes sociais da empresa), depois só uma pessoa de inbound (marketing de atração, conversão e encantamento de clientes por meio de conteúdos, SEO e estratégias em redes sociais), depois uma pessoa só de mídia paga (trabalho especializado em publicidade paga principalmente nas plataformas do *Google Adsense*, *Facebook Adsense* e *LinkedIn Adsense*). Para o time comercial foi a mesma coisa, no início todos os consultores vendiam para clientes de qualquer tamanho, hoje temos consultores que vendem só para empresas com menos de 80 colaboradores e consultores que vendem para empresas com mais de 80 colaboradores.

No Estágio III, a *startup* identificou os mesmos desafios mencionados por Couto (2019), relacionados ao desenvolvimento da eficiência operacional, processos gerenciais e infraestrutura para suportar o crescimento. Isso principalmente pelo fato da empresa ter crescido o time do início de 2020 até a metade de 2021 em 426% (de 15 para 79 pessoas), esse crescimento fez com que a empresa aumentasse sua hierarquia e ocasionalmente, os níveis de gestão.

Este crescimento acelerado, com novos gestores liderando equipes cada vez maiores, trás riscos de processos já criados anteriormente (quando a empresa possuía uma menor operação), não serem mais eficientes para a situação atual da empresa, além disso, o crescimento acelerado da equipe podem gerar outros problemas, como: falta de agilidade e assertividade na comunicação interna da empresa, perder força da cultura inicial da empresa, falta de engajamento dos colaboradores, falta de reconhecimento dos colaboradores, maior rotatividade, *turnover*, entre outros.

Outro ponto que Couto (2019) destacou e foi identificado na *startup* neste estágio é a tomada de decisão ser mais descentralizada e mais baseada em informações. Os gestores de

todos os departamentos se encontram semanalmente com o fundador para discutirem as variações dos principais indicadores de cada departamento, evidenciando a tomada de decisão baseada em dados.

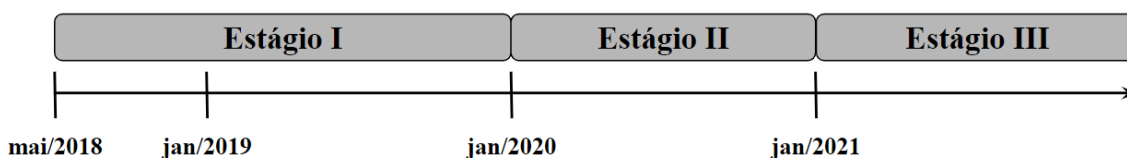
Em conversa com o fundador para entender do futuro da *startup*, ele destacou que para alcançar o Estágio IV a empresa precisará passar por algumas etapas e atingir determinados objetivos:

- a) Criar novos produtos complementares para aumentar conquistar novos clientes e aumentar o ticket por cliente atual;
- b) Desenvolver e evoluir o produto atual para conseguir atender clientes de diferentes setores (hoje o foco são empresas de tecnologia) e clientes maiores (corporações e multinacionais);
- c) Contratar pessoas ainda mais especializadas e que tenham trabalhado em empresas maiores, exemplo: um gestor que só liderou 10 pessoas é diferente de um gestor que já liderou 100 pessoas.
- d) Estruturar e desenhar melhores processos que serão necessários quando a empresa se transformar em corporação;

Além destes pontos, o fundador falou da transição para uma corporação em números: “Acredito que quando atingirmos o estágio de corporação, teremos aproximadamente 50 milhões de receita anual (R\$4,17 mi de receita mensal recorrente) e 400 colaboradores”.

Na Figura 1, estão destacados os estágios do ciclo de vida da startup de acordo com a linha do tempo apresentada.

Figura 1 - Linha do tempo dos estágios da *Startup*



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Como evidenciado, entre maio de 2018 e dezembro de 2019 a empresa se manteve no Estágio I, de janeiro de 2020 até dezembro de 2020 a empresa esteve no Estágio II, já de janeiro de 2021 até o final do período estudado, em julho de 2021, a empresa esteve no Estágio III do ciclo de vida.

4.3 Processos Financeiros da *Startup*

Nesta etapa, foram analisados pelo pesquisador e colaborador da empresa, quais processos da *startup* estavam presentes em cada ano da empresa.

4.3.1 Financeiro Transacional

Neste tópico será apresentado a estrutura do Financeiro Transacional e serão explorados os seguintes processos do departamento financeiro: Contabilidade externa, Founder liderando finanças, Planilhas de controle de caixa, Conciliação bancária e Relacionamento bancário básico.

Em relação a contabilidade externa, durante os 3 anos pesquisados a empresa teve sua contabilidade terceirizada. O departamento financeiro da *startup*, até o último período analisado, estava com apenas 3 colaboradores, que ainda não enxergaram necessidade em internalizar a contabilidade.

O fundador realizou todas as funções financeiras da *startup* durante o primeiro ano de operação. Realizando apenas os processos básicos da área: pagamentos de colaboradores e fornecedores, cobranças de clientes e emissão de notas fiscais e lançamentos das movimentações em um *software* financeiro.

Em nenhum período utilizou-se de uma planilha para controle de caixa. Logo no início das operações (no 3º mês da *startup*), foi contratado o primeiro sistema financeiro básico para lançamentos das movimentações financeiras, o Zero Paper.

Sobre a conciliação bancária, durante o primeiro ano, foi realizada de forma esporádica pelo fundador. O processo se consolidou no segundo ano com a entrada de um estagiário na área financeira, que conciliou as movimentações financeiras do passado e passou a conciliar diariamente as novas movimentações.

Quanto ao relacionamento bancário, este permaneceu básico com o durante o primeiro ano da *startup*, no momento a operação da empresa era reduzida, com pouco dinheiro em caixa.

4.3.2 Financeiro Tesouraria

Neste tópico será apresentado a estrutura do Financeiro Tesouraria e serão explorados os seguintes processos do departamento financeiro: Gestão de Caixa, Caixa x Competência, Apresentação de Resultados, Controle tributário/fiscal, Planejamento Financeiro P&L, Gestão de custos e despesas, Plano de contas gerencial, Desenhar processos financeiros e Desenvolver relacionamento bancário.

A gestão de caixa, no primeiro ano de operação, era de nível básico. O fundador apenas acompanhava informações sobre o quanto tinha de caixa no início de mês, o quanto podia gastar e o quanto iria receber. No segundo ano de empresa, com a chegada do estagiário, começou-se um controle de entradas e saídas de caixa mais detalhado, categorizando as receitas e despesas para facilitar a visibilidade e conhecimento das movimentações financeiras.

Em relação ao regime de caixa e competência, este começou a ser analisado na *startup* no segundo ano de empresa. A principal importância desse princípio foi de entender melhor a alocação de receitas e despesas nas demonstrações contábeis para entender o lucro ou prejuízo dos períodos.

A análise de resultados foi estruturada no ano de 2020. Após as rodadas de investimentos que a empresa recebeu, foi necessária a apresentação dos principais indicadores da empresa mensalmente para os investidores: caixa, indicadores de cancelamento e retenção de clientes, indicadores de aquisição de novos clientes, indicadores de crescimento de receitas, clientes, ticket médio, entre outros. Internamente, para os sócios, eram enviados *e-mails* semanais de atualização de entradas e saídas de caixa, projeção de receitas e despesas para o final do mês e registros de solicitações de cancelamentos e inadimplências.

Durante o período analisado, a empresa não realizou um controle fiscal detalhado, justamente pelo fato de a empresa estar alocada no regime tributário do Simples Nacional. As únicas análises eram feitas anualmente para entender se o regime tributário atual ainda era válido para a empresa ou se seria necessário a mudança para outro regime.

O planejamento financeiro iniciou ao final do ano de 2019 (1 ano e 6 meses) com o auxílio de uma planilha fornecida por um novo investidor. Esta planilha possui informações detalhadas de projeções de novos clientes, receitas, despesas por centro de custo, registro de

gastos com colaboradores e projeções de contratações futuras. Esta ferramenta foi a base de planejamento financeiro da empresa até o último ano planejado.

Os custos e despesas começaram a ser controlados desde o 3º mês de empresa, com o fundador lançando no sistema financeiro todos os gastos realizados. Já no segundo ano de empresa a gestão começou a ser detalhada com a implementação de um novo plano de contas e centros de custo, facilitando a análise de despesas por departamento.

Em relação ao plano de contas gerencial, como mencionado no tópico acima, foi implementado no segundo ano de empresa pelo estagiário que ingressou na *startup*. O plano foi feito com base em experiências anteriores do estagiário, benchmarking com outras *startups* e com auxílio e validação do contador terceirizado da empresa.

A definição básica dos processos da área financeira foi iniciada no segundo ano da empresa, porém como havia apenas uma pessoa no departamento, nada foi muito detalhado e registrado. Os processos começaram a ser registrados e desenhados no terceiro ano da empresa, com a entrada de uma nova colaboradora no departamento, surgindo a necessidade da separação de funções (contas a pagar, contas a receber, atividades de departamento pessoal, elaboração de relatórios, etc.) entre a equipe.

O relacionamento bancário passou a ser desenvolvido no final do ano de 2019, após a empresa receber dinheiro em caixa dos investidores. Isto principalmente com consultas por parte da *startup* sobre possíveis alternativas de aplicações financeiras de parte do dinheiro recebido.

4.3.3 Financeiro FP&A e Controladoria

Neste tópico será apresentado a estrutura do Financeiro FP&A e Controladoria e serão explorados os seguintes processos e acontecimentos do departamento financeiro: Centro de custos, Processo orçamentário e *forecast*, Pensar em internalizar a contabilidade, Definir um Sistema Financeiro, Gestão eficiente de custos e despesas, Planejamento Tributário, *Founder* precisa se desligar da área financeira, Desenvolver políticas financeiras, O Relacionamento bancário passa a ser fundamental e Desenvolver fontes alternativas de *funding*.

Os centros de custo foram implementados no segundo ano de empresa para facilitar as análises e alocações das despesas. Os centros de custo da *startup* estudada são: Marketing, Geral & Adm, Sucesso do Cliente, P&D, Vendas e Custos com Terceiros.

No tocante ao processo orçamentário e *forecast*, estes também tiveram início no final de 2019 com a implementação da planilha de planejamento financeiro.

Sobre a internalização da contabilidade, durante os 3 anos iniciais da *startup* não foi considerada necessária. A empresa ainda era composta por uma operação enxuta e com dados financeiros em níveis controláveis.

O sistema financeiro específico para *Startups* de modelo *SaaS* foi definido no início do terceiro ano de empresa. O *software* foi escolhido com o objetivo de começar a tornar o processo financeiro de cobrança de clientes mais automático e escalável.

Em relação a gestão eficiente dos custos e despesas, esta teve início no momento em que a empresa começou o processo de planejamento financeiro. Isso porque a empresa começou a comparar o previsto com o realizado dos custos e despesas e entender onde deveria melhorar para o próximo mês.

O planejamento tributário durante o período pesquisado foi apenas de compreensão de qual seria o melhor regime tributário para a *startup*.

O fundador trabalhou ativamente no financeiro durante o primeiro ano da *startup*. Com 1 ano e 3 meses, o novo estagiário ficou responsável pelas atividades operacionais e o fundador ficou desempenhando o papel de gestor e de planejador financeiro, usando como referência a estratégia e objetivos da empresa.

Sobre as políticas financeiras, estas não foram desenvolvidas durante os 3 primeiros anos. Como a operação ainda se encontrava enxuta nesse período, com apenas 2 colaboradores no departamento financeiro, não foi visto como necessário a burocratização de políticas até o momento.

Durante o período de 2020 até julho de 2021 o relacionamento se tornou fundamental pelo fato do crescimento da operação financeira da empresa, as movimentações de despesas passaram de aproximadamente de R\$130.000,00 para R\$860.000,00 mensais. Com isso, foram consultados com o banco possíveis alternativas de melhorias de taxas bancárias.

Já em relação a desenvolver fontes alternativas de funding, a operação da empresa foi financiada, em 2019, por dinheiro das duas rodadas de investimentos recebidas. Após esses aportes financeiros, até o final do período pesquisado, a *startup* não precisou de novas alternativas de captação de recursos, ou seja, está conseguindo manter sua operação e capital de giro apenas com a receita gerada pelos clientes.

4.3.4 Financeiro Estratégico e Financeiro Governança e RI

A *startup*, nos 3 primeiros anos, não realizou as atividades propostas na tabela do Financeiro Estratégico e Financeiro Governança e RI. Estas atividades entrarão na rotina do departamento financeiro quando a empresa atingir uma maior maturidade de processos, uma maior equipe e um maior faturamento mensal, ou seja, possivelmente quando atingir o Estágio IV do ciclo de vida das *startups*, de consolidação no mercado e transição para uma corporação.

No Quadro 6, tem-se uma síntese dos processos e atividades do departamento financeiro da *startup* de acordo com o tempo de implementação destes.

Quadro 6 - Processos financeiros na *startup*

Anjo	Seed	Series A
Financeiro Transacional	Financeiro Tesouraria	Financeiro FP&A e Controladoria
Contabilidade externa	Gestão de Caixa	Centro de custos
Founder liderando finanças	Caixa x Competência	Processo orçamentário e forecast
Planilhas de controle de caixa	Apresentação de resultados	Pensar em internalizar a contabilidade
Conciliação bancária	Controle tributário/fiscal	Definir um Sistema Financeiro
Relacionamento bancário básico	Contabilidade Externa	Gestão eficiente de custos e despesas
	Planejamento Financeiro P&L	Planejamento Tributário
	Gestão de custos e despesa	Founder precisa se desligar da área financeira
	Plano de contas gerencial	Desenvolver políticas financeiras
	Desenhar processos financeiros	Relacionamento bancário passa a ser fundamental
	Desenvolver relacionamento bancário	Desenvolver fontes alternativas de funding

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Em cinza escuro (■), encontram-se os processos que foram implementados logo no primeiro ano da empresa. No cinza com tom médio (■), estão destacados os processos que foram implementados no segundo ano da *startup* e que se mostraram importantes na transição para o segundo estágio de crescimento. Em cinza claro (■), estão as atividades que foram implementadas após o terceiro ano da empresa, fora do período estudado, principalmente pela *startup* alterar seu regime tributário para o Lucro Real. Já em branco (□), são os processos que não se tornaram necessários para a empresa até o final do período analisado.

4.4 Funções e Processos da Controladoria da *Startup*

Neste tópico serão descritos, sobre a perspectiva do CEO e do Analista Financeiro, o momento de implementação das funções de controladorias conceituadas no referencial teórico, além de explicação de formas de aplicação destas funções na *startup*, responsáveis por cada função e comparação com estudos anteriores.

No primeiro ano da empresa, o Planejamento Financeiro foi básico, era apenas prever de forma bruta entradas e saídas de caixa para o mês. A partir do segundo ano a empresa começou a planejar-se mensalmente o financeiro com mais detalhe, principalmente em questões da previsão da receita mensal recorrente estar prevista com mais detalhes fidedignos, melhor previsão de gastos com propaganda paga (*Google Adsense, Facebook Adsense e LinkedIn Adsense*), gastos com softwares e despesas mensais com os colaboradores atuais e novos que iriam ingressar.

Na função de dar suporte ao Processo de Gestão com Informações, o Fundador destacou sobre o início deste processo na entrevista:

Só depois que tivemos acesso a planilha de Planejamento Financeiro, no segundo ano da empresa. No primeiro ano tivemos zero utilização dessas funções de controladoria, a única coisa que eu olhava era o quanto tínhamos em caixa e o quanto a gente podia gastar, todo início de mês fazia essa conferência.

Uma utilização do suporte ao processo de gestão com informações financeiras é atualizar os sócios semanalmente com previsões de receitas e despesas e principais destaques de inadimplências e cancelamentos e atualizar os investidores mensalmente com os principais indicadores financeiros da empresa (crescimento de receita, despesas, clientes, ticket médio, caixa, cancelamentos, retenção de cliente, custo de aquisição de clientes, entre outros).

No tocante à Análise de Custos, no início de 2020, com 1 ano e 8 meses de empresa, foi quando iniciou-se na o hábito de analisar os custos por meio da criação de uma DRE Gerencial. O Quadro 7 apresenta o modelo utilizado pela *startup*.

Quadro 7 - Estrutura da DRE Gerencial

(+)	Faturamento Total
	Faturamento Recorrente
	Mensal
	Antecipado
	Faturamento Não-Recorrente
(-)	Deduções
	Simples Nacional
(=)	Receita Líquida
(-)	Custos com Terceiros
	Cloud
	Emails
	Taxas de meios de pagamentos
(=)	Lucro Bruto
(-)	Despesa Total
	Despesas de CS
	Despesas de MKT
	Despesas de Vendas
	Despesas de P&D
	Despesas Geral & Adm
(=)	EBITDA
(+/-)	Resultado Financeiro
	Receita Financeira
	Despesa Financeira
(=)	Resultado antes dos impostos sobre o lucro
(-)	IRPJ e CSLL
(=)	Lucro Líquido
(-)	Imobilizado
(=)	Resultado considerando o imobilizado
(-)	Distribuição de Lucros
(=)	Resultado após Distribuição

Fonte: Elaborado pelo Autor

Essa DRE foi feita em regime de caixa e dividida de acordo com os centros de custo da empresa, para facilitar o acompanhamento de indicadores. Com o auxílio desta DRE a empresa acompanha tem acesso aos dados para cálculo do custo de prestação do serviço (*COGS*), custo de aquisição de clientes e entender a variação dos custos mensal por departamento.

Ao final de 2019, o Planejamento Orçamentário teve seu processo iniciado com a implementação de uma planilha de planejamento que contém todas as informações necessárias para auxiliar o fundador e a equipe financeira na previsão de receitas, custos e despesas.

Esta planilha é formada por duas Abas, a primeira de Planejamento que possui previsão de receita: baseada nas previsões de novos contratos, ticket médio, expansão e contração de receitas dos clientes atuais e possíveis solicitações de cancelamentos. Já na previsão de receita estão inclusos os impostos, imobilizado e gastos separados por centros de custos (gasto com pessoal, softwares, prestadores de serviços terceirizados, consultorias, eventos internos e externos, gastos administrativos entre outros).

A segunda aba da planilha possui informações financeiras da equipe atual (salários e benefícios) separados por departamentos e previsões financeiras de futuras contratações.

Quanto à função do controle patrimonial, esta foi iniciada no segundo ano de empresa, a partir do segundo semestre de 2019. Porém o fator determinante para a consolidação desse processo aconteceu em março de 2020, com a pandemia do Covid-19, que fez a empresa alterar o formato de trabalho para *home-office*, formato este que a empresa decidiu manter permanentemente. Esta modalidade de trabalho fez com que aumentasse a necessidade do controle patrimonial, pois os equipamentos da empresa foram encaminhados para as casas dos colaboradores, espalhados por todo o Brasil.

Iniciada no primeiro trimestre de 2020, a Análise de Rentabilidade na *startup* é utilizada com o intuito de saber o quanto mais acelerado pode ser ou não crescimento da empresa, ou seja, caso a empresa esteja dando muito lucro em um período, a *startup* pode aumentar mais suas despesas para acelerar o crescimento, contratando mais pessoas, aumentando o investimento em propaganda paga, investindo mais no desenvolvimento do produto, etc. Isto porque o foco da *startup* hoje está em conquistar mercado e aumentar a receita, não necessariamente obtendo lucro na operação.

A função de Análise de Produtividade começou a ser aplicada e possuir maior eficiência com a implementação e uso da planilha de planejamento financeiro. O Fundador explicou em entrevista que o foco da análise de produtividade não é saber o quanto os colaboradores estão rendendo individualmente para cobrar “trabalho”, o foco desta análise é obter informações para auxiliar na previsão de contratações de novos colaboradores para os departamentos.:

Mas não olhamos muito isso (produtividade), olhamos por uma visão bem macro, exemplo: quantos funcionários têm por MRR (Receita Mensal Recorrente), quantas pessoas no sucesso do cliente (departamento) tem por ARR (Receita Anual Recorrente), quantos usuários que utilizam o software por desenvolvedor do time de produto. Esses são índices de produtividade que olhamos, e não produtividade, rendimento por pessoa, no individual. É mais utilizada para saber quando seria necessário contratar uma nova pessoa para determinado departamento.

Com relação ao Planejamento Estratégico, este foi estruturado e acompanhado com frequência a partir do 7º mês de operação, em janeiro de 2019. A principal ferramenta utilizada é a metodologia de OKR (Objetivos e Resultados Chaves). A cada trimestre, os departamentos definem seus principais objetivos, quais resultados querem alcançar e o que precisa ser feito para alcançá-los. Depois de definido, semanalmente em uma reunião com todos os colaboradores da empresa, todos os departamentos informam como estão os andamentos dos objetivos definidos. Ao final dos trimestres, os departamentos revisaram estes objetivos, analisaram o que querem melhorar e alcançar no futuro e planejam novos objetivos para o trimestre seguinte.

Além da utilização da metodologia de OKR, anualmente entre o final de um ano e início de outro, os sócios e diretores se reúnem para planejar o próximo ano da *startup*. São discutidas principalmente estratégias de crescimento de cada departamento, previsões de vendas, de crescimento e de contratações.

Já quanto à Contabilidade Gerencial, no período analisado a *startup* não priorizou esta função, nem analisou com detalhes as demonstrações financeiras oferecidas pela contabilidade. Eram vistas apenas informações de competência de receitas e despesas para acompanhar se a empresa estava obtendo lucro contábil em suas operações ou não. As análises mais detalhadas começaram a acontecer após o período estudado, no início do 4º ano de empresa com a troca do regime tributário para o Lucro Real.

Para entender sobre os responsáveis pelas funções de controladoria na *startup* estudada, utilizou-se o estudo realizado por Nocetti (2019) com *startups* de Florianópolis e Grande Florianópolis, em que 65% da amostra possuía até de 4 anos de operação e 86% das empresas pesquisadas não possuíam o departamento de controladoria estruturado, e nestes casos, o departamento que mais se aproxima das funções é o Departamento Administrativo Financeiro.

Esta situação se compara a *startup* estudada, que não possui um setor específico de controladoria, mas tem suas funções separadas entre o departamento administrativo financeiro, o fundador da empresa e líderes de cada departamento. No momento da realização da pesquisa, as responsabilidades das funções analisadas estavam divididas da seguinte forma:

Quadro 8 - Responsabilidades das Funções de Controladoria

Funções da Controladoria	Responsáveis
Planejamento Financeiro	Fundador e Departamento Financeiro.
Dar suporte ao Processo de Gestão com Informações:	Departamento Financeiro e Líderes dos Departamentos
Análise de Custos	Departamento Financeiro
Planejamento Orçamentário	Fundador e Departamento Financeiro.
Controle Patrimonial	Departamento Financeiro
Análise de Rentabilidade	Fundador e Departamento Financeiro.
Análise de Produtividade	Fundador
Planejamento estratégico	Fundador e Líderes dos Departamentos
Contabilidade Gerencial	Departamento Financeiro

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em estudo anterior realizado por Gomes (2009), destaca-se que as empresas estudadas por ele informaram que a controladoria não é uma unidade administrativa dentro de suas organizações, mas que ao decorrer da pesquisa verificou-se que as atividades e funções típicas da controladoria estão presentes no cotidiano destas entidades. Caso este, que se assemelha a *startup* analisada.

Tratando-se das obrigações da Controladoria, em estudo anterior realizado por Leite, Reif e Lavarda (2018), verificou-se que dentre as funções da controladoria abordadas pela literatura, a que mais se destaca na organização estudada é a informação baseada em relatórios e indicadores financeiros e a participação na elaboração do planejamento estratégico operacional, no controle e avaliação de desempenho e no gerenciamento do sistema de informação. Estas funções, comparadas ao estudo da *startup*, se assemelham nos pontos de Dar suporte ao Processo de Gestão com Informações e Análise de Custos, ambas estruturadas com o objetivo de gerarem relatórios e indicadores para auxiliar na tomada de decisão do fundador e gestores de diferentes departamentos. Quanto ao planejamento estratégico a empresa utiliza do auxílio da metodologia de OKR para definição de metas e objetivos trimestrais e para avaliação de desempenho, a *startup* realiza trimestralmente um processo de *Checkpoint*, em que os colaboradores se auto avaliam em relação a seu desempenho e avaliam

seus gestores em relação às práticas de gestão e os gestores também avaliam o desempenho dos colaboradores.

Nunes (2014), em estudo anterior, concluíram que a controladoria pode fornecer suporte à formulação e à execução da estratégia da empresa. Práticas como custeio variável, orçamento operacional e análise custo-volume-lucro podem auxiliar na tomada de decisões estratégicas de curto prazo. Em comparação com a *startup*, se assemelham às funções de Análise de Custos, Planejamento Orçamentário e Análise de Rentabilidade, que são principalmente utilizadas para decisões de curto prazo. A Análise de custos focada principalmente em estudar a variação dos custos em períodos de até 3 meses anteriores, O Planejamento Orçamentário planejado anualmente, porém revisado e reajustado trimestralmente, já a Análise de Rentabilidade é analisada mensalmente para acompanhar o lucro do período anterior e decidir sobre aumentar ou não os investimentos em aquisição de clientes para o próximo mês.

Ainda no estudo de Nunes (2014), comentam que, no entanto, análise de externalização, planejamento tributário e análise do retorno do investimento são práticas que auxiliam os gestores na tomada de decisões estratégicas de longo prazo. Estas são práticas de controladoria que no período estudado, a *startup* não consolidou em suas atividades. A Análise de externalização não estava em pauta durante entrevistas, mas durante os 3 anos analisados, o único processo relacionado a isso que a empresa fez foi traduzir a plataforma para inglês e espanhol, mas nenhuma política a mais de externalização foi aplicada. O planejamento tributário durante os anos analisados nunca foi algo robusto, pelo fato de a empresa se manter no regime do Simples Nacional. Quanto ao retorno de investimento, não é calculado frequentemente na *startup*, visto que o capital social inicial foi baixo (R\$10.000,00).

4.5 Desafios nos Processos e Funções de Controladoria

Nestes tópicos serão explorados os desafios encontrados pela *startup* em cada uma das funções de controladoria destacadas no estudo, tanto desafios na implementação, como na aplicação destas.

No planejamento financeiro, uma ótima vantagem de uma *startup* de modelo *SaaS* é a economia de recorrência, ou seja, os clientes possuem contratos anuais, e pagam mensalmente

para utilizar a plataforma da empresa. Esta característica, de acordo com o fundador, facilitou muito a previsibilidade da receita, e diz que se não fossemos um negócio de cobrança recorrente isso seria um grande desafio.

Sobre desafios do planejamento, em entrevista, foi citado pelo Fundador:

Um dos desafios do planejamento financeiro foi questão de caixa x competência, até hoje, mas já foi bem pior no passado, exemplo de propaganda paga, tínhamos 30 mil para gastar no mês, mas íamos ver saiu só 10 mil do caixa, mas porque os outros 20 mil foram pagos no cartão de crédito e seriam pagos só no próximo mês, isso gerava uma grande confusão, nem tanto na questão contábil e sim mais do controle de caixa, do planejamento.

O principal desafio, destacado pelo analista financeiro da empresa, no início da implementação do processo de suporte ao dar suporte ao processo de gestão com informações foi identificar quais os indicadores que realmente eram importantes para os sócios e investidores. O analista comentou:

É importante apresentar indicadores e informações que serão realmente úteis para a tomada de decisão. Indica-se nesse caso conversar com os sócios e investidores o que eles gostariam de saber sobre a empresa e o departamento financeiro, quais números e informações serão importantes para eles.

Quanto à Análise de Custos, o fundador comentou que acha relativamente fácil entender a estrutura de custo da *startup* e seus departamentos. Um desafio mencionado por ele é gerenciar as múltiplas ferramentas e softwares utilizados em cada área da empresa. Muitas vezes são contratados novos softwares mensalmente e precisa-se de cuidado para não perder as informações de quem está utilizando, se todas as funcionalidades estão sendo úteis.

No processo de Planejamento Orçamentário, um desafio da previsibilidade das receitas e despesas foi o crescimento acelerado que a empresa teve durante os 3 anos analisados, principalmente a partir de 2020. Esse crescimento fez com que a empresa mudasse rapidamente sua estrutura, time e processos a cada três meses, dificultando para os gestores entenderem com certa precisão como identificar as despesas do departamento em uma visão de médio e longo prazo.

Em relação ao controle patrimonial, o principal desafio é o fato de que os colaboradores trabalham na modalidade de *home office*. Esse fato dificulta a rastreabilidade dos equipamentos, por estarem na casa dos colaboradores, espalhados por todo o país. Outro desafio foi a falta de constância no registro dos bens patrimoniais ao longo do tempo, que

muitas vezes foi deixado acumular tarefas ao longo do tempo, dificultando a rastreabilidade quando a equipe financeira voltava a executar este processo.

Acerca da Análise de Rentabilidade, um dos desafios, por meio da análise das demonstrações financeiras, foi entender a diferença de caixa e competência da alocação de despesas no início do processo. Principalmente explicar aos sócios porque em determinados períodos a empresa estava ficando com caixa positivo, porém com prejuízo contábil.

Sobre desafios com a Análise de Produtividade, o fundador destacou em entrevista:

Um desafio da análise de produtividade é *benchmarking*, “beleza, identifiquei o meu padrão de produtividade, mas esse padrão é bom ou ruim? De repente a gente fala que 1 milhão de ARR (receita anual recorrente) por consultor de sucesso de cliente está ótimo, mas a média do mercado seria 2”. Outro exemplo é desenvolvedores por usuário, a gente identificou o nosso padrão, mas não sei dizer se nosso padrão seria bom.

Já o desafio mencionado para o planejamento estratégico, é correlacionar a estratégia definida com o planejamento financeiro do período. Por exemplo, muitas contratações são definidas após estratégias de aumento de vendas serem apresentadas, caso essas contratações aconteçam e as vendas não sejam como o esperado, isso irá prejudicar o financeiro da empresa.

Por fim, o desafio na contabilidade gerencial, foi a falta de hábito de analisar as demonstrações financeiras entregues pela contabilidade. As análises de receitas e despesas nos 3 anos pesquisados foram muito baseadas no regime de caixa e por ferramentas internas de controle que a própria empresa criava (análise de caixa e DRE Gerencial).

Em estudo realizado em Micro e Pequenas empresas por Gonçalves e Losilla (2011), eles perceberam que as empresas e gestores pesquisados não souberam responder como a controladoria auxiliaria o desempenho das MPEs, alegando, principalmente, o desconhecimento e uso das ferramentas. O mesmo faz sentido para a *startup* analisada, grande parte das funções de controladoria foram implementadas após a *startup* completar um ano, receber investimento e contratar uma pessoa específica para o departamento financeiro e aumentar sua estrutura organizacional. No primeiro ano, como apenas o fundador cuidava da parte financeira, e a estrutura da empresa era enxuta, não era vista necessidade e nem colocado esforço em ferramentas de controladoria, muitas vezes por falta de conhecimento destas funções ou por não serem vistas como importantes no momento pelo empreendedor.

Esse desafio de entender a importância das funções de controladoria necessitou certa maturidade de pessoal e da estrutura organizacional da *startup*.

Já em estudo realizado por Prado et. al. (2013), alguns dos desafios da controladoria estratégica destacados em médias empresas foram: fornecer informações com rapidez e qualidade para tomada de decisões; traduzir a estratégia e buscar seu adequado desdobramento e alinhamento nos níveis tático e operacional; gestão estratégica de custos e melhoria contínua das organizações.

Em relação a fornecer informações com rapidez e qualidade para tomada de decisões, o departamento financeiro da *startup* trabalha para suprir estas necessidades atualizando o fundador semanalmente dos principais indicadores da empresa: receita mensal recorrente, novos clientes e nova receita, cancelamentos, inadimplência, previsão de receitas e despesas por centro de custos.

Quanto a traduzir a estratégia e buscar seu adequado desdobramento e alinhamento nos níveis tático e operacional, este trabalho de desdobramento dos objetivos é feito por meio da metodologia de OKR, e é atualizada também semanalmente por todos os líderes de cada departamento, evidenciando a evolução no alcance de cada objetivo proposto para trimestre e apresentada para todos os colaboradores a empresa.

Já o desafio da Gestão Estratégica de custos e melhoria contínua das organizações é proposto a ser realizado pelo departamento financeiro e pelo fundador, analisando mensalmente o Previsto x Realizado das despesas de cada departamento e procurando otimizar a previsão para os próximos meses.

4.6 Importância e impacto da controladoria na *Startup*

Neste tópico foram direcionadas algumas perguntas ao fundador da empresa, com o objetivo de entender o impacto e importância da controladoria para a *startup*, na visão dele como empreendedor.

O fundador foi questionado em relação a como a controladoria participa do processo de formulação das estratégias da *startup*, ele apresentou duas fontes de informações obtidas por funções da controladoria que são importantes e auxiliam na tomada de decisões estratégicas:

- a) O primeiro são os registros e controles do Estimado x Realizado do planejamento de receitas e todos indicadores de cada departamento da empresa. Este acompanhamento para entender se a empresa está evoluindo como o planejado auxiliam as decisões futuras.
- b) A segunda fonte de informação são os indicadores de produtividade da equipe, mencionados anteriormente, que geram dados para o fundador e o time de Gestão de Pessoas serem mais precisos nas aberturas de vagas de empregos e contratações futuras.

Já sobre o envolvimento da controladoria com as metas e objetivos da empresa, o fundador explicou que de seu ponto de vista, para *startups* em estágios iniciais, as metodologias de gestão são mais valiosas que algumas das funções de controladoria mencionadas. Foram citadas as seguintes metodologias de gestão:

- Objetivos e Resultados Chaves (OKR): *framework* de definição e gerenciamento de objetivos (MACIEL; ARCOVERDE, 2016).
- Gerenciamento pelas diretrizes: mecanismo que viabiliza a identificação da diferença entre o que a empresa pode fazer e o que ela deve fazer (SILVA; COSTA NETO, 2000).
- *Balanced Scorecard* (BSC): busca a maximização dos resultados através de desenvolvimentos de indicadores que refletem a visão e a estratégia empresarial (BRUNI; GOMES, 2010).

O fundador completou:

No início do negócio, financeiramente, o que mais importa é receita, despesa e caixa, saber do dinheiro no banco. É diferente de uma empresa que está mais consolidada, que tem outras preocupações e metas financeiras para entregar (ex: ter meta de EBITDA para o final do mês)

Uma importância da controladoria mencionada pelo fundador é a contribuição para a organização financeira da empresa, ou seja, ter controle e acompanhar o planejamento estratégico, orçamento financeiro e indicadores financeiros e gerais da empresa. Esta organização auxilia principalmente *startups* que pensam em receber aportes de investidores ou vender a empresa futuramente. Ele destaca:

Possui suma importância para *startups* que procuram rodadas de investimentos futuras ou M&A (fusões e aquisições). Se nós fossemos levantar uma rodada agora e

estivesse tudo desorganizado, ou a gente não conseguiria o investimento ou demoraríamos muito tempo para levantar.

Em síntese da análise de resultados, compreende-se que no primeiro ano da *startup*, ainda no primeiro estágio, como apenas o fundador liderava as finanças, os processos financeiros e de controladoria eram apenas o básico e necessário para o funcionamento da empresa. A partir do segundo ano, principalmente com o recebimento de investimentos financeiros e com a chegada de um novo colaborador no departamento financeiro, os processos e funções de controladoria começaram a ser implementados com uma maior robustez e nível de detalhes, que se tornaram importantes para a transição da empresa para o segundo estágio de crescimento.

Em 2020, com a estrutura organizacional da *startup* maior, iniciou-se uma estruturação do processo gerencial de vendas, preparando a empresa para o processo de escala futuro. Com o crescimento durante este período, novas contratações e formação de especialistas dentro dos departamentos, em 2021 a empresa passou para o terceiro estágio do ciclo de vida, onde permaneceu até o final do período estudado. Tendo como características deste estágio uma maior hierarquia com diferentes níveis de gestão que gerou desafios relacionados ao desenvolvimento da eficiência operacional, de processos gerenciais e da infraestrutura para suportar o crescimento.

5 CONCLUSÃO

Este estudo de caso teve como objetivo compreender as funções de controladoria de uma *startup* de alto crescimento em seus 3 primeiros anos por meio da abordagem do ciclo de vida das organizações.. Para isso foi realizado um estudo de caso, por meio de entrevistas com o fundador da empresa e com informações do Analista Financeiro da empresa, também pesquisador do estudo.

Por meio de entrevista, para entender sobre o ciclo de vida do negócio, verificou-se que a *startup* permaneceu no Estágio I (Concepção e Desenvolvimento) do ciclo de vida nos durante um ano e sete meses, entre maio de 2018 a dezembro de 2019. Durante um ano, em 2020, a empresa esteve no Estágio II (Organização e Tração) e do início de 2021 até julho, último período analisado, a empresa permaneceu no Estágio III (Crescimento e Escala), a projeção é que a empresa entre no Estágio IV (Consolidação e Transição) em 2024.

Em relação aos processos financeiros, foram analisados diferentes grupos de atividades, sendo eles: Financeiro Transacional, Financeiro Tesouraria, Financeiro FP&A e Controladoria, Financeiro Estratégico e Financeiro Governança e RI.

As atividades do Financeiro Transacional propostas se assemelham à situação da *startup* em seu primeiro ano de operação. O fundador da empresa liderou as atividades financeiras, como lançamentos de receitas e despesas em um software financeiro básico e com a conciliação bancária, ainda que de maneira esporádica.

No segundo grupo de processos, Financeiro Tesouraria, parte das atividades apresentadas tiveram seu início no segundo ano da empresa, acontecimentos como a contratação de um estagiário para o departamento financeiro, atual Analista, e recebimento dos investimentos, desencadearam atividades como uma melhor gestão do caixa, planejamento financeiro mais consolidado, com uma nova ferramenta proposta por um investidor e organização do departamento financeiro com desenhos iniciais de processos e elaboração customizada do plano de contas.

Já sobre as atividades do Financeiro FP&A e Controladoria, grande parte também já se consolidou no segundo ano da *startup*. Os processos orçamentários e a gestão eficiente de custos e despesas tiveram seu processo iniciado também com a planilha de planejamento oferecida pelo investidor. Outros processos financeiros importantes foi a implementação dos

centros de custos junto com o plano de contas e a definição do sistema financeiro definitivo que atendesse a empresa de modelo *SaaS*.

Os processos propostos no Financeiro Estratégico e Financeiro Governança e RI não se fizeram necessários até o momento devido ao nível de maturidade da *startup* estudada.

Após a análise dos processos financeiros, foi explorado por meio de entrevistas as funções de controladoria implementadas na empresa. As primeiras funções de controladoria implementadas na *startup* foram as de planejamento financeiro e planejamento estratégico, ambas implementadas no primeiro ano de operação. O planejamento financeiro inicial foi um processo básico, com a previsão de forma bruta das entradas e saídas de caixa. Já o planejamento estratégico da empresa sempre foi realizado com o auxílio da metodologia de OKRs, planejado e revisado trimestralmente.

No segundo ano da *startup*, principalmente a partir do final de 2019 e início de 2020, foram implementadas novas funções de controladoria na empresa, influenciado por alguns fatores. Primeiramente, ao final de 2019, com os novos investidores, o suporte ao processo de gestão com informações se tornou importante.

Com a chegada dos novos investidores, foi implementada também uma planilha de planejamento que inclui todas as receitas, custos, despesas e gastos com pessoal da empresa. Com esta planilha foram consolidadas as funções de Planejamento Orçamentário e Análise de Produtividade.

Outro acontecimento em 2020 foi o início da pandemia, que culminou na mudança da empresa para a modalidade de *home-office*, gerando a necessidade de um processo consolidado de controle patrimonial. Além destas funções, em 2020 foram iniciados os esforços para as análises de custo e de rentabilidade.

A única função que não foi consolidada no período foi a da contabilidade gerencial, influenciada pela falta de hábito no acompanhamento e análise das demonstrações contábeis da empresa.

Entendendo as funções, o próximo passo foi entender sobre os desafios encontrados nestas. Um importante desafio mencionado foi na função do planejamento orçamentário, em que a previsibilidade das receitas e despesas é dificultada pelo crescimento acelerado da *startup*, isso porque o rápido crescimento fez com que estrutura da empresa, do time e de processos se alterasse a cada 3 meses, dificultando a previsibilidade do futuro por parte dos gestores dos departamentos e do time financeiro.

Outros desafios destacados foram, no planejamento estratégico, relacionar a estratégia definida com o planejamento financeiro do período; no controle patrimonial, a rastreabilidade dos equipamentos da empresa espalhados pelo Brasil na casa dos colaboradores; e na análise de produtividade, entender se o padrão de produtividade dos departamentos da empresa estão correspondentes ou não a outras *startups* no mercado.

Por fim, destacando a importância da controladoria, foi citado pelo fundador a importância das funções para *startups* que desejam levantar rodadas de investimentos ou realizar fusão ou venda do negócio. Quanto mais organizado o negócio, mais rápido tendem a ser estes processos de investimentos e fusões e aquisições.

Conclui-se que a maior parte dos processos financeiros e das funções de controladoria foram implementados na transição para o segundo estágio do ciclo, quando a empresa começou a apresentar uma estrutura organizacional mais completa. Grande parte dos desafios mencionados são decorrentes da maturidade inicial dos processos e pela falta de participação de profissionais de controladoria especializados durante a implementação destes processos.

A pesquisa, como estudo de caso, possui limitações quanto à precisão das informações coletadas, a análise pode ser subjetiva em decorrência da interpretação do pesquisador. Em relação aos dados obtidos, a profundidade das perguntas restringem a quantidade e qualidade das informações disponibilizadas neste estudo. Por se tratar de estudo de caso, não se deve tentar a generalização dos resultados obtidos (MAGACHO, 2010), mas utilizar as informações para comparação com outros casos.

Para trabalho futuro, sugere-se entender em quais momentos dos estágios de crescimento da *startup* seria ideal realizar a implementação de cada função da controladoria, considerando *startups* que receberam ou não investimentos.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. **Crescimento Das Startups**: Veja O Que Mudou Nos Últimos Cinco Anos! Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: 30 nov. 2021.

ABVCAP - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRIVATE EQUITY E VENTURE CAPITAL. **Sobre o setor: capital empreendedor**. São Paulo: 2019. Disponível em: <http://www.abvcap.com.br/Download/IndustriaPEVCSobreSetor/21.pdf>. Acesso em 15 de fevereiro, 2022.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup**: manual do empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BLANK, Steve. **What's A Startup? First Principles**. 2010. Disponível em: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>. Acesso em: 06 fev. 2022.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sonia Maria da Silva. **Controladoria empresarial**: conceitos, ferramentas e desafios. [S. l.]: EDUFBA., 2010. 348 p.

CASTRO, Felipe. Agile Goal Setting with OKR - Objectives and Key Results. **InfoQ**, Disponível em: <https://www.infoq.com/articles/agile-goals-okr>, 2015.

CHONG, Frederick; CARRARO, Gianpaolo. **Software as a Service (SaaS)**: An Enterprise Perspective. Microsoft Corporation, 2006. Recuperado em 15 de fevereiro de 2022, de [https://msdn.microsoft.com/enus/library/aa905332\(loband\).aspx](https://msdn.microsoft.com/enus/library/aa905332(loband).aspx)

COGNITIO. **Controladoria em Startups**: Uma poderosa ferramenta de gestão. Disponível em: <https://cognitiogestao.com.br/controladoria-em-startups>. Acesso em: 30 nov. 2021.

COSTA, Alexandre Machado da. **Análise de Fatores Críticos na tomada de decisão de Gestores de Venture Capital quanto a Investimentos no Mercado Brasileiro**. Dissertação

(mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Porto Alegre, 2020.

COUTO, Marcelo Henrique Gomes. **Análise do ciclo de vida das startups**: características, agentes e riscos associados. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2019.

CRESWELL, John Ward. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

D'ALENÇON, Carolina Predebon Pereira e; MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de medição de desempenho para startup de SAAS**: um estudo sobre a aplicação do modelo AARRR. Trabalho de conclusão de graduação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015.

GALBRAITH, Jay. The Stages of Growth. **Journal of Business Strategy**, v.3, n.1, p. 70-79, 1982.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Daniel de Amorim; LOSILLA, Marcelo. Controladoria Empresarial: Gestão Financeira em Micro e Pequenas Empresas. **Revista Hórus**. v.6, n.2, 2011.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**. São Paulo: Atlas, 2007.

IFAC - INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Management accounting concepts**: revised report. p. 82-100, 1998. Disponível em: <http://www.ifac.org>. Acesso em: 15 fevereiro, 2022.

IDMC - INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO MERCADO DE CAPITAIS. **Guia de Private Equity**. Minas Gerais, 2015. Disponível em: <http://www.idmc.org.br/wp-content/uploads/sites/72/2018/06/Guia-Private-Equity-e-Venture-Capital-IMMC.pdf>>. Acesso em 15 de fevereiro, 2022.

INSPER. **Gestão Financeira em Startups**. 2020. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/agenda-de-eventos/gestao-financeira-em-startups/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: Teoria e Estudo de Casos**. São Paulo: Pioneira, 1976

LEITE, Maurício; REIF, Estelamaris; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Análise da Controladoria e suas Funções: estudo de caso em uma organização da Construção Civil. **Desafio Online**, Campo Grande, v.6, n.1, Jan./Abr. 2018.

LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBURGER, Darci. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [S. l.], v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010. DOI: 10.11606/rco.v4i10.34779.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DELLAGNELO, Eloise H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **O&S**, v.5, n.11, p. 77-104, 1998.

MACIEL, Teresa M.M; ARCOVERDE, Daniel. **Gestão por Objetivos e Resultados com OKR**. 2016. Disponível em: <http://www.xiwticifes.ufba.br/modulos/submissao/Upload353/86125.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2022

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 9. ed. [S. l.]: EDITORA ATLAS S.A., 2003. 262 p.

MAGACHO, Lygia Alessandra Magalhães **Parque de inovação de serviços para as pessoas: metodologias para o planejamento**. Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2010.

MARTINS, Orleans Silva. **O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: planejamento através da controladoria.** 2005. (Monografia) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Contabilidade, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, PB, 2005.

MOURA, Verônica M.; BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Ano XXIX, n. 126, nov.-dez. 2000

NOCETTI, Alaide Almeida Novaes; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. As funções da controladoria desempenhadas nas empresas startups. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL**, v. 11, n. 1, p. 182-200, 2019.

NUNES, Adão Alberto Blanco. **Controladoria como suporte à estratégia da empresa: Estudo multicaso em empresas de transporte.** Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil, 2014.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das Demonstrações Financeiras.** 2ª Ed. São Paulo: Thomson, 2007

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento Orçamentário.** 2. ed. rev. e atual. [S. l.]: Cengage Learning, 2010.

PRADO, Eduardo Vieira do; BERTASSI, André Luis; FRANCISCHETTI, Carlos Eduardo; PADOVEZE, Clóvis Luiz; CARVALHO, Adriano Dias de. Os desafios na Implementação da Controladoria Estratégica nas Organizações. **Caderno Profissional de Administração**, UNIMEP, v.3, n.2, 2013

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Rio de Janeiro: LeYa, 2012.

SAINT-JEAN, Micheline; THERRIAULT, Pierre-Yves. Trabalho, estudo e produtividade: da confusão à definição. **Rev.Ter. Ocup.** Univ. São Paulo, v. 18, n. 1, p. 11-16, jan./abr., 2007.

SALESFORCE. **SaaS: o que é Software as a Service?** Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/saas/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

SANTOS, Gerson dos. **Administração patrimonial**. Florianópolis: Pallotti, 2002.

SEBRAE. **O que é uma startup?** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 30 nov. 2021.

SILVA, Ralph Santos da; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Abordagem sistêmica do gerenciamento pelas diretrizes**: conceituação e aplicação. *Gestão & Produção* [online]. 2000, v. 7, n. 1 [Acessado 15 Fevereiro 2022], pp. 43-55. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2000000100004>.

STURZBECHER, Julio César. **Controladoria: Um estudo de caso em uma Instituição Financeira**. Trabalho de Conclusão de Curso da Graduação do Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2008.

TORRES, Nágila; DE SOUZA, Cleidson. Uma Revisão da Literatura sobre Ecossistemas de Startups de Tecnologia. In XII Brazilian Symposium on Information Systems, Florianópolis. **Anais...**, 2016.

VINDI. **Startup Saas**: tudo sobre como escalar esse modelo de negócios. 2020. Disponível em: <https://blog.vindi.com.br/startup-saas/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

APÊNDICE A - Protocolo ético do estudo de caso

FUNÇÕES DE CONTROLADORIA DE UMA *STARTUP SAAS* DE ALTO CRESCIMENTO EM SEUS 3 PRIMEIROS ANOS: ESTUDO DE CASO

1) Visão Geral do Estudo Caso

Gustavo Paloschi, aluno de Graduação de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob orientação do professor *Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr^o.*, está desenvolvendo uma pesquisa associada ao seu projeto de monografia. A pesquisa tem como objetivo geral compreender as funções de controladoria de uma startup de alto crescimento em seus 3 primeiros anos.

Ao considerar as etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os estágios de crescimento da *startup* em cada um de seus 3 anos.
- b) Entender as mudanças de processos no departamento financeiro dos últimos 3 anos da empresa.
- c) Identificar quais processos estavam consolidados em cada etapa de crescimento da empresa.
- d) Identificar desafios nos processos financeiros que não acompanharam o crescimento da empresa.
- e) Identificar a evolução das funções da controladoria que se mostraram necessárias no processo de crescimento da empresa.

2) Procedimentos de Coleta de Dados

Em busca de atingir os objetivos propostos, será realizada a coleta de dados junto a *startup*, usando para tal, observação direta, análise de documentos e entrevista com o fundador da empresa. Destaca-se que durante o período estudado, o pesquisador se encontra na função de Analista Financeiro na *startup*.

O processo de investigação iniciou-se com o pesquisador analisando os processos e atividades exercidas no departamento financeiro, após isto foi realizada a entrevista com o fundador, com as questões destacadas no próximo tópico, e então foi transcrita a entrevista,

lida, interpretada e foram retirados aspectos que geraram informações sobre o objetivo proposto da pesquisa. Além dos dados obtidos em entrevista, foi incluída a percepção do pesquisador e este conjunto foi comparado com a literatura.

3) Questões do Estudo de Caso

1. ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO DA STARTUP

1.1 Em quais estágios a empresa se encontrou em cada um de seus 3 primeiros anos?

1.2 Em qual momento ela passou de um estágio para o outro?

2. FUNÇÕES DE CONTROLADORIA

2.1 Em que ano da empresa foram implementados as seguintes funções de controladoria? Planejamento Financeiro, Dar suporte ao Processo de Gestão com Informações, Análise de Custos, Planejamento Orçamentário, Controle Patrimonial, Análise de Produtividade, Planejamento estratégico, Contabilidade Gerencial.

2.2 Quais desafios foram encontrados nas seguintes funções de controladoria? Planejamento Financeiro, Dar suporte ao Processo de Gestão com Informações, Análise de Custos, Planejamento Orçamentário, Controle Patrimonial, Análise de Produtividade, Planejamento estratégico, Contabilidade Gerencial.

3. IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA

3.1 Diga como a controladoria participa do processo de formulação das estratégias da empresa, sejam elas formalizadas ou não?

3.2 Como a controladoria se envolve, controla e acompanha as atividades diárias desenvolvidas na empresa, possibilitando a comparação com metas e objetivos planejados?

3.3 Como você define as informações geradas pela controladoria e qual a importância delas para a organização?

4) Relatório do Estudo de Caso

O relatório do estudo de caso se dará por meio de uma monografia escrita pelo pesquisador, tendo a seguinte estrutura:

1. Introdução

2. Referencial Teórico
3. Metodologia
4. Análise dos Resultados
5. Conclusão
6. Referências

5) Questões Éticas do Estudo

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) à preocupação em não prejudicar a Startup e as pessoas que nele trabalham e (iii) manter a confidencialidade das pessoas, sempre que demandado. Em termos específicos, os seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa:

- a) Os pesquisadores se comprometem a manter confidencialidade quanto a eventuais informações confidenciais coletadas por ocasião das observações realizadas;
- b) Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso ao registro da entrevista;
- c) Gravações da entrevista só serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância do entrevistado;
- d) As gravações serão destruídas após cinco anos de conclusão da pesquisa;
- e) Caso sejam feitas transcrições, o entrevistado terá a oportunidade de efetuar modificações nas respostas dadas de questões que possam deixá-lo (a) desconfortável;
- f) Informações obtidas pelas observações documentais também terão o mesmo tratamento confidencial.
- g) A *startup* definirá que tipo de documentos podem ser acessados dentro e fora de seu ambiente.
- h) Os papéis de trabalho (sem identificação) serão mantidos durante cinco anos em ambiente seguro, em posse apenas dos pesquisadores envolvidos na pesquisa.

Florianópolis, 17 de janeiro de 2022.

Participantes do Estudo - Assinaturas

Nome
Fundador e CEO da Startup

Gustavo Paloschi
Pesquisador

(a versão assinada está em poder do pesquisador)