

MODELO DE NEGÓCIOS EM STARTUPS: UM ESTUDO BASEADO NA PERCEPÇÃO DE SEUS IDEALIZADORES E GESTORES

ALICE MARIA DE MENESES MARCOS

ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO -
EPPEN/UNIFESP

MARIA THEREZA POMPA ANTUNES

ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO -
EPPEN/UNIFESP

Agradecimento à orgão de fomento:

Ao CNPq pelo apoio na concessão de Bolsa de Iniciação Científica - PIBIC.

MODELO DE NEGÓCIOS EM STARTUPS: UM ESTUDO BASEADO NA PERCEPÇÃO DE SEUS IDEALIZADORES E GESTORES

1. Introdução

A globalização propiciou maior integração entre diferentes setores sociais, culturais e econômicos, dada a construção e a consolidação de grandes redes de comunicação capazes de contribuir para a edificação de um mercado mundial com o auxílio dos sistemas de informação. (Canclini, 2003). Nesse cenário, se integraram as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), facilitando o fluxo de informações e de conhecimento, indispensáveis para diversos setores econômicos, para as organizações que passam a necessitar de inovações constantes para se adaptarem à nova realidade mundial, constituída pela união entre novos modelos de negócio e o desenvolvimento de produtos únicos com alta qualidade (Weiss, 2019).

Como consequência desse processo de globalização e do uso intensivo das TIC que se identifica o surgimento das *Startups* (Oviatt; McDougall, 1994; Ries, 2011; Trimi; Berbegal-Mirabent, 2012), objeto de estudo desta pesquisa. O principal desafio dessas empresas reside em descobrir o que produzir, de forma que esse produto/serviço seja rentável e inovador, que atenda às necessidades dos clientes e que propicie um retorno confiável, mesmo em um ambiente de incertezas e com um mercado não consolidado (Ries, 2011).

De acordo com Ries (2011, p. 07- 08), *Startup* é definida como “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.” Por ser uma instituição e, não, um produto, ela requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza, complementa o referido autor, justificando que planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável e em um ambiente relativamente estático. Logo, isso não se aplica às *startups*, pois elas não têm nenhum dos dois.

Adicionalmente, tem-se que as *startups* são empreendimentos que demandam forte investimento para crescer, em que é pouco provável que existam lucros, caixa e fluxos de dividendos no estágio inicial de vida, o que dificulta a adoção de modelos tradicionais de avaliação de desempenho, sejam eles econômico-financeiros, sejam aqueles utilizados com abordagem mais qualitativa (Antunes *et al.*, 2016).

O breve cenário apresentado, notadamente quanto às características que as empresas identificadas por *Startups* possuem e o contexto em que atuam, conduziu à formulação da seguinte questão de pesquisa: Como as empresas identificadas por *Startups* desenvolvem seus processos de gestão de forma a atingirem a sua missão? Como objetivo geral tem-se: conhecer como essas empresas desenvolvem seus processos de gestão, com a finalidade de se identificar a existência de um modelo de gestão que seja próprio para elas. A título de objetivos específicos concebe-se: 1) conhecer a estrutura de controle gerencial dessas empresas e 2) identificar o tipo de estrutura gerencial que conduz a melhores resultados.

Entende-se que este estudo se justifica por buscar conhecer se essas empresas possuem um modelo específico de gestão e de avaliação de desempenho, com base na percepção de seus idealizadores que atuam na liderança da gestão das mesmas. Sendo as *startups* empreendimentos que demandam forte investimento para crescer, é possível que seja pouco provável que existam lucros, caixa e fluxo de dividendos no estágio inicial de vida, o que dificulta a adoção de modelos tradicionais de avaliação de desempenho, sejam eles financeiro-econômico, ou com abordagem qualitativa e, ainda que, devido ao ambiente natural de incertezas, riscos, aprendizados e inovações que permeiam a composição das *startups*, aplicar um modelo de gestão tradicional que busque diminuir exatamente esse

ambiente incerto pode acabar por impedir que os mecanismos que naturalmente compõem esse modelo de negócio se desenvolvam e se consolidem (Antunes *et al.*, 2016).

Dessa forma, pretende-se contribuir para ampliar os conhecimentos acerca da gestão desse universo de empresas que buscam inovar e criar soluções eficientes, e que se potencializa devido a relevância que assumem para o desenvolvimento econômico dos países, notadamente por meio das *Fintechs* e das *Indtechs*.

Para tanto, o ambiente de atuação e caracterização dessas empresas foram abordados, bem como conceituou-se processo de gestão, segundo alguns dos principais autores referências nesses conceitos. O procedimento qualitativo de coleta de dados adotado foi um questionário contendo perguntas abertas, realizado junto a onze gestores desse tipo de empreendimento, configurando-se em uma amostra selecionada por conveniência. Portanto, um estudo de natureza exploratória.

2. Fundamentação Teórica

2.1 A dinâmica empreendedora das *Startups*

Devido ao principal objetivo de as empresas identificadas por *Startups* residir na criação de um produto/serviço que seja rentável e inovador, seu modelo de negócio é tido por diferenciado, visto utilizar uma tecnologia já existente para o desenvolvimento de algo novo, ou na busca por descobertas científicas ou, ainda, na expansão de fronteiras para atender a uma nova massa de consumidores. Por isso, dentro desse modelo de empresa, um tempo considerável é gasto em processos de aperfeiçoamento (Ries, 2011).

Dessa forma, cada *Startup*, atuando em diferentes setores, pode ser entendida como um experimento, cujos questionamentos são relacionados à possibilidade de produção e se o produto/serviço pode ser desenvolvido de forma sustentável, resultando em um conjunto de aprendizagens, a cada experiência (Ries, 2011).

Trimi e Berbegal-Mirabent (2012), chamam a atenção para o fato de que se iniciar uma empresa significa considerar uma série de variáveis importantes. Por isso, o simples ato de ter uma ideia e considerá-la revolucionária não é suficiente para torná-la real e que, por representar um ambiente incerto, as *startups* não costumam ter continuidade em seus negócios por conta de falhas sequenciais, que envolvem desde o estudo de mercado até a consideração da avaliação de seus clientes e do negócio como um todo.

Quanto à característica empreendedora das *startups*, Dornelas (2018) considera que a definição de Empreendedorismo adotada pela maioria dos autores abrange conceitos como: a iniciativa de criar um negócio novo, a utilização de recursos de forma criativa de modo que haja transformação do ambiente econômico e social e, por fim, a conscientização de que é necessário assumir riscos, denotando a adoção de ideias inovadoras e arriscadas em diferentes contextos, sendo esses aspectos aqueles que fazem parte do ambiente das *Startups*. Dessa forma, o referido autor aponta que existem importantes diferenças entre o Empreendedorismo de *Startup* e o Empreendedorismo Corporativo, também conhecido por Intraempreendedorismo. Em resumo: enquanto as *startups* buscam a criação de riqueza por meio de novas estratégias organizacionais e sem regras rígidas, o intraempreendedorismo busca consolidar a imagem da empresa utilizando-se de uma cultura interna já bem consolidada, e com um sistema que por si só costuma ser mais burocrático. Com a viabilização do empreendimento, a empresa deixa o estágio de *startup* e inicia um estágio de desenvolvimento denominado por expansão (Hanks *et al.*, 1993).

Conforme já mencionado, as *startups* comumente são geradas através de ideias inovadoras que representam uma demanda por produtos modernos e acompanhados por avanços tecnológicos (Alves; Duarte, 2016; Sá, 2017). Nesse contexto, o risco financeiro que advém dessas empresas por ser elevado, apresenta-se como empecilho para a captação de recursos através de meios formais e tradicionais, como é o caso dos bancos comerciais, que

possuem certa resistência em emprestar dinheiro em vista dos riscos desse modelo de organização, comumente marcada pela falta de ativos ou de um fluxo de caixa (Ferrary; Granovetter, 2009).

Assim, torna-se comum que o capital inicial destas empresas consideradas *startups*, derive de amigos e parentes à princípio, de forma que tais investimentos se apresentem como empréstimos de curto prazo, enquanto há uma expectativa de que a variedade de fontes de financiamento se torne maior com o tempo (Roberts, 1990). Adicionalmente, surgem também fontes de financiamento alternativas, como os chamados investidores anjo, dispostos a financiarem projetos com alto potencial e riscos mais elevados, e o segmento de Venture Capital, que fornece um aporte de capital para empresas com potencial de crescimento e expectativa futura de valorização, em troca de participação societária (Calvosa; Oliveira, 2008; Meirelles; Pimenta Jr.; Rebelatto, 2008).

O termo investidor anjo refere-se a um indivíduo que, além de buscar projetos inovadores e com potencial de crescimento, fornece capital próprio, como forma de financiar negócios que se encontram ainda no início, sendo relevante principalmente nas fases iniciais do empreendimento. Nesse sentido, investem em pequenas empresas e são tipicamente associados ao ato de compor um tripé já formado pelo financiamento de familiares e amigos e, ainda, o financiamento de empresas institucionais de capital de risco (Wong *et al.*, 2009; Calvosa; Oliveira, 2008; Sudek, 2006).

Devido ao alto risco, os gestores de fundos de Venture Capital, por sua vez, são bastante cautelosos durante o processo de análise dos empreendimentos (Meirelles; Pimenta Júnior; Rebelatto, 2008; Pereira; Peghini, 2022). A participação de investidores durante o estágio inicial das *startups* traz perspectivas positivas para o negócio por meio da ideia de haver maior viabilidade para o empreendimento, por meio do acesso a um capital de crescimento (Feeney *et al.*, 1999).

A escalabilidade é uma das características das *startups*. Ela é atingida quando o negócio é capaz de crescer rapidamente e de forma eficiente, sem comprometer a qualidade do produto ou serviço e, ainda, sem aumentar os custos operacionais na mesma proporção (Cunha Filho; Dos Reis; Zilber, 2018).

De forma a alcançar a escalabilidade, as *startups* passam por fases que revelam o desenvolvimento da sua maturidade (Sebrae, 2023), sendo eles: 1) *Ideação (pré-seed)*: compreende as pesquisas de mercado para se identificar oportunidades e soluções, definição de um segmento e público-alvo. Nessa etapa, a *startup* ainda não está em operação, e o empreendedor deve investigar as dores, as necessidades e os desejos dos potenciais clientes, além de pensar em produtos e serviços que gerem valor. 2) *Validação (seed)*: etapa em o produto ou serviço é validado pelo mercado, após o lançamento de um MVP (*Minimum Viable Product*), que é um protótipo com as funcionalidades básicas, para a experimentação de um público selecionado, de forma que possibilite ao empreendedor pode fazer adequações, melhoramentos ou mesmo interromper o processo de criação do produto ou serviço. 3) *Operação (early stage)*: envolve a comercialização do produto ou serviço, com as estratégias de marketing digital e de vendas colocadas em prática e, também, quando muitas *startups* recebem aportes de investidores-anjo, visto esses já conseguirem enxergar o negócio em operação e acreditarem no potencial de crescimento. 4) *Tração (grow stage)*: estágio de plena operação, em que os processos são padronizados para se chegar a escalabilidade, tendo sido validado o plano de negócios com consistência, base de clientes solidificada e atração de investimentos. 5) *Scale-Up (expansion stage)*: fase da escalabilidade, quando a *startup* aumentar sua receita e base de clientes, mantendo uma estrutura administrativa enxuta com custos mínimos.

Por fim, em relação às particularidades das *startups*, vale mencionar a pesquisa publicada no *LinkedIn*, que culminou em uma lista com as principais *startups* da plataforma,

cuja forma de análise e seleção dessas empresas contemplou os seguintes quesitos: número de funcionários, interesse por parte de pessoas que procuram vagas de emprego, engajamento dos usuários com a empresa e aspectos relacionados às habilidades de seus funcionários (LinkedIn, 2023). Ao todo, foram incluídas 20 *startups* de diferentes segmentos (entretenimento, saúde, setor imobiliário, setor financeiro, dentre outros) sendo que todas elas não possuem mais que 5 (cinco) anos de atividade. Ademais, outro ponto que também se observa no ranking é que quase metade das *startups* selecionadas (09) pertence ao ramo de serviços financeiros, conhecidas também como *Fintechs*.

As *Fintechs* representam um segmento que une tecnologia e soluções financeiras inovadoras, adaptadas a um panorama digital e moderno que atrai clientes interessados em sua facilidade e em seu caráter mais acessível em comparação aos bancos tradicionais (Arner, Barberis; Buckley, 2015). As *Fintechs* representam, portanto, um dos segmentos mais impactados pelo avanço tecnológico, de forma que passaram a fornecer soluções inovadoras por meio de serviços prestados a empresas ou pessoas. Por se tratarem muitas vezes de organizações que nascem como um segmento de *startup*, alguns objetivos se mantêm alinhados ao modelo de negócio deste tipo de organização, como é o caso do adiamento de despesas e o foco na construção e aperfeiçoamento de um produto viável e com potencial (Arner; Barberis; Buckley, 2015).

A pesquisa realizada pelo LinkedIn também coloca em evidência a forma como a maioria dessas *Fintechs* costumam se concentrar na prestação de serviços para outras empresas, construindo relações financeiras do tipo B2B (*business-to-business*), uma estratégia que se caracteriza por ter como alvo atender organizações fornecendo soluções inteligentes para seus negócios (De Campos; Silva; Postali, 2017). Por fim, vale mencionar que, conforme dados divulgados pela Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS) em sua pesquisa intitulada Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups 2023, cerca de 83% das *Startups* brasileiras têm soluções direcionadas para empresas (B2B).

Já quando se fala no segmento de Indústria, o tipo de *startup* que atua nesse setor são as chamadas *Indtechs*, que fornecem recursos tecnológicos e processos otimizados e digitalizados (Abstartups, 2022), de forma a criar um ecossistema de inovação e interação que cria alianças promissoras (Chesbrough, 2003), visto que enquanto as *startups* apresentam uma estrutura flexível e aberta a novas soluções tecnológicas, as instituições mais tradicionais costumam possuir níveis hierárquicos bem definidos e mais questões burocráticas. Dessa forma, contribuem positivamente na oferta de soluções para o mercado da Indústria 4.0, destacando-se a digitalização como uma importante ferramenta para aumento de eficiência (Rocha; Mamédio; Quandt, 2019).

2.2 Modelo de Gestão e Processo de Gestão

Entende-se por modelo de gestão o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia (Crozatti, 1998).

Nesse sentido, as práticas de controle gerencial são de suma importância durante o processo de organização de uma empresa, já que elas estabelecem um modelo de gestão a ser seguido que possibilite o cumprimento de objetivos organizacionais. Para que essa estrutura funcione, é fundamental que as escolhas feitas durante o processo de definição das práticas de controle gerencial sejam complementares, de forma que uma dê suporte a outra (Nisiyama *et al.*, 2018). Devido ao processo de gestão partir do estabelecimento da missão, em que se considera a cultura e os valores da organização alinhados à continuidade da empresa, logo, constitui-se um processo de controle do desempenho, que acaba por determinar a trajetória a ser traçada para que metas sejam atingidas (Crozatti; Guerreiro, 2003; Oyadomari *et al.*, 2018).

Objetivamente, o processo de gestão se dá pelo conjunto do: 1) Planejamento estratégico, que contempla a compreensão da realidade por trás da empresa; 2) Planejamento operacional, que estabelece o plano de operação a ser seguido pela organização; 3) Execução, que implica em colocar em prática as atividades que foram aprovadas, concomitantemente à realização do 4) Controle, que se verifica se e como os resultados obtidos correspondem ao que foi planejado anteriormente.

O processo de avaliação de desempenho, por sua vez, engloba objetivos a serem alcançados por meio da conduta adotada pela gestão, levando em consideração o estágio que determinada organização deseja alcançar. Durante a definição da trajetória a ser percorrida, importante se considerar a relação interna e externa da empresa, sua inserção no mercado, sua dinâmica com clientes, fornecedores e etc., de forma que, ao executar um sistema de avaliação de desempenho, passe a existir uma estruturação do processo de gestão. É esperado que o gestor tenha a capacidade de criar estratégias e, a partir delas, desenvolva novos processos operacionais acompanhados do uso de indicadores de desempenho. (Martins, 2006)

Para que uma avaliação adequada seja feita, é necessário que haja um planejamento prévio e o acompanhamento do processo e seus resultados, indo além do método tradicional que costumava observar apenas o controle financeiro da empresa. Desempenho corresponde a avaliação de um determinado cenário, e esse pode influenciar em questões internas como a definição de programas e orçamentos dentro de uma empresa (Nisiyama *et al.*, 2018). A adesão de um modelo de avaliação deve corresponder àquilo que a empresa enxerga como necessário em seu momento atual, além de que ele corresponde a um mecanismo que busca trazer benefícios para a organização e não o contrário.

Quanto à avaliação das *startups*, conforme já mencionado, Antunes *et al.* (2016) consideram que possa se tornar um processo complicado, principalmente porque esse modelo de negócio se caracteriza, na maioria dos casos, pela ausência de ativos físicos que possam ser negociados ou substituídos, logo, é possível considerar que os principais ativos dessas empresas sejam intangíveis.

Assim sendo, e considerando que *startups* são empreendimentos que demandam forte investimento para crescer, é pouco provável que existam lucros, caixa e fluxo de dividendos neste estágio inicial de vida, dificultando, portanto, a adoção de modelos tradicionais de avaliação de desempenho, sejam eles financeiro-econômico, sejam aqueles utilizados com abordagem qualitativa (Antunes *et al.*, 2016).

Portanto, devido ao ambiente natural de incertezas, riscos, aprendizados e inovações que permeiam a composição das *startups*, entende-se que aplicar um modelo de gestão tradicional que busque diminuir exatamente esse ambiente incerto pode acabar por impedir que os mecanismos que naturalmente compõem esse modelo de negócio se desenvolvam e se consolidem, complementam os autores.

3. Procedimentos Metodológicos

Este estudo se caracteriza, quanto ao seu objetivo, como uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória pois busca ampliar os conhecimentos quanto ao entendimento do ambiente de negócios das *Startups* e, Descritiva, porque se busca identificar a existência de modelo de gestão que seja utilizado por elas por meio de suas características (Martins, 1994; Gil, 2009; Cervo; Bervian, 2002). Quanto à questão de pesquisa, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois visa conhecer como as empresas *startups* são gerenciadas a partir do ambiente em que atuam (Stake, 2010).

De acordo com o jornal Gazeta do Povo (apud CORTEX, 2022) há em torno de 11.562 *startups* ativas no Brasil, sendo 28% do segmento de Tecnologia da Informação, 22% de Serviços, 16% do Varejo, 11% da Indústria e 6% do Financeiro. Os dados disponibilizados ainda informam que quase metade do número de *startups* no país se concentram no Estado de São Paulo (49,7%), estando em segundo lugar Minas Gerais (8%) e logo atrás o Estado do Rio de Janeiro (8%).

Nesse sentido, a seleção da amostra se deu por conveniência, de acordo com o interesse e a disponibilidade de os gestores em participar visando contemplar, ao menos, uma empresa de cada segmento, ou seja: de Tecnologia da Informação, de Serviços, de Indústria e do Mercado Financeiro. O critério de seleção dos gestores se deu por este ser, além de o principal gestor, o idealizador do negócio. Não entrou em questão nessa seleção se a empresa possui hoje um bom desempenho econômico ou não, em linha com o objetivo geral desta pesquisa. Os gestores, todos maiores de 18 anos, foram convidados à participar do estudo via página no *Linkdin* e, também, por indicação de contatos de rede pessoal de profissionais, e todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os dados foram coletados por meio de um questionário contendo perguntas fechadas e abertas por meio do Google Docs, divididas em dois blocos. O primeiro contendo perguntas que permitiram diferenciar os respondentes em termos de características demográficas, ressaltando que não há a identificação do respondente e nem da empresa; o segundo contemplou 10 (dez) questões de acordo com o objetivo informacional, sendo que na(s) questão 1: Motivação empreendedora; questão 2: Competências do gestor; questões de 3 à 8: Processo de Gestão e Questões 9 e 10: Características das *Startups*.

As perguntas foram formuladas com base na literatura disponível e, também, de acordo com a curiosidade do pesquisador alinhada aos modelos tradicionais de gestão, visto se tratar de um tema ainda pouco explorado, conforme já observado na introdução desta pesquisa. Os dados e informações coletados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, seguindo as orientações de Bardin (2016).

4. Análise dos Resultados

4.1 Caracterização dos Respondentes

A amostra final contou com 11 respondentes, cuja maioria encontra-se na faixa etária entre 36 e 45 anos de idade (8). Em relação à escolaridade, todos possuem curso de graduação, assim distribuído quanto a área: Tecnologia (3); Administração (2); Ciências Contábeis (1); Marketing (1); Direito (1); Desenho Industrial (1); Comunicação (2) e Relações Internacionais (1), sendo que deles 4 possuem mestrado e 3 cursaram MBA. Em relação às empresas, tem-se a maioria delas atuando na área de Tecnologia da Informação (6), seguida por Serviços (3) e Mercado Financeiro (2), sendo 8 delas empreendendo em nível nacional e as demais (3) já internacionalizadas. Observa-se que dentre as empresas que compuseram a amostra, nenhuma delas pertence ao segmento da indústria. Esse resultado está em linha com o conceito das *Indtech* (Rocha; Mamédio; Quandt, 2019), ou seja, *startups* que trabalham com tecnologias digitais focadas em fornecer serviços e tecnologia para o setor industrial (Indústria 4.0) ao invés de, necessariamente, produzir enquanto parte desse segmento. Quanto ao ciclo de vida em que as *startups* se encontram, 3 delas estão na fase de Operação (*early stage*), 2 empresas na etapa de Validação; 2 delas na etapa de Tração e, por fim, 2 empresas em Escala. Quanto às duas empresas restantes, não foi possível pontuar com exatidão em que momento do ciclo de vida se encontram. Esses estágios equivalem às etapas 3; 2; 4 e 2, respectivamente, de acordo com a classificação do Sebrae, (2023), denotando que todas já estão em operação.

4.2 Análise de Conteúdo das Respostas por Questão

Questão 1: Fator que levou a criação de uma Startup

A análise do conteúdo das respostas permitiu verificar que, objetivamente – oportunidade - foi o fator mais mencionado pelos gestores como motivação para a criação das *startups*, conforme se pode verificar na fala dos gestores das empresas E01, E02, E04, E05, E06 e E07. Porém, numa análise geral, pode-se verificar que considerar o panorama externo, a partir de um contexto em que um incômodo é sentido, mas não solucionado, apresenta-se como uma oportunidade de mercado para essas empresas (E01, E08 e E11) cujos gestores obtiveram uma visão de escassez, no que diz respeito aos agentes e mecanismos disponíveis para sanar um determinado problema, como bem destaca o respondente E04 ao afirmar: “Oportunidade de negócio, junto com uma visão de escassez no mercado”. Dessa forma, aproveitam para oferecer algo novo e inovador que os coloca à frente dos concorrentes, explorando um mercado com potencial de crescimento, como destacam os respondentes E01, E08 e E09. Além disso, a partir da resposta dada pelo gestor E05, pode se observar que forças externas podem levar à necessidade de adaptação para uma realidade distinta, que é acompanhada também por novas oportunidades. Ademais, experiências previamente tidas pelo idealizador permitem um olhar de compreensão vindo de quem observa certa realidade e aproveita-se de seu conhecimento para explorá-la e propor soluções novas (E02, E03, E09, E10, E11).

Questão 2: Competências requeridas para ser um gestor de startups.

De acordo com a percepção dos respondentes, conhecimento de mercado foi indicado como a competência mais relevante para coordenar esses empreendimentos, segundo os gestores das empresas E05, E06, E07, E10 e E11, em linha com o modelo em que as *startups* se desenvolvem e crescem, sendo necessária uma visão estratégica bem definida e domínio sobre sua proposta de negócio, conforme apontam Ries, (2011) e Trimi e Berbegal-Mirabent (2012). Na fala do respondente E11: “Se sua solução é para restaurantes, você precisa de alguma forma ter "vivido" a realidade de um restaurante”. Da mesma forma como conhecer os movimentos do mercado torna-se importante, dado o caráter dinâmico e globalizado do mercado atualmente, em que o gestor de *startup* precisa ser apto a se adaptar a diferentes cenários, como pontuam os gestores das empresas E01 e E05, e ter iniciativa, como afirma o respondente da E08. Habilidades como liderança, *networking*, resiliência, dentre outras mencionadas pelos gestores das empresas E03, E05, E10, E11, implicam em competências mais subjetivas e socioemocionais as quais, em virtude de um ambiente com muito mais incertezas e riscos atrelados, tornam-se fundamentais ao gestor que decide operar nesse tipo de empreendimento (Alves; Duarte, 2016; Sá, 2017). Por fim, cumpre ressaltar que os respondentes das empresas E10 e E11 reforçam o conhecimento técnico como um elemento relevante dentro desse segmento, em que a partir de experiências anteriores relacionadas ao setor de atuação, o gestor pode tomar decisões orientadas ao problema que se pretende resolver de forma inteligente.

Questão 3: Formas de captação de recursos utilizadas.

A análise das respostas permitiu verificar a predominância do uso de capital próprio, ou seja, o investimento que tem como origem os recursos do próprio idealizador, que decidiu por investir em sua ideia de negócio (E01, E02, E04, E05, E06, E07, E10, E11). Vale observar que essa estratégia de financiamento implica em alguns riscos, visto que as *startups* lidam com recursos limitados nessa primeira fase, enquanto almejam um crescimento sustentável (Ferrary; Granovetter, 2009). Posteriormente, fontes alternativas de financiamentos externos serão importantes para propiciar a continuidade da empresa e de suas operações, a medida em que a demanda por seu serviço ou produto torna-se maior, resultando

em associações entre o capital próprio do idealizador e, posteriormente, a participação de investidores. Nenhuma menção foi feita referente a capital junto aos investidores anjo. Nesse sentido, destacam-se as falas dos seguintes gestores: “Recurso próprio em um primeiro momento e depois recorremos a investimento de Venture Capital” (Gestor E11); “Inicialmente *bootstrapping* (quando o gestor utiliza recursos próprios para bancar o empreendimento), com as vendas pagando o desenvolvimento do produto, e em um segundo momento buscamos a captação de capital de investidores” (Gestor E10). (Calvosa; Oliveira, 2008; Meirelles; Pimenta Jr.; Rebelatto, 2008).

Questão 4: Número de funcionários e tipo de vínculo com a startup

No que se refere às equipes de trabalho que compõem esse modelo de empreendimento, cabe pontuar que a expectativa era de encontrar empresas que fossem adequadas de equipes mais compactas, em vista do caráter de haver recursos mais limitados para serem investidos pela empresa especialmente no início. Porém, nota-se que essa percepção pode estar vinculada muito mais ao processo de desenvolvimento da *startup* do que necessariamente a uma regra que se aplica a esse modelo de empreendimento, pois observou-se que o número de funcionários variou, em média, conforme o estágio em que a *startup* se encontra em seu ciclo de vida. O gestor da E05, cuja empresa está na fase de operação, informou contar com 4 funcionários sendo dois deles os próprios sócios; o respondente E03, que afirmou estar em fase de tração, informou que seu grupo de funcionários é composto por 10 pessoas; o gestor da E08, cuja empresa encontra-se no estágio de escala, declarou possui 25 funcionários, variando entre estagiários e contratos de trabalho com Pessoa Jurídica e o gestor da E01 afirmou possuir 45 funcionários, complementando que sua empresa estava em fase de validação de um novo produto digital, ou seja, encontra-se em processo de expansão de seu portfólio de oferta, o que sugere equipes maiores para comandar projetos distintos, mantendo a direção do produto inicial sem renunciar a novas ideias. Portanto, os resultados sugerem que, conforme essas empresas alcançam etapas distintas e consolidam seus modelos de negócio, as equipes de trabalho tendem a se tornarem maiores, de forma a acompanhar o crescimento do empreendimento, provavelmente considerando o aumento de demanda pelo produto ou serviço já validado e pela inclusão de novos processos.

Questão 5: Características do processo de gestão das startups

A análise das respostas permitiu verificar que, de acordo com os gestores, definir metas e objetivos a serem traçados representa uma atividade que compõe o processo de gestão dessas empresas, que buscam agir estrategicamente para fortalecerem e ampliarem seus empreendimentos, conforme reforça o gestor da empresa E11: “Construímos um Business Plan com projeções de médio e longo prazo. Com base nessa definição, criamos OKRS para cada setor da empresa, de modo a corroborar a realização do Business Plan”. Da mesma forma também salienta o gestor da empresa E03 que, além de mencionar uma gestão composta por equipes remotas e acompanhamento de indicadores, destaca o uso de uma “gestão por metas e OKRS”. O conceito de OKRS faz referência à *Objectives and Key Results*, em português: Objetivos e Resultados-chave. O termo consiste na ideia de haver uma gestão a partir de metas e de um conjunto de ações que levam em direção aos objetivos almejados (Muniz *et al.*, 2022). Ademais, a divisão de áreas dentro da mesma *startup* se constitui como um elemento que colabora para o gerenciamento das atividades presentes na empresa (E01, E10, E11), assim como a gestão financeira, por meio do controle de gastos e da otimização dos recursos utilizados (E04, E05, E06), enquanto se leva em consideração o fato de que esses empreendimentos se caracterizam por maiores limitações financeiras no início e por buscarem serem escaláveis, ou seja, almejem manter um crescimento de suas

receitas e ciclo de vida sem que os custos acompanhem esse processo de maneira proporcional (Cunha Filho; Dos Reis; Zilber, 2018).

Questão 6: Percepção quanto a contribuição das ferramentas de planejamento e de orçamento

A análise das respostas permitiu verificar que, a forma como essas empresas administram conceitos como planejamento e orçamento diante de suas singularidades, uma gestão financeira inteligente é um parâmetro comum, sendo utilizado para auxiliar 5 dessas *startups* (E03, E04, E07, E10, E11). Assim, noções de planejamento do faturamento e acompanhamento de custos, acompanhamento das receitas e dos fluxos de caixa são importantes orientadores e precisam ser monitorados continuamente, conforme destaca o gestor E10: “São conceitos fundamentais, mas que no contexto das *startups* precisam de uma revisão com maior frequência. Mesmo *startups* que tenham um histórico maior, existem vários eventos esporádicos que podem afetar custos e faturamento”. Além disso, a definição de metas e objetivos a serem alcançados também é utilizada para que haja uma adaptação aos conceitos anteriormente mencionados (E01, E09), de forma que ocorra um acompanhamento regular das atividades necessárias ao crescimento da empresa para que essa ação se reflita em uma estruturação dos resultados que estão sendo buscados, conforme destaca o gestor E01: “Trabalhamos com objetivos de longo prazo e metas de curto prazo, organizados em OKRs trimestrais. A cada ciclo, organizamos um encontro (*KickOff do Quarter*) para avaliar resultados e organizar no futuro”.

Questão 7: Gestão do faturamento e das despesas

Nesse objetivo, a análise das respostas permitiu verificar que o faturamento e as despesas são geridas de modo a alcançarem o estágio de escalabilidade, em que seus modelos de negócio encontram-se validados no mercado, sendo que, uma gestão financeira atenta e cuidadosa, é tida como uma importante ferramenta de auxílio nesse processo, conforme se pode observar na fala dos gestores das empresas E01, E02, E05, E07, E08, E10 e E11, ainda que tornar esses empreendimentos escaláveis seja um desafio, como destaca o gestor E02 ao manifestar que “[...] as *startups* "desejam" ser escaláveis, mas o processo de queima de caixa deixa claro que os custos superam as receitas por longos períodos, que se não levarem à escalabilidade, levam à falência”. Ademais, a realização de investimentos estratégicos em áreas que contribuem para o crescimento da empresa também é pontualmente utilizada (E03, E05, E07, E09, E10), assim como a adoção de estratégias que permitam reduzir custos dispensáveis, principalmente envolvendo as equipes de trabalho que compõem essas empresas, que tendem a serem formadas por menos pessoas. O respondente E06 destaca que há um “foco no aumento de produtividade/capacidade com baixa necessidade de aumento de equipe. Pessoas podem ser o maior custo das *startups*”. Logo, os resultados sugerem que manter grupos menores de funcionários também pode ser vista como uma forma de permitir que essas empresas tenham um equilíbrio entre seu faturamento e despesas. Conforme foi apontado na questão 4, as equipes de trabalho nesse modelo de empreendimento tendem a se adaptarem ao estágio em que a *startup* se encontra, o que reflete na distribuição de funcionários e a quantidade de pessoas contratadas. Nas fases iniciais, o número de contratados tende a ser menor e, em conformidade com o estágio da empresa, há a possibilidade de crescimento.

Questão 8: Medidas de mensuração do sucesso da startup

De forma a se verificar como os gestores dessas empresas avaliam o desempenho de seus empreendimentos, primeiramente é importante considerar a maneira como são organizados e analisados os seus resultados, além de compreender quais fatores são estudados

para dar embasamento ao sucesso, ou não, de sua oferta. Nesse sentido, a análise das respostas permite verificar que, conforme ocorre o crescimento de uma *startup* e que sua ideia se torna validada pelo mercado, é provável que novos elementos passem a ser considerados para avaliação do negócio, como destaca o gestor da empresa E02: “Os indicadores mudam a cada ciclo, na fase pré-produto era a validação da hipótese, um número entre 6 e 12 pessoas referência no mercado, concordando que se o produto viesse a existir, o usariam. Depois que o produto é lançado, entramos em métricas de uso em si, para depois medirmos volumes de uso e a conclusão de atividades-chave, que são aquelas onde há entrega de valor. Mais adiante, quando há engajamento e a execução das atividades-chave, partimos para métricas financeiras, que é a capacidade que a *startup* tem de cobrar contrapartidas pelo valor que entrega”. Adicionalmente, se faz importante mencionar que a maioria dos gestores pontuou o uso de indicadores que possuem relação com o cliente, com sua experiência de compra (E01, E02, E03, E04, E05, E06, E08, E10, E11), com o feedback (E03, E04), com venda e recompra do novo produto (E01) e, ainda, com o CAC (Custo de Aquisição de Cliente), citado pelos gestores E06, E08 e E11. Entende-se que ao colocar o consumidor como principal medida de avaliação dos resultados obtidos, têm-se uma análise mais direcionada para a compreensão do quão receptivo o mercado se mostra em relação ao produto ou serviço ofertado, de forma que o cliente seja um parâmetro para examinar a validação do plano de negócio que compõe a *startup* e a direcione até processos de aperfeiçoamento. Dado o contexto em que esses empreendimentos buscam explorar novos mercados com potencial de crescimento e são também acompanhados por maiores riscos, realizar melhorias incrementais a partir de observações dos usuários pode poupar gastos dispensáveis e acelerar o processo de incorporação e aceitação no mercado. Por fim, vale mencionar que dentre os indicadores tradicionais de avaliação de desempenho, o indicador financeiro ROI (Retorno sobre o Investimento) e, também, a avaliação do faturamento da empresa foram mencionados pelos gestores das empresas E01, E03 e E10. Isso sugere que essas empresas também são adeptas de métodos de avaliação já consolidados no mercado, que facilitam o processo de compreensão do desempenho do empreendimento pelos agentes externos, especialmente investidores, que são fundamentais durante o processo de crescimento e expansão da *startup*, e internos, que são importantes para avaliar e analisar as operações da empresa.

Questão 9: Elementos que os gestores identificam em comum com as empresas tradicionais

Pode-se de observar que, em relação ao que se mantém neste modelo de empreendimento e normalmente também é encontrado em empresas tidas como tradicionais, os respondentes apresentaram perspectivas distintas, considerando suas próprias experiências. A princípio, a gestão financeira encontra-se como uma atividade que possui métodos conceituados no mercado e que alguns dos gestores afirmaram ter uma atribuição em suas *startups* (E01, E03, E05 e E06), como destaca o respondente E01: “A administração financeira é bastante 'tradicional'. Somos disciplinados e usamos métodos já validados pelo mercado”. Verificou-se, ainda, a perspectiva de que algumas dessas empresas tendem a se assemelhar mais às organizações tidas como tradicionais do que outras, como salienta o gestor da empresa E11, ao pontuar que em sua empresa se busca “manter o máximo possível de rotinas e rituais que são comuns em empresas tradicionais, até porque, desde o meu ponto de vista o que diferencia uma *startup* de uma empresa tradicional é somente a possibilidade de escala”. Já o gestor da empresa E08 salientou não identificar nada comum em modelos convencionais em sua empresa, além de pontuar que: “Não ligamos para horário de trabalho e onde os funcionários irão estar. Apenas focamos em entregáveis. Além disso, a comunicação é horizontal, todos têm acesso aos *founders*”.

Questão 10: Percepção quanto à contribuição da Cultura Organizacional

Alguns aspectos que caracterizam esse modelo de empreendimento, como seu caráter inovador e a utilização de estruturas menos burocráticas, integram uma forma de organização que aspira um crescimento sustentável, enquanto ainda mantém suas singularidades ou adapta a elementos já conhecidos para seu contexto. Manter uma Cultura Organizacional (E01, E03, E09, E11) que caracteriza a empresa e que reconhece suas aspirações de forma que haja uma concordância entre os objetivos a serem alcançados, é um aspecto que o gestor E09 salienta ao dizer que em sua *startup* há uma “Unicidade de visão do que se quer do negócio, mesmo que seja necessário diversificação de legados e contribuições individuais”. Ademais, para que essa estrutura se encontre estabelecida, é importante considerar o comprometimento daqueles que a integram, como destacam os gestores das empresas E04 e E07, ao caracterizarem esse elemento como indispensável. Têm-se, ainda, que algumas *startups* optam por reforçarem aspectos que justamente retratam a proposta dessas empresas, como é o caso de serem empreendimentos inovadores e que buscam se tornarem escaláveis, como reforça o gestor E06 ao caracterizar como fundamental a “inovação, pouca burocracia, escalabilidade e custo baixo”. Por fim, vale mencionar que os respondentes E01 e E02 salientaram a autonomia que compõem seus modelos de negócio. Segundo o gestor E02: “A ideia de ambiente organizacional é dispensável à minha *startup*, que oferece a oportunidade de trabalhar num negócio que pode assumir a liderança em um mercado tradicional seguindo um modelo totalmente novo. Há grande liberdade individual, nenhuma supervisão direta, sem rotina ou cobranças [...]”.

4.3 Síntese dos resultados de acordo com os objetivos específicos

Objetivo específico 1: Conhecer a estrutura de controle gerencial dessas empresas.

A fim de se conhecer a maneira como as *startups* organizam o controle gerencial de suas atividades, foram feitos questionamentos que contemplavam ações relacionadas ao processo de gestão, de forma a se avaliar de que maneira os gestores realizam o controle financeiro de seu negócio; quais tipos de fontes de financiamento são utilizadas; o número de funcionários e o vínculo existente; como é medido o sucesso de seu plano de negócio e a identificação de uma cultura organizacional.

Conforme mencionado, as *startups* são geradas a partir de ideias inovadoras e de uma demanda por produtos novos (Alves; Duarte, 2016; Sá, 2017), logo, o processo de aquisição de capital torna-se importante para que ocorra uma expansão do negócio e para que sua continuidade seja mantida (Barbosa; Pinho, 2016; Cassar, 2004). Nesse sentido, os resultados revelaram que, as *startups* que compuseram a amostra do estudo, tendem a depender de capital próprio, especialmente nos estágios iniciais (E01, E02, E04, E05, E06, E07, E10, E11), até que o empreendimento se torne interessante para agentes externos atuarem como investidores, por meio dos fundos de Venture Capital.

Com relação à forma como essas empresas medem desempenho, nota-se uma concentração considerável do uso de indicadores que se baseiam na experiência do cliente com o produto ou serviço que é oferecido. Por lidarem com recursos limitados no que concerne a financiamento, as *startups* tendem a buscarem ser eficientes e maximizar o valor agregado de sua oferta através do *feedback* que recebem de seus consumidores, de forma que recursos e esforços não sejam desperdiçados em ações que não geram efetivamente valor para eles (Bosch *et al.*, 2013).

A gestão estratégica apresentou-se como uma iniciativa para aperfeiçoar a oferta de forma a possibilitar uma adequação ao mercado de maneira mais rápida e segura, a partir das observações vindas do próprio público-alvo e das percepções da equipe de trabalho que compõe a empresa. O gestor da E04, que apesar de afirmar não usar atualmente nenhum indicador em específico, reforça como é realizado um planejamento estratégico que leva em

consideração o “Feedback dos nossos parceiros, clientes e da equipe interna. Todos têm direito de opinar, não importando em qual cargo está na empresa [...]”.

Acerca de como as *startups* administram a relação entre faturamento e despesas em seus modelos de negócio, têm-se como destaque a junção entre uma gestão financeira atenta e a definição de objetivos a serem alcançados. A partir da indicação de metas a serem atingidas, a empresa passa a delimitar um caminho que permita essa trajetória dentro do processo de gestão, considerando quais procedimentos precisam ser viabilizados para promover um desempenho positivo, em linha com Crozatti e Guerreiro, (2003). Monitorar o setor financeiro também se revelou como capacidade de contribuir para a definição de ações que a *startup* decide executar, considerando a disponibilidade de recursos e os diferentes estágios que esse modelo de empreendimento alcança ao longo do tempo, conforme ocorre a possibilidade de investir em seu crescimento.

Sobre a forma como essas empresas organizam suas equipes de trabalho, observou-se uma relação entre o número de funcionários e o estágio em que a *startup* se encontra, o que evidencia que as equipes menores costumam estar presentes nos estágios iniciais, em que os custos tendem a ser maiores e os recursos mais escassos. O gestor E08 chegou a afirmar que sua empresa foca em ser lucrativa e que coloca os *founders* como agentes ativos no processo de gerenciamento, inclusive como uma estratégia para reduzir custos. Porém, conforme a empresa atinge fases posteriores, e a captação de capital passa a ter como origem fontes distintas, que contribuem para o crescimento do negócio, a quantidade de funcionários tende a aumentar, inclusive em vista da possível inclusão de novos processos, dado o contexto de expansão. O gestor E01 afirmou que em sua empresa possui 45 funcionários, sendo um empreendimento que já ultrapassou o estágio inicial de operação, diferente do respondente E05 que pontuou estar na fase de *early stage* e possui 4 funcionários, e do gestor E03, que se encontra no estágio de tração e afirmou possuir 10 pessoas em sua equipe.

Objetivo Específico 2: Identificar o tipo de estrutura gerencial que conduz a melhores resultados.

De forma a se identificar o tipo de estrutura gerencial que conduz a melhores resultados, adotou-se como referência o estágio do ciclo de vida da *startup*, visto essa referência ter aparecido na fala de praticamente todos os gestores, para contextualizarem as suas respostas, a exemplo do gestor da E01 que, ao informar que possui 45 pessoas que contribuem para a manutenção das atividades em seu empreendimento, complementou justificando que a empresa se encontrava atualmente em processo de validação de um novo produto. Assim sendo, apresentam-se os principais aspectos identificados.

As *startups* são empreendimentos que se caracterizam por explorarem o desenvolvimento de ideias inovadoras e com potencial para se tornarem rentáveis enquanto lidam com recursos limitados no que se refere a pessoas e financiamentos (Ries, 2011; Bosch *et al.*, 2013). Portanto, manter essas empresas até que alcancem um estágio de crescimento sustentável implica em definir estratégias que permitam a continuidade do negócio considerando suas singularidades, como o alto risco e o ambiente de incertezas, especialmente nos estágios iniciais, visto que, no Brasil, cerca de 40% das empresas não mantêm suas atividades por mais do que cinco anos (Sebrae, 2024).

Logo, definir quais ações são essenciais pode contribuir para evitar custos desnecessários e alocar recursos em setores fundamentais, principalmente no caso das *startups*, que costumam investir em processos de aperfeiçoamento de seu produto ou serviço até que ele alcance o estágio de validação de mercado. Essa iniciativa coloca o cliente como um agente fundamental no processo de aprimoramento de sua oferta e na análise acerca da viabilidade do negócio.

Dessa forma, de acordo com o gestor da E01, os principais mecanismos utilizados para analisar o sucesso são “vendas e recompra do novo produto”, indicadores que levam em consideração o consumidor e seu processo de compra.

Com relação ao planejamento e previsão, conceitos que levam em consideração um histórico operacional antecedente e um ambiente relativamente estático, esses são aspectos que não conseguem ser efetivamente aplicados em *startups* (Ries, 2011). Assim, como forma de se adequar a esse panorama, esses empreendimentos podem adotar uma estratégia que harmoniza suas particularidades com o processo de organização, principalmente por meio da definição de metas que levam em consideração o ciclo de tempo de cada atividade e a flexibilidade de se adaptar conforme o necessário. Ou seja, essas empresas avaliam o futuro que desejam alcançar por meio da definição de ações no presente, de forma que o crescimento da *startup* acompanhe a execução dos objetivos previamente determinados. O gestor E01 ressalta que, em sua empresa, se trabalha “[...] com objetivos de longo prazo e metas de curto prazo, organizados em OKRs trimestrais. A cada ciclo, organizamos um encontro (KickOff do Quarter) para avaliar resultados e organizar o futuro”. Assim, passa a existir uma convergência entre os interesses daqueles que integram a empresa e as perspectivas futuras acerca do crescimento do negócio. No que se refere ao ambiente natural de incertezas, inovações e aprendizagens que constituem as *startups*, esses elementos são importantes no processo de estruturação do modelo de gestão que leva a melhores resultados (Antunes *et al.*, 2016). Ao considerar, por exemplo, as equipes de trabalho que irão compor essas empresas, observa-se que o número de funcionários tende a acompanhar o estágio em que a *startup* se encontra, ao invés de apresentar grupos essencialmente compactos e com menos pessoas, o que implica em considerar fatores como a expansão do negócio e a necessidade de implementar novos processos.

Tendo por exemplo a *startup* comandada pelo gestor E01, observa-se que ela se encontra atualmente em processo de validação do novo produto, o que sugere que a empresa está ampliando sua oferta, logo, espera-se que mais pessoas estejam envolvidas na administração do empreendimento e em seu processo de expansão, o que não necessariamente é interessante para *startups* em estágios iniciais, que além de terem recursos financeiros limitados, gastam boa parte de seu tempo em processos que envolvem diretamente o produto ou serviço em desenvolvimento, o que demanda muito mais a participação dos idealizadores.

Em resumo, no contexto das *startups*, saber se adaptar às demandas do mercado e às necessidades do estágio em que a empresa se encontra, permite ações mais direcionadas para estratégias que efetivamente contribuem para o crescimento, evitando manter estruturas rígidas que dificultam a inserção da empresa e de sua ideia no mercado.

Além disso, têm-se, ainda, a utilização de estruturas já consolidadas em modelos mais tradicionais que podem também ser aplicadas nas *startups* e agregar ao crescimento do empreendimento, principalmente no que se refere à gestão financeira delas. Como destaca o respondente da E01, algo que se mantém em sua empresa é uma “Administração financeira bastante tradicional” além do uso de “métodos já validados pelo mercado”.

Portanto, utilizar métodos já consolidados pode ser uma boa estratégia para garantir segurança no processo de análise do desempenho da empresa e de seus resultados, fornecendo informações valiosas inclusive para os agentes internos, que a partir do acesso a esse conhecimento conseguem orientar de maneira mais produtiva o destino dos recursos disponíveis, ou até definir as possíveis metas para o período seguinte de acordo com seus interesses e viabilidade.

5. Considerações Finais

O estudo teve como objetivo investigar como empresas identificadas por *startups* desenvolvem seus processos de gestão de forma a atingirem a sua missão. Como um dos

principais achados, considerando a amostra em questão, têm-se que as características do processo de gestão dessas empresas, bem como os artefatos de gestão adotados, dependem do estágio de vida no qual as empresas se encontram. Dessa forma, cada um dos 5 (cinco) estágios (Sebrae, 2023) alcançados, apresenta-se aos gestores a necessidade de revisão, avaliação e planejamento para a próxima etapa, expressando o ambiente dinâmico e inovador de atuação dessas empresas. Dessa forma, a iniciativa de investir nesse modelo de empreendimento demanda dos idealizadores uma gestão que considere suas singularidades e que utilize estratégias que as potencializam positivamente, de forma que seu desempenho seja acompanhado por um crescimento sustentável e favorável rumo à consolidação do modelo de negócio.

Em síntese, alcançar a validação de mercado e manter a continuidade dessas empresas contempla a utilização de uma gestão inteligente que respeita seus estágios de crescimento e que, a partir deles, define a viabilidade das próximas ações a serem executadas para atingir seus objetivos. As *startups* são empresas que mantêm processos contínuos de aprendizagem e aprimoramento que são fundamentais, dado ao contexto de inovação que as constitui, além de acompanhar e se adaptar a um mercado em transformação e contribuir para que outros setores também se desenvolvam.

A temática sobre modelos de gestão para as *startups* ainda pode ser considerada embrionário e se pode até questionar se em algum momento se chegará a um consenso, pois devemos lembrar que essas empresas se utilizam de tecnologia já existente para o desenvolvimento de algo inovador e rentável, e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) se revelam, cada vez mais, em um campo vasto de desafios, em que a parceria entre as *startups* e novos negócios da indústria 4.0 sugere ser o caminho.

Por fim, deve-se ponderar sobre as limitações da pesquisa, notadamente quando ao tamanho da amostra o qual, embora tenha praticamente abordado o triplo de empresas por segmento inicialmente estabelecido, pode ser mais bem explorado com a participação de um número maior de gestores. Por outro lado, tem-se como um produto do presente estudo, as características de gestão apontadas pelos gestores que podem vir a ser validadas em estudo quantitativo posterior, com uma amostra maior, sendo, portanto, uma sugestão para a continuidade de pesquisas nesse ambiente complexo e instigante que se caracteriza os das *startups*.

Referências

- ABSTARTUPS. **Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups Edição 2023**. 2023. Disponível em: <https://abstartups.com.br/pesquisas/>. Acesso em: 30 abril. 2024.
- ABSTARTUPS. **Mapeamento Indtech 2022**. 2022. Disponível em: https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2022/12/Mapeamento-Indtech-2022_2.pdf - Acesso em: 01 jun. 2024.
- ALVES, T. R.; DUARTE, J. C. A utilização do modelo de negócios e plano de negócios pelas startups. **Caderno PAIC**, v. 17, n. 1, p. 117–130, 2016.
- ANTUNES, M. T. P. et al. Desenvolvendo Startups: Um Ensaio sobre as Contribuições da Contabilidade Gerencial. In: **Anais Encontro anual da Anpad - Enanpad**. Salvador, BA, 2016.
- ARNER, D. W.; BARBERIS, J. N.; BUCKLEY, R. P. The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? **UNSW Law Research Paper**, v. 216, n. 62, p. 1-15, 2015.
- BARBOSA, L.; PINHO, P. Estrutura de financiamento das empresas. **Revista de Estudos Econômicos**, v. 2, n. 1, p. 1-30, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOSCH, J. et al. The Early Stage Software Startup Development Model: A Framework for Operationalizing Lean Principles in Software Startup. In: Lean Enterprise Software and Systems: 4th International Conference, LESS 2013, Galway, Ireland, December 1-4, 2013, Proceedings. 4., 2013, Galway. **Anais [...]**. Heidelberg: Editora Springer, 2013. p. 1-15.

CALVOSA, M. V. D.; OLIVEIRA, J. F. A. Angel investor: empreendedorismo fomentado através de uma nova modalidade de investidor. **Revista Cadernos de Administração**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2008.

CANCLINI, N. G. **A Globalização Imaginada**. São Paulo: Iluminuras, 2003.

CASSAR, G. The financing of business Startups. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 2, p. 261-283, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation: The new Imperative for Creating and Profiting From Technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de estudos**, v. 10, n. 18, p. 01-20, 1998.

CROZATTI, J.; GUERREIRO, R. O uso de conceitos de mensuração e avaliação de desempenho em relatórios gerenciais e a relação com indicadores financeiros de desempenho: um estudo em companhias abertas brasileiras. In: Congresso del Instituto Internacional de Custos, 8., 2003, Punta del Leste. **Anais [...]**. Punta del Leste: IIC, 2003.

CUNHA FILHO, M. A. L.; DOS REIS, A. P.; ZILBER, M. A. STARTUPS: DO NASCIMENTO AO CRESCIMENTO: PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO PARA CICLOS DE INOVAÇÃO E DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO. **DESAFIOS - Revista Interdisciplinar Da Universidade Federal Do Tocantins**, v. 5, n. 3, p. 98–113, 2018

DE CAMPOS, T. Y. K.; SILVA, M. C. C.; POSTALI, T. Folkmarketing aplicado ao B2B: Uma estratégia de relacionamento. **Revista Internacional de Folk comunicação**, v. 15, n. 35, p. 177-190, 2017.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Empreende, 2018.

FEENEY, L.; HAINES, G. H.; RIDING, A. L. Private investors investment criteria: Insights from qualitative data. **Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance**, v. 1, n. 2, p. 121–145, 1999.

FERRARY, M.; GRANOVETTER, M. The role of venture capital firms in Silicon Valley's complex innovation network. **Economy and Society**, v. 38, n. 2, p. 326-359, 2009.

GIL, A. C. **Estudo de Caso: Fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas. 2009.

HANKS, S. H. et al. Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. **Entrepreneurship theory and Practice**, v. 18, n. 2, 1993.

LAVADO, Thiago. **LinkedIn Top Startups 2023: as 20 empresas brasileiras em ascensão**. LinkedIn, 27 set. 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-startups-2023-20-empresas-brasileiras-em-s5fyc/>. Acesso em: 29 abril. 2024.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso – Uma Estratégia de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, M. A. Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. **ConTexto-Contabilidade em Texto**, v. 6, n. 10, 2006.

MEIRELLES, J. L. F.; PIMENTA JÚNIOR, T.; REBELATTO, D. A. DO N. Venture capital e private equity no Brasil: alternativa de financiamento para empresas de base tecnológica. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 1, p. 11–21, 2008.

MUNIZ, A. et al. **Jornada OKR na Prática: Unindo Práticas e Experiências que Potencializam Resultados**. São Paulo: Brasport, 2022.

NISIYAMA, E. K. et al. **Contabilidade gerencial: Ferramentas para melhoria de desempenho empresarial**. São Paulo: Atlas, 2018.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

OYADOMARI, J.C.T; MENDONÇA NETO, O. R. DE; DULTRA-DE-LIMA, R. G; NISIYAMA, E. K.; AGUIAR, A. B. DE. **Contabilidade Gerencial: ferramentas para melhoria do desempenho empresarial**. São Paulo: Atlas, 2018.

PEREIRA, R. R. C.; PEGHINI, C. C. O investidor anjo e a utilização da sociedade em conta de participação como forma de investimento nas startups. **Revista Direito, Inovação e Regulações**, v. 1, n. 1, p. 55-80, 2022.

PESQUISA REVELA QUANTIDADE DE STARTUPS NO BRASIL E SEUS SETORES DE ATUAÇÃO. Gazeta do Povo, 14 jul. 2022. Seção Pesquisas e Tendências. Disponível em:
<https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/pesquisas-e-tendencias/pesquisa-revela-quantidade-de-startups-no-brasil-setores-atuacao>. Acesso em: 13 maio. 2023 (apud CORTEX).

RIES, E. **A Startup Enxuta**. São Paulo: Leya, 2012.

ROBERTS, E.B. Initial capital for the new technological enterprise. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 37, n. 2, p. 81–94, 1990.

ROCHA, C. F.; MAMÉDIO, D. F.; QUANDT, C. O. Startups and the innovation ecosystem in Industry 4.0. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 31, n. 12, p. 1474-1487, 2019.

SÁ, M. G. C. de. O capital de risco aplicado em startups no brasil: uma reflexão sobre o ecossistema dos empreendimentos inovadores a partir da visão do investidor. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 97-120, 2017.

SEBRAE. **Conheça as fases de uma startup**. 2023. Disponível em:
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-fases-de-uma-startup,2db406cf4fc95810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 12 jul. 2024.

SEBRAE. **Mortalidade empresarial: o que fazer para prevenir**: entenda as principais causas da mortalidade empresarial e descubra estratégias eficazes para prevenir seu negócio do fracasso. 2024. Disponível em:
<https://digital.sebraers.com.br/blog/mercado/mortalidade-empresarial-o-que-fazer-para-prevenir/#:~:text=No%20Brasil%2C%20cerca%20de%2040,contribuem%20significativamente%20para%20esse%20cen%C3%A1rio>. Acesso em: 11 jul. 2024.

STAKE, R. E. **The case study method in social inquiry**. In DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The American tradition in qualitative research*. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 2010.

SUDEK, Richard. Angel investment criteria. **Journal of Small Business Strategy**, v. 17, n. 2, p. 89-103, 2006.

TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. **Revista Internacional de Empreendedorismo e Gestão**, v. 8, n. 4 p. 449–465, 2012.

WEISS, M. C. Sociedade sensoriada: a sociedade da transformação digital. **Estudos Avançados**, v. 33, n. 95, 2019.

WONG, Andrew; BHATIA, Mihir; FREEMAN, Zachary. Angel finance: the other venture capital. **Strategic Change**, v. 18, n. 7-8, p. 221-230, 2009.