

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC  
CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DO ALTO VALE DO ITAJAÍ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ARIELE BERKENBROCK**

**USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM STARTUPS BRASILEIRAS**

**IBIRAMA - SC  
2023**

**ARIELE BERKENBROCK**

**USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM STARTUPS BRASILEIRAS**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Vanderlei dos Santos, Dr.

**IBIRAMA – SC  
2023**

**ARIELE BERKENBROCK**

**USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM STARTUPS BRASILEIRAS**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em ciências contábeis.

**Banca examinadora**

---

Prof. Vanderlei dos Santos, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/CEAVI

---

Prof. Marino Luiz Eyerkafer, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/CEAVI

---

Prof. Marines Lucia Boff, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/CEAVI

**Ibirama, 28 de novembro de 2023.**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por guiar meus passos ao longo desta jornada acadêmica. À minha família, minha mãe Sueli e minha irmã Adriele, pelo amor incondicional, apoio constante e por serem a base sólida que sustenta meus sonhos. Ao meu noivo, Gabriel, por toda compreensão com os períodos distantes dedicados para a conclusão deste trabalho e por ser o meu companheiro de todas as horas.

Agradeço às minhas amigas que tornaram essa jornada leve e proveitosa e que estão do meu lado me apoando e incentivando.

Agradeço a UDESC, que proporcionou um ensino de qualidade e gratuito, e a meu orientador, professor Dr. Vanderlei pela orientação, paciência e expertise compartilhada. Gostaria também de agradecer aos respondentes do instrumento de pesquisa, que sem seu auxílio, não seria possível concluir este estudo. À Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), pelo financiamento do projeto de pesquisa intitulado “Interdependência dos sistemas de controle gerencial, inovação e desempenho de *startups*: implicações do suporte do ecossistema e ciclo de vida organizacional”, do qual se originou esse trabalho. A todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho, meu muito obrigada.

## RESUMO

BERKENBROCK, Ariele. **Uso de indicadores de desempenho em startups brasileiras em 2023, 54f.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Ibirama, 2023.

**Objetivo do trabalho:** Investigar a manifestação e aderência do uso de indicadores de desempenho em startups brasileiras em diferentes estágios de desenvolvimento.

**Metodologia:** Os dados foram coletados por meio de uma *survey*, totalizando 157 respostas válidas de CEOs e CFOs de startups brasileiras. Para análise dos dados, utilizou-se da estatística descritiva e da análise fatorial exploratória.

**Resultados:** Os principais resultados revelam que o uso de indicadores de desempenho nas startups não leva em consideração simplesmente a segregação em indicadores financeiros *versus* não financeiros. As startups utilizam os indicadores de desempenho a partir de quatro categorias: clientes e experiência; processos organizacionais; gestão e crescimento; e, investimento, cuja evolução ocorre à medida que seu produto é testado, viabilizado e lançado no mercado. Além disso, conforme as startups progridem em seus estágios de desenvolvimento, as preocupações com o uso de indicadores de desempenho aumentam, principalmente quanto aos indicadores financeiros, apresentando indícios de que há influências de fatores externos, como, por exemplo, as formas de investimentos utilizadas para alavancar a operação destas empresas.

**Contribuições:** O estudo contribui para a literatura ao fornecer evidências empíricas sobre o uso de indicadores de desempenho considerando o contexto e os estágios de ciclo de vida das startups, evidenciando que conforme a startup evolui de estágio o acompanhamento com indicadores aumentam na mesma proporção. Os achados beneficiam também as organizações com *insights* sobre as percepções das startups, revelando que o uso de indicadores de desempenho na esfera clientes, é mais explorado por essas empresas do que indicadores exclusivamente de natureza financeira.

**Originalidade:** O estudo apresenta evidências empíricas de que o uso de indicadores de desempenho em startups brasileiras está subjacente a quatro dimensões: clientes e experiência, processos organizacionais, gestão e crescimento e investimento.

**Palavras-chave:** Indicadores financeiros. Indicadores não financeiros. Desempenho. Estágios das startups. *Startup*.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Total de <i>startups</i> .....	25
Figura 2: Características gerais das <i>startups</i> .....	26
Figura 3: Características organizacionais das <i>startups</i> .....	27

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Perfil dos respondentes.....	23
Tabela 2 - Perfil das <i>startups</i> por estágio.....	29
Tabela 3 - Fontes de Investimento.....	32
Tabela 4 - Indicadores de desempenho.....	34
Tabela 5 - Resultados da análise fatorial de componentes principais.....	37
Tabela 6 - Média da utilização dos indicadores por grupo da matriz de carga fatorial.....	38

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
MVP	Produto viável mínimo
SCG	Sistema de Controle Gerencial

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>12</b>
2.1 FATORES EXTERNOS E USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM STARTUPS .....	15
2.2 CARACTERÍSTICAS DAS STARTUPS E USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO .....	18
2.3 CARACTERÍSTICAS DOS FUNDADORES DAS STARTUPS E USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO.....	19
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>21</b>
3.1 AMOSTRA E COLETA DE DADOS .....	21
3.2 MEDIDAS E INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	26
3.3 VIÉS DO MÉTODO COMUM.....	27
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>29</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POR ESTÁGIOS E FONTES DE INVESTIMENTO .....	29
4.2 USO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO - ESTATÍSTICA DESCRIPTIVA .....	34
4.3 USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO POR CATEGORIAS .....	36
4.4 USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO POR ESTÁGIOS .....	38
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE B - ANÁLISE FATORIAL .....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A cada dia no mundo são registrados aproximadamente 137 mil novos negócios (Mason, 2017). Segundo Zaidi et al (2023), com o aumento das atividades empreendedoras, o surgimento das *startups* está em um ritmo mais rápido do que nunca. As *startups* são conhecidas pela sua contribuição para a estabilização da economia e desenvolvimento nacional e o que as diferencia das empresas tradicionais é a forte intenção de crescimento e inovação (Morrison et al., 2003; Carraro; Teixeira; Pinheiro, 2022). As *startups* em todo o mundo têm um valor estimado de mercado de 3,6 bilhões de dólares e constituem um contexto particular para a investigação de temas de gestão (Startup Genome, 2023). Prohorovs et al., (2019) enfatizam que mesmo que as *startups* contribuam positivamente no crescimento econômico, estas novas e pequenas empresas são vulneráveis e frágeis, especialmente durante os seus primeiros anos. Um estudo realizado pelo *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling* (2014) revela que 92% de 3.200 *startups* analisadas, falharam, considerando que, dentre elas, 74% é por conta de um prematuro escalonamento, ou seja, há uma grande perda de capital antes da validação de um modelo de negócio eficiente. Raupp e Beuren (2011) reforçam que fragilidades, como dificuldades nas funções gerenciais, falta de planejamento de longo prazo e pouco poder de negociação podem causar a mortalidade das *startups*, sendo que o uso de sistemas de controle gerencial (SCG) auxilia na redução dessas instabilidades e aliado à inovação influenciam positivamente o desempenho das *startups* (Davila et al., 2015).

O SCG é compreendido como mecanismo para instituir a estratégia de negócios, medição de desempenho e adoção de tecnologia com a intenção de obter uma visão transparente quanto aos acontecimentos e decisões tomadas, saindo da premissa de um objeto de discussão técnico e padronizado para um instrumento essencial na gestão das *startups* (Davila; Foster, 2007; Davila; Foster; Jia, 2009; Davila; Foster; Li, 2009; Theiss; Beuren, 2020; Nisiyama; Oyadomari, 2012; Ribeiro; Espejo, 2022). Assim, dentre os diferentes tipos de SCG, destaca-se a gestão de desempenho, permeada principalmente pelos indicadores de desempenho que são propostos para medir a *performance* nas áreas chaves do negócio (Martins; Neto, 1998).

Segundo Ferreira e Otley (2019) a medição de desempenho é essencial na avaliação do sucesso das empresas e além de serem utilizados para avaliar como se encontra a organização, orienta os empreendedores sobre a realidade da *startup* (Read; Smit, 2009). Neste contexto, é possível associar resultados positivos nas *startups* quanto ao uso de medição de desempenho, embora ainda tenha recebido pouca ênfase na literatura. Santos et al. (2022) observaram que há relações positivas entre o uso de indicadores de desempenho não financeiros no processo de inovação, enquanto Rompho (2018) apresenta evidências sobre a importância individual de cada métrica de desempenho.

No cenário de *startups* de alta tecnologia, Crespo et al. (2019) e Frare et al. (2021) identificaram influência positiva com o uso de SCG no desempenho, estrutura organizacional, contexto cultural baseado no país e estratégia, embora muito das abordagens empregadas por estes autores contemplaram constructos de pesquisas destinadas a empresas de grande porte. Assim, considera-se que instrumentos que captam sobre o uso de indicadores de desempenho específicos para *startups* ainda se constitui de um campo a ser explorado na literatura.

Além disso, a maioria dos estudos sobre os temas de SCG e medição de desempenho em *startups* centrou-se em evidências quantitativas que discutem relações (antecedentes e consequentes) juntamente com uma perspectiva configuracional, enquanto apenas alguns estudos analisaram este fenômeno a partir de uma perspectiva específica para o campo das *startups* (ex: Taylor et al., 2019). Os estudiosos tradicionais sugerem que as empresas em fase inicial são geralmente pequenas empresas geridas pelo proprietário e utilizam mecanismos de controle simples e informais. Esta visão tem sido predominantemente aplicada a *startups* até que pesquisas mais recentes questionaram a transferência desta lógica para essas organizações (Crespo et al., 2019).

Neste aspecto, pouco se conhece sobre a intensidade de uso dos indicadores de desempenho em *startups*, quais são os tipos de indicadores de desempenho e se a lógica de segregação entre indicadores financeiros e não financeiros utilizados por empresas tradicionais também acontece com as *startups*. Ademais, a literatura que investiga as práticas de gestão de desempenho em *startups* ainda é incipiente no Brasil (Frare e Beuren, 2021). Assim, a questão que norteia esta pesquisa é: *Qual é o nível de uso de indicadores de desempenho que se manifestam nos estágios de desenvolvimento de startups brasileiras?* Assim, esta pesquisa tem o objetivo de investigar a manifestação e aderência do uso de indicadores de desempenho em *startups* brasileiras em diferentes estágios de desenvolvimento.

Desta forma, abordamos esta lacuna na literatura atual e apresentamos resultados de uma pesquisa que apresenta características pessoais e empresariais e perspectivas sobre o uso de indicadores de desempenho em diferentes dimensões em 157 *startups* brasileiras. Os resultados do estudo evidenciam que as *startups* de forma geral, utilizam preferencialmente, indicadores voltados à perspectiva do cliente. Além disso, observou-se que, à medida que as *startups* progridem em seus estágios de desenvolvimento, as preocupações financeiras ganham maior relevância, sendo influenciadas por fatores externos, como o tipo de investimentos realizados.

A pesquisa contribui para a teoria, prática empresarial e à sociedade ao fornecer *insights* sobre os efeitos do uso de indicadores de desempenho nas *startups*. Primeiro, para a literatura quanto à originalidade. Estudos têm explorado os sistemas de controle gerencial e o desempenho de *startups* (Reis; 2017, Rompho; 2018, Samagaioa et al., 2018; Frare E Beuren; 2021, Costa et al., 2022; Gómez; Conde, 2023, Zaidi et al., 2023, Opstal; Borms, 2023), no entanto, poucos, ou nenhum, analisaram simultaneamente quais são as prioridades das *startups* ao utilizarem indicadores de desempenho e como características empresariais se combinam no uso deles. Este estudo complementa a literatura, trazendo resultados e discussões importantes tanto para os estudos SCG, ciclo de vida e desempenho de *startups*.

Mais do que ter acuracidade na mensuração dos indicadores é ter a sensibilidade do que é importante para a *startup*. Em termos de contribuições práticas, os resultados da pesquisa evidenciam que para essas empresas, onde o foco é escalabilidade e repetibilidade, a prioridade está em construir uma cultura sólida e um relacionamento de referência com clientes e colaboradores, indicando assim, que a sustentabilidade vai muito além do desempenho financeiro e sim em construir relacionamentos, para que, consequentemente construa e crie valor para a sua marca.

A próxima seção fornece uma revisão da literatura sobre uso de indicadores de desempenho em *startups* e suas relações com fatores externos, características dos empreendedores e das próprias *startups*. Na seção 3 é especificado o método de estudo, o que implica uma descrição da forma de coleta de dados e das medidas utilizadas no instrumento de pesquisa. A seção 4 apresenta os resultados empíricos da pesquisa e a sua respectiva discussão. Por fim, a seção 6 traz as conclusões, implicações e oportunidades para futuras pesquisas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Blank e Dorf (2012) definem uma *startup* como uma organização que visa atingir um modelo replicável, escalável e lucrativo. Ainda Zábojník (2020) e Dullius (2016) afirmam que as *startups* possuem grande potencial inovador buscando assim desenvolver novas ideias. No entanto, *startups* em suas fases iniciais costumam ter recursos financeiros escassos, assim, o uso de controle gerenciais contribuem para o sucesso futuro dessas empresas (Davila et al., 2009).

Blank e Dorf (2012) consideram uma *startup* como uma organização temporária planejada para criar uma solução inovadora, desta forma, mencionam que os indicadores de desempenho precisam estar muito mais relacionados com o alcance dos objetivos sobre o produto, mercado e clientes, do que com os resultados financeiros em si (Ries, 2011). As *startups* enfrentam ambientes dinâmicos e, por isso, precisam atualizar suas informações mais frequentemente, assim, a necessidade de informações atualizadas evoluem simultaneamente com a escala da empresa (Moores; Yuen, 2001). Rompho (2018) reforça que à medida que uma *startup* começa a crescer ela precisa de mais informações para a tomada de decisão.

Llorach e Ottosson (2016) apontam que pesquisadores e especialistas do setor de *startups* apoiam a ideia de que a gestão de desempenho auxilia os empreendedores a acompanharem e gerenciarem os fatores que promovem o crescimento e sucesso da empresa. Neste contexto, entende-se que a presença de habilidades empreendedoras e as condições do ambiente empresarial estão ligadas com o desempenho da empresa (Quy; Hai, 2020).

Um dos elementos de medição é o uso de indicadores de desempenho. As informações obtidas a partir dessas medições contribui no alinhamento dos objetivos e estratégias da organização, uma vez que tem como objetivo assegurar a continuidade da atividade e aumentar a competitividade (Kotane; Merlino, 2011; Bisbe; Malagueño, 2012; Parida et al., 2015). Além de auxiliar na implementação da estratégia, também revisa os resultados em uma busca de falhas que possam ser corrigidas (Gonzaga et al., 2015), visto que, se necessário, os objetivos e metas da empresa podem e devem ser realinhados (Vargas et al., 2016).

A medição de desempenho é considerada um elemento fundamental dos controles gerenciais e é definida como o processo de quantificação da ação (Neely et al., 1995; Slack et al., 2014). Para desenvolver esse processo deve-se considerar o ambiente da organização, suas necessidades, metas e objetivos. O principal conceito utilizado nas pesquisas sobre mensuração desempenho é que universalmente não existe um sistema de medição que faça sentido para todas as empresas, ou seja, cada organização de acordo com seu contexto deve projetar seu sistema para não ter perda no desempenho (Santos et al., 2012).

Quem não mede, não gerencia, esse conceito de Kaplan e Norton (1996, p. 21) é atemporal, e fortalece a concepção que os sistemas de mensuração de desempenho são formados por indicadores de desempenho que auxiliam nas tomadas de decisões e proporcionam um alicerce para identificar quais melhorias são necessárias e o momento oportuno para implementá-las. Por isso, segundo Ferreira e Otley (2019) a mensuração de desempenho é essencial na avaliação do sucesso das empresas, seja para o cumprimento de metas ou a definição de estratégia, sendo composta por indicadores financeiros e não financeiros utilizados em diferentes níveis organizacionais.

Desta forma, sistemas de mensuração de desempenho estão positivamente associados ao rápido crescimento de *startups* (Davila; Foster; Jia, 2010, 2014). Nesta perspectiva, a medição de desempenho envolve o uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros vinculados à estratégia de negócios das empresas (Santos et al., 2012). Ripsas et al. (2015) mostram que existem três grupos de métricas relevantes para *startups*: a atividade do cliente, a perspectiva financeira e a perspectiva do processo (ou eficiência). Indicadores financeiros, segundo Rompho (2018), estão relacionados com a sobrevivência econômica e o lucro, e a perspectiva do processo (ou eficiência) ajudam a melhorar a eficiência.

Vargas et al (2016) indicam que indicadores financeiros normalmente são expressos em moeda e possuem impacto no desempenho das empresas (Hmielecki; Baron, 2008). Ou seja, o uso destes indicadores norteia o gestor sobre o desempenho da sua *startup*, como por exemplo, a utilização do indicador de CAC - Custo de aquisição do Cliente que leva em consideração o custo com *marketing*. Com base nele a empresa consegue identificar o custo para adquirir um novo cliente e como gerenciar melhor o seu orçamento de *marketing*. Se o CAC estiver muito alto a empresa deve repensar e otimizar a suas estratégias com mídias pagas por exemplo, ou se um canal de vendas estiver apresentando um bom resultado com um CAC menor, a *startup* pode focalizar suas ações para a mesma.

Segundo Vargas et. al, (2016) indicadores não financeiros se apropriam de fatores comportamentais, culturais, e outras perspectivas que influenciam a empresa e os objetivos a serem alcançados, assim, apresentam uma visão e um panorama mais nítido para as organizações (Marquezan et al., 2013). As métricas não financeiras contêm muita subjetividade e as empresas podem apresentar dificuldades em sua implantação e análise, desta forma, deve-se optar por aqueles indicadores que possuam alinhamento interno com as estratégias organizacionais (Benin et al., 2019). Por exemplo, em uma *startup* de software, as service (SaaS), cujo modelo de negócio é assinatura recorrente, faz sentido e é importante utilizar o indicador de *Churn*, que se refere a porcentagem de cancelamento e perdas de cliente, se ele estiver alto, é um ponto de atenção, visto que, a perda de clientes impacta de forma negativa na receita. As *startups* podem utilizar este indicador para iniciativas de relacionamento e retenção de clientes, conforme a sua necessidade e a crescente ou decrescente que seu resultado esteja apresentando.

Estudos anteriores verificaram a medição de desempenho em *startups* ou contextos empreendedores. Reis (2017) explorou a antecedentes do uso de indicadores de desempenho em *startups* de saúde e os resultados mostraram que os indicadores mais adequados para *startups* do setor de saúde são não financeiros. Rompho (2018) e Croll e Yoskovitz (2013) investigaram o impacto da incerteza ambiental e o uso de indicadores de desempenho sobre o desempenho das *startups*. Os resultados mostraram que existe uma relação positiva entre a importância percebida e o desempenho de cada métrica, entretanto, não são encontradas diferenças na importância das métricas entre as diversas etapas das *startups*. Leite (2022) investigou a relação do modelo de atuação da *startup* e seu ciclo de vida com a importância dada aos gestores para as medidas de desempenho operacional. Os resultados informaram que o ciclo de vida e o modelo de atuação das *startups* não impactam a percepção de importância do empresário, mesmo resultado encontrado por Rompho (2018).

Costa et. al (2022) exploraram as práticas de medição de desempenho em *startups* brasileiras e os resultados mostraram que os indicadores financeiros são úteis para avaliar as *startups* e influenciam o desempenho percebido, enquanto os indicadores não financeiros e a incerteza ambiental não têm impacto, além disso, a relação entre os indicadores não financeiros e o desempenho se torna mais significativa quando moderada pela incerteza ambiental nas estratégias de tomada de decisão das *startups*.

Frare e Beuren (2021) investigaram os efeitos de sistemas abrangentes de medição de desempenho, clareza de papéis e flexibilidade estratégica na criatividade individual de fundadores/gestores de *startups*. Os resultados indicam que os sistemas de medição de desempenho são um forte preditor da criatividade individual, clareza de papéis e flexibilidade estratégica. A clareza de papéis possui grande importância e alto desempenho a favor da criatividade, enquanto a flexibilidade estratégica possui um desempenho alto mas é de baixa importância. O estudo demonstrou que diversas combinações casuais promovem alta criatividade individual.

Gómez-Conde (2023) explorou os sistemas de controle de gestão e estratégias de inovação em *startups* incubadas e os resultados mostram um desempenho superior quando os sistemas de controles gerenciais financeiros e não financeiros estão associados com ênfase em estratégias de inovação exploratórias. Zaidi et al (2023) analisaram os fatores que afetam o desenvolvimento de *startups* e a contribuição do ecossistema de empreendedorismo. Os resultados obtidos demonstram que os diversos fatores como acesso financeiro, o apoio governamental, os desafios de marketing, a educação, a tecnologia e as competências de gestão afetam o desenvolvimento de *startups* e que o ecossistema de empreendedorismo possui um impacto muito positivo na relação destes fatores com o desenvolvimento de *startups*. Assim, verifica-se que tanto fatores externos, como, características das *startups* e dos seus fundadores estão relacionados com o uso de indicadores de desempenho destas empresas.

## 2.1 FATORES EXTERNOS E USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM *STARTUPS*

Segundo Stam (2015) através das ações de empreendedores é que a inovação ocorre, entretanto, um conjunto de elementos interativos precisam estar disponíveis para que a atividade empresarial continue. Esses elementos estimulam a formação e o crescimento de novas empresas e são chamados de ecossistema de empreendedorismo, consequentemente, um ecossistema de empreendedorismo é uma interação de elementos que progridem juntos e se fortalecem (Isenberg, 2011).

O ecossistema empreendedor engloba diversas partes envolvidas, juntamente com os componentes essenciais que o ecossistema requer (Erina et al., 2017). Conforme mencionado por Zaidi et al. (2023) o principal estudo sobre ecossistemas de empreendedorismo é proposto pelo modelo de Isenberg, que consiste em elementos que são agrupados em seis áreas: Política e liderança, cultura propícia, disponibilidade de financiamento, capital humano, mercados de produtos favoráveis ao risco e um amplo conjunto de recursos institucionais e infra estruturais.

O ecossistema de empreendedorismo é uma comunidade econômica com interações entre as organizações, um ambiente institucional que favorece a inovação e é essencial para a competitividade das empresas (Waack, 2010). Audretsch et al. (2019) e Marques (2020) ressaltam que a conexão entre a inovação e o ambiente institucional é relevante ainda mais para as pequenas empresas, bem como *startups*, pois as mesmas estão expostas e vulneráveis às influências externas e suas vantagens competitivas tendem a ter uma menor durabilidade do que as das grandes empresas em uma mudança do ambiente.

Bedford e Malmi (2015) sugerem que a imprevisibilidade ambiental é a impossibilidade de antecipar variações entre os elementos do ambiente e avaliar o efeito das mudanças materiais nas empresas e diante disso avaliar os possíveis impactos na gestão e estrutura organizacional. Por exemplo, a imprevisibilidade ambiental pode influenciar o uso de controles gerenciais no desenvolvimento de produtos e pode moderar a relação entre o uso de controles gerenciais e desempenho gerencial (Janka;Guenther, 2018; Samagaioa et al., 2018).

Segundo Samagaioa et al. (2018), conforme a imprevisibilidade ambiental aumenta a vantagem de ter dados e informações de custos e indicadores de desempenhos é muito relevante para as empresas. Entretanto, à medida que a imprevisibilidade ambiental diminui e as necessidades de informação tornam-se menores e mais focadas, ter menos informações é mais benéfico em relação de ter que lidar com problemas que surgem quando se tem informações maiores e imensuráveis. Ou seja, conforme aumenta a imprevisibilidade ambiental, maior é a necessidade de alinhamento dos controles para alcançar determinado resultado ou comportamento (Gerdin et al., 2019; Henri; Wouters, 2020).

Segundo Fonseca et al (2018), a mobilidade de financiamento (capital) utilizada por *startups* pode vir dos FFFs (Family, Friends and Fools) e investidores-anjo quando se tratam de empresas recentes. Fundos de investimento acabam aparecendo geralmente após o breakeven (ponto de equilíbrio), assim, a empresa vai escalonando seu fundraising até uma saída ou desinvestimento, que pode ser uma oferta pública de ações (IPO) ou qualquer outro evento de liquidez que dê aos sócios, tanto fundadores quanto investidores, o retorno financeiro esperado. Uma forma de investimento online é o crowdfunding, que é um investimento que possibilita que várias pessoas de localizações diferentes invistam na *startup* por meio de uma plataforma online, o que permite que os riscos sejam distribuídos entre os vários investidores (Buyse et al., 2012).

Freeman (2009, p. 229) comentam que investidores menores, como investidores-anjo, também utilizam de mecanismos de desempenho e controle apesar de serem diferentes dos utilizados por fundos mais complexos. Jensen & Meckling (1976) reforçam que de acordo com a Teoria da Agência, o investidor assume o papel principal de gerir o seu relacionamento com a equipe de gestão da *startup*, no entanto, este papel pode depender em grande parte do peso dos recursos financeiros que o investidor tem na estrutura de capital da *startup* e se os recursos financeiros são sob a forma de dívida ou de capital próprio.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DAS STARTUPS E USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Na década de 90 começou a ter evidências das primeiras empresas consideradas inovadoras, tais como, Yahoo, Google, Amazon (Ries;2012). No século XX, uma combinação de capital de risco e empreendedorismo despertou a criação das *startups*, formada por diversos empreendimentos inicialmente reunidos no Vale do Silício (Ripsas; Schaper; Troger, 2018). Assim, conforme mencionado por Santisteban e Maurício (2017) *startups* são empresas que possuem as seguintes características: inovação, escalabilidade, repetibilidade, flexibilidade e velocidade.

Rompho (2018) afirma que para utilizar adequadamente medidas de desempenho em *startups* primeiro deve ser identificado o estágio da *startup*. A Associação Brasileira de Startups sugere que *startups* seguem um modelo composto por quatro fases: Idealização, operação, tração e expansão, embora os limites de cada etapa ainda não sejam precisos (ABStartup, 2017). Croll e Yoskovitz (2013) identificaram cinco estágios principais das *startups*: empatia, aderência, viralidade, receita e escala.

De acordo com Sarfati (2018) na primeira etapa de ideação o empreendedor valida a ideia do empreendimento, identificando se a solução resolve um problema real de um tipo de consumidor e se há uma oportunidade a ser explorada. Na fase de pré-seed o negócio é formado e é nessa etapa que é lançado para o mercado e testado junto ao público-alvo. Na etapa de Seed a empresa começa a escalar o negócio, aumentando a base de clientes e apurando a consistência de seu modelo permitindo chegar na etapa de Growth, na qual o negócio escala rapidamente e a estrutura organizacional se torna mais complexa.

Blank e Dorf (2012) trazem que *startups* não são versões pequenas das grandes empresas, logo, medir algo novo e dinâmico podem trazer desafios do tipo como e o que medir (Kirchhoff; Linton; Walsh; 2013). As *startups* não são iguais, desta forma, tipos diferentes de *startups* utilizam indicadores diferentes (Rompho, 2018). Croll e Yoskovitz (2013) classificam as *startups* em seis tipos, sendo esses: E-commerce, software como serviço (SaaS), aplicativo para dispositivo móvel, sites de mídia, conteúdo gerado pelo usuário e mercado de duas faces.

Marques (2012) sugere que o fator contingencial porte está ligado com aspectos físicos de dimensão, sendo mais um fator interno da empresa. De acordo com Chenhall (2003), possuem vários indicadores que podem ser utilizados para medir o tamanho da organização, o autor apresenta que a maioria dos estudos que relacionam a variável contingencial tamanho a sistemas de controle gerenciais, utilizam como métrica o número de funcionários (Chenhall, 2003).

Sutton (2000) evidencia algumas características presentes nas *startups*, uma é com relação a juventude e maturidade. Startups em comparação com empresas mais estabelecidas possuem processos novos e geralmente recursos limitados, assim, as atividades iniciais nas quais foram feitos investimentos são voltadas para retirar o produto, promover e fortalecer alianças estratégicas. Nos estágios iniciais sofrem influências que decorrem dos investidores, clientes, parceiros e concorrentes, assim podem ocorrer conflitos e continuamente passarem por processos de ajuste e reajuste. Outra característica recorrente é a dinâmica presente nas tecnologias e no mercado que estão inseridas. (Costa et al, 2022).

### 2.3 CARACTERÍSTICAS DOS FUNDADORES DAS *STARTUPS* E USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Ainda que os fatores econômicos, as mídias sociais e até mesmo a assistência de órgãos governamentais desempenham um papel importante no surgimento de novos empreendimentos comerciais, o empreendedor é a chave na criação. É através da análise do empreendedor que se identifica e se molda uma oportunidade de negócio e é quem mantém a motivação para persistir até que o trabalho esteja concluído (Shaver; Scott, 1991).

Conforme evidenciado por Reynolds e Curtin (2010), comportamentos comuns nas atividades dos empreendedores de *startups* geralmente inclui a criação de um plano de negócios, uma organização inicial de uma equipe, contratação de um funcionário, a procura de um local e assim por diante. Entre vários estudos, o PSED (Panel Study of Entrepreneurial Dynamics) que foi desenvolvido para aprimorar a compreensão científica de como as pessoas iniciam negócios foi o único a examinar as ações dos empresários durante a organização dos seus negócios.

Desta forma, o comportamento dos empreendedores leva a ações reais como a criação de protótipo, o registo de uma empresa, a apresentação de um pedido de patente, a aquisição de recursos, à venda, entre outros. Isto é, o papel e os comportamentos dos empreendedores mudam e evoluem na mesma intensidade que a empresa se torna cada vez mais estabelecida (Mueller et al., 2012)

Hudson e Schroeder (1984) verificaram a situação dos principais executivos, comparando seis empresas em estágios iniciais e seis empresas em estágio consolidado de crescimento, e foi possível constatar que empreendedores de empresas no estágio posterior de crescimento possuíam um nível educacional mais elevado, eram mais experientes, tinha uma jornada de trabalho maior e eram mais envolvidos tanto no planejamento estratégico quanto nas tomadas de decisões operacionais processo. Estes empreendedores também cultivaram relacionamentos contínuos dentro e fora da empresa.

Mueller et al, (2012) indicam que por mais que os estudos empíricos variem muito nos métodos utilizados, eles contribuem na identificação das diferenças nas atividades e padrões comportamentais dos empreendedores dependendo do estágio que a empresa está inserida. Conforme o crescimento da empresa, os obstáculos passam a ser de gestão e financiamento de expansão, assim, a delegação de tarefas passa a ser importante para a estrutura organizacional, processos e rotinas, sendo que a tomada de decisão torna-se então mais formal, envolvendo um

processo claro e supervisores. Ou seja, é mais provável que o empreendedor assuma tarefas organizacionais, coordene atividades e se envolva na construção de um sistema eficiente (Churchill; Lewis, 1983; Scott; Bruce, 1987).

Opstal e Borms (2023) sugerem que os empreendedores iniciantes mais jovens tendem a se concentrar em estratégias relacionadas à economia circular que estão mais próximas do seu negócio, enquanto os mais velhos preferem se envolver em estratégias do círculo externo ou nenhuma estratégia circular. Eles enfatizam também que mulheres empresárias iniciantes estão menos inclinadas a combinar múltiplas estratégias circulares.

Schmidt e Bohnenberger (2009) mencionam que alguns estudos verificaram a relação do perfil empreendedor e seu impacto no desempenho organizacional e sugerem uma correlação positiva entre o perfil empreendedor de forma geral e o desempenho das organizações. As principais características empreendedoras associadas ao desempenho organizacional foram: inovação, proatividade e agressividade competitiva (Rauch et al., 2009), o que implica em uso distintos de indicadores de desempenho.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Os dados primários foram obtidos por meio de um questionário *online* direcionado a *startups* brasileiras. Esta abordagem possui o benefício de permitir uma amostra maior e uma análise estatística rigorosa (Zaidi et al., 2023). Entretanto, há interação limitada com os inqueridos e a conveniência de restringir a extensão do questionário para incentivar as respostas indica que o grau de conhecimento dos detalhes das práticas é mais limitado do que poderia ser acessível por meio de métodos qualitativos. O questionário foi direcionado aos *Chief Executive Officer* (CEO) e/ou *Chief Financial Officer* (CFO) das *startups* e os dados foram analisados por meio da estatística descritiva e análise fatorial exploratória.

#### 3.1 AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A população da pesquisa contempla as 1.753 *startups* de 266 cidades brasileiras que participaram do levantamento realizado pela Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS) com apoio da Deloitte. Nesta base, constavam as seguintes informações de cada *startup*: nome empresarial, estado, cidade, segmento de atuação, público-alvo e site da empresa. Os dados foram coletados por *Survey*, no período de 13 de outubro a 13 de novembro de 2023, via questionário, enviado pelo LinkedIn aos *Chief Executive Officer* (CEO) e/ou *Chief Financial Officer* (CFO) destas empresas por considerá-los como os indivíduos mais bem posicionados para fornecer as respostas necessárias.

Para tanto, foram realizadas buscas no *LinkedIn* para localizar os gestores das *startups* selecionadas e enviar os convites aos *Chief Executive Officer* (CEO) e/ou *Chief Financial Officer* (CFO) para comporem a rede de conexão desta pesquisadora. Uma vez que o convite foi aceito, encaminhou-se o *link* do questionário *on-line* desenvolvido na plataforma *QuestionPro*, que continha perguntas sobre perfil da *startup* e do respondente e sobre uso de indicadores de desempenho (Apêndice A).

Do total de 1.753 *startups*, 469 não foram localizadas, visto que não havia o perfil do respondente ou da *startup* no LinkedIn. Também não foi possível estabelecer contato com 25 empresas devido à política de restrição de conexão de rede do *LinkedIn*. Além disso, cinco empresas recusaram o convite e outras cinco tinham encerrado suas atividades comerciais. Desta forma, foram enviados 1.249 convites, limitando-se a um respondente por empresa.

Destes, 511 gestores abriram o *link* da pesquisa e no total coletou-se uma amostra de 157 respostas completas, cujas características dos respondentes são apresentadas na Tabela 1 e das *startups* nas Figuras 1, 2 e 3 e. Isso resulta numa taxa de resposta de 9% da população inicial ou de 12,6% quando se considera as 1.249 *startups* localizadas no *LinkedIn*. Esta taxa de resposta é semelhante a estudos anteriores sobre design de PMS e/ou controle gerencial com *startups*, como o de Hauwaert et al. (2022) que foi de 14,65%, de Samagaio et al. (2018) de 10% e de Crespo et al. (2019) com 9,3%.

**Tabela 1 - Perfil dos respondentes**

Características	Quantidade (157)	Porcentagem (%)
<b>Painel A - Gênero</b>		
Masculino	127	81%
Feminino	29	18%
Prefiro não me identificar	1	1%
Até 30 anos	27	17%
<b>Painel B - Idade</b>		
Entre 31 e 40 anos	60	39%
Entre 41 e 50 anos	46	30%
Acima de 50 anos	24	14%
<b>Painel C - Escolaridade</b>		
Ensino médio	4	3%
Formação Superior Incompleta	15	10%
Formação Superior Completa	44	28%
Pós-Graduação - Especialização	57	36%
Mestrado	24	15%
Doutorado	11	7%
Outra (especificar)	2	1%
<b>Painel D - Área de conhecimento</b>		
Tecnologia da informação - TI	40	26%
Engenharias	31	20%
Administração	28	18%
Marketing	13	8%
Contabilidade e Finanças	6	4%
Direito	6	4%
Economia	7	4%
Outros	7	4%
Saúde	6	4%
Biotecnologia	3	2%
Psicologia	3	2%
Biológica	1	1%
Informática	2	1%
Química	2	1%

Arquitetura	2	1%
Física	0	0%
<b>Painel E - Experiência em gestão ou posição de liderança</b>		
10 anos ou menos	30	19%
11 a 20 anos	69	44%
21 a 30 anos	45	29%
31 anos ou mais	13	8%
<b>Painel F - Experiência em gestão ou posição de liderança</b>		
10 anos ou menos	109	69%
11 a 20 anos	39	25%
21 a 30 anos	9	6%
31 anos ou mais	0	0%
<b>Painel G - Experiência no setor de Startup</b>		
10 anos ou menos	75	48%
11 a 20 anos	64	40%
21 a 30 anos	15	10%
31 anos ou mais	3	2%
<b>Painel H - Experiência como empreendedor do seu próprio negócio</b>		
10 anos ou menos	109	69%
11 a 20 anos	29	19%
21 a 30 anos	14	9%
31 anos ou mais	5	3%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

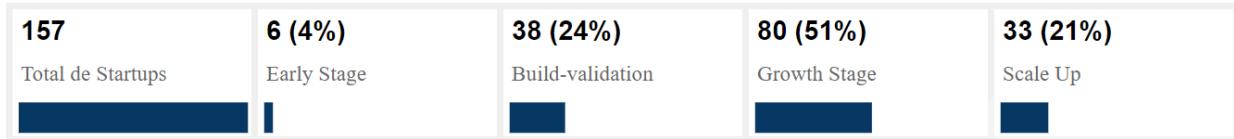
O perfil demográfico dos respondentes revela uma predominância masculina, com 81% sendo do sexo masculino, confirmando os resultados de uma pesquisa da *Academy of Management* dos EUA que indicou que apenas 6% de CEOs são mulheres. A faixa etária mais representativa, é de 31 a 50 anos, composta por 69% dos respondentes. Dentre o grau de escolaridade, 87% dos empreendedores possuem formação superior, similar ao apresentado nos estudos de Reis (2017) e Costa (2021).

As áreas predominantes de atuação dos gestores respondentes são Tecnologia da Informação (26%) e Engenharias (20%) e quanto à experiência profissional, destaca-se que 63% possuem menos de 20 anos de experiência profissional, e nos quesitos experiências em gestão e como empreendedor do seu próprio negócio 69% possuem menos de 10 anos. Com experiência no setor de *Startup*, a maioria (48%) possui menos de 10 anos, o que pode indicar que essas empresas podem ser os seus primeiros negócios e experiências no ramo.

Da amostra, 51% são categorizadas na fase *Growth stage* (Figura 1), que é o momento que as *startups* procuram escalar com mais rapidez; muitas vezes é neste estágio que a queima de caixa é mais intensa, sendo muito comum a entrada de investimento externo. Por outro lado, 24% estão categorizadas na fase de *Build-validation*, ou seja, as *startups* já possuem uma

operação e o seu grande objetivo é a busca por clientes. Enquanto 21% encontram-se na fase *Scale up*, que já é uma empresa com um modelo de negócio sustentável, testado e validado, e 4% podem ser categorizadas na fase *early stage*, que é a fase de validação dos seus produtos com seus primeiros clientes.

Figura 1 - Total de *Startups*

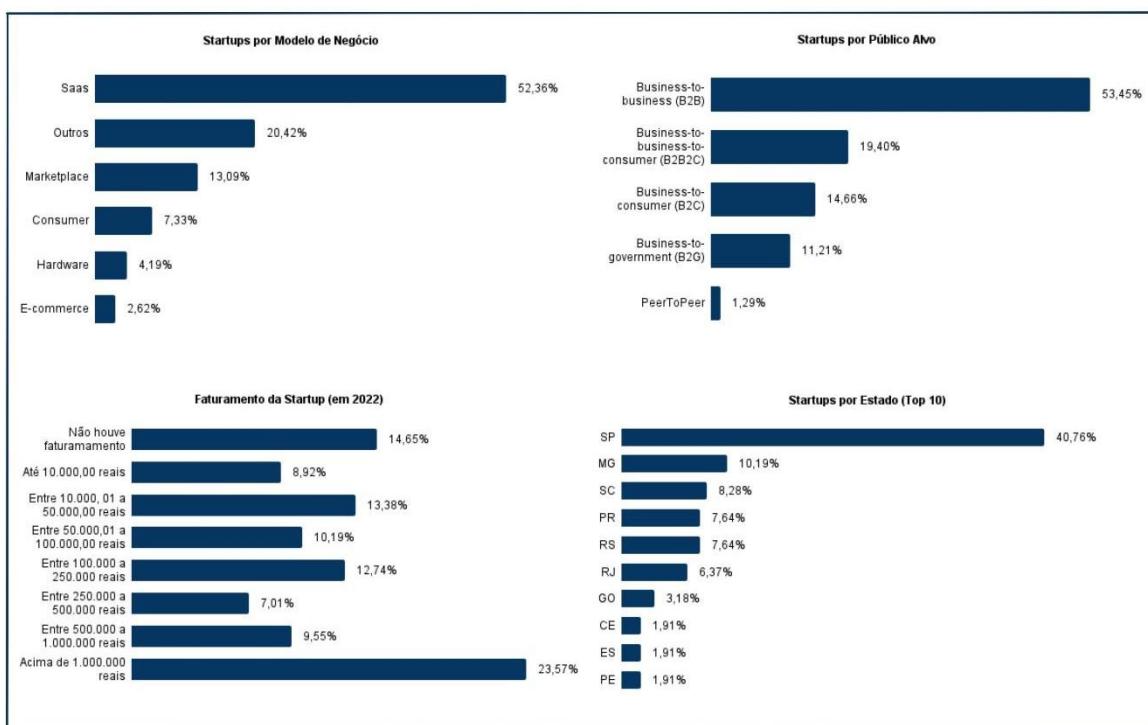


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme ilustrado na Figura 2, constata-se que 53,45% das *startups* têm como público-alvo (B2B) *business to business*, seguido de 19,40% de (B2B2C) *business to business*. O modelo de negócio que mais se destaca é o *SaaS* (Software como Serviço) com 52,63%, que é o mesmo modelo de negócio praticado por Netflix, Spotify, TOTVS, que possibilita às *startups* um poder de escala maior, visto que a sua base de clientes é recorrente.

Referente ao faturamento das *startups*, 23,75% obtiveram acima de R\$ 1.000.00,00 em 2022, entretanto, 14,65% não tiveram faturamento. Referente à localidade das *startups*, a pesquisa obteve um alcance na maioria do território brasileiro, sendo que a maior concentração de respostas (40,76%) foi no estado de SP, seguido de 10,19% de MG e 8,28% SC.

Figura 2 – Características gerais das *Startups*

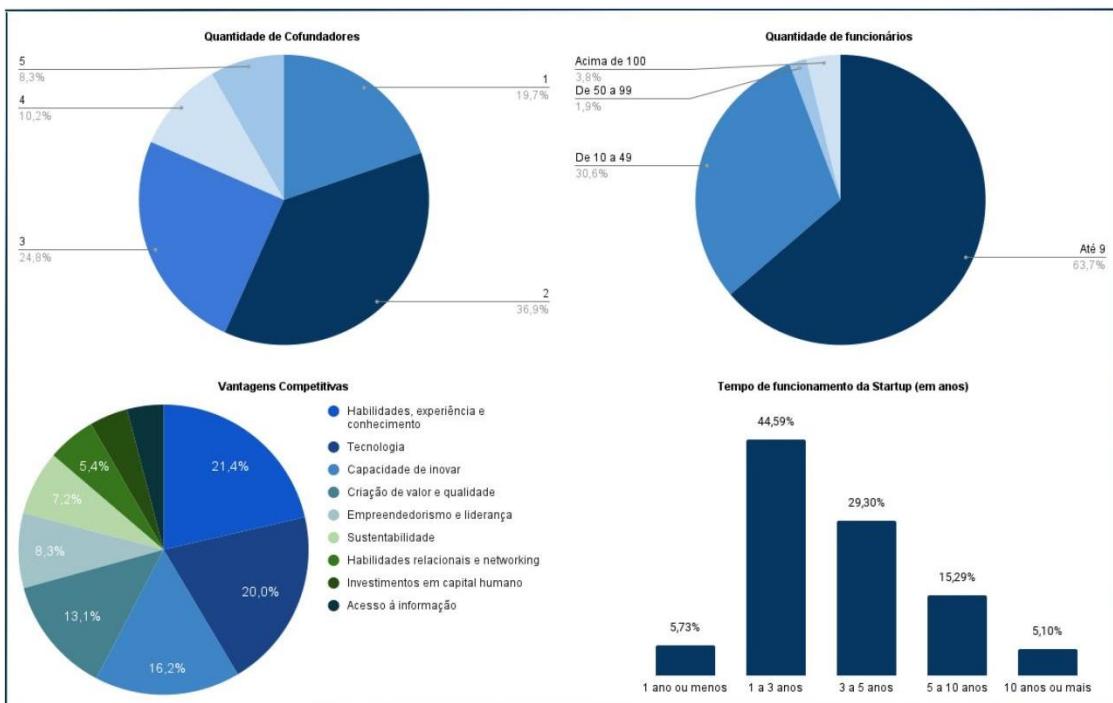


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em relação ao número de co-fundadores das *startups* (Figura 3), observa-se que 36,9% têm dois fundadores, enquanto 24,8% contam com três fundadores, e 63,7% das *startups* afirmam que o seu time de colaboradores é de até 9 pessoas.

Quanto ao tempo de funcionamento das *startups*, 44,59% possuem de um a três anos de funcionamento e 29,30% possuem de três a cinco anos de funcionamento, o que indica que são empresas jovens. Das principais vantagens competitivas, se destaca com 21,40% habilidades, experiência e conhecimento, sugerindo a importância de uma equipe qualificada e experiente. Outra vantagem competitiva indicada por 20% da amostra é a tecnologia, seguida pela capacidade de inovar com 16,2% e criação de valor e qualidade com 13,10%, que juntas demonstram que a satisfação com o cliente e ter um produto/serviço acima da média é uma das preocupações das *startups*.

Figura 3- Características organizacionais das *startups*



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A pesquisa foi pré-testada com dois pesquisadores da área de contabilidade gerencial e um gestor de uma *startup*. Com o pré-teste, houve pequenas alterações na redação do instrumento de pesquisa, visando deixá-lo mais claro para seu público-alvo e foi inserido um indicador de desempenho adicional (NPS - Pontuação líquida do promotor) sugerido pelo gestor da *startup*, por se tratar de um indicador muito utilizado na prática empresarial.

Também foi testado o viés de não resposta comparando as médias de todas as variáveis do estudo (indicadores financeiros e indicadores não financeiros) entre os respondentes iniciais e tardios usando testes T conforme recomendação de Wåhlberg e Poom (2015). Primeiro, definiu-se os respondentes iniciais como aqueles que devolveram a pesquisa antes do envio dos lembretes (66) e os respondentes tardios como aqueles que devolveram a pesquisa após os lembretes (91). Os resultados não revelam diferenças significativas para nenhuma das assertivas (todas  $p > 0,174$ ). Em segundo lugar, definiu-se os primeiros respondentes como os primeiros 30% (47) dos questionários que foram respondidos e os respondentes tardios como os últimos 30% (47) que responderam ao instrumento de pesquisa. Os resultados também não revelam diferenças significativas para nenhuma das assertivas (todas  $p > 0,143$ ). Assim, conclui-se que a amostra não é afetada pelo viés de não resposta.

### 3.2 MEDIDAS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa com medidas baseadas em pesquisas anteriores. O instrumento de pesquisa referente a este estudo faz parte de uma pesquisa maior. Assim, para esta pesquisa o instrumento foi dividido em três partes: a) qualificação das *startups*; b) perfil do empreendedor; e, c) uso de indicadores de desempenho na *startup*, além da carta de apresentação com os preceitos éticos conduzidos pela pesquisa e os agradecimentos e autorização final. O instrumento referente a este estudo pode ser encontrado no Apêndice A.

Na qualificação das *startups* havia perguntas sobre localidade, fase da *startup*, quantidade de funcionários e cofundadores, modelo de negócio, fontes de investimento, faturamento, tempo de funcionamento e vantagens competitivas. Estas perguntas foram retiradas dos estudos realizados por Costa et. al (2022) e Van Opstal e Borms (2023) e algumas tiveram elaboração própria.

No perfil do empreendedor buscou-se caracterizar o respondente quanto ao gênero, idade, formação e experiência profissional. Estas perguntas foram retiradas dos estudos de Van Opstal e Borms (2023).

O bloco uso de indicadores de desempenho teve a finalidade de avaliar o grau de uso dos indicadores financeiros e não financeiros das *startups*. Neste aspecto, foram listados 11 indicadores financeiros (ex: lucratividade, faturamento, retorno sobre investimento - ROI) e 12 indicadores não financeiros (ex: conversão de clientes, churn, conversão de clientes), em que as *startups* indicavam o grau de uso, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 “não utilizado” e 5 “sempre utilizado”. Estes indicadores foram extraídos da pesquisa de Costa, Guerino e Leal (2022), exceto o indicador de NPS - Pontuação líquida do promotor, que foi inserido na pesquisa a partir do pré-teste realizado, conforme comentado anteriormente.

### 3.3 VIÉS DO MÉTODO COMUM

Para evitar o viés do método comum, duas soluções foram introduzidas: o desenho dos procedimentos do estudo e o controle estatístico (Podsakoff et al. 2003). No que diz respeito ao desenho dos procedimentos do estudo, os itens da pesquisa foram concebidos em diferentes formatos de resposta, por exemplo, escolhas binárias, diferentes escalas *likert* (não usado *versus* sempre usado). Foi garantido o anonimato e a confidencialidade dos respondentes e realizado o pré-teste do instrumento de pesquisa antes da coleta de dados principal para garantir que não houvesse itens difíceis ou confusos e para instigar os gestores a responder de forma verdadeira. Além disso, as perguntas não induzem estados de humor e tentou-se evitar ambiguidade, bem como, sintaxe complicada.

Em relação ao controle estatístico, utilizou-se o teste de fator único de Harman para testar a possível presença do método do viés comum no conjunto dos dados. Os resultados da análise fatorial exploratória sem rotação indicam que o primeiro fator possui 35,40% da variância total, o que sugere que a amostra não sofre do viés do método comum (Podsakoff et al., 2003).

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise dos dados, foram utilizadas estatísticas descritivas e análise fatorial exploratória, observando o comportamento no uso dos indicadores em quatro dimensões, além da caracterização das *startups* por estágio conforme pode ser observado na tabela 3 e tipos de investidores na tabela 4.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POR ESTÁGIOS E FONTES DE INVESTIMENTO

A literatura (Costa et al., 2022; Gómez; Conde, 2023, Zaidi et al., 2023, Opstal; Borms, 2023), tem preconizado que as características das *startups* e a adoção de controles gerenciais podem variar de acordo com os estágios de ciclo de vida organizacional (fases) destas empresas. Neste aspecto, nesta seção apresenta-se a segregação do perfil das *startups* e as suas fontes de investimento por estágio organizacional em que estas empresas estão inseridas (Tabelas 2 e 3).

**Tabela 2 - Perfil das startups por estágio**

	<i>Early stage</i>	<i>Build-validation</i>	<i>Growth stage</i>	<i>Scale up</i>
<b>Painel A - Modelo de negócio da Startup</b>				
SaaS	34%	44%	55%	55%
Marketplace	11%	22%	11%	9%
E-commerce	0%	0%	3%	4%
Consumer	22%	9%	7%	2%
Hardware	0%	7%	3%	4%
Outros	33%	18%	21%	26%
<b>Painel B- Quantidade de Co Fundadores</b>				
1	33%	16%	21%	18%
2	50%	37%	40%	27%
3	0%	32%	24%	24%
4	17%	11%	8%	15%
5	0%	5%	8%	15%
<b>Painel C - Quantidade de funcionários</b>				
Até 9 funcionários	100%	95%	59%	33%
De 10 a 49 funcionários	0%	5%	35%	52%
De 50 a 99 funcionários	0%	0%	4%	3%
100 ou mais funcionários	0%	0%	3%	12%

**Painel D - Startups por Público Alvo**

Business-to-business (B2B)	50%	57%	52%	55%
Business-to-consumer (B2C)	25%	13%	16%	12%
Business-to-government (B2G)	13%	11%	11%	12%
Business-to-business-to-consumer (B2B2C)	13%	19%	20%	14%
PeerToPeer	0%	0%	1%	6%

**Painel E - Tempo de funcionamento (em anos)**

1 ano ou menos	0%	13%	4%	3%
1 a 3 anos	33%	63%	43%	30%
3 a 5 anos	33%	11%	35%	36%
5 a 10 anos	33%	8%	14%	24%
10 anos ou mais	0%	5%	5%	6%

**Painel F - Faturamento 2022**

Não tivemos faturamento.	50%	34%	5%	9%
Até 10.000,00 reais	17%	13%	8%	6%
Entre 10.000,01 a 50.000,00 reais.	0%	26%	11%	6%
Entre 50.000,01 a 100.000,00 reais	17%	13%	13%	0%
Entre 100.000 a 250.000 reais	0%	11%	18%	6%
Entre 250.000 a 500.000 reais	0%	0%	10%	9%
Entre 500.000 a 1.000.000 reais	17%	0%	13%	12%
Acima de 1.000.000 reais	0%	3%	24%	52%

**Painel G - Vantagens competitivas da Startup**

Habilidades, experiência e conhecimento	27%	19%	22%	21%
Tecnologia	27%	17%	18%	26%
Capacidade de inovar	7%	14%	19%	13%
Criação de valor e qualidade	20%	14%	14%	9%
Empreendedorismo e liderança	0%	12%	6%	10%
Sustentabilidade	13%	11%	5%	8%
Habilidades relacionais e networking	7%	5%	7%	3%
Investimentos em capital humano	0%	2%	5%	7%
Acesso à informação	0%	5%	5%	3%

**Painel H - Vínculo com Ecossistema**

Sim	17%	58%	53%	52%
Não	83%	42%	48%	48%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No Painel A e D, Tabela 2, percebe-se que independente do estágio, o principal modelo de negócio das *startups* é *SaaS* com o público alvo de *business-to-business (B2B)*. Estes resultados são consistentes com a pesquisa de *Founders Overview* (2023), que afirma que as *startups* de *SaaS* B2B são o perfil dominante no ecossistema brasileiro de inovação. O estudo de Rompho (2018) também obteve como distribuição uma amostra maior para *startups* do tipo *SaaS*.

No Painel B, Tabela 2, na primeira fase, há concentração de um ou dois co-fundadores, no entanto, conforme progride de estágio a quantidade de participação aumenta. Isso pode ser um indicativo, que à medida que as *startups* crescem, elas buscam investimentos, apoio institucional, assim, alguns investidores, tornam-se investidores de capital.

Observa-se que nos estágios iniciais como de *early stage* e *build-validation* as *startups* possuem até 09 funcionários, refletindo a característica de terem equipes mais enxutas (Painel C, Tabela 2). Costa et. al (2022) apontam que as *startups* no geral iniciam com uma equipe pequena, constituída pelo fundador e alguns colaboradores. Reis (2012) afirma que nas *startups* as equipes têm como característica a multidisciplinaridade que promove integração entre as diferentes áreas do negócio e auxilia na percepção das informações externas. Ou seja, conforme observado no resultado da pesquisa, à medida que as *startups* mudam de estágio, a equipe tende a aumentar, exposto assim no *growth stage*, onde 41% das *startups* informaram que possuem times maiores de 10 pessoas, e 67% das *Scale up* nessa mesma perspectiva.

À medida que as *startups* progridem de estágios o faturamento acompanha essa crescente, assim, é possível observar que 50% das *early stage* não tiveram faturamento em 2022, enquanto só 9% das *scale up* estiveram nessa condição. Entretanto, ao analisar as *startups* com faturamento acima de 1.000.000 reais, somente a partir do *growth stage* é que as respondentes indicam estar nessa situação. Neste estágio, 24% das *startups* reportam um faturamento superior a 1.000.000 reais, e esse número aumenta para 52% na fase de *Scale Up* (Painel F, Tabela 3).

No Painel E, Tabela 2, percebe-se que o tempo de funcionamento comparado ao estágio da *startup* não há muita relação, sugerindo que a escalabilidade não está associada a isso. No painel G, Tabela 2, as *startups* indicam que entre as suas principais vantagens competitivas estão características como: habilidades, experiência, conhecimento e tecnologia, e apesar de não possuir muita diferença entre as fases, na de *Scale up* é possível observar que se pulveriza mais.

Referente ao vínculo com o ecossistema (Painel H, Tabela 2), 83% das *startups* no estágio inicial indicam não terem vínculo, entretanto, a partir da fase de *build-validation* que 58% das *startups* indicam possuir vínculo. Zaidi et al (2023) sugerem que o ecossistema de empreendedorismo tem impacto positivo no desenvolvimento de *startups*, contribuindo assim com o resultado da pesquisa, onde a participação com o ecossistema cresce à medida que a *startup* muda de estágio.

Davila e Foster (2007) e Samagaio et al. (2018) comentam que os investimentos recebidos pelas *startups* são advindos de investidores tradicionais e/ou empreendedores, cuja segregação depende das diferentes fontes de financiamentos obtidas pelas *startups*. O papel do investidor depende em grande parte do peso dos recursos financeiros que o investidor tem na estrutura de capital da *startup* e se os recursos financeiros são sob a forma de dívida ou de capital próprio, consequentemente, o tipo de investidor deve afetar o tipo de sistema de controles gerenciais que a *startup* utiliza (Samagaio et al., 2018). Desta forma, na Tabela 3 evidencia-se as fontes de investimentos obtidas pelas *startups* (Painel A, Tabela 3) e os seus respectivos valores (Painel B, Tabela 3) por estágio de ciclo de vida.

**Tabela 3 - Fontes de Investimento**

	<i>Early stage</i>	<i>Build-validation</i>	<i>Growth stage</i>	<i>Scale up</i>
<b>Painel A: Fontes de Investimentos</b>				
<b>Investidores Empreendedores</b>				
Corporate Venture Capital	0,0%	0,0%	2,6%	8,8%
Crowdfunding	0,0%	2,9%	2,0%	1,2%
Investidores Anjos e Pré-Seed	14,3%	17,4%	17,6%	22,5%
IPO	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
Programa de Aceleração	14,3%	24,6%	20,3%	16,3%
Seed	0,0%	1,4%	5,9%	10,0%
Série A	0,0%	0,0%	1,3%	3,8%
Série B	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
Série C	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
Série D em diante	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
<b>Investidores Tradicionais</b>				
Instituições de créditos	0,0%	4,3%	2,6%	6,3%
Institutos governamentais / recursos públicos	0,0%	11,6%	10,5%	5,0%
Recursos próprios dos sócios, aportes de familiares e/ou amigos	57,1%	34,8%	37,3%	21,3%
Outros	14,3%	2,9%	0,0%	0,0%
<b>Painel B: Valor dos Investimentos (em reais)</b>				
Até 10.000 reais.	50,0%	21,1%	12,5%	12,1%
10.001 a 30.000 reais.	33,3%	13,2%	6,3%	0,0%
30.001 a 50.000 reais.	0,0%	5,3%	6,3%	6,1%
50.001 a 250.000 reais.	16,7%	31,6%	30,0%	15,2%
250.001 a 500.000 reais.	0,0%	15,8%	10,0%	6,1%
500.001 a 1.000.000 reais.	0,0%	7,9%	16,3%	15,2%
1.000.001 a 2.500.000 reais	0,0%	5,3%	8,8%	18,2%
2.500.001 a 5.000.000 reais.	0,0%	0,0%	10,0%	27,3%
Acima de 5.000.000 reais.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De maneira geral, é possível observar (Painel A, Tabela 3), que a maioria dos investimentos na primeira fase são por meio de investidores tradicionais indicando também que a maioria das *startups* iniciam com recurso próprio ou apoio de familiares e amigos, e um capital menor, conforme evidenciado no Painel B, Tabela 3. Os investidores empreendedores vão surgindo e aumentando à medida que as *startups* crescem, da mesma forma, que os valores de investimentos, pois esse tipo de investimento requer mais amostras de dados e indicadores concretos.

Referente aos investidores empreendedores, destaca-se que independente da fase, os programas de aceleração e os investidores anjos estão entre os mais utilizados como fontes de financiamento. Segundo a redação da G2D Investments, uma plataforma de investimentos, os investidores anjos e pré-seed são utilizados nos estágios iniciais e geralmente trata-se de quantias menores. As rodadas de investimentos posteriores são chamadas de séries, estando atreladas à ordem alfabética (série A, série B, série C e outras) e mudam à medida que o valor arrecadado aumenta (Santos, 2022).

Conforme observado no painel A, Tabela 3, é a partir da fase de *growth* que as rodadas de investimento se intensificam, neste estágio 7,2% da fonte de investimento estão entre *seed* e Série A. De acordo com a G2D Investments, é nesse momento que as *startups* precisam demonstrar potencial para crescer e gerar ainda mais receita. Na fase de *Scale up*, 10% das *startups* indicam que passaram pelo investimento *seed*, e 7,5% pelas rodadas de investimentos posteriores, sendo 3,8% na série A, e 1,3% nas rodadas da série B, C e D respectivamente.

Referente aos investidores tradicionais, percebe-se que os recursos próprios dos sócios ou aportes de familiares e/ou amigos representam 57,1% das fontes de investimentos no *early stage*, contudo, nas outras fases tem participação na sua maioria. Observa-se também que a busca por financiamentos em instituições de créditos só ocorre nas fases posteriores.

Referente ao Painel B - Tabela 3, nota-se que nos estágios iniciais, o valor do investimento é menor, sendo que 50% das *startups* na fase inicial (*early stage*) receberam investimentos de até R\$10.000 reais. À medida que a *startup* progride para os estágios subsequentes, observa-se então um aumento nos valores dos investimentos.

No estágio de growth, caracterizado por uma alta taxa de queima de caixa devido ao rápido crescimento e escala, destaca-se que 35% das *startups* informam ter recebido investimentos superiores a R\$ 500.000 reais, dentro desse grupo, 10% indicaram ter obtido investimentos na faixa de R\$ 2.500.001 a R\$ 5.000.000 reais. No entanto, ainda assim, mesmo nesse estágio, os investimentos abaixo de R\$ 250.000 reais continuam sendo mais representativos, totalizando 55%. Ao analisar as *startups* que já estão na fase de *Scale up*, verifica-se que investimentos acima de R\$ 1.000.000 reais representam 45,5% consoante com os resultados do Painel A, Tabela 3, que indica que é nesse estágio que as *startups* aumentam a captação de valores progredindo nas rodadas de investimentos.

#### 4.2 USO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO - ESTATÍSTICA DESCRIPTIVA

Na Tabela 4 apresenta-se o resultado do uso dos indicadores de desempenho pelas *startups* brasileiras. Quanto mais próximo de 5, maior é o uso do indicador e quanto mais próximo de 1, menor é a sua utilização na *startup*.

**Tabela 4 - Indicadores de desempenho**

Indicadores de desempenho	Média	Mediana	Desvio- Padrão	Mínimo	Máximo
<b>Financeiros</b>					
Burn Rate	3,5	4	1,5	1	5
Custo de aquisição do Cliente	3,5	4	1,4	1	5
Faturamento	4,5	5	0,9	1	5
Growth - Crescimento de receitas	4	5	1,3	1	5
Inadimplência financeira	3,1	3	1,6	1	5
Investimento	3,1	3	1,5	1	5
Investimento em marketing	3,2	3	1,4	1	5
Lucratividade	3,8	4	1,3	1	5
Retorno sobre Investimento	3,3	3	1,4	1	5
Ticket Médio	4,2	5	1,2	1	5
Valor do Tempo de Vida do Cliente	3,3	3	1,5	1	5
<b>Geral</b>	<b>3,6</b>	<b>4</b>	<b>1,4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>Não Financeiros</b>					
Churn	3,4	4	1,5	1	5
Conversão de clientes	3,6	4	1,3	1	5
Eficácia	2,8	3	1,5	1	5
Leads Qualificados	3,6	4	1,4	1	5
NPS - Pontuação líquida do promotor	3,1	3	1,6	1	5
Reclamações	3,2	3	1,5	1	5
Retrabalho	2,4	2	1,4	1	5
Satisfação do cliente	3,9	4	1,2	1	5

Suporte realizado no prazo	2,9	3	1,5	1	5
Treinamento de colaboradores	2,7	2	1,5	1	5
Turnover	2,5	2	1,6	1	5
Usuários Ativos Mensais	3,7	4	1,5	1	5
<b>Geral</b>	<b>3,2</b>	<b>3</b>	<b>1,5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Percebe-se que as *startups* estudadas utilizam indicadores para medir o seu desempenho. Os indicadores financeiros mais utilizados pelas *startups* são o de Faturamento, Ticket Médio, Growth - Crescimento de Receitas e Lucratividade, e com um desvio padrão indicando uma variação relativamente baixa entre os dados. Estes resultados são bem similares com o de Costa et. al (2022) que sugerem que quanto mais a *startup* utiliza indicadores financeiros melhor é o seu desempenho.

Enquanto os indicadores não financeiros mais utilizados pelas *startups* são os de Satisfação do Cliente, Usuários Ativos Mensais, Conversão de Clientes, *Leads* Qualificados e *Churn*, entretanto, o desvio padrão neste caso é maior, indicando uma variação entre os dados. Os resultados do estudo de Ries (2017) sugerem que os empreendedores atribuem maior importância aos indicadores associados à perspectiva do cliente.

Os indicadores menos utilizados são Eficácia, Retrabalho, Treinamento de Funcionários e Turnover. Esses resultados são consistentes com os de Davila e Foster (2005), onde a avaliação de recursos humanos apresentou menor frequência de utilização ao comparado com outros sistemas de controle. Além disso, Davila e Foster (2005) revelam que os sistemas de recursos humanos são adotados mais lentamente para *startups* que possuem sistemas de planejamento financeiro.

Upadhyay et al., (2014) expõem que sistemas de medição de desempenho podem contribuir positivamente nas empresas, entretanto é preciso ter clareza quanto à natureza das medidas de desempenho, sejam financeiras ou não financeiras. Taticchi (2008) sugere que ter um bom sistema de medição de desempenho deve ir além de uma lista de indicadores chaves como também identificar as relações entre os indicadores e o impacto sobre os negócios.

#### 4.3 USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO POR CATEGORIAS

Os estudiosos tradicionais sugerem que as empresas em fase inicial são geralmente pequenas empresas geridas pelo proprietário e utilizam mecanismos de controle simples e informais. Esta visão tem sido predominantemente aplicada a *startups* até que pesquisas mais

recentes questionaram a transferência desta lógica para essas organizações (Crespo et al., 2019). Neste aspecto, foi aplicada a análise fatorial exploratória com rotação *varimax* para identificar as dimensões subjacentes aos propósitos do uso dos indicadores de desempenho das *startups*. O intuito é identificar possíveis grupos de indicadores de desempenho que as *startups* utilizam. De acordo com Fávero (2017), o intuito da análise fatorial é observar estruturas que não podem ser identificadas diretamente, sendo que cada dimensão identificada recebe o nome de fator.

Na Tabela 5, são apresentados os resultados da análise, levando à separação dos 23 indicadores em quatro fatores. Essa abordagem permitiu a observação de uma relevante complementaridade entre os indicadores dentro de cada grupo, e analisando em conjunto esses indicadores tornou-se evidente que as informações geradas se interligam de maneira sinérgica, proporcionando uma visão mais abrangente e integrada, desta forma, os grupos fatoriais foram renomeados e agrupados para: 1) Clientes e Experiência; 2) Processos Organizacionais; 3) Gestão e Crescimento; e, 4) Investimento. A Tabela original da análise fatorial encontra-se no Apêndice B.

Essas denominações foram escolhidas para que o nome do grupo esteja conectado e reflita a natureza dos resultados gerados pelos indicadores, aprofundando assim a compreensão sobre os diversos aspectos abordados pela pesquisa.

**Tabela 5 - Resultados da análise fatorial de componentes principais**

Indicador	Clientes e Experiência	Processos Organizacionais	Gestão e Crescimento	Investimento
F Custo de aquisição do Cliente	0,721			
F Valor do Tempo de Vida do Cliente	0,717			
F Investimento em marketing	0,517			
NF Churn	0,713			
NF Conversão de clientes	0,704			
NF NPS - Pontuação líquida do promoto	0,676			
NF Leads Qualificados	0,658			
NF Usuários Ativos Mensais	0,657			
NF Retrabalho		0,794		
NF Eficácia		0,761		
NF Turnover		0,689		
NF Treinamento de colaboradores		0,682		
NF Reclamações		0,640		
NF Suporte realizado no prazo		0,544		
NF Satisfação do cliente		0,464		
F Ticket Médio			0,554	
F Growth - crescimento de receitas			0,714	
F Inadimplência financeira			0,431	

F	Lucratividade	0,627
F	Faturamento	0,765
F	Burn Rate	0,435
F	Investimento	0,661
F	Retorno sobre Investimento (ROI)	0,725
<b>Variância Explicada</b>		19,78%
<b>Coeficiente Alfa de Cronbach</b>		0,875
		16,36%
		12,42%
		9,53%
		0,672
		0,665

**Legenda:** F: Indicador Financeiro. NF: Indicador não financeiro

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Segundo a ACE Ventures, investidora *early stage*, durante o período de crescimento, é normal uma *startup* não ter lucro, dessa forma, todo o capital deve ser reinvestido até que a empresa atinja uma maturidade de mercado, deixando de “queimar dinheiro” e começando a gerar valor. Assim, observa-se que tanto no fator 1 (Clientes e Experiência) quanto no fator 2 (Processos Organizacionais) que possuem maior frequência, as *startups* priorizam analisar e medir informações sobre os seus clientes a fim de construir uma cultura sólida e um relacionamento duradouro, bem como, a preocupação com a retenção de colaboradores.

O fator 1 (Clientes e Experiência) é o único formado por indicadores financeiros e não financeiros, no entanto, a sua predominância ainda está nos indicadores não financeiros. Os indicadores financeiros desse grupo são: custo de aquisição do cliente - CAC, valor do tempo de vida do cliente e investimento em marketing. O uso desses indicadores em conjunto fornece à empresa *insights* valiosos independente do estágio. Por exemplo, em uma *startup SaaS* é através dessas percepções que é possível analisar se os investimentos na aquisição do cliente se compensam quanto ao tempo de vida que ele permanece ativo na base. Os indicadores não financeiros do grupo clientes e experiência são o do churn, conversão de clientes e leads qualificados que permite às *startups* prospectarem e atraírem o cliente ideal para o seu modelo de negócio, e o NPS - Pontuação líquida do promotor e Usuários Ativos Mensais que fornecem *feedbacks* quanto ao desempenho da empresa.

Como já mencionado, as *startups* possuem o foco no crescimento e escala, desta forma, é importante saber adquirir e reter clientes. Então, esta abordagem com foco na experiência do cliente permite que ela se adapte com as adversidades do mercado à medida que cresce e ocupa seu espaço, confirmando assim os resultados dos estudos de Costa et. al (2022) e Ries (2017), que ressaltam que os indicadores mais valorizados pelos empreendedores são os relacionados a perspectiva do cliente, tais como a satisfação do cliente. A primeira dimensão extraída da análise fatorial confirma estas premissas.

O fator 2 de processos organizacionais traz uma perspectiva além do foco somente no cliente, onde as *startups* utilizam indicadores para gerenciar o seu desempenho interno como um todo. Este grupo é formado por indicadores não financeiros, sendo composto pelos indicadores e retrabalho, eficácia, *turnover*, treinamento de colaboradores, reclamações, suporte realizado no prazo e satisfação do cliente. Desta forma, conforme evidenciado por Munir e Baird (2016) as medições de desempenho tem como finalidade fornecer informações estratégicas, planejamento e controle de atividades afins para que alcance seus objetivos.

O fator 3 (Gestão e Crescimento) e 4 (Investimento) indicam a preocupação com a saúde financeira das *startups*, acompanhando indicadores exclusivamente financeiros. No grupo de gestão e crescimento, os indicadores financeiros são de ticket médio, crescimento de receitas, inadimplência financeira, lucratividade e faturamento. No grupo de investimentos, os indicadores presentes são o de burn rate, investimento e retorno sobre investimento (ROI). Mesmo que com uma frequência menor do que dos primeiros grupos, ainda sim percebe-se a influência positiva no uso de indicadores financeiros. Conforme Parida et al. (2015) às áreas críticas de uma empresa são apontadas através do uso de indicadores na medição do desempenho, e que para o desempenho das organizações melhorarem é preciso dar mais atenção para estas medidas (Bititci et al., 2012).

De maneira geral, os resultados do estudo demonstram que o uso de indicadores de desempenho nas *startups* não leva em consideração simplesmente a segregação em indicadores financeiros *versus* não financeiros. As *startups* utilizam os indicadores de desempenho a partir de quatro categorias – clientes e experiência; processos organizacionais; gestão e crescimento; e investimento, cuja evolução ocorre à medida que seu produto é testado, viabilizado e lançado no mercado. Pode-se afirmar que, nas fases iniciais de desenvolvimento, as *startups* concentram-se em melhorar a sua solução para os clientes. Seus objetivos e perspectiva de desempenho giram em torno do atendimento às necessidades do cliente e do desenvolvimento de produtos, sendo o desempenho financeiro de menor importância ou mesmo irrelevante, o que coaduna com os dois primeiros fatores obtidos pela análise fatorial. A preocupação de gestão financeira e retorno de investimentos, acontece em uma etapa posterior.

#### 4.4 USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO POR ESTÁGIOS

Rompho (2018) afirma que as medidas de desempenho utilizadas pelas *startups* variam e dependem do estágio e do tipo das *startups*. Na tabela 6 apresenta-se a análise das quatro

dimensões de desempenho usadas por estágio das *startups* e pela média da utilização dos indicadores.

**Tabela 6 - Dimensões de desempenho por ciclo de vida organizacional**

		<i>Early Stage</i>	<i>Build Validation</i>	<i>Growth Stage</i>	<i>Scale Up</i>
<b>Painel A: Clientes e Experiência</b>					
Indicadores Financeiros	Custo de aquisição do Cliente	2,8	3,0	3,6	4,0
	Valor do Tempo de Vida do Cliente	3,2	2,8	3,3	4,1
	Investimento em marketing	2,8	2,7	3,4	3,7
	Leads Qualificados	2,5	3,3	3,6	4,2
Indicadores não Financeiros	Conversão de clientes	2,3	3,5	3,7	4,0
	Churn	2,7	3,2	3,3	3,9
	NPS - Pontuação líquida do promoto	3,0	2,4	3,2	3,6
	Usuários Ativos Mensais	3,0	3,4	3,6	4,2
<b>Média Geral</b>		<b>2,8</b>	<b>3,0</b>	<b>3,5</b>	<b>4,0</b>
<b>Painel B - Processos Organizacionais</b>					
Indicadores não Financeiros	Suporte realizado no prazo	2,0	2,8	2,9	3,5
	Satisfação do cliente	3,0	3,6	3,9	4,4
	Retrabalho	3,2	2,2	2,3	2,6
	Eficácia	2,7	2,6	2,8	3,1
	Turnover	2,3	2,1	2,5	3,1
	Reclamações	2,2	3,1	3,2	3,6
	Treinamento de colaboradores	2,7	2,6	2,6	3,0
	<b>Média Geral</b>	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>	<b>2,9</b>	<b>3,3</b>
<b>Painel C- Gestão e Crescimento</b>					
Indicadores Financeiros	Ticket Médio	2,7	3,8	4,2	4,7
	Growth - crescimento de receitas	2,2	3,4	4,1	4,7
	Lucratividade	3,0	3,7	3,7	4,2
	Faturamento	3,2	4,4	4,6	4,8
	Inadimplência financeira	2,2	3,0	3,0	3,8
	<b>Média Geral</b>	<b>2,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>4,1</b>
<b>Painel D: Investimento</b>					
Indicadores Financeiros	Burn Rate	2,7	3,3	3,4	4,2
	Investimento	3,2	2,9	2,9	3,8
	Retorno sobre Investimento (ROI)	2,8	3,4	3,2	3,8
	<b>Média Geral</b>	<b>2,8</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	<b>4,1</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os indicadores de ticket médio e faturamento, apresentados no Painel C - Gestão e Crescimento, Tabela 5, destacam-se por sua relativa estabilidade a partir da fase de *build validation*. Isso sugere que, a partir dessa fase, que as *startups* começam a adquirir seus primeiros clientes estão definindo o seu modelo de monetização, acompanhar esse tipo de indicador é essencial. Nesse mesmo contexto, o indicador de usuários ativos mensais, mencionado no Painel A - Clientes e Experiência, Tabela 5, revela uma relevante aderência desde a fase inicial, sugerindo as *startups* buscam acompanhar o engajamento e desempenho de sua plataforma ou serviço, buscando utilizar indicadores que forneçam esse *feedback*.

Em síntese geral, nos quatro grupos percebe-se que conforme o amadurecimento das *startups* aumenta a sua preocupação e necessidade de medir e acompanhar o seu desempenho. No *early stage* nota-se que é pouco utilizado os indicadores, entretanto, é importante ressaltar que as *startups* deste estágio estão em processo de validação de produto e MVP e possuem seus primeiros clientes, assim, o foco não está direcionado nesse tipo de análise corroborando com este resultado. Diferente das *startups* no *Growth stage* ou *Scale up* que a utilização dos indicadores é essencial e imprescindível para a estratégia e gestão. A utilização dos indicadores do grupo de gestão e crescimento, é bem alta nesses dois estágios e como percebeu-se nas análises dos tipos de investidores, é nesses estágios que as *startups* passam por rodadas de investimento, sendo necessário possuir um entendimento financeiro sobre seu negócio.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo analisou e investigou a manifestação e aderência do uso de indicadores de desempenho em *startups* brasileiras em diferentes estágios de desenvolvimento. Para tanto, foi realizada uma *survey* com fundadores e CEOs de 157 *startups* brasileiras. De modo geral, os resultados do estudo evidenciaram que as *startups* procuram utilizar indicadores que traduzam a sua respectiva realidade, para que, os seus resultados sejam condutores de decisões informadas.

Fatores externos, como o tipo de investidores, empreendedores e tradicionais, também influenciam o uso de indicadores nas *startups*, uma vez que, a partir da rodada *seed* de investimento, os fundos começam a solicitar reporte da *performance* das *startups*. Verificou-se que conforme a *startup* evolui de estágio o acompanhamento com indicadores aumentam na mesma proporção. Os indicadores voltados aos clientes, experiência e processos organizacionais possuem mais aderência independente do estágio, enquanto o uso de indicadores financeiros crescem na medida que as *startups* estão mais consolidadas, sendo consequência também do aumento de investimento recebido e maturidade que ela se encontra.

De maneira geral, o estudo concluiu que as *startups* utilizam os indicadores de desempenho a partir de quatro categorias: clientes e experiência, processos organizacionais, gestão e crescimento, e, investimento. Estes achados apresentam contribuições para a literatura, cuja investigação empírica relacionada à gestão de desempenho em *startups* é embrionária. Esses resultados também têm implicações para a prática das organizações. Deming (1992) evidencia que "não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não se alcança sucesso no que não se gerencia". Com esta abordagem, este estudo destaca a importância de não apenas garantir acuracidade na mensuração dos indicadores, mas também entender o estágio que a *startup* se encontra e o que se deseja alcançar ao utilizar indicadores de desempenho, para que assim, o seu respectivo uso sirva como alicerces para o crescimento contínuo da empresa.

O estudo também contribui ao fornecer *insights* sobre as percepções das *startups*, que revelou que a prioridade está em construir uma cultura sólida e um relacionamento de referência com clientes. Isso não indica que a preocupação não seja financeira, pois com isso as *startups* fidelizam seus clientes, e criam oportunidades para incremento na receita por meio de *Up-Sell* e *Cross-Sell*, por exemplo.

Vale destacar que esta pesquisa não está imune de limitações, destaca-se que foi explorado apenas o uso de indicadores de desempenho, estudos futuros poderiam analisar também os efeitos das quatro dimensões de desempenho obtidas na análise fatorial na inovação e no desempenho das *startups*, e também explorar fatores externos que podem contribuir no uso de medições de desempenho, como a imprevisibilidade ambiental. Outra limitação é o escasso estudos na literatura sobre o ciclo de vida das *startups*, a abordagem utilizada por este estudo foi da Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS), entretanto, pesquisas futuras podem utilizar outras abordagens, como a classificação de Ries (2011) que apresenta sete estágios de desenvolvimento das startups baseados no *Lean Startup*.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Paulo RM; CAMPOS NETO, Newton Monteiro de. **O panorama das aceleradoras de startups no Brasil.** Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital (GVcepe), 2016.

ALI, Shoaib et al. Impacto de indicadores de prestígio no crescimento sustentável de pequenas e médias empresas no Paquistão. **Jornal Asiático de Economia e Pesquisa Empírica** , v. 2, pág. 251-257, 2020.

ANTUNES, Luiz Guilherme Rodrigues et al. Framework dinâmico de avaliação de desempenho para startups. **Revista Internacional de Produtividade e Gestão de Desempenho** , v. 7, pág. 2723-2742, 2022.

BEDFORD, David S.; MALMI, Teemu. Configurações de controle: Uma análise exploratória. **Pesquisa em Contabilidade Gerencial** , v. 27, p. 2-26, 2015.

BISBE, Josep; MALAGUEÑO, Ricardo. Usando sistemas estratégicos de medição de desempenho para formulação de estratégia: Funciona em ambientes dinâmicos?. **Pesquisa em Contabilidade Gerencial** , v. 4, pág. 296-311, 2012.

BRANCO, Steve; DORF, Bob. **Manual do proprietário de uma startup: o guia passo a passo para construir uma grande empresa.** John Wiley & Filhos, 2020.

COSTA, Maria Angélica Silva et al. Explorando práticas de medição de desempenho em startups brasileiras. **Gestão da Qualidade Total e Excelência Empresarial** , v. 5-6, pág. 637-663, 2022.

DAVILA, Antônio; FOSTER, George; OYON, Daniel. Contabilidade e controle, empreendedorismo e inovação: aventurando-se em novas oportunidades de pesquisa. **Revista Europeia de Contabilidade** , v. 2, pág. 281-311, 2009.

DAVILA, Antônio; FOSTER, George; JIA, Ning. A avaliação de sistemas de controle de gestão em empresas start-up: evidências internacionais baseadas em campo. **Revista Europeia de Contabilidade** , v. 2, pág. 207-239, 2015.

DIAS, Alexandre Aparecido; PORTO, Geciane Silveira. Gestão de transferência de tecnologia na Inova Unicamp. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, p. 263-284, 2013.

DULLIUS, Andréia Cristina; SCHAEFFER, Paola Rücker. AS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO EM STARTUPS: CONTRIBUIÇÕES PARA UMA TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO. **Revista Alcance**, v. 23, n. 1 (Jan-Mar), p. 034-050, 2016.

ERINA, Inga; SHATREVICH, Vladimir; GAILE-SARKANE, Elina. Impact of stakeholder groups on development of a regional entrepreneurial ecosystem. **European Planning Studies**, v. 25, n. 5, p. 755-771, 2017.

FERREIRA, Aldónio; OTLEY, David. A concepção e utilização de sistemas de gestão de desempenho: Uma estrutura alargada para análise. **Pesquisa em contabilidade gerencial** , v. 4, pág. 263-282, 2009.

FONSECA, Victor Cabral; DOMINGUES, Juliana Oliveira. Financiamento de *startups*: aspectos econômicos dos investimentos de alto risco e mecanismos jurídicos de controle. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, v. 9, n. 1, p. 319-354, 2018.

FRARE, Anderson Betti et al. Pacotes de sistemas de controle gerencial, orientação empreendedora e atuação em *startups* brasileiras. **Journal of Accounting & Organizational Change** , v. 5, pág. 643-665, 2022.

GOMEZ-CONDE, Jacobo et al. Sistemas de controle de gestão e estratégias de inovação em start-ups incubadas. **Pesquisa Contábil e Empresarial** , v. 53, n. 2, pág. 210-236, 2023.

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

KAPLAN, Robert S. et al. Utilização do Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica. 1996.

LLORACH, Carlos; OTTOSSON, Emanuel. O Balanced Scorecard durante os estágios iniciais de uma empresa de tecnologia: um estudo de caso múltiplo sobre gestão de desempenho em *startups* de tecnologia suecas. 2016.

MACHADO, Fabio Gimenez. **Investidor anjo: uma análise dos critérios de decisão de investimento em startups.** 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MARKMAN, GD; BARON, R. A. Ajuste pessoa-empreendedorismo: por que algumas pessoas são mais bem-sucedidas como empreendedores do que outras. **Revisão da Gestão de Recursos Humanos**, v. 13, n. 2, pág. 281–301, jun. 2003.

MUELLER, Susan; VOLERY, Thierry; VON SIEMENS, Bjorn. O que os empreendedores realmente fazem? Um estudo observacional do comportamento diário dos empreendedores nas fases de arranque e crescimento. **Teoria e Prática do Empreendedorismo** , v. 36, n. 5, pág. 995-1017, 2012.

PARIDA, Aditya et al. Medição e gerenciamento de desempenho para manutenção: uma revisão de literatura. **Revista Qualidade em Engenharia de Manutenção** , v. 1, pág. 2-33, 2015.

PODSAKOFF, PM et al. Vieses de método comuns em pesquisa comportamental: uma revisão crítica da literatura e soluções recomendadas. **Revista de Psicologia Aplicada**, v. 88, n. 5, pág. 879–903, 2003.

PROHOROV, A.; BISTROVA, J.; TEN, D. Fatores de sucesso de *startups* na fase de atração de capital: perspectiva dos fundadores. **Revista de Negócios Leste-Oeste**, v. 1, pág. 26–51, 2 de novembro. 2018.

RAUCH, A. et al. Orientação empreendedora e desempenho empresarial: Evidência empírica cumulativa. **minério.exeter.ac.uk**, 2009.

REIS, Carolina Cerqueira Silva. **Fatores de sucesso e indicadores de desempenho para startups na área da saúde.** 2017. Tese de Doutorado. Universidade do Porto (Portugal).

ROMPHO, Nopadol. Medidas de desempenho operacional para *startups*. **Medindo a Excelência Empresarial**, v. 22, n. 1, pág. 31-41, 2018.

SANTOS, J. L. M. DOS. Contrato de mútuo conversível em participação societária como instrumento de mitigação de riscos para investimento em *startups* em estágio inicial. **repositório.ufc.br**, 2022.

Startup Genome (2023), "The Global Startup Ecosystem Report 2023", disponível em: <https://startupgenome.com/reports/gser2023> (acessado em 26 de junho de 2023)

SARFATI, Gilberto. Quem (e como) investe em *startups* brasileiras. **GV-EXECUTIVO**, v. 17, n. 3, p. 12-16, 2018.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 450–467, 1 set. 2009.

STAM, Erik. Ecossistemas empreendedores e política regional: uma crítica simpática. **Estudos de planejamento europeu**, v. 23, n. 9, pág. 1759-1769, 2015.

TATICCHI, Paulo; TONELLI, Flávio; CAGNAZZO, Luca. Medição e gestão de desempenho: uma revisão da literatura e uma agenda de pesquisa. **Medindo a excelência empresarial**, v. 14, n. 1, pág. 4-18, 2010.

VAN OPSTAL, Wim; BORMS, Lize. *Startups* e estratégias de economia circular: diferenças de perfil, barreiras e facilitadores. **Revista Produção Mais Limpa**, v. 396, p. 136510, 2023.

ZABOJNIK, Ján. Reputação da empresa, inovação e *startups* de funcionários. **O Jornal Económico**, v. 130, não. 627, pág. 822-851, 2020.

ZAIDI, Raza Ali et al. O ecossistema de empreendedorismo e as competências gerenciais contribuem para o desenvolvimento de *startups*? **South Asian Journal of Business Studies**, v. 1, pág. 25-53, 2023.

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Olá,

Muito obrigado pelo seu interesse nesta pesquisa, que objetiva examinar as relações existentes entre as características das *startups*, uso de indicadores de desempenho e performance organizacional. A pesquisa tem cunho meramente acadêmico e está associada ao trabalho de conclusão de curso da acadêmica Ariele Berkenbrock, orientada pelo professor Vanderlei dos Santos, da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). A sua organização foi escolhida devido ao perfil e sua resposta é muito importante para o conjunto da amostra.

Informamos ainda de que a pesquisa está associada ao projeto de pesquisa “Interdependência dos Sistemas de Controle Gerencial, Inovação e Desempenho de *Startups*: Implicações do Suporte do Ecossistema e Ciclo de Vida Organizacional”, financiado pela FAPESC. A equipe de pesquisa se compromete em zelar pela privacidade e pelo sigilo absoluto sobre suas respostas, portanto, você não será identificado e nem exposto. Os dados fornecidos serão tratados de forma agregada com tratamento estatístico, sem identificação e vinculação dos seus respondentes com as respectivas respostas.

Enfatizamos ainda que não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa no ambiente da organização. Após a conclusão do estudo, previsto para ocorrer no final deste ano, os pesquisadores comprometem-se a oferecer para a empresa e aos respondentes interessados um relatório executivo com os principais resultados da pesquisa.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou coação. Sua participação é voluntária!

Em caso de dúvidas ou necessidade de esclarecimentos sobre questões do instrumento de pesquisa, entre em contato com os seguintes pesquisadores: Ariele Berkenbrock (berkenbrockariele@gmail.com) e Vanderlei dos Santos (vanderlei.santos@udesc.br).

Por favor, caso se sinta esclarecido e concorde em dar sequência e participar da pesquisa, basta optar pela alternativa começar no item abaixo.

Muito obrigado pelo seu tempo e oportunidade de contribuir para a geração do conhecimento.

Atenciosamente,

Arielle Berkenbrock

Graduanda do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Estado de Santa Catarina

Telefone: (47) 999677174

Vanderlei dos Santos

Professor do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Estado de Santa Catarina

Telefone: (47)3357-8457

## BLOCO 1 – QUALIFICAÇÃO DAS STARTUPS

Para começar, gostaríamos de fazer algumas perguntas sobre a *startup* que você está respondendo nesta pesquisa.

Estado e Cidade onde está localizada a *startup*? \_\_\_\_\_

Em que fase está a *startup*?

- ( ) Ainda não tenho uma *startup*, mas tenho uma ideia de negócio (*early stage/ideação*)
- ( ) Já vendi para alguns potenciais clientes (*build-validation*)
- ( ) Já está estabelecida e funcionando e o objetivo é manter seu crescimento (*growth stage*)
- ( ) Tenho um modelo de negócio comprovadamente escalável e repetível (*Scale up*)

Qual o modelo de negócio da *startup*?

- ( ) *SaaS*
- ( ) *Marketplace*
- ( ) *E-commerce*
- ( ) *Consumer*
- ( ) *Hardware*
- ( ) Outros. Qual? \_\_\_\_\_

Quantos cofundadores a *startup* tem?

- ( ) 1
- ( ) 2
- ( ) 3
- ( ) 4
- ( ) Mais de 4

Quantos funcionários (além dos fundadores e/ou cofundadores) sua *startup* possui atualmente?

Quais mercados a *startup* atua?

- ( ) Business-to-business (B2B)
- ( ) Business-to-consumer (B2C)
- ( ) Business-to-government (B2G)
- ( ) Business-to-business-to-consumer (B2B2C)

- ( ) PeerToPeer  
 ( ) Outro. Descreva. \_\_\_\_\_

Indique se sua *startup* possui ou já recorreu às seguintes fontes de investimentos:

- Investidores Anjos e Pré-Seed  
Seed  
Programa de Aceleração  
Corporate Venture Capital  
Serie A  
Serie B  
Serie C  
Serie D em diante  
Crowdfunding  
IPO  
Instituições de créditos  
Institutos governamentais / recursos públicos  
Recursos próprios dos sócios, aportes de familiares e/ou amigos.

Qual foi o valor do investimento recebido (em R\$)?

- ( ) Até 10.000 reais.  
 ( ) 10.001 a 30.000 reais.  
 ( ) 30.001 a 50.000 reais.  
 ( ) 50.001 a 250.000 reais.  
 ( ) 250.001 a 500.000 reais.  
 ( ) 500.001 a 1.000.000 reais.  
 ( ) 1.000.001 a 2.500.000 reais.  
 ( ) 2.500.001 a 5.000.000 reais.  
 ( ) Acima de 5.000.000 reais.

Há quantos anos a *startup* existe ou está funcionando (meses e anos)?

Qual foi o faturamento da sua *startup* em 2022?

- ( ) Não tivemos faturamento.  
 ( ) Até 10.000,00 reais  
 ( ) Entre 10.000,01 a 50.000,00 reais.  
 ( ) Entre 50.000,01 a 100.000,00 reais

- Entre 100.000 a 250.000 reais
- Entre 250.000 a 500.000 reais
- Entre 500.000 a 1.000.000 reais
- Acima de 1.000.000 reais

Quais são as vantagens competitivas da sua *startup*?

Habilidades, experiência e conhecimento;

Acesso à informação;

Investimentos em capital humano;

Capacidade de inovar;

Empreendedorismo e liderança;

Sustentabilidade;

Habilidades relacionais e networking;

Criação de valor e qualidade;

Tecnologia.

## BLOCO 2 – PERFIL DO EMPREENDEDOR

Os resultados desta pesquisa são processados anonimamente. Gostaríamos de tirar algumas dúvidas sobre seu perfil como empreendedor.

Qual é seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não me identificar

Qual é a sua idade? \_\_\_\_\_ anos.

Qual é seu maior grau educacional?

- Ensino médio
- Formação Superior Incompleta
- Formação Superior Completa
- Pós-Graduação - Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Outra (especificar)

Qual é a sua área de conhecimento (você estudou ou está estudando)?

- Biológica  Saúde  Informática  Direito
- Administração  Economia  Marketing
- Contabilidade e Finança  Física  Química  Biotecnologia  Tecnologia da informação - TI
- Engenharia de Produção  Engenharia Mecânica  Ciência da Computação  Outro (especificar)

Até que ponto você possui a seguinte experiência profissional:

- Número de anos de experiência profissional (total): \_\_\_\_ anos
- Número de anos de experiência no setor da sua *startup*: \_\_\_\_ anos
- Número de anos de experiência em gestão ou posição de liderança: \_\_\_\_ anos
- Número de anos de experiência como empreendedor do seu próprio negócio: \_\_\_\_ anos

### BLOCO 3 – USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA STARTUP

Indique o grau de uso dos indicadores financeiros da *startup*.

Escala: 1 = Não utilizado; 5 = Sempre utilizado.

Ticket Médio (volume de vendas/número de clientes).

Growth - crescimento de receitas (faturamento do mês/faturamento do mês anterior).

Burn Rate - (saldo financeiro no início do ano – saldo financeiro no final do ano / 12).

Lucratividade

Faturamento

Custo de aquisição do Cliente - CAC (custo total de aquisição/número de usuários).

Valor do Tempo de Vida do Cliente - LTV.

Investimento (Valor de investimento em inovação/investimento total).

Investimento em marketing (Valor de investimento em marketing/ investimento total).

Retorno sobre Investimento (ROI).

Inadimplência financeira

Indique o grau de uso dos indicadores não financeiros da *startup*.

Escala: 1 = Não utilizado; 5 = Sempre utilizado.

Suporte realizado no prazo (Número de suporte realizado/ Tempo total gasto).

Reclamações (Reclamações / suporte realizado).

Leads Qualificados (Leads/Leads qualificados)

Conversão de clientes (Leads qualificados/ clientes).

Satisfação do cliente.

Churn (clientes perdidos/total do mês anterior).

Retrabalho (Total de serviços repetidos/Total de serviços realizados x 100).

Eficácia (Tempo nas demandas entregues/tempo total gasto).

Turnover (saída de funcionários/ número médio de funcionários).

Treinamento de colaboradores/funcionários (Somatório de horas de treinamento realizado/número de funcionário).

Usuários Ativos Mensais (Usuários ativos diariamente/usuários ativos mensalmente).

NPS - Pontuação líquida do promotor (% clientes promotores – % clientes detratores ).

## APÊNDICE B - ANÁLISE FATORIAL

	1	2	3	4
<b>Indicadores Financeiros</b>				
Ticket Médio (volume de vendas/número de clientes).	0,513	0,047	0,554	0,130
Growth - crescimento de receitas (faturamento do mês/faturamento do mês anterior)	0,294	0,091	0,714	0,031
Burn Rate - (saldo financeiro no início do ano – saldo financeiro no final do ano / 12).	0,354	0,068	0,381	0,435
Lucratividade	0,48	0,11	0,627	0,454
Faturamento	0,237	0,079	0,765	0,154
Custo de aquisição do Cliente - CAC (custo total de aquisição/número de usuários).	0,721	-0,033	0,141	0,361
Valor do Tempo de Vida do Cliente - LTV.	0,717	0,041	0,000	0,433
Investimento (Valor de investimento em inovação/investimento total).	0,068	0,343	0,055	0,661
Investimento em marketing (Valor de investimento em marketing/investimento total).	0,517	0,06	0,212	0,411
Retorno sobre Investimento (ROI).	0,148	0,0293	0,201	0,725
Inadimplência financeira	0,209	0,368	0,431	-0,007
<b>Indicadores não Financeiros</b>				
Suporte realizado no prazo (Número de suporte realizado/ Tempo total gasto).	0,174	0,544	0,266	0,135
Leads Qualificados (Leads/Leads qualificados).	0,658	0,0218	0,255	0,19
Conversão de clientes (Leads qualificados/ clientes).	0,704	0,142	0,262	0,711
Satisfação do cliente.	0,356	0,464	0,266	0,188
Churn (clientes perdidos/total do mês anterior).	0,713	0,282	0,292	-0,041
Retrabalho (Total de serviços repetidos/Total de serviços realizados x 100).	0,027	0,794	-0,084	0,136
Eficácia (Tempo nas demandas entregues/tempo total gasto).	-0,06	0,761	0,010	0,308
Turnover (saída de funcionários/ número médio de funcionários).	0,25	0,689	0,171	-0,057
Reclamações (Reclamações / suporte realizado).	0,269	0,640	0,386	0,06
Treinamento de colaboradores/funcionários (Somatório de horas de treinamento realizado/número de funcionário).	0,15	0,682	0,002	0,197
NPS - Pontuação líquida do promotor (% clientes promotores – % clientes detratores )	0,676	0,366	0,068	-0,226
Usuários Ativos Mensais (Usuários ativos diariamente/usuários ativos mensalmente).	0,657	0,184	0,268	-0,010