

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GABRIELA MARCELINO THOZESKI

STARTUPS: UMA PROPOSTA DE INDICADORES

Porto Alegre

2019

GABRIELA MARCELINO THOZESKI

STARTUPS: UMA PROPOSTA DE INDICADORES

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2019

AGRADECIMENTOS

Eu quero agradecer à minha família pelo apoio ao longo da minha trajetória da minha vida, ao meu namorado, a minhas amigas de infância e meus amigos do trabalho, por todo o suporte e compreensão. Gostaria de agradecer também à minha orientadora Aurora Carneiro Zen por me guiar neste período de conclusão de curso e também às pessoas que colaboraram com a pesquisa com sua disponibilidade e atenção. Sem o apoio de vocês esse processo seria ainda mais desafiador. Muito obrigada!

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1. OBJETIVO GERAL	7
1.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.2. JUSTIFICATIVA.....	7
2. REVISÃO TEÓRICA.....	9
2.1. STARTUPS.....	9
2.1.1. STARTUPS NO BRASIL.....	10
2.1.2. ESTÁGIOS DAS STARTUPS	11
2.2. INDICADORES DE DESEMPENHO	13
2.2.1. BALANCED SCORECARD.....	14
2.2.2. OKR – OBJECTIVE AND KEY PERFORMANCE.....	16
2.3. CAPTAÇÃO DE INVESTIMENTOS.....	18
2.3.1. ACELERADORAS.....	20
2.3.2. INVESTIDORES-ANJO.....	22
2.3.3. CAPITAL SEMENTE	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	30
4.1. INVESTIDORES	30
4.1.1. CRITÉRIOS	30
4.1.2. FRAGILIDADES	33
4.1.3. MELHORIAS	35
4.1.4. ACOMPANHAMENTO.....	35
4.2. STARTUPS.....	37
4.2.1. ANÁLISE DE DESEMPENHO.....	38
4.2.2. ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES	43
4.2.3. CAPTAÇÃO DE APORTE	46
4.2.4. REPASSE AOS INVESTIDORES	51
4.2.5. DIFICULDADES	53
4.2.6. MELHORIAS	55
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICES	71
APÊNDICE A – ROTEIRO COM STARTUPS	71
APÊNDICE B – ROTEIRO COM INVESTIDORES-ANJO	73

1. INTRODUÇÃO

Indicadores de desempenho são fundamentais para uma boa gestão ou até para a sobrevivência de qualquer organização, pois tratam-se de dados que geram informações sobre a operação da mesma e, como afirma um dos grandes estudiosos da administração, “O que não pode ser medido, não pode ser gerenciado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9). Para fins de compreensão é possível fazer uma analogia aos sinais vitais do corpo humano: um médico tem como processo básico analisar indicadores como temperatura, pulso, respiração e pressão arterial de um paciente para identificar disfunções graves e aprofundar um diagnóstico. Da mesma forma deve se orientar um gestor, o qual deve analisar e acompanhar os indicadores, os quais geram informações acerca do desempenho da empresa, para identificar possíveis problemas ou padrões de comportamento que devem ser evitados ou estimulados em sua administração, o que os tornam essenciais para a tomada de decisão.

Ao se referir à gestão, pode-se considerar que as finanças são os sinais vitais da organização. Pois ao mensurá-la torna-se explícita a situação da empresa e, por consequência, os problemas existentes. Por isso os indicadores financeiros também são conhecidos como os “resultados” da empresa. Ainda no aspecto financeiro, existem diferentes métricas adequadas a cada segmento ou estágio de desenvolvimento da organização, por exemplo, uma empresa de capital aberto precisa mensurar o valor de suas ações diariamente, o que seria totalmente fora do contexto de uma pequena empresa. Esse é um exemplo que demonstra as diferentes métricas que podem ser adotadas, logo é possível perceber que mensurar o desempenho de uma empresa de forma correta e eficiente não é simples, é possível que os gestores estejam deixando de analisar indicadores importantes e prejudicando seus resultados em função disso.

Em alguns mercados ou organizações esse desafio é ainda maior em função da necessidade de adaptação, como, por exemplo, no caso de *startups* visto que são organizações no estágio de concepção e validação do seu modelo de negócios as quais ofertam produtos/serviços tecnológicos ou

inovadores. Também definidas por Ries (2011, p. 26) como “Uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”, o contexto presente faz com que seja necessário executar o ciclo de validação do modelo de negócios de forma ágil para que o mesmo consiga acompanhar o avanço tecnológico intenso existente nos dias atuais. Esse ciclo consiste em formular o produto ou serviço, testá-lo com uma amostra do mercado, receber feedbacks e ajustá-lo até que o mesmo seja validado, ou seja, deve ser bem aceito pelo público. É importante ressaltar que neste ciclo de validação não são analisados apenas o produto ou serviço, mas sim outros aspectos abordados no modelo de negócios como a monetização, canais de distribuição e outros. Para tanto, uma startup pode passar por diversos ciclos ao longo da sua existência. Desta forma, é clara a necessidade de um modelo ágil de gestão, em que as decisões precisam ser tomadas de forma rápida. Os indicadores de desempenho, por conseguinte, deveriam considerar esse contexto, caso o contrário, não se fazem compatíveis com a realidade da organização e não exercem o seu papel: o de esclarecer um panorama geral da empresa.

Para conseguir cumprir estes ciclos até a validação do seu modelo de negócio as startups, muitas vezes, necessitam de recursos de terceiros e os buscam por meio de aceleradoras e investidores que enxergam o potencial de crescimento do negócio e decidem apostar nele. Entretanto, para conseguir esse benefício é importante apresentar indicadores de desempenho que apontam boas perspectivas futuras, ou seja, é extremamente necessário que os resultados sejam mensurados da forma correta, visto que apresentar números é uma condição mínima para concorrer em uma rodada de investimentos. No entanto, algumas startups não medem seus resultados ou, pelo menos, não de forma consistente e perdem grandes oportunidades de desenvolvimento.

Com base no contexto apresentado, o presente trabalho se propõe a responder: **Como mensurar o desempenho das startups?**

1.1. OBJETIVO GERAL

Analisar o processo de acompanhamento e avaliação de desempenho em startups.

1.1.1. Objetivos Específicos

- Identificar os indicadores utilizados por startups;
- Identificar os critérios de avaliação de empresas adotados por investidores-anjo e aceleradoras;
- Analisar dificuldades na implementação e gestão destas métricas.

1.2. JUSTIFICATIVA

As startups e modelos ágeis de gestão como um todo ainda estão pouco presentes na literatura de administração, visto que o conceito começou a surgir nos anos 2000, ainda há muitos aspectos a serem estudados. Até então, as organizações se encontravam em um contexto que possibilitava a formulação de um planejamento estratégico com um objetivo para o prazo de dez anos, entretanto isso deixou de ser adequado para as gestões atuais, conforme fora citado anteriormente. Contudo, a literatura e os estudos nesta área não avançaram no mesmo ritmo dessa mudança de comportamento, deixando de acompanhar essa tendência de gestão e de contribuir para a evolução do ecossistema de startups.

Com este trabalho pretende-se reduzir esta lacuna e contribuir para o avanço de estudos na área de empreendedorismo. O intuito é auxiliar empreendedores e pessoas que atuam em startups a terem maior conhecimento sobre indicadores de desempenho, além de compreenderem o melhor método de mensuração e acompanhamento de resultados para realizar uma boa gestão, o que contribui para a captação mais investimentos para o desenvolvimento de seu negócio.

Por meio desta pesquisa, serão analisadas startups em diferentes estágios de desenvolvimento a fim de compreender as suas realidades, como é feita mensuração e acompanhamento de indicadores de resultados – com foco nos financeiros -, e suas dificuldades. Dessa forma, pretende-se identificar as métricas utilizadas em cada fase de uma startup, a periodicidade em que os dados são coletados, as dificuldades da implementação e acompanhamento dessas métricas, além de outros aspectos que envolvem o método de mensuração de desempenho. Também serão coletadas informações junto a investidores e aceleradoras, visando verificar os critérios na tomada de decisão ao investir ou não em um startup. O intuito é compreender como os resultados são mensurados em diferentes níveis de desenvolvimento de startups.

2. REVISÃO TEÓRICA

A fim de embasar minha pesquisa apresento a seguir estudos que estão relacionados direta ou diretamente com o tema deste trabalho.

2.1. Startups

A partir da necessidade de acompanhar as mudanças tecnológicas e de consumo, surgiram diferentes modelos de negócio, os quais ganharam mercado desenvolvendo produtos e serviços diferenciados que preenchem lacunas deixadas pelas empresas tradicionais. Entre as organizações com esta nova proposta estão as startups, que podem ser conceituadas da seguinte forma: “Startup é uma empresa jovem com um modelo de negócios repetível e escalável, em um cenário de incertezas e soluções a serem desenvolvidas. Embora não se limite apenas a negócios digitais, uma startup necessita de inovação para não ser considerada uma empresa de modelo tradicional” (BICUDO, 2016). Entretanto para conseguir cumprir seu propósito de inovação requer uma gestão ágil e diferenciada desde o atendimento personalizado ao cliente até o nível estratégico com um planejamento mais flexível que o proposto pelo método Balanced Scorecard - criado em uma época em que as empresas tinham objetivos de longo prazo no período de 10 anos -. Devido ao ambiente de incertezas, pode ser necessário que a empresa adapte seus objetivos anualmente ou até com mais frequência, essa necessidade se expande também para os indicadores de desempenho, os quais devem ser de fácil acesso e coleta para verificação constante.

No seu livro “Startup Enxuta”, Ries (2011) faz considerações sobre um método de avaliação ágil do produto ou serviço oferecido. Em que ele propõe a realização de testes com protótipos do produto ou simulações do serviço antes de serem lançados no mercado. O objetivo seria desenvolver um produto mínimo viável e testá-lo com consumidores em potencial para coletar feedbacks até que o produto esteja apto para a comercialização. Diferente de empresas tradicionais que lançam o produto ao mercado para começar a mensurar seu desempenho.

Esse novo conceito, que estimula a agilidade ao errar e adaptar o produto antes de efetuar grandes investimentos para lançá-lo ao mercado e correr o risco de não ser bem aceito, também avançou para outras áreas da empresa além do desenvolvimento de produto (RIES, 2011).

2.1.1. Startups no Brasil

Na última década o empreendedorismo passou a ter mais destaque e com isso as startups começaram a surgir e a modificar diversos setores tradicionais como financeiro, comunicação, agronegócio, entre outros com propostas inovadoras e colocando a satisfação do cliente no foco. Em 2018 surgiram os primeiros unicórnios brasileiros, ou seja, startups avaliadas em mais de US\$1 bilhão, sendo eles o aplicativo de transporte 99 e a startup de serviços financeiros Nubank. Em 2019 esse número aumentou para dez startups, o que evidencia o aquecimento desses modelos. Segundo levantamento feito pela Associação Brasileira de Startups (ABS), a quantidade de startups cadastradas na associação dobrou entre 2012 e 2017, indo de 2519 negócios para 5147. Hoje, já são 12 mil empresas seguindo esse modelo, conforme indicado pela Startupbase. O diretor executivo da associação, Rafael Ribeiro, justifica esse crescimento: “Em geral, o ecossistema de startups vem passando por um amadurecimento muito interessante. Os números estão provando isso, a gente vem num crescente de quase 20% no número de startups ano a ano, crescendo bastante em meio à crise que a gente sabe que o país enfrentou. Acho que isso reflete o amadurecimento do empreendedor também, que entendeu como é o processo de funcionamento de startup” (RIBEIRO, 2019)

O mercado brasileiro se desenvolveu muito nos últimos anos, a fim de compreendê-lo a ABS realizou uma pesquisa, em 2017, junto com Accenture com mais de mil startups brasileiras, onde puderam realizar um mapeamento dos perfis dessas organizações. A pesquisa constatou que 63% das organizações participantes tem até cinco pessoas, 49% das empresas são compostas apenas pelos sócios (Associação Brasileira de Startups e Accenture, 2017), o que demonstra o fato de que essas organizações estão em estágio inicial de validação de produtos e modelos de negócios, visto que dificilmente

uma empresa tem um quadro de pessoas tão enxuto com uma operação complexa e com alto nível de demanda.

Em relação a estratégia, cerca de 77% das empresas focam em clientes corporativos e 45% passam por algum programa de aceleração ou incubação, aspectos citados nos tópicos seguintes. Em relação ao tempo de existência, cerca de 46% das startups tem até 2 anos de constituição e 69% tem faturamento anual abaixo de R\$50 mil, o que reforça a ideia de que são startups em fase de validação do modelo de negócios ou que estão começando a se estruturar a partir dos primeiros clientes. Em relação ao modelo de negócio, percebe-se que 46% das participantes seguem o modelo SAAS (Software as a Service), caracterizados pela receita recorrente que pode ser cobrada em forma de mensalidade ou anuidade. Em relação ao acesso a capital, 81% das participantes acreditam que irá melhorar em 2020 e sugeriram que fossem criados incentivos fiscais para acelerados, investidores-anjo, fundos de seed capital, venture capital, e venture dept, bem como diminuir a responsabilidade do investidor e criar facilidades de crédito (Associação Brasileira de Startups e Accenture, 2017).

Com bases nesses dados apresentados é possível ter mais conhecimento sobre o panorama de startups no Brasil, o que auxilia no entendimento do tema ao correlacionar estas com as demais informações coletadas ao longo deste trabalho.

2.1.2. Estágios das startups

O trabalho de Picken (2017) revela que o desenvolvimento de uma organização inovadora é composto por quatro etapas: startup, transição, escala e saída ou declínio; essas fases nem sempre são claras e facilmente detectadas.

Na primeira fase, startup, é definido e validado o conceito de negócio. O que envolve diferentes aspectos da organização como a oportunidade de mercado, em que o empreendedor deve identificar a necessidade que seu produto ou serviço é capaz de suprir, o público-alvo e verificar se esta necessidade é relevante para essas pessoas, além de conhecer o tamanho do

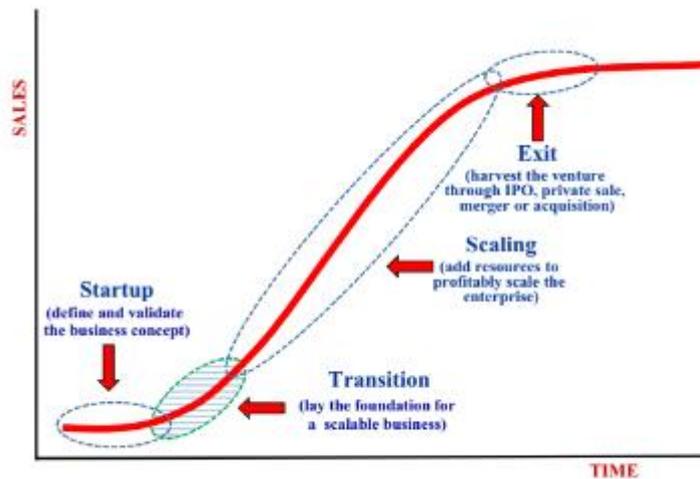
mercado; também é necessário validar a oferta, ou seja, criar e testar um produto ou serviço com o público até atingir a versão que será lançada no mercado, bem como a proposta de valor da empresa, o propósito a ser atingido ao entregar o que se propõe; o modelo de negócios, que consiste na definição de recursos, processos, estrutura de custos e receitas e a operação necessária para que seu produto ou serviço seja entregue aos clientes; por fim, planejar e executar a estratégia de entrada no mercado para entregar o que se propõe de forma responsável e lucrativa. Esse período costuma exigir esforços para lidar com recursos limitados, portanto as empresas costumam contar uma estrutura informal, flexível e fluida a fim de se adaptar diante das descobertas em meio a tantas definições, mudanças e readequações (PICKEN, 2017).

Em seguida, a organização encontra-se na fase de transição, em que deixa de ser informal e se torna mais estruturada, o que é necessário após ganhar um pouco de tração no mercado. Nesse período é fundamental completar o desenvolvimento do produto ou do serviço, estabelecer uma fundação sólida e organizar-se para escalar. Em média, a etapa de transição começa entre 18 e 36 meses após o início das atividades da startup.

A fase de escala é o momento de alavancar os processos para que ocorra um crescimento estrutural para validar o conceito e ter um modelo de negócios sustentável, visto que o objetivo é crescer, tornar-se competitiva e conquistar a liderança do mercado (PICKEN, 2017). Nessa fase a necessidade de informar aos investidores ou ao fundo de investimento sobre o que está sendo planejado para atingir a liderança aumenta. Segunda a pesquisa da Associação Brasileira de Startups e Accenture (2017), cerca de 41% das startups brasileiras estão neste estágio, no qual estão buscando escalar seu negócio.

Por fim, a “saída” – assim é chamada a quarta e última fase de um startup – como abertura de capital, fusão ou venda para outras empresas passa a ser requerida para que investidores e empreendedores tenham retorno sobre o investimento e o esforço depositados no desenvolvimento da startup (PICKEN,2017).

Figura 1: Quatro estágios do ciclo de vida de uma startup



Fonte: Picken (2017, p. 588)

2.2. Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho representam a quantificação dos processos e podem ser definidos como números que descrevem a realidade de uma organização (FERNANDES, 2004). O mesmo autor ainda afirma que a tarefa básica de um indicador é expressar, da forma mais simples possível, uma determinada situação que se deseja avaliar; o resultado de um indicador é uma fotografia de dado momento, e demonstra, sob uma base de medida, aquilo que está sendo feito, ou o que se projeta para ser feito. Enquanto que na visão de Fischmann e Zilber (1999) os indicadores auxiliam os gestores a identificar a performance de seu negócio, e assim dão suporte para tomada de decisão e reestruturação dos investimentos para alcance dos objetivos.

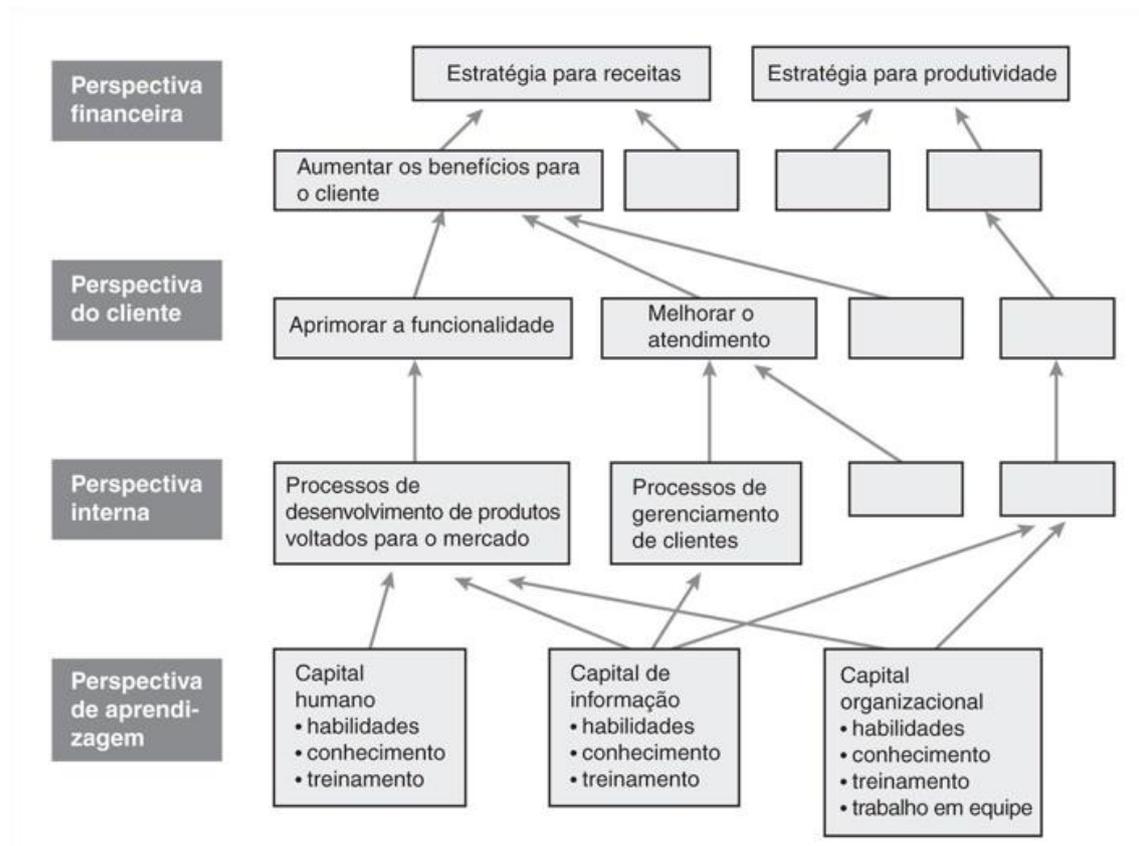
Com base nas citações Fernandes (2004), Fischmann (1999) e Zilber (1999), percebe-se a importância da criação de indicadores para as organizações, em que se inclui as startups, visto que mesmo em estágio inicial de operação deve ter consciência da performance da empresa para atingir melhores resultados. No entanto, criar indicadores e não os monitorar adequadamente é perda de eficiência para a organização, pois torna-os

desnecessários. Apenas com o acompanhamento destas métricas é possível visualizar e avaliar o desempenho da empresa, visto que a coleta destes dados com certa periodicidade possibilita a comparação do resultado com outros períodos, e a tomar decisões embasadas nesses números. Essa opinião está alinhada com o que afirma Botelho (2003), o qual afirma que é preciso estar constantemente atento aos indicadores para que eles sejam efetivamente utilizados pelos gerentes. A função gerenciamento ocorre, quando, com base nas informações do sistema de indicadores, é possível tomar decisões ou interferir em processos de forma competente.

2.2.1. Balanced Scorecard

Entre outros métodos desenvolvidos posteriormente, está o Balanced Scorecard, desenvolvido em 1992 por Robert Kaplan, que consiste em um sistema de planejamento e gerenciamento estratégico. Tal método possibilita alinhar a operação com a estratégia, visualizar e comunicar os objetivos e metas, priorizar projetos e, principalmente, medir e monitorar o desempenho da organização em direção às metas estratégicas. Para tanto, ele propõe analisar a empresa sob quatro pontos de vista e criar um ou mais objetivos para cada um: “Financeiro”, em que considera o desempenho financeiro e a utilização de recursos; “Cliente/Stakeholder”, o qual analisa o desempenho organizacional de acordo a visão do cliente que a empresa se propões a atender; “Processo Interno”, com ênfase na qualidade e eficiência de processos-chave, bem como de produtos e serviços vendidos a clientes; e por fim, “Aprendizado e Crescimento”, aspecto que tem como foco o desempenho relacionado a capital humano, tecnologia, infraestrutura e cultura organizacional, fatores essenciais para um desempenho inovador. Além disso, o método propõe construir uma representação gráfica, chamada de mapa organizacional, que relaciona “cadeira” os objetivos dos quatro pontos de vista citados anteriormente. Abaixo está um exemplo de mapa organizacional.

Figura 2 - Mapa Estratégico Organizacional.



Fonte: Site ACML², com base em Robert S.Kaplan e David P.Norton, *Strategy Maps*.

Como citado anteriormente, segundo o Balanced Scorecard (BSC) a organização deve ter pelo menos um objetivo a ser alcançado em cada um desses quatro pontos de vista analisados. Para acompanhar o progresso da organização em direção ao resultado desejado, deve-se ter uma métrica, a qual é chamada de KPI (Key Performance Indicator) ou Indicadores-chave de desempenho. Os quais monitoram a implementação e eficácia das estratégias de uma empresa, além de esclarecer a lacuna entre o desempenho real e o desejado.

Dessa forma explica-se a existência dos indicadores de desempenho e a importância que se passaram a ter em organizações de diferentes portes e segmentos. Tanto que atualmente, muitas organizações adaptaram o modelo do BSC deixando de usá-lo como fora proposto e passando a focar no gerenciamento de indicadores de desempenho de forma mais ágil.

2.2.2. OKR – Objective and Key Performance

Este termo é originado do inglês Key Performance Indicator (KPI), de acordo com Parmenter (2007), os KPIs podem ser representados pela combinação de um ou mais indicadores, e representam um conjunto de medidas focadas nos aspectos mais críticos para o desempenho satisfatório e atingimento dos objetivos organizacionais. Esses indicadores fazem parte do método OKRs (Objetivos e indicadores chaves, do inglês Objectives and Key Performance), uma alternativa de mensuração de resultado para organizações voltadas à inovação, as quais não eram contempladas pelos métodos mais antigos como Balanced Scorecard em função da complexidade e do tempo que o mesmo exigia para sua implementação e monitoramento, o que desestimula as mudanças e adaptações necessárias para acompanhar as mudanças de mercado provocadas pelo avanço tecnológico. O método OKR consiste na criação de objetivos qualitativos claros e concisos para que sejam memorizados por todos que compõem a organização, as metas têm prazos mais curtos como até um ano, tendo como indicadores números claros a serem atingidos.

O método OKR foi desenvolvido pelo ex-CEO da Intel Andrew S. Grove em meados dos anos 70. No entanto tornou-se destaque apenas em 1999 ao ser utilizado por um dos investidores do Google, John Doerr, possibilitando o crescimento ágil da empresa (ROCHA, 2018). Na qual estabeleceu objetivos (O), que consistiram em uma definição concisa da direção desejada pela empresa, e resultados-chave (KR), metas diretamente relacionadas ao atingimento do objetivo definido. Segundo Rocha (2018), o objetivo deve ser qualitativo e os resultados-chave devem ser quantitativos, os quais devem ser priorizados, podendo haver no máximo cinco indicadores para cada objetivo.

A implementação desse método apresenta como principais vantagens a dinamicidade, visto que as metas são definidas para um período de tempo mais curto do que nos métodos mais tradicionais e os principais indicadores são revistos semanalmente, o que permite adaptações, mudanças ou correções mais ágeis; a simplicidade e clareza do método, que contribuem para o engajamento da equipe como o objetivo e os indicadores; a transparência, um aspecto fundamental que torna-se uma vantagem, todos os funcionários conhecem e

podem acompanhar os resultados da empresa, o método em si é visual e contribui para a compreensão de todos em relação às prioridades e onde a empresa deseja chegar; a fácil visualização dos objetivos, metas e indicadores favorece a tomada de decisão em diferentes níveis hierárquicos, visto que todos acompanham os resultados e têm uma visão mais clara do que precisa ser feito.

Atualmente o OKR é considerado um dos melhores métodos de gestão por indicadores e planejamento estratégico, porém assim como outras ferramentas, também apresenta algumas desvantagens como nem sempre cobrir todas as áreas da empresa e sua implementação em modelos de negócios tradicionais pode ser complexa por se tratar de um método ágil. Além disso, trata-se de um método com poucos parâmetros e obrigatoriedades, isso o torna adaptável para diferentes realidades, mas também dificulta a implementação para gestores que não o dominam e compreendem a melhor forma de adaptá-lo para a sua empresa, dessa forma é comum que empresas tentem adotá-lo de forma equivocada e não obtêm o resultado esperado. Esses casos evidenciam a necessidade de buscar conhecimento e auxílio para a implementação dos OKRs. É importante ressaltar que a simplicidade relatada está relacionada à utilização do método para acompanhamento de resultados, enquanto a sua implementação pode ser mais complexa e exigir muito planejamento dos gestores da empresa.

O método OKR se difundiu entre as startups por se tratarem de modelos de negócios voltados à inovação, os quais exigem agilidade de gestão para acompanhar resultados e agir em tempo hábil, essencial para a sobrevivência no contexto de incertezas em que as startups estão inseridas. Os modelos tradicionais são sistemáticos e possuem diversos parâmetros a serem seguidos, tornando sua implementação e execução altamente rígidas, isso se reflete na longa duração de todos os processos envolvidos (implementação, execução, acompanhamento), ocasionado lentidão na tomada de decisão. Diferente de OKR, visto que ao criar a metodologia, Andrew Grove não indicou práticas específicas e rigorosas do que deveria ser feito para que a metodologia fosse implementada com sucesso. Além disso, métodos como Balanced Scorecard não são de fácil compreensão para as pessoas que não atuam diretamente com a estratégia da empresa, impactando no engajamento da equipe, que pode

enfrentar dificuldades em entender os objetivos da empresa e acompanhar suas métricas. Thiago Rocha, no blog da empresa Resultados Digitais, também traz sua visão sobre a utilização desse método por startups:

“No contexto de empresas que crescem rápido, como a Resultados Digitais, a evolução de processos e prioridades é tão grande que se faz necessário ter métodos feitos para empresas ágeis. Realizar planejamentos estratégicos definindo as métricas do ano é impraticável dada a velocidade com que as condições do mercado se alteram e a rápida evolução e entendimento do melhor caminho a se seguir. Assim, as empresas ágeis notaram que precisavam de uma forma menos sistemática e mais enxuta de gestão estratégica. Esse novo método deveria dar clareza nos objetivos da empresa, iterando de forma rápida para aprendizados contínuos e de forma simples e transparente para o gerenciamento da empresa e da equipe.” (ROCHA, 2018)

Os fatores como clareza, simplicidade, flexibilidade e transparência do método atenderam as necessidades das startups e possibilitou que começassem a realizar um planejamento estratégico ágil e funcional adaptados a suas realidades.

2.3. Captação de investimentos

Uma startup deve desenvolver um produto e um modelo de negócios replicável e escalável, além de ser voltada à inovação para conquistar fatias do mercado e se destacar onde estiver inserida, para tal é necessário despender um investimento financeiro muito alto, afinal são contabilizados gastos com testes de produto, equipamentos, muitas vezes sendo necessário contratar pessoas com muito know-how de acordo com a especificidade da oferta da empresa. De acordo com o Censo StartsSe (2017), uma pesquisa realizada pela organização StartSe “91,8% das startups indicaram ter como principal fonte de recursos iniciais o capital próprio dos sócios, o que é conhecido como bootstrapping, e parentes e amigos correspondem a somente 2,5%”, isso demonstra que os empreendedores preferem optar por recursos próprios ou de pessoas próximas a se comprometer com investimentos mais formais. Nesta mesma pesquisa foram identificadas as faixas de investimento recebidas pelas startups: “Já 52% das startups respondentes afirmaram terem captado menos de R\$ 100 mil, 22% captaram entre R\$ 100 mil e R\$ 500 mil e 20% já ultrapassaram

os R\$ 500 mil. Um dado interessante é o de que as startups que se encontram em estágios mais avançados de desenvolvimento aumentam a propensão a receber investimentos acima de R\$ 500 mil.". Parece lógico, mas esses dados demonstram que o valor de aporte aumenta de acordo com o nível de desenvolvimento da empresa dada sua organização e estruturação, que contribuem para um monitoramento de indicadores mais elaborado que propicia uma reação maior a adversidades e uma chance maior de superação ágil de problemas, conseqüentemente, diminui o risco ao investir no negócio.

Os empreendedores não buscam apenas o dinheiro como um financiamento, mas também investidores que sejam experientes no seu segmento ou com um conhecimento específico, que possam dar mentorias e auxiliar na tomada de decisão em prol do crescimento da empresa, esse investimento se chama Smart Money. Segundo Gitahy (2019), especialista em investidores em startups, "A expressão serve para descrever os investidores que não irão aportar somente capital, mas que também serão um diferencial importante para a startup".

Eles costumam trazer forte experiência no mesmo mercado em que a startup atua, contribuem com insights importantes sobre o modelo de negócio, complementam o time com conhecimento em uma área crucial para a empresa, apresentam histórico de investimento na área, têm um forte networking junto aos clientes potenciais."

Para investir no negócio que acredita ter potencial cada investidor tem sua tese, que costuma ser relacionada com a trajetória profissional, ou no caso de aceleradoras, a dos seus fundadores. Segundo Marco Gorini e Haroldo Torres, escritores do livro "Captação de Recursos para Startups e Empresas de Impacto: Guia prático", "A tese costuma definir macrodiretrizes seguidas pelo investidor, como, por exemplo, o setor considerado prioritário, o potencial de impacto e/ou de crescimento esperado, o tipo de problema que o negócio busca resolver e temas afins. A tese é, entre outras palavras, relacionada à política específica do investidor em termos de gestão do portfólio".

Como apresentado no Censo StartSe (2017), existem diferentes valores de investimento, há também diferentes modelos de investimento. Os que serão

citados neste trabalho são aceleradoras, investidores-anjo e capital semente, sendo o último considerado um dos investimentos mais avançados para uma empresa no estágio de uma startup, conforme ilustrado na imagem abaixo:

Figura 3 – Fontes de recurso mais apropriadas durante do ciclo de vida da empresa.

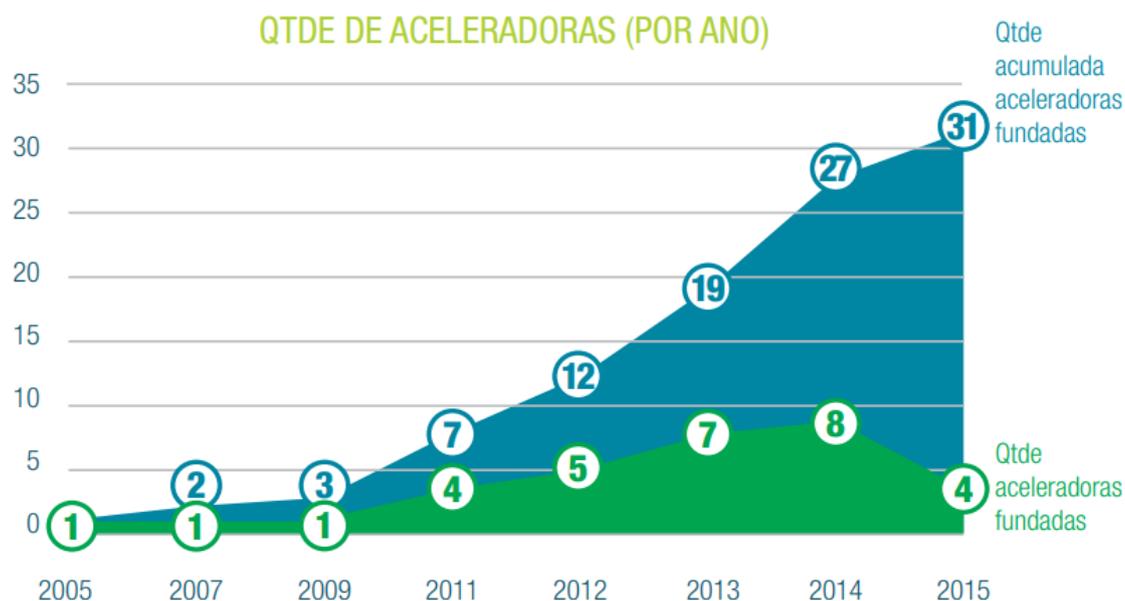


Fonte: Price Waterhouse Coopers (2015).

2.3.1. Aceleradoras

Segundo Sandro Cortezia, fundador da aceleradora Ventiur, “aceleradoras são entidades jurídicas (com ou sem fins lucrativos) dedicadas a apoiar o desenvolvimento inicial de novos negócios inovadores (startups), por meio de um processo estruturado, com tempo determinado, que inclui seleção, capacitação, mentorias, oportunidades de acesso a mercados, infraestrutura e serviços de apoio, além do aporte de capital financeiro inicial(próprio ou de sua rede de investidores), em troca de uma possível participação societária futura nos negócios acelerados” (CORTEZIA, 2019). Esse é um segmento que teve um alto crescimento nos últimos anos, como aponta a Figura 4:

Figura 4: Quantidade de aceleradoras até 2015.



Fonte: Paulo R. M. Abreu, Newton M. Campos, PhD (2016).

O principal serviço de uma aceleradora é, basicamente, organizar programas de aceleração com o objetivo de desenvolver startups com grande potencial de crescimento e que se encaixam na sua tese por meio de concessão de Smart Money, ou seja aporte financeiro e mentorias. Esses programas têm duração de seis meses, período em que ocorrem acompanhamentos periódicos, capacitações, indicação de investidores referências em determinado assunto que possa contribuir com os empreendedores e outras ações. Isso é feito em troca de um percentual no capital social da startup, em média, 8% de acordo o Panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil, relatório produzido por especialistas da Fundação Getúlio Vargas. A vantagem de investir por meio de aceleradoras é o valor de investimento, inferior a de Fundos de Investimento e também o fato de ter esse intermediador é uma proteção contra eventuais problemas. A pesquisa da FGV também aponta que “Em média as aceleradoras investem de R\$ 45 mil a R\$ 255 mil nas Startups. Tendo como destaque uma aceleradora que investe a quantia de até R\$ 3 milhões. Por outro lado, existem aceleradoras que, dado o seu modelo de operação, não aportam um valor de investimento na Startup.” (ABREU E CAMPOS, 2016).

Segundo o Panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil, o país conta com cerca de quarenta aceleradoras, as quais são concentradas em sua maioria no estado de São Paulo. Os dados coletados demonstram que cada aceleradora desenvolve seu método de seleção de startups ou empreendedores, e geralmente são realizados dois ciclos de aceleração, ou seja, são selecionadas duas turmas para o programa de aceleração, o qual é o principal serviço oferecido por essas organizações com o objetivo de selecionar startups e conectá-las com investidores.

2.3.2. Investidores-anjo

Segundo Anjos do Brasil (2018), uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo fomentar o empreendedorismo, “O Investimento Anjo é o investimento efetuado por pessoas físicas com seu capital próprio em empresas nascentes com alto potencial de crescimento (as startups)”. No site da instituição ainda podem ser encontradas as características de diferenciam os investidores-anjo dos demais, tais como: o aporte é efetuado por profissionais (empresários, executivos e profissionais liberais) experientes, apoiam o empreendedor com seus conhecimentos, experiências e rede de relacionamentos além dos recursos financeiros; Normalmente o investidor tem uma participação minoritária no capital social da empresa investida que, segundo um relatório emitido pela mesma organização, pode variar entre 5% a 20%; não tem posição executiva na empresa, apoiam os empreendedores por meio de mentorias, quando necessário. A organização ainda afirma que o investimento anjo não é uma atividade filantrópica. O Investidor Anjo tem como objetivo aplicar em negócios com alto potencial de retorno, que consequentemente terão um grande impacto positivo para a sociedade através da geração de oportunidades de trabalho e de renda. O termo "anjo" é utilizado pelo fato de não ser um investidor exclusivamente financeiro que fornece apenas o capital necessário para o negócio, mas por apoiar ao empreendedor, aplicando seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamento para orientá-lo e aumentar suas chances de sucesso. O investimento anjo em uma empresa é normalmente feito por um grupo de 2 a 30 investidores, tanto para diluição de riscos como para o

compartilhamento da dedicação, sendo definido 1 ou 2 como investidores-líderes para cada negócio, para agilizar o processo de investimento.”

Esse investimento preencheu a lacuna de financiamento existe entre a procura e a oferta de capital próprio em empresas na fase inicial promovendo o empreendedorismo e o crescimento econômico, segundo Stefano Bonini, Vincenzo Capizzil e Paola Zocchi, escritores do artigo “Performance angel-backed”.

No blog da StartupSC (2012), uma iniciativa do Sebrae do estado de Santa Catarina que tem como objetivo promover empreendimentos inovadores, foi relatado dados apresentados no 1ª Conferência Nacional da Anjos do Brasil, que apontavam o aumento de investidores-anjo no Brasil em 18%, passando de 5.300 para 6.300 pessoas físicas que aplicaram recursos e conhecimento em startups. Foi destacado que cerca de 80% destes investidores são apenas receptivos, isto é, aplicam somente quando são procurados por empreendedores. O estudo apresentado ainda relata: “o volume de capital total investido também cresceu em 10%, subindo de R\$ 450 milhões para R\$ 495 milhões. O crescimento do volume de capital foi inferior ao número de investidores anjo em função do valor médio investido ter sido reduzido em aproximadamente 7%, passando de R\$ 85.000 para R\$ 79.000 o que é justificado por novos investidores normalmente aplicarem menos recursos, pois ainda estão na fase de aprendizado”.

2.3.3. Capital Semente

Capital Semente também é conhecido como Seed Money, sua tradução em inglês, pode variar de R\$ 300 mil a R\$ 2 milhões. O investimento financeiro é realizado por um grupo, por isso o risco individual é menor. Isso costuma aumentar o aporte arrecadado. Segundo Fernanda Oliveira, escritora da Agilize, organização voltada ao fomento da inovação, “os investidores de capital semente são pessoas jurídicas, que muitas vezes estão associadas a entidades do governo, como a Finep e o BNDES, e desembolsam um valor maior, em média entre R\$ 500 mil e R\$ 5 milhões, para apoiar empresas inovadoras que já

estejam funcionando de alguma forma. Ou seja, empresas que já possuem clientes, produtos e serviços definidos, mas ainda precisam de investimento para se firmarem no mercado. O investidor do capital semente configura-se como um sócio investidor, enquanto o investidor anjo não é sócio, conforme assegura a Lei Complementar 155/2016”.

Um dos Fundos de investimento mais conhecidos do país são constituídos pelo BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento, em seu site há informações sobre os fundos e iniciativas da instituição pública: “Com o foco em desenvolver e fomentar o empreendedorismo no Brasil, o BNDES criou o BNDES Garagem, uma iniciativa de apoio às startups brasileiras, que inclui a realização do Programa BNDES Garagem de Desenvolvimento de startups e a estruturação de um Centro de Inovação no Rio de Janeiro.”. Além disso, O BNDES é o maior investidor em Seed Capital e Venture Capital do país. Hoje, é possível destacar três fundos que atendem empresas com alto potencial de crescimento e que faturam até R\$ 16 milhões:

- “Fundos Criatec – A série Criatec, que possui hoje três fundos, está investindo desde 2008 e conta com um capital comprometido total de cerca de R\$ 500 milhões. Atualmente, o Criatec 3 se encontra em fase de investimento.
- Fundo Primatec – Este fundo conta com um patrimônio comprometido total de R\$ 100 milhões e tem como objetivo apoiar empresas vinculadas a incubadoras ou pertencentes a parques tecnológicos.
- Fundo de Co-investimento Anjo – Na primeira fase do Fundo, a estimativa é apoiar cerca de 100 startups, com um tíquete de investimento de R\$ 100 a 500 mil, desde que igual montante seja co-investido por investidor-anjo. Para essa fase, o foco será em startups que faturam até R\$ 1 milhão. Aquelas que se destacarem poderão receber recursos adicionais de até R\$ 5 milhões.”.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de analisar o processo de mensuração e de acompanhamento de indicadores de desempenho foi realizada uma pesquisa exploratória, que consiste no levantamento de informações acerca de determinado tema. Para este trabalho foram realizadas coletas de dados secundários em base de dados públicos, apresentados no tópico anterior sobre revisão teórica, com foco startups, acelerados e investidores-anjo - considerados especialistas em análise de desempenho dessas organizações – com o objetivo de auxiliar na fase seguinte da pesquisa: as entrevistas em profundidade.

Para a segunda parte da pesquisa, apresentada no tópico seguinte, foram selecionadas seis startups-chave para o levantamento de informações com base nas experiências vividas por seus empreendedores, as quais foram escolhidas com base em critérios como captação de receita, portanto os serviços e produtos estão em fase de finalização de testes ou estão em um estágio mais desenvolvido, todas as organizações participantes da pesquisa faturam, em algum nível, com a venda de seus produtos, isso demonstra certa maturidade das empresas mesmo estando em diferentes estágios de desenvolvimento, o que possibilita mensurar seu resultado; outro critério foi o tempo de fundação, as empresas pesquisadas, que possuem entre 2 a 10 anos de mercado; as seis participantes atuam no ramo da tecnologia, porém em seguimentos distintos.

A pesquisa consistiu na aplicação de roteiro semi-estruturado, o qual teve como objetivo identificar quais como é realizado o acompanhamento do desempenho da empresa, se indicadores financeiros e comerciais são utilizados para mensurar o resultado da empresa, a periodicidade da coleta de dados, como ocorreu o processo de implementação dessas métricas, as dificuldades presentes neste processo e o esforço envolvido, além conhecer as mudanças feitas com base na análise de indicadores. Também se verificou o processo de

captação de recursos, a relação com os investidores e o repasse de informações a eles sobre a utilização do capital investido.

Além das organizações, foram entrevistados quatro investidores, sendo que os critérios eram ter feito no mínimo um aporte de investimento em startups. Dois deles eram aceleradoras, os funcionários contatados eram contatos da autora do trabalho, enquanto os dois investidores-anjo participantes foram indicadores de startups pesquisadas. Para esse público também foi aplicado roteiro semi-estruturado, por meio de qual foram coletadas percepções sobre critérios de escolha de startups para a realização do aporte, fragilidades percebidas no mercado, recomendações acerca do que gostariam de passar às organizações e outros aspectos que contribuiriam para o desenvolvimento dos métodos de mensuração e sua implementação nas empresas que adotam métodos ágeis de gestão.

Com os dois públicos foram realizadas entrevistas presenciais, por vídeo ou ligação, nos meses de outubro e novembro de 2019. Cada entrevista durou entre vinte e sessenta minutos, essa variação ocorreu em função da disponibilidade de cada entrevistado e da quantidade de informações transmitidas, organizações em estágios iniciais tinham menos histórico e menos informações a serem passadas, portanto a entrevista se tornou mais concisa que as outras.

Abaixo segue a descrição dos participantes da pesquisa:

Investidores			
Tipo	Código	Entrevistado(a)	Data Entrevista
Aceleradora	1	Head de aceleração	28/10/2019
Aceleradora	2	Gestor de Portfólio	01/11/2019
Investidor-anjo	3	Investiu em onze startups, ainda não obteve saídas	30/10/2019
Investidor-anjo	4	Investiu em 6 startups diretamente e 10 por meio de aceleradoras. Ainda não obteve saídas e perdeu o investimento em uma startups	02/11/2019

O investidor 1 é uma aceleradora que surgiu em 2013 e investe até R\$300 mil em uma startup, este valor varia de acordo com o seu estágio de desenvolvimento, sendo que em algumas situações em que a ideia ainda está em fase inicial oferecem mentoria aos empreendedores sem conceder aporte financeiro. O foco dessa aceleradora são negócios *business to business* em função da sua tese de que é mais fácil escalar um produto ou serviço para empresas do que consumidor final, uma das justificativas é que a diversidade de perfis de pessoa física é maior, o que dificulta a venda em escala, investiu em cerca de quarenta startups e obteve uma saída até o ano 2019.

O investidor 2 também é uma aceleradora teve início no mesmo ano, não tem restrições quanto a mercados exceto o mercado de jogos, em razão de não terem contato de especialistas – investidores parceiros – nessa área. Realizou aporte de R\$80 mil em startups em fase inicial, que ainda estão testando seu modelo de negócios sem obter receita e, R\$200 mil em startups mais desenvolvidas. Até o momento investiu em setenta e três organizações e obteve quatro saídas.

O investidor-anjo, representado pelo número 3, começou a atuar em 2017 e desde então investiu em onze startups, ainda sem obter alguma saída. Costuma investir entre R\$250 mil e R\$300 mil em segmentos que fizeram parte de sua trajetória profissional como meios de pagamento e mobilidade urbana. Investiu em onze startups e ainda não vendeu sua participação em nenhuma delas.

O número 4 corresponde a um investidor-anjo que investe em startups por conta própria e por meio de acelerados, até o momento foram seis e dez, respectivamente. Também não obteve saída e “desistiu” de uma, ou seja, identificou que não teria a retorno de investimento. Ele começou a atuar como investidor em 2013, quando passou a investir em startups de empreendedores desconhecidos, antes disso já investia em organizações de pessoas próximas a ele. Opta por investir em startups com modelo de negócios SaaS (Software as a Service), *business to business*, fintechs, na área do agronegócio ou marketing, esses são os modelos e segmentos preferidos.

Abaixo segue a planilha com a descrição de cada entrevistado com base nas classificações de Picken:

Estágio do Negócio	Código	Entrevistado(a)	Data
Startup	A	Sócio fundador	04/11/2019
Startup/Transição	B	Sócio fundador	24/10/2019
Transição	C	Sócia fundadora	25/10/2019
Transição	D	Sócio fundador	25/10/2019
Escala	E	Gerente de Operações	31/10/2019
Escala	F	Sócio fundador	20/11/2019

A startup em fase inicial entrevistada, nomeada por A neste trabalho, é uma plataforma de meio pagamento para consumo de bebidas. Se encontra em fase de validação do modelo de negócios sem captação de investimento externo, a operação conta três sócios e surgiu em 2017 a partir de um projeto desenvolvido em uma disciplina da faculdade.

A startup B é uma plataforma de mobilidade urbana que, no momento, está se reposicionando no mercado para deixar de atender o público final e passar a atender organizações que tenham interesse em implementar o sistema de bicicleta e patinetes em sua cidade. A empresa surgiu em 2015 e com essa mudança estratégica voltou ao estágio de validações. Atualmente é formada por dois sócios e quatro funcionários responsáveis pelo desenvolvimento do software e a operação das estações de bicicleta, enquanto a operação administrativa é terceirizada.

A startup C é um e-commerce de vestidos de noiva iniciado em 2014 com o objetivo de democratizar a indústria de casamentos que costuma aplicar uma margem de lucro muito alta sobre os serviços, e atender pessoas que buscam vestidos que passam maior impressão de leveza e fluidez, com preços mais acessíveis, a ideia surgiu a partir da necessidade das sócias fundadoras ao realizarem seus casamentos e sentirem falta dessa oferta. Atualmente a empresa é composta por quatro sócias e cinco funcionárias.

A startup D é uma plataforma de precificação no segmento de combustíveis automotivos. A empresa começou suas atividades em 2018,

quando um dos sócios teve experiência em uma consultoria de *pricing* no exterior e percebeu a ausência desse serviço no Brasil, hoje a operação conta com três sócios e seis funcionários.

A startup E, é uma startup iniciada em 2011 especializada em plataforma de delivery de alimentação nas cidades do interior do Brasil. A organização expandiu por franquias contabilizando cerca de 300 franqueados pelo país, os quais são responsáveis pela operação logística e comercial. Enquanto a sede conta com 90 funcionários responsáveis pelo desenvolvimento da plataforma e gestão tanto das unidades próprias quanto o suporte às franquias.

Também enquadrada em nível avançado de desenvolvimento encontra-se a startup F, um software de gestão agrícola, que surgiu em 2014 quando os sócios estavam em busca de um segmento para empreender e identificaram a falta de informação sobre a produção agrícola como um problema que poderia ser resolvido com tecnologia. Atualmente a empresa conta com 50 funcionários e opera no modelo Software as a Service (SaaS).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises feitas com base nos dados coletados a partir das entrevistas em profundidade realizadas com dois públicos-alvo desta pesquisa: os investidores e as startups. As quais contribuem para a percepção de diferentes visões sobre os aspectos que envolvem a mensuração e o monitoramento de resultados em startups.

4.1. Investidores

Os investidores participantes da pesquisa se enquadram em duas categorias: aceleradoras e investidores-anjo. Cada um tem sua tese e forma de acompanhar o desempenho das startups investidas, bem como os objetivos e metas com cada investimento, o que demonstra os diferentes perfis de investidores existentes no mercado. Esses profissionais buscam organizações com potencial e são procurados por empreendedores com interesse em receber um aporte e/ou mentoria para desenvolver seu negócio, dessa forma observam as fragilidades e as necessidades de melhorias mais presentes entre as startups.

4.1.1. Critérios

Cada investidor ou aceleradora tem sua tese com especificações e preferências de modelos de negócio e segmentos que preferem investir. Segundo o investidor 1 “as aceleradoras têm teses muito claras assim como Fundos (de Investimento), no nosso caso há preferência por fintechs em função do histórico dos fundadores”, o que também fora apresentado nas demais entrevistas, nos quais todos deixaram claro a existência de diversos pensamentos acerca dos melhores negócios para investir, com base no que fora dito, é possível observar que todos optam por investir em modelos e mercados que tenham conhecimento em função da sua trajetória profissional ou, no caso

das aceleradoras, tenham como investidor um especialista no segmento. O investidor 3 comentou “ (Procuo) basicamente mercados que eu possa ajudar, mercados que eu possa ampliar venda porque meu objetivo final é em dezoito meses multiplicar meu investimento. Então se eu não puder ajudar com meu background profissional ou minha rede eu não invisto” e justificou afirmando que não pode cobrar resultado de um empreendedor que não pode auxiliar.

Investimentos realizados por aceleradoras ou investidores-anjo são considerados *Smart Money*, “Dinheiro Inteligente” em português, de acordo com uma reportagem da revista Exame pode ser descrito da seguinte forma: “A expressão serve para descrever os investidores que não irão aportar somente capital, mas que também serão um diferencial importante para a startup. Eles costumam trazer forte experiência no mesmo mercado em que a startup atua, contribuem com insights importantes sobre o modelo de negócio, complementam o time com conhecimento em uma área crucial para a empresa, apresentam histórico de investimento na área, têm um forte *networking* junto aos clientes potenciais” (EXAME, 2011).

Enquanto o investidor 2 afirma não ter um segmento específico, apenas evitam o mercado de games pela mesma justificativa do foco dos demais investidores, a falta de conhecimento para auxiliar os empreendedores como afirma nesse trecho da entrevista: “Investimos em todos os mercados e negócios relacionados à tecnologia, menos em games porque não temos investidores especialistas nesse mercado”.

Diversos aspectos das startups são analisados e levados em consideração ao realizar um aporte, o que caracteriza a tese de cada investidor, o qual prioriza e observa mais um a outro. No entanto, o que foi observado como uma preocupação comum é o time. Segundo o investidor 3 “O que define o investimento é o time porque boas ideias com péssimo time não dão certo. Um bom time é um time complementar, com pessoas diferentes, pessoas que estão 100% no negócio, que dependem daquilo para viver, nada como a necessidade para gerar capacidade, tem que ter capacidade e conhecimento do negócio que está se propondo a fazer e tem que saber minimamente conviver com pessoas, ter o mínimo de sociabilidade para gerenciar conflitos. A única certeza que a gente tem durante essa jornada é que vai ter muito problema”.

O investidor 1 afirma “Primeiro as pessoas, quem são os sócios, tinha que ter duas figuras principais. O CEO que pensa o negócio estrategicamente (que

vai recrutar parcerias e representar a empresa) e CTO que vai desenvolver o produto tecnológico”, inclusive os integrantes da equipe são analisados por um psicólogo que participa de uma das etapas finais da seleção para o programa de aceleração. O investidor 2 traz outra perspectiva “A complementaridade é importante, mas não é chave, brilho no olho, vontade de fazer diferente e passar a complementar, como os sócios se conheceram, não pode ser uma relação muito recente”. A partir dessas informações pode-se observar a importância de um time com perfis e conhecimentos complementares que saibam lidar e gerenciar conflitos.

Outro aspecto que surgiu diversas vezes, mas não foi unânime, é o tamanho de mercado. O investidor 1 comentou “Analisamos a dor do mercado e se o tamanho do mercado é considerável, acima de um 1 bilhão, a análise é feita por meio de dados, número de concorrentes para entender potencial de escala”. O investidor 2 também demonstra existir essa preocupação “avaliamos o mercado, tem que ser grande, o negócio da aceleradora necessita de algo tenha espaço para crescer”. Enquanto o investidor 4 verifica se a demanda é local ou global por meio de pesquisa em dados secundários.

Ter diferencial e explorar um mercado com alta barreira para novos entrantes também se mostraram aspectos importantes, sendo citados por dois investidores. O que pode ser relacionado com os conceitos do método de Michael Porter, sendo a alta barreira de novos concorrentes uma das “5 Forças de Porter”, e o conceito do Oceano Azul, apresentado no livro “A Estratégia do Oceano Azul”, que afirma “para uma empresa se tornar um negócio cada vez mais lucrativo e crescer, ela deve buscar novos e intocados mercados (em vez de disputar consumidores com seus concorrentes em mercados já saturados)” (Endeavor, 2015).

A verificação do estágio de desenvolvimento da startup também é fundamental para a seleção. As aceleradoras, investidores 1 e 2, afirmam esse é um dos fatores para definir o valor investido. O investidor 2 disse “Investimos em dois estágios: inicial, quando os empreendedores estão testando o MVP (mínimo produto viável) sem faturar; e mais desenvolvidas que já estão faturando”. O investidor 1 ressaltou que existem casos de startups que ainda não possuem MPV que recebem auxílio por meio de mentorias, sem envolver

investimento. Enquanto os investidores-anjo entrevistados afirmam investir apenas em empresas que já estão faturando, como fica evidente no relato do investidor 3: “Eu não invisto em PowerPoint, eu não invisto em ideia, eu invisto em empresa que minimamente já está faturando”. O faturamento representa certa maturidade da empresa, a validação do modelo de negócios e produto, é um estágio mais avançado se comparado a empreendedores que ainda estão validando suas hipóteses no mercado sem obter clientes. Por meio desses relatos deve-se observar a necessidade de desenvolver um produto mínimo viável, no qual o empreendedor deve criar uma versão simples de um produto que pode ser lançada com a quantidade mínima de esforço e desenvolvimento com o objetivo de testá-lo com clientes reais.

Um aspecto citado apenas pelo investidor 3 é que leva em consideração o fato de o investimento ser o suficiente para atingir o ponto de equilíbrio sem a necessidade de outras rodadas de investimento, mas afirmar isso é algo particular de sua tese: “Concluindo esse é um ponto de vista pessoal meu, mas há outros investidores, aceleradoras e fundos de venture capital que investem já sabendo que em 18 a 36 meses já será necessário um novo aporte, isso é muito comum.”

4.1.2. Fragilidades

Ao serem questionados sobre os pontos fracos identificados nas startups que buscam investimento não houve totalmente um consenso, os profissionais afirmaram perceber diversas lacunas e deficiência. No entanto todas circundam a questão da falta de conhecimento seja sobre o mercado, seja sobre o próprio negócio. O investidor 1, afirma que muitos *itches* são considerados fracos, os empreendedores não passam confiança e não têm experiência com gestão e ainda ressalta “O negócio pode mudar muito, mas se as pessoas forem boas elas vão dar um jeito. Quando o empreendedor não é bom, o negócio vai por água abaixo”.

O investidor 2 também traz como falta de informação em fontes confiáveis e conhecimento sobre gestão e indicadores como um dos problemas percebidos

hoje, sendo que existem inúmeras formas de acessar bons conteúdos sobre modelos Software as a Service e Marketplace, percebe que muitos empreendedores não buscam essas informações, além disso relata outros problemas das startups que chegam até a aceleradora como a falta de participação no capital, sendo que para captar investimento é importante ter “espaço” para conceder quotas de participação, também percebe a replicação muito próxima de um modelo de negócios em outro segmento em vez de a startup validar seu próprio modelo de negócios. Enquanto o investidor 3 percebe a ausência de exatidão do empreendedor como demonstra em um dos trechos da entrevista:

“Saber exatamente o que seu negócio faz, saber exatamente qual é a dor que resolve e saber exatamente o que vai fazer com o dinheiro (...) Basicamente o que eu vejo os empreendedores seguirem uma receita de bolo de um *pitch* pronto e botar lá ‘preciso de R\$200 mil, entrego tantos % da empresa e invisto 30% em marketing’. Para quê? Por quê? Aonde? Na terceira pergunta ele já não sabe.”

Outros aspectos foram considerados pelo investidor 4, que citou time sem todas as competências para gerir e operar a organização, solução incompleta ou com baixa aderência no mercado, Custo de Aquisição de Cliente elevado, canais de aquisição de clientes pouco definidos e indefinições relacionadas ao marketing como não saber fazê-lo.

Com base nos relatos apresentados identifica-se a verificação de uma falta de preparo dos empreendedores, de testes e validações reais como afirma o investidor 3 na frase “Acho que falta treinamento e ‘rua’”, essa citação reflete a ideia de que o processo de desenvolvimento das startups e suas validações precisam ser mais realistas. Não basta uma boa ideia e ter o pensamento de se vive em meio às incertezas, é necessário diminuir essa instabilidade para gerar alguma perspectiva atraente para investidores-anjo e acelerados. No próximo tópico estão descritas as recomendações de melhorias para os empreendedores sem deixar o contexto do mercado de startups de lado.

4.1.3. Melhorias

Diante das lacunas identificadas ao selecionar startups para realizar aportes, os especialistas entrevistados recomendaram algumas ações para empreendedores que desejam desenvolver suas organizações e captar um investimento. Na opinião do investidor 1 os empreendedores deveriam buscar mais informações e conhecimento sobre o mercado de startups, se informar sobre o que é *pitch*, principais métricas como CAC e LTV, estudar sobre gestão, leis trabalhistas, tributação, finanças e adquirir conhecimentos básicos em plataformas e programas como Excel, dada a importância de sua utilização para organizar inicialmente qualquer operação. O investidor 2 traz recomendações semelhantes, visto que percebe que os que empreendedores não buscam informações de fontes confiáveis e se incomoda pelo fato de ter muito conteúdo de qualidade e acessível, basta ser pesquisado e explorado. Já o investidor 3 também aborda a questão de buscar mais conhecimento, mas ressalta a perspectiva de conhecer melhor as necessidades e desenvolver o produto ou serviço por meio de testes e entrevistas com potenciais clientes presencialmente, como afirma na seguinte citação “(Poderiam melhorar) treinando, estudando, trabalhando, não é fazendo PowerPoint, é indo pra rua”. Com visão semelhante, o investidor afirma “Validar a solução é o primeiro passo. Validação vem com vendas. Faça as primeiras vendas e tenha a persona bem definida. Isso já ajuda muito a startup no início”.

4.1.4. Acompanhamento

Após investir em determinada startup é necessário acompanhar seus resultados, e como já fora apresentado, realizar mentorias e dar o suporte para que ela se desenvolva, entretanto há diferentes formas de se fazer isto, observa-se que existem investidores mais exigentes que buscam ter maior controle sobre a gestão através de várias formas de monitoramento, enquanto outros se satisfazem com reuniões e relatórios trimestrais.

O investidor 3 afirma alinhar com os empreendedores quais serão os indicadores monitorados e a partir disso aplica uma série de medidas para

conseguir monitorá-los, dessa forma as reuniões deixaram de ser para repasse de informações e se tornaram mais produtivas com discussões e busca por soluções para melhorar as métricas que não estão atingindo o parâmetro esperado, como afirma em entrevista “. Para a empresa receber investimento nosso tem que usar o nosso contador, a gente aplica uma série de softwares de contabilidade, gestão financeira e fluxo de caixa para acompanhar receitas, despesas online, de tudo. Define antes do investimento quais são os indicadores qualitativos e quantitativos além dos financeiros para acompanhamento, tem reuniões mensais com todo mundo e a gente acompanha então toda operação financeira e a operação do dia-a-dia através de indicador e os projetos a gente utiliza um software (...) a gente fica acompanhando as atividades por ali, horas trabalhadas. Efetivamente o dinheiro vem junto com fiscalização” e ele ainda completa: “No início, quando eu estava aprendendo, a gente ia para a reunião, eles ficavam apresentando e a gente só ia discutir na próxima reunião, aí tinha mudado e tu entra num loop maluco. A reunião de conselho é para ver o que está bem e arrumar solução para o que está mal”. Enquanto o investidor 4 deixa claro que acredita não existir um método ideal: “Não existe uma regra, mas as startups em sua maioria apresentam relatórios trimestrais. Depois que elas amadurecem fica mais fácil acompanhar mensalmente, pois o crescimento exige uma organização maior”.

O investidor 1 relata que durante o período de aceleração eram realizadas reuniões semanais com duração de duas horas cada para conversar e debater sobre a gestão. Os empreendedores também compartilhavam uma planilha online com os principais indicadores, que eram coletados mensalmente. Além disso, ao perceber alguma dificuldade, aproximavam mentores e especialistas para auxiliar em determinado aspecto que precisa ser melhorado. Em geral também contribuía com capacitações realizadas por empreendedores referências em diversas áreas como vendas, gestão e marketing. Após o período de aceleração, passavam as reuniões passavam a ser mensais. O investidor ainda ressalta “Todos os negócios eram negócios que estavam iniciando em função do valor e da capacidade das pessoas. Não dá para sufocar as empresas com muitos indicadores, focavam em CAC, se tinha *churn*, se está “queimando” caixa, fluxo de caixa”. A partir dessa citação, observa-se a recomendação de

cuidado que empreendedores e investidores devem ter para identificarem o equilíbrio entre mensurar os resultados e diminuir a flexibilidade da gestão, o monitoramento de indicadores nunca pode diminuir as possibilidades de reação e pivotagem – voltar atrás em uma estratégia e buscar outras - quando forem necessárias, pelo contrário, devem ser ferramentas de apoio para a tomada de decisões estratégicas. O investidor 2 também comenta sobre a diferença de acompanhamento entre o período de aceleração e pós aceleração. O primeiro tem duração de um ano, em que são feitas reuniões semanais que consistem em acompanhamento da gestão e até mesmo a execução de tarefas, visto que debatem o que precisavam ter feito naquela semana e o que realmente os empreendedores executaram, a partir disso geravam encaminhamentos para a próxima. Além das reuniões com a equipe da aceleradora, os empreendedores também se reúnem com os investidores especializados no segmento ou modelo de negócios quinzenalmente. Após esse período, a aceleradora solicita um reporte trimestral qualitativo e com indicadores.

4.2. Startups

As startups participantes da pesquisa se encontram em diferentes níveis de desenvolvimento. Embora todos os empreendedores ou líderes entrevistados acreditam na importância da mensuração de indicadores, nem todos colocam em prática. Em geral, foi possível observar que as organizações em estágios iniciais focam em testar e validar seu produto, portanto os indicadores são basicamente qualitativos sobre a experiência do cliente e quantitativos sobre o funil de vendas, diferente das que estão no estágio mais avançado, que já passaram por diferentes experiências de mensuração de resultado e encontraram um formato ideal ou próximo disso para coletar informações e visualizar a performance da empresa.

4.2.1. Análise de desempenho

O desenvolvimento dos métodos de mensuração é proporcional ao da startup, visto que durante a pesquisa ficou clara a distinção do grau de organização de coleta e acompanhamento de indicadores entre as empresas mais estruturadas e as outras mais recentes.

A startup A relatou que não possuem funcionários e processos bem definidos, portanto os responsáveis por toda a operação são os três sócios, que estão testando novas funcionalidades do produto e apresentando aos clientes para captar feedbacks e identificar melhorias. Eles se dividem em tarefas relacionadas ao desenvolvimento mobile, hardware e gestão, a qual ainda está sendo estruturada, um deles afirma “o foco é colocar na rua a funcionalidade nova e ver o resultado”. Tal resultado é mensurado via observação e conversar com clientes finais, os quais muitas vezes são abordados para comentar sobre sua experiência ou a relatam de forma espontânea. Dessa forma, já fizeram implementações e modificações no aplicativo e na forma de pagamento do usuário como a criação de um ranking a ser utilizado em eventos organizados pelos clientes dos estabelecimentos, também acrescentaram máquinas de cartão nos totens onde o cliente realiza o pedido da cerveja, assim não é necessário realizar o download do aplicativo, o que era inconveniente para alguns usuários em função da falta de memória o celular. O sócio ainda ressaltou que alguns processos como os relacionados ao marketing da empresa ainda não foram pensados porque sabem que precisam desenvolver algumas deficiências do produto antes de lança-lo de fato no mercado com grande divulgação. Mesmo com foco total na mensuração da satisfação dos clientes com a experiência na plataforma, os sócios analisam e monitoram faturamento e ticket médio de forma orgânica, número de utilizações, faturamento segmentado por perfil do estabelecimento, não há um período específico para revisão desses dados coletados.

O momento atual da startup B é semelhante, após se lançar no mercado com foco no consumidor final e atuar nesse nicho por alguns anos os empreendedores optaram por pivotar o modelo de negócios e testar outra possibilidade como a venda da inteligência do sistema e operação para

empresas mais consolidadas que queiram implementar o modelo de mobilidade urbana sustentável em suas cidades, essa mudança foi pensada a partir da análise de indicadores. Um dos fundadores relata como era a mensuração de indicadores no início da organização:

“No início a gente tinha muito pouco, muito pouco mesmo, pouca mensuração, pouco objetivo, a gente não acertava as metas, tinham muito mais metas pessoais do que da empresa como um todo. Quando a gente captou a primeira rodada de investimento, nós entendemos junto com os investidores que era muito importante a gente ter um direcionamento claro e objetivo para a empresa”.

Esse parecer ser o comportamento padrão dos empreendedores que, primeiro focam no produto para depois adotarem práticas de mensuração e acompanhamento de indicadores. A empresa B passou a adotar o método OKR, descrito anteriormente neste mesmo trabalho e assim tiveram maior controle sobre os resultados:

“A partir desse momento definimos OKRs e passamos a ter resultados muito positivos, um alinhamento muito mais forte da empresa e conseguimos ter um crescimento de 30 e 40% ao mês. Nesse momento a gente viu a importância do alinhamento e da metrificação. Nesse ano a gente fez praticamente a mesma coisa no início do ano”.

Ao implementar esse método definiram o objetivo principal da empresa, seu propósito, que foi destrinchado em mais três grandes objetivos relacionados a experiência do usuário, crescimento e a captação de investimento, sendo o respectivo indicador a satisfação do cliente, número de usuários e o número de operações, também fora decidido um OKR para cada área: operação, tecnologia, administrativo, comercial, marketing, as quais passaram ter mais clareza sobre seus objetivos. Com base nos indicadores puderam tomar decisões importantes como se reposicionar:

“Um exemplo foi o momento que vimos que tinha um novo mercado para vendas para cidades, enquanto o mercado de venda de publicidade de empresas para bicicletas não tava indo tão bem e dentro da validação do mercado vimos que aquilo não tinha um potencial tão grande quanto a gente imaginava, então a gente mudou o plano inicial, o mercado e o funil de vendas, então o OKR também”.

Portanto, diante do momento atual de mudanças estratégicas e de posicionamento, os sócios optaram por deixar de usar esse método:

“O problema foi que (...) a gente não conseguiu os fatores para acelerar, agora nosso momento é dar um passo atrás, entendendo como a gente se reposiciona no mercado, então a gente está fazendo aquela primeira parte da validação do produto com mercado para depois voltar a criar OKRs com mais clareza de como a gente consegue crescer. Então hoje nossos objetivos são muito mais validar nosso produto no mercado do que ter um OKR completo”

Por isso escolheram adotar uma forma de mensurar resultado mais simples com um objetivo e dois indicadores, que são a satisfação do cliente coletada de forma qualitativa e o funil de vendas, onde se pode verificar a conversão nas diferentes etapas comerciais, não analisam constantemente o número de vendas por ser tratar de uma venda complexa com ciclo médio em torno dos seis meses. Antes de tomar essa decisão estratégica, a empresa contava com nove pessoas na operação, sendo que atualmente passou a ter algumas atividades terceirizadas como administrativo e vendas.

De forma semelhante se encontra a startup D, que iniciou suas atividades em 2018 e buscou validar seu software de precificação em diferentes segmentos até identificar que postos de gasolina seria seu foco. Embora já tenham passado a fase de validar o segmento, ainda estão se organizando para criar soluções que atentam outro nicho de mercado e para desenvolver a gestão interna, que atualmente é de responsabilidade de dois sócios, enquanto o outro sócio junto com os demais funcionários foca no desenvolvimento do software, verificações e eventuais correções nos cálculos ou no próprio sistema. Essa startup, em termos de mensuração de resultado, se assemelha às de fase inicial que focam mais no produto. Os sócios criaram um objetivo de vendas bem audacioso e os indicadores da startup são relacionados à performance do software, funil de vendas, faturamento e ticket médio, ainda assim não são acompanhados com uma periodicidade estabelecida, o monitoramento ocorre de forma orgânica entre os sócios.

Assim como parte trajetória de B, a startup C também utiliza uma meta geral para a empresa e desdobra até as áreas, assim cada uma tem seus

objetivos e indicadores, por exemplo, uma das metas é o número de vendas e em uma área essa meta é desdobrada para o indicador que mensura a geração de *leads* – potenciais clientes – segundo uma das sócias, por se tratar de um e-commerce existe uma série de métricas vinculadas à conversão de clientes. Com base nesses indicadores é possível tomar decisões rápidas como um caso que a empreendedora citou na entrevista: uma das estratégias de marketing da marca é, por se tratar de uma plataforma online, é realizar visitas em algumas cidades do país, ao analisar os indicadores de adesão a esses eventos em determinada cidade optarem por transferir a visita seguinte para outra cidade. Apesar de adotarem indicadores mais robustos de um tempo para cá, a empreendedora afirma que sempre foram atentas às métricas mais básicas como faturamento, ticket médio e margem do produto.

A startup E demonstrar estar em outro nível de desenvolvimento em função de sua estrutura, apresentando uma gestão mais desenvolvida acompanhada de mensuração e acompanhamento de indicadores. Essa empresa evidencia que o crescimento e expansão não estão relacionado com a falta de flexibilidade para mudar, característica de uma startup, pelo contrário, nesse momento decisões ágeis e corretas são ainda mais importantes, como afirma o investidor 3 “Empresa pequena ou grande tu sempre vai identificar e medir as mesmas coisas, quando ela vai ficando maior, o controle vai ficando mais frequente porque os erros podem ser mais impactantes”. Há dois anos, a E passou a utilizar OKRs para nortear o planejamento da empresa, com o intuito de substituir o método anterior mais tradicional, que exigia uma periodicidade maior e por isso era considerado menos flexível, um dos líderes entrevistados justifica a mudança:

“Mudamos porque o mercado muda e as metodologias pouco flexíveis tem pouco encaixe com a empresa. A maior parte das teorias de planejamento que a gente vê são pouco factíveis para o mercado de tecnologia, é um mercado que precisa de um planejamento ágil, que seja flexível e um planejamento que possa mudar de três em três meses caso seja necessário. Os mais céticos diriam que se eles estão mudando o planejamento de três em três meses é porque não sabem planejar, na verdade não, o mercado é muito dinâmico. A velocidade do planejamento mudou bastante”.

Ao ser questionado sobre a principal diferença entre os dois métodos, ele respondeu:

“Os objetivos analisados hoje já eram analisados antes, mas não era tão claro o desencadeado dos objetivos nas operações. Acho que o grande pulo do gato foi identificar como a gente conseguiria associar esses indicadores às operações do dia. Foi mais ou menos por aí que a gente clareou a visão sobre os números que a gente já media”.

Os indicadores são monitorados constantemente para que ações sejam implementadas imediatamente com base nos dados atuais e no histórico, um exemplo citado pelo entrevistado:

“Digamos que no mês do outubro teríamos que bater 500.000 pedidos até o final do mês, e hoje é dia 31 às 17h48min e a gente viu que normalmente no dia de hoje a gente faz 15.000 pedidos, e que agora fizemos só 5.000 pedidos, enquanto costumamos fazer 13.000. Por exemplo, hoje às 18h nós liberaríamos um cupom de desconto para todo o Brasil de R\$5,00 para tentar aumentar esse volume. Esse seria um plano de ação que a gente poderia tomar”

Evidentemente isso tornou-se viável em função do conhecimento do comportamento de venda adquirido por monitoramento e análises anteriores, ou seja, a constância da coleta de dados também é fundamental para a análise de desempenho.

Atualmente formularam alguns indicadores-chave para o negócio e desdobraram para as equipes, utilizam as métricas típicas de um marketplace como *lifetime value* (receita total média que clientes geram para a empresa, chega-se a esse valor multiplicando o ticket médio pelo número de que compras efetuadas e, por sua vez, pelo tempo entre a compra e o cancelamento) conhecido pela abreviação “LTV”, *churn* da base de usuários – que pode ser traduzido para o português como cancelamento -, *churn* dos restaurantes, visto que devem monitorar tanto os restaurantes cadastrados quanto os usuários da plataforma. Além disso, avaliam o *take rate* (percentual de comissão) dos restaurantes, o número de pedidos e o principal indicador do negócio que é GMV,

Gross Merchandise Volume, valor total de faturamento transacionado na plataforma.

A startup F também tentou implementar o método OKR, mas não obteve sucesso ainda, por enquanto mensuram o desempenho da empresa sem um método presente na literatura. Cada área coleta e acompanha seus indicadores, os quais são apropriados para empresas SaaS (Software as a Service), o modelo de negócios da F, sendo que as áreas mais estruturadas são marketing, vendas e *customer success*. Segundo o sócio “as principais métricas de SaaS nós temos bem metrificadas como CAC, LTV, *churn*, MRR essas são as que eu falo que são métricas de vendas, *customer success* e de marketing São os nossos principais indicadores, temos todos eles automatizados”. Desde o seu primeiro ano, 2015, a startup mensura de forma mais organizada os indicadores de marketing em função das mentorias recebidas ao participarem de um programa de aceleração, quando começaram a analisar geração de leads, conversão e todo o funil de marketing para atrair clientes, inclusive o custo de aquisição de lead, enquanto o maior controle sobre indicadores de vendas iniciou quando começaram a ter mais clientes - em 2016 quanto receberam outro aporte - e tinham uma receita recorrente mensal, esses indicadores comerciais eram organizados em uma planilha e acompanhados mês a mês.

4.2.2. Acompanhamento de indicadores

O nível de controle e periodicidade de acompanhamento dos indicadores mudam conforme o desenvolvimento da empresa, quanto maior e mais complexa é a operação maior é a necessidade de monitoramento de indicadores de desempenho financeiros, comerciais e de performance do produto ou serviço.

Um dos sócios da startup A, mais recente dentre as entrevistadas, enfatiza a fase de foco no desenvolvimento do produto e na experiência do cliente, tanto os estabelecimentos quanto os usuários finais, semanalmente os estabelecimentos parceiros têm acesso a informações sobre as vendas realizadas via plataforma. No entanto, quando se trata dos indicadores da própria

gestão, a empresa ainda está em fase inicial de acompanhamento e ainda não há uma periodicidade exata de revisão dos dados coletados visto que o faturamento ainda não é expressivo. Por ora os sócios se reúnem semanalmente para debater o fluxo de caixa da empresa, verificar o que foi gasto na semana anterior e o que precisa ser desembolsado na próxima. Tanto a startup D também monitora de uma forma mais flexível no sentido de não ter um período específico para acompanhar os indicadores e debate-los, mas ficam atentos ao faturamento e ticket médio e mantém uma conversa semanal com o investidor, porém um dos sócios ressalta que é uma reunião informal.

Em relação ao monitoramento e revisão de indicadores as demais startups demonstram estar mais estruturadas, o que é um dos reflexos de já terem recebido aporte de investidores-anjo, fundos de investimento ou terem participado de programas de aceleração. Como fora apresentado anteriormente, cada investidor, aceleradora ou fundo buscam selecionar startups que atendam uma série de critérios e a partir disso a desenvolvem, sendo que uma das primeiras recomendações é a mensuração e o acompanhamento de resultados para que haja discussões e encaminhamentos ou soluções para possíveis problemas.

Aliada a isso, os indicadores comerciais da startup C são analisados semanalmente, mesma periodicidade da reuniões entre as sócias, momento em que discutem os principais tópicos da empresa, debatem soluções para possíveis desafios e outras estratégias, sendo que as principais métricas são apresentadas em reuniões mensais para toda a equipe. Uma das sócias entrevistadas afirmou que mensalmente revisam o planejamento em função de algum aspecto que não ocorre conforme planejado como o lançamento de uma nova coleção, uma promoção, campanha específica de vendas e outras ações, sem contar as decisões tomadas com base nos indicadores de vendas e algumas outras ações que são revisados com maior frequência.

A startup B, logo após o primeiro aporte, foi instruída a organizar esse aspecto da gestão e passaram a ter reuniões semanais entre os sócios para alinhar os acontecimentos da empresa, enquanto reuniam toda a empresa mensalmente para verificar o progresso em direção aos objetivos mensais e trimestrais com dados já coletados.

Como os dois casos anteriores, a empresa E também se organiza, acompanha e debate seus resultados em diferentes reuniões. Os sócios reúnem-se semanalmente para debater questões estratégicas e todos os funcionários mensalmente para comunicar o planejamento da empresa. Realizam o fechamento mensal dos indicadores, mas os analisam constantemente 24 horas por dia por meio de plataformas e sistemas de apoio, como afirma um dos líderes da empresa:

“Os planejamentos são mensais, de meta, receita e despesa, todos eles são mensais, mas a gente monitora eles diariamente. Toda a empresa tem acesso à plataforma de BI (*Business Intelligence*), que mostra todo o comportamento do mês, o comportamento esperado, o que está faturando no dia e a gente consegue identificar isso antes de fechar a campanha do mês para gerar algum tipo de plano de ação”.

A startup F revisa seu planejamento trimestralmente, quando estipulam metas para indicadores de determinadas áreas, enquanto outros como faturamento são revisados anualmente, conforme relatado pelo sócio:

“Temos cultura trimestral, a gente faz metas trimestrais de indicadores e vai acompanhando, mas a gente tem orçamento e meta de vendas financeiros anual. No final do ano a gente faz planejamento para o ano seguinte, a gente faz uma modelagem financeira, onde a gente vê o quer gastar em cada categoria, meta de vendas, meta de churn, colocamos isso como meta e vamos acompanhando mês a mês. Então a gente reporta isso para o nosso conselho, todo mês como foram os resultados.”

Além disso, todo mês ocorre o fechamento para marcar o número atingido em cada indicador, porém alguns são acompanhados diariamente e fechados também semanalmente como os de vendas, customer success e marketing, que contam com acompanhamentos mais constantes: “Todo mês a gente fecha, mas indicadores de venda, customer success e marketing a gente fecha diária, semanal e mensalmente. A gente usa várias plataformas diferentes para isso”.

Com base na pesquisa realizada percebe-se a constância das reuniões de alinhamento e de discussão, que devem ser prioridades para a gestão de qualquer empresa visto que podem ser facilmente negligenciadas no início da operação bem como o levantamento de métricas, conforme apresentado

anteriormente. É recomendável que todos os funcionários tenham acesso aos indicadores em tempo real, assim as reuniões se tornam mais produtivas e focadas em debates, dado que todos já têm conhecimento sobre a situação e podem refletir sobre melhorias adotando uma postura mais ativa sobre o planejamento e estratégia da empresa em vez de aguardar a informação.

4.2.3. Captação de aporte

Cinco das seis startups pesquisadas receberam aporte de terceiros, o que influencia na nível de estruturação de mensuração de indicadores que se encontram visto que para buscar esses recursos precisaram se organizar e apresentar as perspectivas futuras do negócio, também são exigidas a fazer um repasse e aprimorar o conhecimento sobre o desempenho da empresa para debater ideias com os responsáveis pelo investimento ou para defender os direcionamentos pretendem seguir. Muitas vezes, por meio dessas pessoas ou instituições é que percebem a importância de monitorar os indicadores e passam adotar essa prática na empresa. Um dos sócios da B ressaltou que já empresa obteve um crescimento de 30 a 40% do resultado após a implementação, esse exemplo evidencia os benefícios do empreendedor que passa a ter mais domínio sobre a situação da empresa e consegue reagir a adversidade de forma ágil. Neste trabalho pode-se conhecer os principais critérios e formas de seleção dos investidores, a seguir será abordada a experiência dos empreendedores e líderes que participaram da pesquisa.

A startup C participou do processo de aceleração no final de 2016 e no ano seguinte buscaram nova captação, dessa vez com uma investidora-anjo de São Paulo, uma das sócias afirma que o principal objetivo desse ano é buscar mais aporte e ainda comenta sobre o tempo que os empreendedores despendem para busca-lo, no caso de C, uma das sócias abriu mão de suas atividades anteriores para focar-se na captação, que altamente estratégica para a empresa. Para buscar um investidor-anjo procuram o contato de diversas pessoas por meio de indicação das pessoas que conhecem e que passam a conversar como potencial interessadas em investir, a sócia afirma que não existe um critério definido ao

escolher um investidor-anjo e que no momento estão buscando apresentar o negócio para o máximo de interessados que surgirem. Nesse período os empreendedores precisam preparar diversos materiais para apresentação de resultado para atrair o investidor, a sócia de C afirma que cada investidor solicita um material diferente e foca em dados relacionadas à sua tese, que costuma ser relacionada com as áreas de atuação do investidor, em geral preparam um *pitch* para apresentar a empresa e um plano de negócios.

A startup B captou investimento em duas rodadas, a primeira se mostrou mais simples visto que já conheciam o investidor por ser seu mentor e estavam imaginando fazer uma proposta quando ele tomou a iniciativa, o investidor convidou um amigo que se relacionava com outra parte do negócio, a venda de mídia nas bicicletas, para compor o aporte. A segunda rodada foi um pouco mais trabalhosa, segundo o sócio fundador da empresa, e diferente da startup C, estabeleceram o critério para a escolha do investidor-anjo considerando o objetivo de expandir para outras cidades e estados. O fato de as pessoas não serem de locais próximos dificultou um pouco o processo em relação ao anterior, os empreendedores contatam possíveis interessados via redes sociais como LinkedIn, conversaram e conseguiram aporte após apresentar a empresa e a equipe:

“A gente apresentou as principais métricas como número de usuários, faturamento, número de pedaladas, possibilidades de novos negócios a explorar, inclusive começando uma nova operação, apresentou a visão, onde aquele negócio poderia chegar. Mais do que essas métricas, foi muito em relação à equipe, aos empreendedores e investidores (que já estavam no negócio) também”.

A startup D passou por um processo diferente e mais simples, um dos sócios tinha o contato de uma pessoa que foi dona de uma das principais redes de postos de combustíveis do país - que acabou sendo vendida anos atrás – e se interessou pelo negócio que os empreendedores estavam desenvolvendo e realizou o aporte após a startup ter validado seu modelo de negócios e ter um posto parceiro. O processo de captação se deu por meio de conversas informais até mesmo porque o aporte foi realizado por uma pessoa que não é profissional no segmento de investimentos, mas viu muito potencial no negócio. O

empreendedor afirma que não foi necessário organizar um *pitch* ou plano de negócios. No entanto, percebem a importância do planejamento e realizam projeções de médio prazo para auxiliar na gestão do negócio.

A startup E teve uma experiência diferente dos demais visto que captou investimento em um estágio mais avançado de desenvolvimento, o qual não é suportável para um investidor-anjo, o valor captado não foi revelado mas sabe-se que foi por meio de Seed, em português significa “semente” por isso também pode ser encontrado na literatura como capital semente. Segundo Marcus Marques, especialista em gestão de pequenos e médios negócios:

“O capital semente é o estágio seguinte ao do investidor anjo, dito de uma forma simples. A faixa de valores salta para R\$ 500 mil a R\$ 2 milhões, aumentando consideravelmente o risco para os investidores. Exatamente por esse aumento de risco, muitos investidores que seguem por esse caminho apostam na criação de fundos para diversificar os seus investimentos. A ideia é que, tendo um fundo, é possível distribuir o dinheiro entre diferentes startups, reduzindo os riscos de perda e maximizando os eventuais resultados positivos”

Ele ainda acrescenta que esse investimento é para empresas que já estão no mercado, possuem clientes e estão buscando recursos para expandir, o que tem relação com o estágio de desenvolvimento da startup E, que já estava organizada em relação ao seu modelo de negócios e possuía uma base de clientes mais sólida se comparada com empresas iniciantes, além disso buscava investimento para acelerar seu crescimento, conforme relato de um dos líderes da empresa: “O negócio já estava em pleno crescimento, mas a gente precisava de capital para crescer mais rápido do que a gente estava crescendo, então o plano de negócios já estava estruturado há muito tempo. Com base nesse plano de negócios captou investimento para acelerar o tempo de crescimento”. Ele também explica o processo de captação nesse tipo de investimento e justifica a escolha diante de outras possibilidades:

“Quanto maior ticket a ser captado, mais difícil é o processo de captação. Por exemplo, se a gente for captar trinta ou sessenta milhões de dólares é mais difícil do que captar dez. Falando desse investimento, Seed é mais rápido, falando do investimento série A é um processo mais demorado. Geralmente quando se entra em série C, D, E os fundos de Venture Capture já estão articulados

para refazer esses investimentos dentro da trajetória da empresa. No caso do Seed, foi um processo que levou seis meses, apresentamos projeções com cenários de 5 e 10 anos, o que a gente acredita executar. Você chega no mercado precisando de tantos milhões de reais para sair do ponto A para ir para o ponto B, que representa um retorno de outros tantos reais”.

O entrevistado ainda ressaltou “O que ajuda muito no processo de captação é saber o que vai fazer com o dinheiro investido e saber dizer exatamente o caminho que vão tomar com esse investimento e onde ele vai nos levar”. Percebe-se a importância de ter domínio sobre a situação atual da empresa, os objetivos e identificar exatamente o que se pretende realizar com o investimento, essas informações passam maior confiança para o investidor e aumentam as possibilidades ser a startup ser selecionada, esse ponto também fora apresentado por um dos investidores-anjo entrevistados que afirmou que percebe a ausência de certezas dos empreendedores em relação ao que será feito com o valor recebido: “Saber exatamente o que seu negócio faz, saber exatamente qual é a dor que resolve e saber exatamente o que vai fazer com o dinheiro”.

Um caso que se diferencia bastante dos demais é o da startup F, que recebeu dois aportes de Fundo de Investimento sem busca-los, os investidores que fizeram a proposta a eles em função dos resultados que estavam apresentando, conforme relata um dos sócios:

“Os investidores vieram até a gente, nós não fomos atrás, eles vieram e ficamos discutindo. A gente nem tinha conhecimento disso na época e não estava precisando também. Os caras vieram com uma proposta muito boa. Geralmente esses indicadores vêm por indicação e tal e chegam nas empresas que eles querem, os fundos, dificilmente vão se convencer por um pitch. Claro que tu tens que estar no mercado, participávamos de vários eventos de startups e tal, o que mais impressionou os caras foi o nosso resultado, a quantidade de contrato que tinha e com a atração que estava tendo de mercado, e aí eles ofereceram investimento.”

Em agosto de 2018, foi divulgada em uma plataforma de notícias sobre os aportes realizados na empresa, que pode ser importante no entendimento

sobre o contexto dos investimentos da F. Segundo Júlia Merker, jornalista no Baguete Diário:

“A (F), empresa de software de gestão de produção agrícola, acaba de receber um aporte de R\$ 5 milhões. O investimento foi feito pela SP Ventures, fundo de investimento em venture capital, e pela Abseed Ventures, consultoria técnica que estruturou o Seed 1, fundo de capital semente especializado em startups SaaS B2B. Essa foi a segunda rodada de investimento dos fundos na (F) em menos de um ano. A Abseed começou a trabalhar com a (F) após o aporte inicial de R\$ 2,5 milhões com o SP Ventures, em 2017.”. Na mesma matéria, o CEO da empresa ressalta o papel dos investidores como mentores: “O papel da Abseed, como investidor e expert na escala das operações de marketing e vendas de startups, é extremamente mão na massa”. (MERKER, 2018)

Existem diversas formas de captar recursos para estruturar a startup ou alavancar seus resultados de maneira mais rápida, neste trabalho são citados alguns como programas de aceleração, investidores-anjo e capital semente. Embora tenham sido apresentados casos em que a captação ocorreu por um processo simples envolvendo conhecidos é importante que os empreendedores se organizem e comecem a analisar métricas desde o início da operação, dessa forma estarão mais preparados para cumprir os critérios ou as solicitações de possíveis investidores. Com base nos depoimentos dos entrevistados foi possível identificar que dentre os diferentes materiais solicitados como um pitch personalizado e esclarecedor sobre empresa, além de um plano de negócios embasado com indicadores e dados de mercado que justifica o valor requerido e que demonstre a sua destinação - ou seja, o que será feito com o dinheiro investido e que isso impacta no futuro da empresa – são fundamentais em diferentes formas de investimento. Mostra-se clara a necessidade de coletar dados e acompanhar indicadores relacionadas à performance do produto ou serviço, à área financeira e comercial dado os critérios utilizados pelos investidores para a tomada de decisão. Além desses dados, é muito importante ter estabelecido os objetivos do negócio (visão), conhecer o mercado e as perspectivas que a empresa tem estando inserida nele e a equipe, aspectos altamente relevantes para investidores e aceleradoras.

4.2.4. Repasse aos investidores

A forma de repasse de informações aos investidores é semelhante entre os entrevistados, geralmente ocorre por meio de relatórios para apresentar indicadores mensais e reuniões para discussão, esse formato favorece o aproveitamento do tempo fazendo com que as reuniões sejam focadas em mentorias e discussões e proposições de ideias, o que muda entre os casos estudados é basicamente a periodicidade desses encontros.

A sócia da startup C afirma que repassam informações para a aceleradora e a investidora-anjo por meio de um relatório com os principais indicadores, quando necessitam de algum auxílio deles conversam por e-mail, aplicativo de mensagens ou vídeo conferência. A startup B conta com uma reunião periódica, onde repassam as principais métricas e discutem direcionamentos e questões estratégicas com os investidores, além de enviarem trimestralmente um relatório com Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e métricas do funil de vendas, lembrando que a venda do seu serviço, o sistema de compartilhamento de bicicletas, é complexa e tem um ciclo grande de venda, por isso é importante acompanhar a geração de leads qualificados e as demais fases do processo comercial e não apenas o número de vendas.

Embora a forma de aporte tenha sido diferente da B, por meio de capital semente, o formato de repasse das informações da E é bem semelhante. Ocorrem reuniões entre diretoria e investidores, chamada de reunião do conselho, onde realizam o repasse de todos os resultados, a periodicidade é trimestral assim como o relatório enviado a eles com o Demonstrativo de Resultado do Exercício e as demais métricas de desempenho.

A startup F repassa as informações no mesmo formato que E, em função de ambas terem recebido aporte de Fundos de Investimento, pessoas jurídicas que costumam exigir mais organização e estruturação da empresa com a mensuração de resultados e repasse de informações. Porém, na startup F, as reuniões de conselhos (composta por diretores e investidores) são feitas mensalmente, onde são repassadas todas as métricas e há espaço para que os investidores auxiliem e deem suporte os sócios em algum aspecto, seja por meio

de mentoria ou rede de contatos. Um dos sócios fundadores comenta sobre a relação com os investidores e o repasse de informações:

“Começou a ter um conselho administrativo, tem que ter e isso acaba trazendo uma estrutura corporativo mais organizada para a empresa, organizar reportes, coisas assim, em uma reunião de conselho apresentar todos os resultados da empresa, como está indo e tal. Essa reunião é mensal. Somos bem transparentes, mostramos todos os indicadores. Eles não nos cobram, na verdade, eles nos ajudam a estruturar a empresa, contato com mentorias, são empresário bem experientes com bastante conhecimento de mercado, então nos ajudam bastante.”

Além disso, o sócio afirma que ele e os demais têm independência em relação aos investidores e que existe uma grande relação de confiança nas decisões que eles tomam para o desenvolvimento da empresa:

“Eles confiam bastante na gente, a gente é bem independente, mas a gente usa eles para tirar umas dúvidas, às vezes a gente não sabe bem o que seguir, então a gente usa o conselho para debater e ir pelo menor caminho. Mas eles mais nos ajudam e aconselham, geralmente investidor confia bastante em quem estão investindo. Eles investem mais nas pessoas do que no negócio em si.”

Diferente do padrão, a startup D repassa as informações ao seu investidor informalmente, ele visita a empresa semanalmente, troca experiências e os auxilia na tomada de decisão, se demonstra atento aos resultados e esforços despendidos, mas não solicita o envio de relatório ou reuniões de apresentação de resultado, visto que as informações são identificadas e debatidas semanalmente em um formato de conversa, como já fora apresentado nesta pesquisa, a startup está mesurar a qualidade do software e de acompanhar algumas métricas com as do funil de vendas, ticket médio e faturamento, o qual ainda não é expressivo, e por isso o acompanhamento desses resultados não é tão rígido quanto em empresas maiores. A startup A não foi citada neste tópico por ainda não ter recebido investimento de terceiros.

Em geral, há um nível de independência alto entre todos as entrevistadas em relação aos seus investidores, assim os empreendedores veem os investidores como profissionais experientes que os auxiliam estrategicamente

quando necessário como afirma o sócio fundador da startup B: “O nível de independência é bem grande, a gente consulta por entender que eles conseguem nos apoiar nas melhores decisões, mas a gente tem total poder para fazer o que achamos melhor”. O líder da empresa E também expressa a autonomia que a empresa tem diante das decisões:

“A gente tem liberdade de gestão de toda a empresa hoje e os investidores não intercedem na nossa execução, basicamente. Eles monitoram se a lucrativa e o retorno sobre investimento que eles fizeram no negócio está acontecendo e quais são as decisões estratégicas que a gente toma de tempo em tempo”.

4.2.5. Dificuldades

Implementar um método de indicadores pode não ser tão fácil quanto algumas literaturas demonstram ser. Nesta pesquisa foram identificados diferentes desafios e dificuldades de implementação apontadas por cada entrevistado.

Os empreendedores startup B - que já utilizou o método OKR e ao buscar um reposicionamento no mercado optou por um método que considera mais simples tendo um objetivo central e dois indicadores para acompanhar o desempenho – sempre utilizaram indicadores, mas o auxílio dos investidores intensificou o acompanhamento e as análises, no entanto tiveram dificuldade de implementação em função do baixo engajamento da equipe com os objetivos propostos, segundo o sócio entrevistado:

“Talvez no início, com investimento, tivemos dificuldade com a mudança do mindset de cultura, que já se tornou parte da empresa. A gente demorou bastante para implementar OKR, partes da empresa não fluíam, todo esse momento de implementação não foi simples, foi ajustado diversas vezes, as pessoas não seguiam à risca a mensuração. O problema é que a gente tinha objetivos ousados, enquanto parte da empresa sabia que não ia executar aquilo desde o início e acabavam ignorando que aquilo existia”.

Esse comportamento gerou a necessidade de alguns ajustes, os quais ocorreram ora para aproximar as metas do que a equipe pensava conseguir executar, ora de forma estrategicamente como por exemplo, se adaptar ao

processo de reposicionamento da empresa: “(...) a ideia era ajustar para que as pessoas se motivassem e conseguissem atingir o objetivo, uma tentativa de aumentar o engajamento, mas não chegou a surgir efeito. E também teve ajustes relacionados a mudanças na estratégia da empresa mesmo”.

A sócia da startup C entrevistada relata que o principal desafio é definir quais indicadores devem ser mensurados e a importância de cada um deles diante do desejo de medir tudo o que ocorre na empresa, há uma revisão anual em que os principais são mantidos, mas os mais específicos de cada área podem sofrer alterações e ainda ressalta que as métricas das áreas de atendimento, pós-venda e produção não costumam mudar, também comenta que o fato de ter poucas pessoas na equipe, apenas cinco além das sócias, facilitou a implementação dos OKRs.

A startup E enfrentou um desafio semelhante, a questão da priorização de indicadores, visto que no modelo mais tradicional utilizado antes da implementação dos OKRs continha mais indicadores do que o recomendado para um modelo ágil, segundo o gerente de operações:

“Geralmente quando a gente trabalhava com planejamento mais burocrático, a gente tem mania de medir tudo. Cada área tinha oito e dez indicadores e pela metodologia de OKR a gente não podia ter mais do que cinco, nem para empresa toda, nem para os times. Então identificar o que era mais prioritário de ser medido foi um processo difícil para todas as áreas, não para a empresa como um todo, mas para cada área foi difícil”.

Nesta startup também não houve dificuldades em relação a engajamento da equipe por se tratar de uma decisão das lideranças, a qual foi acatada pelos demais membros da equipe, o entrevistado ainda relata que o primeiro mês foi mais desafiador em função da adaptação da gestão em função do novo método, mas em seguida passou a funcionar tranquilamente.

A startup D está começando a pensar em implementar outras métricas, por enquanto está voltada à análise dos principais indicadores financeiros e da performance do software. O sócio entrevistado comentou o fato de que o ganho de escala da empresa fez aumentar a dificuldade no acompanhamento e na

memorização dos resultados, por isso automatizaram a coleta de alguns dados relacionados à performance da plataforma.

A startup F ainda enfrenta dificuldades em implementar o método de mensuração por OKR, segundo o sócio entrevistado não há na equipe alguém que já trabalhou ou formulou OKRs e afirma que o método ainda não foi estruturado da melhor forma: “A gente tinha pouco conhecimento para implantar o OKR, como ele funcionava e enfim, ninguém na empresa teve uma experiência real com OKR e a maneira como a implementou não deu certo, não foi bem estruturada. “. No entanto, a organização reconhece o método como uma boa alternativa e está estudando a possibilidade de contratação de uma consultoria externa para apoiar na implementação desse modelo no próximo ano.

A startup A não chegou a relatar dificuldades, visto que a gestão por indicadores está em fase muito principiante.

4.2.6. Melhorias

Nas entrevistas também foram abordadas possíveis melhorias no processo de mensuração e acompanhamento de indicadores, sendo que muitas complementam o tópico anterior de desafios e dificuldades.

Na startup D sentem falta de equipe mais especificamente para o comercial, área operada pelo sócio entrevistado, bem como conseguir mensurar os dados de forma mais automatizada e passar a controlar mais indicadores como custos de aquisição de cliente (CAC) e lifetime value (LTV), já citados na pesquisa, conforme relata o entrevistado:

“Estou muito envolvido em prospectar, fechar e conduzir o cara dentro do customer success, as coisas estão ficando acumuladas, acho que esse é o processo que está menos escalado hoje. Em relação a indicadores tem muito a melhorar, o próprio processo comercial é algo que está muito manual (...), indicadores mais específicos ainda não é o momento (de mensurar), enquanto CAC e LTV já é o momento de começar a pensar”.

Uma das necessidades de melhorias apontadas pela startup D é compartilhada também pela startup E, que aponta a importância da automatização da coleta de informações para que a mensuração de resultado acompanhe o processo de escala da empresa, quando maior a startup, mais dados são gerados e mais aprimorado deve ser o método de coleta dos indicadores como afirma um dos líderes da empresa:

”Quanto mais a gente conseguir envolver automatizações nesse processo de medição de resultado, mais a gente consegue deixar esse processo ‘redondo’. A gente tenta fazer ao máximo, mas nem sempre é possível. Sempre que der para vincular os indicadores à base de dados, fazer com que se automatize, medidas em tempo real e automaticamente facilita o processo de planejamento”.

A startup B aponta a disciplina na mensuração como algo ainda a ser melhorado, inclusive ressalta a importância disso desde o início de qualquer startup:

“É algo que acontecia muito e agora a gente vem melhorando, mas no início de startup ocorre muito a falta de disciplina. Às vezes perguntam qual é a melhor ferramenta para usar para a gestão, acredita que não existe a melhor ferramenta, qualquer ferramenta utilizada com bastante disciplina vai ser muito boa, seja um BSC, seja um OKR”.

O fundador da startup A acredita que a empresa tem muito a avançar em relação à mensuração de indicadores, cita que precisam definir quais serão medidos – apensar de já mensurarem alguns como faturamento, ticket médio e métricas de performance do sistema – e argumenta: “Acreditamos que sim. Tanto a definição do que medir e quais indicadores são os mais relevantes para o negócio. Lembrando que a empresa é ainda muito recente e por isso muitas coisas deste tipo ainda não são feitas. Acho que o entendimento do mercado e negocio ainda faz falta para sabermos os melhores indicadores a serem avaliados”. Percebe-se que eles estão na fase em que a startup C relatou ter passado e vê como um grande desafio, a de identificar quais indicadores são necessários.

As possibilidades de melhorias das startups C e F estão relacionadas à tecnologia, sendo que a fundadora da primeira afirma perceber que a mensuração de desempenho da produção, visto que atualmente não controlam totalmente o uso de materiais na produção, mas estão implantando um sistema de gestão que talvez solucione essa questão. Enquanto a F percebe como uma necessidade de melhoria a falta de centralização de coleta de indicadores, o que acreditam ser solucionado com a implementação de um software especializado em modelo SaaS, conforme um dos sócios da empresa em entrevista:

“Tem vários pontos de melhorias por isso resolvemos implementar o ERP, estávamos com várias coisas desconexas, até a venda cair no ERP, integrar com cobrança, algumas coisas eram manuais com planilhas, e às vezes as planilhas eram meio desestruturadas, tinha algumas coisas que a gente não conseguia extrair, então isso fez com que a gente optar por uma ferramenta de gestão mais robusta.”

Para fins de comparação, seguem tabelas comparativas que apresentam as diferentes visões de cada entrevistado dos dois públicos: investidores e startups.

Tabela 1: Comparativo dos resultados da pesquisa com investidores.

	Tipo	Crêterios de seleção	Análise/ Acompanhamento do desempenho	Fragilidades/ Dificuldades
Investidor 1	Aceleradora	Os papéis que os sócios desempenham, o tamanho do mercado, o nível de desenvolvimento da startup e a existência de um MVP.	Reuniões semanais e planilhas online com indicadores mensais. Após o período de acelera�o, a reunião passa a ser mensal.	Falta de conhecimento sobre o mercado e gestão. Pitches que não transmitem confiança.
Investidor 2	Aceleradora	Complementariedade e "brilho no olho" da equipe, se a rela�o entre os sócios é recente, o tamanho do mercado e o diferencial do produto.	Reuniões semanais com a aceleradora e quinzenais com o investidor. Após período de acelera�o, são exigidos reportes trimestrais de indicadores.	Falta de planejamento da participa�o dos sócios no capital da empresa e a tentativa de replicar modelos de negócios sem conhecimento prévio.
Investidor 3	Investidor-anjo	Complementaridade da equipe, a dependência dos empreendedores em rela�o ao faturamento da startup, entre outros aspectos.	Sistemas de gerenciamento de rotina e de gestão financeira.	Pouca exatidão sobre o que o negócio e sobre como v�o o investimento será utilizado.
Investidor 4	Investidor-anjo	Complementariedade da equipe, tamanho de mercado, as barreiras de entrada, escalabilidade e outros.	Inicialmente, relatórios trimestrais. Quando as startups crescem opta por um repasse mensal.	Equipes sem as competências necessárias para operar o negócio, soluço com baixa aderência no mercado e outros.

Com base nesses dados é possível observar a uniformidade em alguns aspectos e divergências em outros. Em relação aos critérios de seleção de startups, todos levam em consideração a equipe da startup e sua complementariedade. Em relação às pessoas alguns analisam também fatores psicológicos e comportamentais como a capacidade de resolver conflitos ou a relação entre os sócios a fim de compreender se é estável e se a sociedade não será desfeita facilmente. O tamanho potencial do mercado das startups também foi citado de forma unânime, visto que isso impacta diretamente na escalabilidade do negócio, uma das premissas para a definição de startup e para o sucesso do modelo de negócios. Tanto as aceleradoras quanto os investidores-anjo destacaram a importância de ter um MVP e de validar o negócio por meio da aquisição de clientes. Esses foram os principais critérios citados, sugeriram também o engajamento da equipe, a startup como única fonte de receita dos empreendedores, barreiras para novos entrantes no mercado.

Em relação ao acompanhamento de desempenho das startups investidas, todos atuam de forma semelhante realizando reuniões periódicas e solicitando relatórios com os principais indicadores. As aceleradoras demonstram ter uma relação mais próxima com os empreendedores ao realizar reuniões semanais com os empreendedores para auxiliá-los nos direcionamentos a seguir. Enquanto os investidores-anjo fazem reuniões mensais, sendo que um deles se demonstra flexível e alinha a periodicidade de reuniões de acordo com a disposição de cada empreendedor.

Ao serem questionados sobre as fragilidades percebidas no mercado, destacaram a falta de conhecimento dos empreendedores sobre gestão, startups e os modelos de negócios que atuam, um dos investidores ressaltou a falta de planejamento do capital social, o que interfere na captação de investimento. Como sugestões de melhorias indicam a busca por conhecimento em gestão e no mercado inserido, bem como validação do negócio por meio de vendas e não apenas por meio de pesquisa.

Tabela 2: Comparativo dos resultados da pesquisa com startups.

	Estágio do Negócio	Indicadores	Acompanhamento do desempenho	Repasse aos investidores	Fragilidades/ Dificuldades	Melhorias
Startup A	Startup	Faturamento, ticket médio e número de utilizações, métricas relacionadas à performance da plataforma e à satisfação do cliente	Não há uma periodicidade específica	Ainda não recebeu investimento de terceiros.	Definição e priorização dos indicadores adequados para seu modelo de negócio.	Aprofundar conhecimento sobre o mercado e indicadores
Startup B	Startup/ Transição	Conversões do funil de venda e satisfação do cliente (qualitativa)	Os sócios acompanham os indicadores semanalmente.	Relatório com indicadores e outras informações para os investidores trimestralmente.	Falta de engajamento e alinhamento da equipe.	Ter mais disciplina para acompanhamento das métricas
Startup C	Transição	Cada área possui seus indicadores, o principal é número de vendas.	As métricas de venda são acompanhadas semanalmente e as demais, são mensalmente.	Repasse mensal com os principais indicadores.	Definição dos indicadores.	Analisar a efetividade da produção em função do desperdício de tecidos.

Startup D	Transição	Faturamento, ticket médio, conversão de clientes e métricas relacionadas à performance da plataforma.	Não há uma periodicidade específica.	Reuniões informais semanais para debater sobre a empresa.	Acompanhamento de indicadores por não serem automatizados.	Contratar mais pessoas para a equipe comercial e iniciar a mensuração de indicadores como CAC e LTV.
Startup E	Escala	LTV, churn, número de pedidos e, principalmente, GMV.	Os indicadores são monitorados diariamente.	Reuniões e relatórios trimestrais com todos os indicadores.	Priorização de indicadores.	Automatizar os indicadores.
Startup F	Escala	Indicadores de modelo SAAS como CAC, LTV, Churn e MRR.	Os indicadores de marketing, vendas e customer success são acompanhados diariamente.	Reuniões mensais para informar os indicadores	Falta de conhecimento sobre o método OKR	Centralizar as informações de diferentes áreas por meio da implementação de um software de gestão mais robusto.

As startups pesquisadas encontram-se em diferentes níveis de desenvolvimento, o que impacta diretamente na mensuração de resultados. As startups que estão em processo de validação do modelos de negócios focam em mensurar métricas básicas de gestão como faturamento e ticket médio, relacionadas ao produto, a satisfação de clientes e comercial por meio do acompanhamento do funil de vendas. Enquanto as demais, com modelos de negócios validados, utilizam o método de OKR ou semelhantes para a mensuração de desempenho, possuem indicadores e metas para cada área. O acompanhamento varia entre as entrevistadas, é possível observar que as startups mais desenvolvidas acompanham os resultados de forma mais constante, seja semanal ou diariamente por meio de ferramentas de *business intelligence*. Nesse estágio, as startups analisam outros indicadores, que variam conforme com seu modelo de negócio, entre os mais citados estão lifetime value e custo de aquisição de cliente.

Os entrevistados elencaram como principais dificuldades nas startups os seguintes aspectos:

- Definição e priorização de indicadores;
- Problemas na implantação de métodos como OKR por falta de conhecimento;
- Falta de engajamento da equipe com as metas e objetivos traçados;
- Pouca agilidade na coleta de informações em função da baixa automatização de dados.

Em relação ao processo de captação de investimento, varia bastante de acordo com o investidor em potencial, mas em geral ocorrem conversas sobre o negócio, apresentação de plano de negócios e dos principais indicadores. Como possibilidades de melhoria, os entrevistados apontaram o aprimoramento de indicadores e de seus acompanhamentos como a implementação de um sistema robusto para centralizar a informação e automatização da coleta dos dados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem como um de seus objetivos identificar os indicadores utilizados por startups e, com base nos dados analisados, é possível observar que as startups mais desenvolvidas, ou seja, organizações com modelos e serviços validados que já tem um número de clientes expressivo, pesquisadas mensuram indicadores característicos do modelo SaaS (Software as a Service) e de marketplace. O primeiro é característico por ter uma base de clientes que gera uma receita recorrente, que exige mais controle e ações de retenção de clientes do que em outros modelos como o de marketplace, portanto os principais indicadores mensurados são *churn* – cancelamentos -, custo de aquisição de cliente, *lifetime value* (valor médio que um cliente investe na empresa, leva em consideração o tempo de permanência na base de cliente, MRR (*Monthly Recurring Revenue*) que representa a receita recorrente mensal da empresa. As startups com modelo de negócios de marketplace também adotam algumas métricas utilizadas por startup SaaS, mas por ser característico de vendas específicas, ou seja sem recorrência, atuam com fidelização mas se voltam à atração de clientes, sendo que em alguns segmentos como o de vestidos de noivas, mercado de uma das startups pesquisadas. Assim como outras empresas, tanto as inovadoras quanto as mais tradicionais, também mensuram indicadores comerciais como conversão e efetividade de determinada campanha promocional, e financeiros como faturamento, ticket médio e margem de lucro de cada produto.

As startups em fase inicial, que ainda estão validando o modelo de negócios e o produto, costumam ter poucos clientes, portanto os indicadores de desempenho são mais focados em conversão nas diferentes etapas do funil de vendas, visto que analisar o número de clientes não é efetivo por não terem volume de venda. Os empreendedores também acompanham faturamento, diferente das mais experientes, com o objetivo de compreender o limite de gastos que a empresa suporta no momento, o ticket médio e métricas relacionadas à performance do produto, que variam de caso a caso, e à satisfação dos clientes, que costuma ser medida de forma qualitativa por meio de pesquisa de satisfação

aplicada pelo próprio empreendedor, o que gera muitas informações para possíveis melhorias.

A partir deste trabalho foi possível também analisar dificuldades de implementação e gestão destas métricas, observa-se que as startups enfrentam diferentes desafios e dificuldades na implementação de indicadores, algumas citaram a definição e priorização das métricas um grande desafio, uma delas justificou que, inicialmente, não conheciam a importância de cada métrica e por isso não conseguiam defini-las, enquanto a outra empresa afirma que passaram por um período que gostariam de medir tudo, acha que todos os indicadores seriam muito importantes para acompanhar o desempenho. Há também startup que implementou o método OKR, em que havia um objetivo principal traduzido por indicadores e metas compartilhados com cada área, e precisou lidar com a falta de engajamento dos funcionários, muitos dos quais ignoravam a meta por imaginar que não poderiam alcança. Entre outras constatações apresentadas como resultado da pesquisa.

Percebe-se, com base nos relatos dos entrevistados, que a implementação e acompanhamento dos indicadores de desempenho varia de acordo com o modelo de negócio, segmento e organização da empresa, no sentido de clima organizacional e rotina da operação, em algumas situações pode ser um processo que se ajusta facilmente ao dia a dia das equipes e em outras demonstra ser mais complexo. Não há um método certo e sim o que melhor se adequa àquela empresa, para identifica-lo é importante realizar *benchmark* com outras organizações semelhantes que, de alguma forma, sirva como referência ou então buscar profissionais experientes que possam auxiliar por meio de aconselhamento, o importante é ouvir outras experiências que possam agregar conhecimento nesse processo de busca pelos melhores indicadores. Além disso, os empreendedores devem utilizar o mesmo conceito de teste com os indicadores que empregaram na validação do modelo de negócios e do produto comercializado. Após buscar o conhecimento para implementar alguns indicadores-chave, deve-se coloca-lo em prática, observar e corrigir o processo até chegar em um que seja adequado para a empresa. A mensuração por OKR é a mais utilizada pelas startups atualmente, as quais adotaram o método ou o adaptaram de acordo com suas particularidades.

O comportamento de consumo está evoluindo rapidamente e em resposta a isso o mercado está cada vez mais ágil e competitivo, diante desse contexto é difícil uma empresa obter sucesso sem conhecer seu desempenho, ao analisar os dados é possível reagir a adversidades de forma rápida, o que contribui para a sobrevivência e o desenvolvimento da startup. É importante estabelecer metas e objetivos, ter um parâmetro a ser atingido evita que a estagnação, que é fatal para um negócio voltado à inovação, as quais devem motivar e engajar a equipe, portanto não podem ser fáceis, nem inalcançáveis. É aconselhável que as metas sejam construídas em conjunto com todos os funcionários nas organizações em fase inicial, quando contam com poucos funcionários, essa é uma ação interessante para envolver e engajar a equipe, enquanto que em empresas mais desenvolvidas, onde seria mais complexo definir metas ouvindo a opinião de todos, pode ser acrescentado um percentual de crescimento em relação ao histórico de indicadores, decisões bem embasadas tendem a engajar mais as equipes mesmo se tratando de uma imposição da diretoria para os demais.

Também é importante verificar a forma de coletar e monitorar os dados, o volume de dados aumenta junto com o volume de vendas e o crescimento da empresa, o que pode sobrecarregar a equipe, portanto o processo de mensuração de resultado deve ser aprimorado e ajustado ao longo do tempo. Aconselha-se a implementação de tecnologia, existem inúmeras ferramentas que podem ser utilizadas como apoio no processo ou softwares que mensuram os resultados ou automatizam parte do processo com diferentes preços e níveis de complexidade. Com o tempo e esforço é possível identificar o método mais adequado, quanto mais cedo o empreendedor começar a mensurar o resultado, mais fácil será dado que desde o início ele terá autonomia para diagnosticar problemas ou possibilidades de melhorias e agir. Como afirma o investidor 3 “empresa pequena ou grande você sempre vai identificar e medir as mesmas coisas, quando ela vai ficando maior, o controle vai ficando mais frequente porque os erros podem ser mais impactantes”, embora ele estivesse se referindo às formas de acompanhamento dos resultados em diferentes tamanhos, os empreendedores podem considerar essa citação ao pensar nos indicadores, poucos empreendedores se preocupam com as métricas de desempenho desde o início e acabam se voltando a métricas básicas como faturamento e satisfação

do cliente, quando poderiam introduzir outras como *lifetime value* e custos de aquisição de clientes, métricas de aquisição e retenção de clientes, além de buscar as métricas mais utilizadas no modelo de negócios em questão. A utilização de indicadores desde o primeiro dia de operação é importante para que seja construído um histórico de dados, o que possibilita a análise crítica dos dados e a verificação do crescimento da empresa.

Outro objetivo deste trabalho é Identificar os critérios de avaliação de empresas adotados por investidores-anjo e aceleradoras, sendo possível observar que, como já fora citado, cada investidor tem sua tese baseada em sua experiência profissional por se tratar de Smart Money, ou seja, aporte financeiro junto de mentorias e aconselhamentos, o que exige um nível de conhecimento mais aprofundado sobre determinado mercado ou modelo de negócios ou uma rede de contatos que agregue conhecimento à empresa investida.

Após essa ressalva, o primeiro aspecto analisado é a equipe, os investidores buscam negócios com uma equipe complementar, se os sócios são da mesma área precisam se organizar para assumir diferentes papéis. A fim de esclarecer essas funções é possível dividi-las inicialmente em duas: desenvolvimento de produto e representação da empresa ou se preferir, gestão e operação, visto que na fase inicial de uma startup é importante focar no desenvolvimento e validação do produto e na busca por novos clientes; o aspecto social e psicológico dos empreendedores também é considerado, visto a importância de ser adaptável, saber lidar com situações adversas e conflitos diante das incertezas que cercam esse período, os investidores costumam acreditar que deve-se investir na equipe primeiro na equipe e depois na ideia, visto que esta pode ser modificada com base nos testes e na aceitação pública, enquanto uma equipe dificilmente é alterada. O tamanho do mercado e o potencial do negócio também são analisados, visto que uma startup precisa ser um negócio escalável para gerar retorno aos investidores. Existem outros critérios específicos de cada investidor, no entanto estes que foram citados têm maior peso na decisão.

Para buscar um aporte é essencial que o empreendedor busque informação sobre o mercado e levante os números de quanto é necessário para atingir determinado objetivo, o que poucos fazem atualmente perdendo a

oportunidade de conquistar um aporte que pode ser fundamental para o crescimento da empresa. Mostrar domínio sobre o negócio e o mercado que está inserido demonstra preparo e confiança, importantes no processo de captação de investimento.

Este trabalho contribui para a literatura de startups por se tratar de uma pesquisa de caráter exploratório que levantou informações sobre a teoria já desenvolvida e a realidade das organizações em diferentes estágios de desenvolvimento, aproximando a academia do mercado profissional e unindo o aprendizado por meio da teoria e da experiência.

Contribui também para os empreendedores e startups, principalmente as que estão em fase inicial, que podem utilizar as informações presentes para ter mais conhecimento e se preparar para mensurar seu desempenho de forma que consigam ter domínio sobre o momento pelo qual estão passando e, com o histórico de indicadores, prever possíveis comportamentos cíclicos ou sazonais. A pesquisa apresenta como o conhecimento e o acompanhamento de indicadores de desempenho auxiliam os empreendedores a tomarem decisões e direcionamentos para o desenvolvimento da empresa.

O presente trabalho também contribui para as pessoas que desejam tornar-se investidoras, ao passo que a pesquisa aborda dados de mercado com panorama dos investidores-anjo e aceleradoras no Brasil e as experiências de profissionais desse segmento, que relatam os critérios utilizados para selecionar a empresa que receberá aporte, os valores que costumam investir, as expectativas presentes e a forma como acompanham os resultados das organizações investidas e como as auxiliam no processo de desenvolvimento.

Essa pesquisa possui algumas limitações por ter sido realizado apenas em Porto Alegre, ignorando os diferentes contextos e deixando de levar em consideração particularidades regionais. A maior parte das startups participantes da pesquisa estão em estágio inicial e possuem pouca experiência com mensuração de resultados, o que torna o trabalho menos enriquecedor se comparado com uma pesquisa realizada com mais startups de estágios de desenvolvimento mais avançados. O tamanho da amostra, seus startups e quatro investidores, é aceitável em uma pesquisa qualitativa exploratória. No

entanto, a inclusão de mais entrevistados pode contribuir para legitimar o que já fora trazido e diversificar experiências agregando mais dados à pesquisa. Os critérios de seleção das startups para a pesquisa são abrangentes e não especifica o segmento de atuação, tornar a pesquisa mais focada em um mercado favorece a convergência de informações e gera maior confiança na conclusão dos resultados.

Essa pesquisa exploratória gerou oportunidades para aprofundamentos tanto os estudos relacionados a startups, quanto a investidores e formas de captação de recursos a terceiros. Observa-se o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil e a quantidade reduzida de artigos e teses com este tema. Este trabalho proporcionou o levantamento de informações em diferentes aspectos de uma startup como mensuram seu desempenho, se utilizaram outro método e optaram por substituí-lo, as decisões tomadas com base no monitoramento destes indicadores, as dificuldades e desafios ao implementar métricas, o processo de captação de recursos de terceiros e o repasse de informações a esses investidores, enquanto em relação aos investidores, foi-se investigado os critérios utilizados para realizar um aporte, o formato de acompanhamento da startup investida, fragilidades identificadas no mercado e outros aspectos, sendo que cada um desses tópicos citados podem se tornar um tema de pesquisa e ser aprofundado, os empreendedores e profissionais que pretendem começar a investir em outras empresas precisam ter conhecimento de pesquisas e fontes confiáveis, além de ser importante o fato da academia estar atenta aos novos formatos de gestão e de produto ou serviço que o empreendedorismo proporciona.

REFERÊNCIAS

RIES, E. ***The Lean Startup***. 1.ed. São Paulo: Leya, 2011

JUSTA, Ron. **O futuro do ecossistema de startups brasileiro**. Disponível em <<https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2018/09/o-futuro-do-ecossistema-de-startups-brasileiro.html>>. Acesso em 08/05/2019

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa para Startups & Scale-ups**. São Paulo (SP). Ano 2019.

UNICAMP. MINATOGAWA, V. **Estudo e Adaptação de um Método de Gestão de Desempenho de Modelos de Negócios em uma Empresa Nascente de Base Tecnológica (Startup)**. Campinas (SP). Ano 2013.

Balanced Scorecard Institute. **BASICS BSC**. Disponível em <<https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>>. Acesso em 30/05/2019.

BICUDO, Lucas. **O que é uma startup?** Disponível em <<https://www.startse.com/noticia/startups/18963/afinal-o-que-e-uma-startup>>. Acesso em 01/06/2019.

UFU. RIBEIRO, J. **Definição e implantação de KPIs para auxiliar a gestão de uma empresa de softwares**. Ituiutaba(MG). Ano 2017

FERNANDES, D. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista FAE**. Curitiba (PR). Ano 2004.

BNDES. **BNDES Garagem - Apoio ao Desenvolvimento de Startups**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/inovacao/bndes-garagem>. Acesso em 18/11/2019.

ZUINI, Priscila. **O que significa Smart Money?**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-significa-smart-money/>. Acesso em 18/11/2019.

MARQUES, Marcus. **Descubra o Significado de Seed Capital ou Capital Semente.** Disponível em: <http://marcusmarques.com.br/pequenas-e-medias-empresas/descubra-significado-seed-capital-ou-capital-semente/>. Acesso em 15/11/2019.

DINO. **Brasil ultrapassa número de 12 mil startups.** Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/brasil-ultrapassa-numero-de-12-mil-startups/>. Acesso em 15/11/2019.

CORTEZIA, Sandro. **Aceleradoras.** Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/lideres-tematicos/aceleradoras/>. Acesso em 16/11/2019

ABREU, P; CAMPOS PHD, N. **O panorama das aceleradoras de startups no Brasil.** 1ª ed. São Paulo. Editora: Create Space Independent Publishing Platform. USA.

ANJOS DO BRASIL. **O que é um investidor anjo.** Disponível em: <https://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html>. Acesso em 16/11/2019

STARTUP SC. **Aumenta em 18% o número de Investidores Anjo no Brasil.** Disponível em: <https://www.startupsc.com.br/aumenta-em-18-o-numero-de-investidores-anjo-no-brasil/>. Acesso em 17/11/2019

OLIVEIRA, Fernanda. **Capital semente: o adubo para o seu negócio florescer.** Disponível em: <https://agilize.com.br/blog/empreendedorismo/capital-semente-saiba-o-que-e/>. Acesso em 15/11/2019.

SITEWARE. **Quais são os modelos de gestão empresarial mais adequados para o seu negócio?** Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/quais-sao-os-modelos-de-gestao-empresarial/>. Acesso em 31/11/2019.

ROCHA, Thiago. **OKR: o que é e como a metodologia pode ajudar sua empresa a ter mais resultados.** Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-okr/>. Acesso em 31/11/2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO COM STARTUPS

Este roteiro faz parte de uma pesquisa para um trabalho de conclusão de curso da Escola de Administração da UFRGS.

1) Como surgiu a startup? Como foi a trajetória até aqui? (Objetivo: conhecer a trajetória)

2) Como a empresa está organizada hoje?

3) Quais os principais processos de cada área? (Objetivo: entender o funcionamento do financeiro, marketing, processos, pessoas para perceber a maturidade da empresa)

4) Como vocês avaliam o desempenho atualmente? Como acompanham as metas e objetivos? Quais indicadores vocês utilizam? (Se falarem de indicadores)

5) Qual é a periodicidade de mensuração? Quem são os responsáveis pela coleta destes dados?

6) Vocês já utilizaram outros em algum momento? Como ocorreu esse processo de escolha até a conclusão de que os atuais são os melhores para mensurar o resultado? (Objetivo: identificar o processo até a seleção dos indicadores atuais)

7) Como estas métricas são acompanhadas? Elas são revistas? Se sim, com qual frequência? (Objetivo: identificar o processo de acompanhamento, periodicidade...)

8) Como a análise de resultado é utilizada para rever as estratégias e/ou planos de ação? Exemplifique.

9) Quais foram os desafios e dificuldades na implementação e no acompanhamento desses indicadores? (Objetivo: mapear dificuldades)

10) Já buscaram aporte de investidores? Qual foi a receptividade? (Objetivo: mapear dificuldades)

11) Como é o repasse de informações para o(s) investidor(es)?

12) Vocês acreditam que precisam melhorar seu método de mensuração e/ou acompanhamento? Por quê? Em qual aspecto vocês acreditam que ele pode ser aprimorado?

Nome da empresa:

Número de funcionários:

Segmento:

Nomes dos entrevistados/representantes da empresa:

Tem faturamento (sim ou não):

APÊNDICE B – ROTEIRO COM INVESTIDORES-ANJO

Este roteiro faz parte de uma pesquisa para um trabalho de conclusão de curso da Escola de Administração da UFRGS.

Nome do investidor:

- 1) Qual é a vantagem ao investir em uma startup em vez de buscar uma empresa mais consolidada?
- 2) Quais os critérios para realizar um aporte?
- 3) O que você busca em uma startup ao investir?
- 4) Quais são as expectativas depositadas nas startups que você investe?
- 5) Na seleção, o que você percebe como principais pontos fracos? (objetivo: identificar lacunas de mercado)
- 6) Como as startups poderiam se planejar ou se preparar melhor para concorrer a um aporte?
- 7) Qual a sua avaliação em relação ao acompanhamento de desempenho de startups em diferentes fases de desenvolvimento - pré mercado, mercado e de capital aberto?

Número startups investidas:

Valor médio de aporte:

Ano de Início:

Nº de Saída: