
CRESCER OU RESPIRAR? O DILEMA DE CAIXA DA DEVSTARTS

O caso de ensino apresenta o dilema enfrentado por uma startup de tecnologia em rápido crescimento: como continuar crescendo de forma sustentável, considerando o modelo de negócios da Devstarts, enquanto o caixa atual não suporta o ritmo de expansão planejado e desejado?

Contextualizado no ambiente dinâmico das startups SaaS, o estudo explora os desafios de gestão de caixa durante o lançamento de um novo produto, que exige um alto investimento inicial. O objetivo educacional é desenvolver a capacidade analítica dos alunos em temas como gestão financeira, planejamento estratégico e avaliação de riscos em novos negócios.

O caso é recomendado para estudantes de Administração e áreas correlatas, tanto em cursos de graduação quanto de pós-graduação, especialmente nas disciplinas relacionadas a empreendedorismo, finanças e gestão de startups.

Palavras-chave: Startup, Fluxo de caixa, modelo Saas.

De uma ideia à realidade

Aproveitando o crescimento acelerado do setor de tecnologia impulsionado pela pandemia e a crescente demanda por novas formas de validações profissionais, nasceu a Devstarts, uma plataforma SaaS¹ de certificação para desenvolvedores.

A proposta era simples, mas extremamente relevante: permitir que profissionais de tecnologia comprovassem suas habilidades técnicas por meio de provas e desafios de código, focando na prática, e não apenas em diplomas formais. Inicialmente voltada para certificações em front-end e back-end, a Devstarts rapidamente conquistou a atenção de desenvolvedores autodidatas e profissionais que buscavam reconhecimento no mercado de trabalho

A plataforma disponibiliza um único plano de assinatura, que pode ser contratado nas modalidades mensal, semestral ou anual, com descontos progressivos que incentivam o usuário a permanecer mais tempo na plataforma.

¹ SaaS é um modelo de software por assinatura recorrente, acessado via internet, sem necessidade de instalação local.

Tabela 01 – Atual distribuição de assinantes da Devstarts por plano

Atual distribuição de assinantes da Devstarts por plano		
Plano de Assinatura	Nº de Usuários	Valor por usuário (R\$)
Mensal	300	385
Semestral	600	2300
Anual	100	2285

Fonte: Elaboração própria.

O crescimento foi surpreendente e em menos de dois anos, a base de clientes saltou de 100 para 1000 assinantes ativos, atualmente a média de novas assinaturas são de 12 usuários para plano mensal e 15 e 9 usuários para os planos semestrais e anuais respectivamente. Agora, no início de um novo ano, Oliver sentia que era hora de dar o próximo grande passo: expandir a oferta de certificações, incluindo agora as áreas de DevOps e Mobile.

Contudo, apesar do entusiasmo, ele sabia que novos investimentos seriam necessários, especialmente em marketing e desenvolvimento de produto. O modelo SaaS, embora previsível no longo prazo, demandava paciência para alcançar os resultados.

Era a primeira reunião do ano na sede da startup, em pleno janeiro, quando Oliver se reuniu com Jessica, gerente financeira da empresa e também sua melhor amiga. Jessica estava com Oliver nesse desafio desde o início e apesar de não ter experiência na área de startup havia se mostrado indispensável ao crescimento do negócio.

— Jessica, quero lançar duas novas trilhas de certificação ainda este ano: DevOps e Mobile. O mercado está pedindo por isso, e nossos índices de Churn² estão sob controle — disse Oliver, enquanto rabiscava ideias em seu caderno. — Entre os assinantes mensais, a média de cancelamento é de 5% ao mês. Já nos planos semestrais e anuais, os índices são de 2% e 6% no momento da renovação, respectivamente. Nossa base continua crescendo, e vejo uma grande oportunidade de ampliarmos ainda mais nossa presença no mercado.

Jessica cruzou os braços de leve, inclinando-se sobre o notebook enquanto analisava atentamente os números.

— Oliver, é um movimento estratégico, sim. Mas precisamos ter consciência especialmente porque cada novo produto e campanha de mídia exige um bom capital de entrada, temos que ficar atentos.

Ele assentiu, sabendo que Jessica tinha razão. A ansiedade para crescer era

² Churn é um indicador que mede a taxa de perda de clientes em um determinado período, geralmente em modelos de receita recorrente como SaaS.

grande, mas a sustentabilidade financeira era ainda mais importante.

— Eu entendo, mas ainda temos aqueles acordos comerciais com nossos fornecedores. Mesmo com o crescimento da base, nossos custos com cloud e ferramentas de backend devem se manter em torno de R\$187,00 por usuário, pelo menos pelos próximos dois anos — Sei que requer um investimento alto de início, mas também vejo que ficarmos parados agora pode nos custar muito mais no futuro. Se os clientes que estão chegando agora não encontrarem as novas certificações, vão procurar nossos concorrentes.

Jessica respirou fundo, ponderando.

— Então vamos planejar direito. Se decidirmos expandir, precisamos reforçar o orçamento de mídia paga e separar um colchão para os primeiros meses. Nossa base atual cobre boa parte do operacional, mas a expansão exige fôlego.

Oliver sorriu, já se sentindo energizado pelo desafio.

— Fechado. Vamos fazer um plano de ação detalhado. Quero começar pelo DevOps — a demanda está aquecida — e na sequência, Mobile.

Jessica abriu um leve sorriso, admirando a determinação do fundador.

— Se é para crescer, que seja com estratégia.

Assim, com a coragem que o havia movido desde o início e a cautela necessária para sustentar seu sonho, Oliver decidiu que este novo ano seria o ano da expansão. Mais do que nunca, a Devstarts não era apenas uma plataforma, era um ecossistema em construção.

O peso da escolha

O escritório da Devstarts parecia mais silencioso naquela tarde de quinta-feira. Lá fora, um lindo dia de maio, os raios de sol iluminavam a sala, enquanto o frio começava a se insinuar com a chegada do entardecer. Era o outono se fazendo presente. Sentada à sua mesa, com uma xícara de café ao lado, Jessica trabalhava concentrada na elaboração de planilhas para a reunião da manhã seguinte. Sabia que o novo investimento exigia atenção dobrada ao caixa da empresa. As projeções de vendas, no entanto, estavam além do esperado: apesar da Devstarts já deter uma parcela relevante do mercado, as novas vendas não estavam ocorrendo de forma orgânica e por se tratar de um público diferente, o esforço em marketing precisaria ser maior do que haviam previsto.

A estratégia adotada três meses antes havia sido de ofertar o novo produto exclusivamente na modalidade de assinatura mensal, utilizando a mesma tabela de preços dos produtos anteriores, como forma de testar a receptividade do mercado à nova certificação. Oliver estava ciente dos desafios que teriam de enfrentar, mas talvez não compreendesse a real dimensão da situação.

Na manhã seguinte, ambos chegaram ao escritório mais cedo, talvez pela ansiedade de buscar novos caminhos, talvez apenas por coincidência. O silêncio que pairava na sala de reunião contrastava com a atmosfera leve que costumava marcar aqueles encontros em tempos mais favoráveis. Em seus rostos, a preocupação com o futuro era visível.

Jessica se ajeitou na cadeira e compartilhando a tela do seu notebook na televisão da

sala de reuniões, iniciou:

— Oliver, o investimento neste novo produto foi elevado. Embora tenhamos começado janeiro com R\$ 58.732,00 em caixa e recebido os valores dos planos mensais e semestrais, o que nos permitiu formar uma reserva, ela não será suficiente para cobrir nossas obrigações nos próximos meses.

Os investimentos em marketing começaram em fevereiro, conforme combinado, com uma alta queima de caixa. Apesar das boas vendas iniciais, iniciamos o mês de maio no vermelho, com um saldo negativo de R\$378.660,49. Estou muito preocupada: além de não termos como honrar todas as obrigações financeiras deste mês, ainda teremos o impacto do dissídio de 10% na folha a partir de junho, o que representa um acréscimo de R\$ 15 mil nas despesas mensais.

Para atingirmos o orçamento de vendas projetado, foi necessário realizar um investimento significativo em marketing, como você pode observar

Tabela 02: Investimentos

Investimento e Resultados – Certificação DevOps							
Mês	Investimento em Marketing (R\$)	Novo MRR ³ (R\$)	Nº de novos usuários	Churn Projetado (5%) - R\$	Churn Projetado (5%) - usuário	Base de clientes	LTV ⁴ Projetado (em meses)
Fev	350.000,00	25.025,00	65		0	65	24
Março	350.000,00	17.325,00	45	1.251,25	3	107	24
Abril	350.000,00	15.015,00	39	866,25	2	144	24

Fonte: Elaboração própria.

Entretanto, não nos preparamos suficientemente para este desafio. O investimento agressivo que realizamos para expandir nossa base de clientes acabou trazendo desfalques importantes para o caixa. Sempre conseguimos contornar dificuldades eventuais, mas desta vez... não tenho certeza de que conseguiremos fazê-lo com a mesma facilidade.

Jessica completou, com a voz calma, mas firme:

—Estávamos seguros até o final do mês de março, mas desde abril estamos operando no vermelho, considerando a nossa carteira atual de clientes e seus respectivos planos, a entrada de caixa diminuiu e a próxima janela de pagamento dos clientes semestrais só ocorrerá em julho.

Oliver passou a mão no rosto, numa tentativa de aliviar a tensão, e rebateu tentando soar otimista:

— Mas o crescimento foi bom — insistiu. — Não era isso que queríamos?

Jessica fechou o notebook devagar, apoiando as mãos sobre a mesa e respondeu:

³ Novo MRR representa a receita recorrente mensal adquirida a partir de novos clientes dentro de um período.

⁴ LTV (Lifetime Value) é o valor total que um cliente gera em receita durante todo o período em que permanece ativo com a empresa.

— Sim, foi bom. Mas o crescimento sem caixa é uma armadilha, Oliver. Estamos gastando mais do que a receita que teremos nos próximos meses. E vale lembrar que, a partir de maio, vamos interromper os investimentos em marketing, o que significa que a entrada de novos clientes do produto para DevOps deve seguir o mesmo ritmo de crescimento de clientes do plano mensal (20 clientes novos por mês e churn de 5%). Reforço novamente: a projeção do nosso fluxo de caixa é negativa!

O silêncio se instalou na sala. Oliver desviou o olhar para a parede, onde brilhava a logo em LED recém-instalada da Devstarts. Precisava de um momento para refletir. Sabia que tinha compromissos inadiáveis: o pagamento da equipe, as despesas administrativas fixas de R\$80 mil e uma carga tributária de 20% sobre a receita, além do custo por usuário com cloud e ferramentas backend. Após alguns instantes em silêncio, voltou-se para Jessica e sugeriu:

— Temos duas frentes para trabalhar. A primeira, e mais urgente, é buscar alternativas para a captação de recursos que, mesmo sem resolver o problema por completo, traga algum alívio financeiro. A segunda é reestruturar nossas estratégias de lançamento de novos produtos para evitar que o Mobile repita essa situação.

— Jessica, vamos nos reunir na terça-feira de manhã para discutir possíveis soluções de captação, pode ser?

Jessica concordou com a cabeça e após saírem da sala de reuniões, o silêncio entre eles falava mais do que qualquer palavra. Pela primeira vez, ambos enfrentavam uma situação tão desafiadora e apesar de serem jovens e compartilharem a vontade de fazer acontecer, sabiam que precisavam agir rápido, e que, desta vez, ou pela primeira vez até então, o caminho não seria simples.

As alternativas

E, em um piscar de olhos, a terça-feira chegou. Jessica e Oliver haviam trabalhado arduamente nos dias anteriores, levantando possíveis soluções diante do cenário financeiro apertado.

Jessica abriu a reunião com firmeza, mas mantendo seu jeito cuidadoso:

— Tenho duas alternativas para apresentar — começou. — A primeira é buscar uma captação externa, seja com fundos de investimento ou investidores anjos. No entanto, sabemos que esse processo não é simples: além de demandar tempo, também exigirá a preparação de diversos documentos, projeções financeiras e relatórios.

Ela fez uma breve pausa, olhando para Oliver antes de prosseguir:

— E mais: esse tipo de investimento exigiria que você estivesse disposto a abrir mão de uma parte da sociedade. Em contrapartida, não comprometemos o caixa atual e teríamos

fôlego para manter o lançamento do DevOps e planejar a próxima certificação.

Jessica prosseguiu seguindo para a segunda opção:

— Já a segunda alternativa seria buscar um financiamento bancário, continuou Jessica.

— Realizei algumas reuniões com gerentes de diferentes bancos e, dentre as opções, a melhor proposta veio do Banco Crédito Fácil: uma linha de crédito com taxa de 2,2% ao mês, utilizando o sistema de amortização Price.

Ela abriu uma planilha no notebook, projetando os detalhes na tela:

— Pelo modelo Price, a Devstarts pagaria parcelas fixas ao longo do contrato, o que traria previsibilidade ao fluxo de caixa. No entanto — prosseguiu —, nos primeiros meses, a maior parte do valor pago seria destinada aos juros, com apenas uma fração amortizando o saldo principal da dívida. Isso exigiria um controle financeiro ainda mais rigoroso, especialmente considerando a nossa situação atual. Em resumo: embora o financiamento nos dê liquidez imediata, ele também nos deixaria mais vulneráveis a qualquer instabilidade na geração de receita, pois teríamos um compromisso fixo durante longos meses.

Oliver sorriu discretamente, admirando a forma como Jessica conduziu a reunião. Clara, organizada e estratégica, exatamente o que ele precisava naquele momento. Após longos debates e análise das alternativas apresentadas, ele se inclinou levemente para frente e complementou:

— Jessica, eu gostei muito de como você estruturou tudo. E, pensando nisso, eu também movimenteí algumas conversas nos últimos dias.

Fez uma breve pausa, e prosseguiu:

— Conversei com a minha família... Você sabe que todos são empreendedores, e felizmente, eles se mostraram dispostos a nos apoiar. Propuseram um aporte de um quatrocentos mil agora em maio, que seria pago nos meses de agosto e setembro em duas parcelas de duzentos mil, respectivamente. Jessica sorriu com surpresa.

— Eu sei que essa é uma condição muito favorável e que não é algo comum no mercado — continuou Oliver, retomando o tom realista.

— E mesmo considerando que essa pode ser a nossa primeira opção, eu entendo que ainda precisamos planejar com cautela. Afinal, essa solução nos dá um fôlego temporário, mas não elimina a necessidade de estruturarmos a operação para garantir sustentabilidade no médio e longo prazo.

Os quatrocentos mil vem em um ótimo momento, mas ainda serão insuficientes para equilibrar nossas finanças diante do cenário atual. Agora, precisamos calcular o valor a ser solicitado via linha de crédito para cobrir o que falta e assegurar a continuidade do plano de expansão. Sendo assim, o dilema de Oliver e Jessica pairava no ar: como continuar crescendo de forma sustentável, dentro do modelo de negócios da Devstarts, se o caixa

7

atual não comporta o ritmo de expansão planejado e desejado?

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

A história do caso de ensino propicia uma reflexão aprofundada e a discussão crítica sobre conteúdos centrais da gestão estratégica, entre os quais se destacam:

- Fluxo de caixa e precificação, abordando a importância do controle financeiro e da definição adequada de preços para a sustentabilidade e o crescimento dos negócios;
- Modelo SaaS (Software as a Service) e suas características específicas, como a receita recorrente, o tempo de retorno do investimento e os desafios de escalabilidade.

É recomendado a aplicação do caso como ferramenta auxiliar de ensino para estudantes de graduação ou pós-graduação em cursos da área de administração, especialmente nas disciplinas relacionadas à gestão financeira, estratégia empresarial e empreendedorismo. Além disso, o caso é particularmente relevante para cursos ou módulos que abordem a temática de startups e novos modelos de negócios digitais, proporcionando aos alunos a oportunidade de analisar situações reais, desenvolver pensamento crítico e propor soluções estratégicas para empresas emergentes no mercado de tecnologia.

Plano de aula

A compreensão do caso "Devstarts" precisa estar embasada em conceitos previamente trabalhados em sala de aula, como fluxo de caixa e precificação, modelo de negócios SaaS, competências empreendedoras e as barreiras ao crescimento de startups. Para garantir que os alunos estejam preparados, recomenda-se que o professor disponibilize o caso de ensino com antecedência, sugerindo uma leitura prévia do mesmo;

Sugere-se que este caso seja aplicado em uma sessão de aproximadamente 90 minutos, com leitura e estudo prévios, organizados da seguinte forma:

- Início da aula: Divisão da turma em pequenos grupos de até 4 alunos (5 minutos);
- Análise em pequenos grupos: Discussão do caso, das questões propostas e das respostas individuais (40 minutos);
- Debate em grande grupo: Compartilhamento das análises, reflexões e possíveis soluções para os desafios apresentados no caso (40 minutos);
- Encerramento pelo professor: Registro no quadro dos principais consensos e das ideias mais inovadoras sugeridas pelos alunos (5 minutos).

Além da avaliação individual, recomenda-se que o professor circule entre os grupos, observando a capacidade de argumentação, a articulação das ideias e a utilização adequada dos conceitos teóricos nas discussões. É fundamental que os alunos façam correlações entre o estudo teórico da disciplina e as evidências práticas trazidas pela história da Devstarts, demonstrando pensamento crítico e capacidade de análise estratégica

Possíveis questões a propor com os alunos

1. Caso Oliver opte por aceitar o aporte familiar de R\$ 400.000, esse valor será suficiente para sustentar as estratégias atuais da Devstarts? Elabore um fluxo de caixa anual projetado com base nas informações apresentadas no texto, considerando os investimentos já realizados, as receitas previstas, os custos fixos e o impacto do dissídio. Além disso, calcule qual seria o valor adicional necessário, via linha de crédito, para cobrir o déficit e viabilizar a continuidade do plano de expansão.

Resposta: A tabela de clientes foi calculada com base na distribuição de assinantes em janeiro, somando os novos usuários (20 no plano mensal, 14 no semestral e 9 no anual) e subtraindo a taxa de churn estimada para cada plano: 5% ao mês no mensal, 2% no semestral e 6% no anual. As projeções para o produto DevOps seguem os dados apresentados na tabela de investimentos, e, a partir do quinto mês, adotam as mesmas premissas de crescimento do plano mensal.

Plano	Churn %	Novos Clientes
Mensal	5%	20
Semestral	2%	14
Anual	6%	9
Novo	5%	20

Tabela de Clientes Ativos												
Plano	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
Mensal	300	305	310	314	319	323	326	330	334	337	340	343
Semestral	600	600	600	600	600	600	602	602	602	602	602	602
Anual	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
DevOps		65	107	144	156	169	180	191	202	211	221	230
Total	1000	1070	1117	1158	1175	1191	1209	1223	1237	1250	1263	1275

O fluxo de caixa foi elaborado com base nas informações fornecidas no caso de ensino. O imposto foi calculado aplicando-se uma alíquota de 20% sobre o total faturado em cada mês. As receitas foram estimadas a partir do valor de cada plano, multiplicado pela quantidade de usuários indicada na tabela anterior. Em julho, aplicou-se um reajuste de 10% na folha de pagamento, referente ao dissídio coletivo. Já a linha de fornecedores foi calculada com base na quantidade de usuários ativos por mês (considerando, por exemplo, 100 usuários mensais no plano semestral) multiplicada pelo custo unitário de R\$ 187,00.

O Fluxo de Caixa está apresentado na página seguinte.

Projeção do Fluxo de Caixa	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado	Projetado
	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Saldo inicial	58.732,00	1.151.832,00	608.737,00	99.095,75	-398.680,49	-141.987,91	-296.049,97	642.433,58	296.236,08	-46.321,55	-185.421,30	-321.236,06
Atividades Operacionais	1.093.100,00	-543.095,00	-509.641,25	-497.776,24	-143.307,43	-154.062,05	938.483,55	-346.197,50	-342.557,63	-139.099,75	-135.814,76	-132.694,02
(+)Receitas	1.724.000,00	117.425,00	160.352,50	176.238,56	182.826,63	189.085,30	1.579.631,04	200.679,49	206.045,51	211.143,24	215.986,07	220.586,77
Clientes mensais	115.500,00	117.425,00	119.253,75	120.991,06	122.641,51	124.209,43	125.698,96	127.114,01	128.458,31	129.735,40	130.948,63	132.101,20
Clientes semestrais	1.380.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.384.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes anuais	228.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes novos produtos (Devops)	0,00	0,00	41.098,75	55.247,50	60.185,13	64.875,87	69.332,08	73.565,47	77.587,20	81.407,84	85.037,45	88.485,57
(-)Desembolsos	630.900,00	660.520,00	669.993,75	674.014,80	326.134,06	343.147,36	641.147,49	546.876,99	548.603,14	350.242,98	351.800,83	353.280,79
Salários + Férias + Tributos sociais	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00
Investimento em marketing (novos produtos)	0	350.000,00	350.000,00	350.000,00								
Desp. Admin	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Fornecedores	56.100,00	57.035,00	57.923,25	58.767,09	59.568,73	60.330,30	80.221,28	61.741,09	62.394,04	63.014,34	63.603,62	64.163,44
Impostos s/vendas	344.800,00	23.485,00	32.070,50	35.247,71	36.565,33	37.817,06	315.926,21	40.135,90	41.209,10	42.228,65	43.197,21	44.117,35
Devolução do aporte familiar								200.000,00	200.000,00			
(+)Investimento					400.000,00							

Saldo final	1.151.832,00	608.737,00	99.095,75	-398.680,49	-141.987,91	-296.049,97	642.433,58	296.236,08	-46.321,55	-185.421,30	-321.236,06	-453.930,08
-------------	--------------	------------	-----------	-------------	-------------	-------------	------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------

Com base no fluxo de caixa, percebe-se que, mesmo com o aporte, a empresa continuará apresentando saldo negativo nos próximos meses. Isso indica a necessidade de uma reformulação nas estratégias operacionais e financeiras, especialmente em relação ao controle de custos, modelo de receita e equilíbrio entre aquisição de clientes e retenção.

1. Como a Devstars poderia trazer novas fontes de receita/investimentos sem depender de uma alta queima de caixa no início? Que outras sugestões você daria aos fundadores?

Atualmente, a Devstarts oferece um único plano de assinatura, com variações apenas no valor conforme o período contratado. Para ampliar as fontes de receita sem aumentar significativamente a queima de caixa, uma alternativa seria desenvolver funcionalidades adicionais nos produtos existentes, viabilizando estratégias de cross-sell e up-sell. Isso permitiria elevar o ticket médio dos clientes atuais com baixo custo operacional. Além disso, a empresa pode revisar sua política de preços para estimular a migração para planos de maior duração, como os semestrais e anuais, melhorando a previsibilidade e fortalecendo o fluxo de caixa.

REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIAS RECOMENDADAS

BLANK, S.; DORF, B. *STARTUP OWNER'S MANUAL : the step-by-step guide for building a great company*. S.L.: John Wiley, 2020.

ISENBERG, Daniel; ONYEMAH, Vicente. Promover a expansão de ecossistemas para o crescimento económico regional. In: Congresso Global de Empreendedorismo 2016. pág. 71-97.

MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 1995.

NETO, Alexandre Assaf. *Finanças corporativas e valor*. Atlas, 2003.

ROMPHO, Nopadol. Operational performance measures for startups. *MeasuringBusiness Excellence*, v. 22, n. 1, p. 31-41, 2018.