

## **GESTÃO DE PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: OS INDICADORES UTILIZADOS POR STARTUPS DO PRE-SEED ATÉ A SÉRIE A**

**BRENO SOUZA DOS SANTOS**

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

**LEONARDO FABRIS LUGOBONI**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

**ROBERTO FLORES FALCÃO**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALFA

# GESTÃO DE PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: OS INDICADORES UTILIZADOS POR STARTUPS DO PRE-SEED ATÉ A SÉRIE A

## 1 INTRODUÇÃO

A capacidade de se organizar de maneira inovadora em prol de um objetivo comum garantiu a sobrevivência dos humanos e o desenvolvimento social e econômico da sociedade. No ambiente de negócios, não é diferente; para competir com grandes empresas, as startups precisam entender seu desempenho organizacional – justificando os investimentos recebidos – e organizar seus recursos de forma efetiva e eficiente.

Sendo organizações tecnológicas de rápido crescimento, as startups buscam desenvolver um modelo de negócios que seja replicável e escalável, com uma mentalidade não convencional e criativa (Bednar, Tariskova & Zagorsek, 2018). Sua velocidade de crescimento e a disrupção causada por esses negócios (especialmente em estágio inicial) são atrativos para que as corporações possam criar spin-offs, se desenvolverem internamente de maneira mais ágil e obterem resultados financeiros positivos (Spender, Corvello, Grimaldi & Rippa, 2019).

Neste contexto de alta competitividade e constante inovação, a implantação de medidores de resultado, um Conjunto de Indicadores de Desempenho, é de fundamental importância para que as empresas se façam perenes e possam gerenciar de maneira realista seus recursos, processos e resultados e acompanhar a performance organizacional (Siqueira, Rosa & Oliveira, 2003; Nascimento, Bortoluzzi, Dutra & Enssilin, 2011). Possuir tal sistema de gestão faz-se importante para que a empresa tenha visibilidade de sua performance e características de qualidade, permitindo uma administração mais estratégica e controlada, um crescimento exponencial e atraindo os fundos de investimento (Ferreira, Abreu, Abreu, Trzeciak, Apolinário & Cunha, 2008).

Embora a literatura apresente diversas pesquisas que exploram a gestão de performance em empresas de capital aberto (Correa, Assaf & Lima, 2013; Paulo & Martins, 2010), em PMEs (Silva, 2001; De Rolt, 1998) e até em startups (Altmann & Monticelli, 2020; Saccol, 2020), ainda há poucos trabalhos que discutem quais são e como são usados os indicadores considerando o ciclo de vida das startups.

Sendo assim, esta pesquisa se propõe a descrever quais são os indicadores de performance em startups com modelo de negócio SaaS (*Software as a Service*) no Brasil ao longo do ciclo de vida destas organizações e tem como objetivo contribuir para a compreensão sobre **como as startups SaaS, no Brasil, gerenciam sua performance durante seu ciclo de vida?**

Segundo dados da Associação Brasileira de Startups, em 2015, o Brasil contava com 4.451 startups. Número esse que, em 2018, saltou para 10.000 e em 2020, para 12.800 (ABSTARTUPS, 2020), o que evidencia o crescimento deste tipo de organização.

A contribuição da presente pesquisa é tanto acadêmica, no sentido de avançar a teoria sobre performance organizacional em startups, bem como gerencial, pois oferece um norteador para startups e fundos de Venture Capital, Venture Building e Corporate Venture Capital, possibilitando a adaptação e gestão dos indicadores utilizados. A pesquisa também possui impacto social e econômico, pois colabora com o desenvolvimento de organizações saudáveis, melhores negociações (seja na captação de recursos e/ou em fusões e aquisições) e alocações de capital mais efetivas.

Por fim, como comentam Bednar, Tariskova e Zagorsek, (2018), o entendimento sobre o desenvolvimento das startups (das fases iniciais até a fase da maturação) é crucial para se descobrir a existência de padrões de sucesso e fracasso, fomentando o ecossistema de empreendedorismo de uma região ou país.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 STARTUP**

Compreende-se uma startup como um modelo de negócio criado para desenvolver um problema real por meio de um novo produto ou serviço que ajuda a dinamizar a economia, em condições de extrema incerteza, sem garantia de sucesso sustentável, sendo este escalável e replicável (Saccol, 2020; Bednar, Tariskova & Zagorsek, 2018; Moroni, Arruda & Araújo, 2015). Em função de suas características, alguns autores sugerem que a startup é um estado transitório (Blank & Dorf, 2012; Ries, 2011, por exemplo). Esse tipo de organização, ainda jovem, se caracteriza por diversos fatores, como:

- Equipes enxutas: em média, as startups brasileiras possuem 10 colaboradores, com 50% delas tendo de 09 a 15 pessoas no quadro de funcionários (Altmann & Monticelli, 2020). Além disso, devido ao risco associado, se candidatar a uma vaga de emprego em uma startup nem sempre é uma escolha para quem procura trabalho. Logo, encontrar os melhores talentos se torna algo desafiador, porém necessário, visto que a escolha do time é o primeiro e mais importante passo (Garg & Gupta, 2021);
- Escalabilidade e Replicabilidade: Bednar, Tariskova e Zagorsek (2018) mencionam que as startups buscam um modelo de negócios que seja replicável - podendo ser reproduzido em diferentes esferas em escala e de maneira ilimitada – e escalável, ou seja, que consegue crescer sem ser afetado (sem grandes alterações em seus custos, por exemplo). Dessa forma, para que atinjam a expansão neste formato sustentável, observa-se um aumento e maturidade no número de startups que utilizam softwares (Cukier & Kon, 2018);
- Dinamicidade: por ser um modelo que ainda está em validação (Bednar, Tariskova & Zagorsek, 2018), é comum que as startups pivotem, ou seja, façam ajustes nos seus modelos de negócio. Segundo Kirtley & O'Mahony (2023), uma pivotação é uma reorientação estratégica, que ocorre após os fundadores receberem informações que conflitam com suas crenças sobre a empresa, como a descoberta de um subsegmento onde a organização atua e que há maiores oportunidades de crescimento;
- Investimentos constantes: os aportes financeiros são parte crucial do modelo de negócio de uma startup, sendo recorrentes para o sucesso e o crescimento alavancados de tais empresas. Isto se deve, em partes, ao fato de que a maior parte dos custos está voltado a pesquisas e desenvolvimento (Aminova & Marchi, 2021). Como Garg & Gupta (2021) retratam, a maior parte das startups, principalmente na fase Early, se não receberem investimentos, irão à falência, pois não conseguirão testar e validar seus modelos nem desenvolver e ajustar seus produtos.

#### **2.1.1 CICLO DE VIDA E DE CAPTAÇÃO EM STARTUPS**

O ciclo de vida das startups está diretamente relacionado a seu ciclo de captação, ou seja, momentos em que a organização recebe aportes financeiros ao longo de seu desenvolvimento e evolução. O ciclo de vida é composto por diferentes

estágios, sendo os principais, de acordo com Sarfati (2018): Ideação, Pre-Seed, Seed, Growth (passando por diversas Séries de captação). Vale destacar que durante o estágio de Ideação, o empreendedor tem como objetivo validar sua ideia de negócios, de modo que ainda não é um momento de captação de recursos. Ainda é uma etapa em que os recursos costumam vir de fontes próprias, amigos e familiares.

Vale ressaltar que a captação é essencial para as startups, dado que diversos obstáculos voltados à geração e gestão do fluxo de caixa precisam ser superados a cada etapa (Peteffi, 2020). Dessa forma, ter a possibilidade de levantar capital constantemente, de acordo com a fase de maturidade da empresa, permite que o time de empreendedores invista no crescimento e desenvolvimento do produto. Vale destacar que o estágio em que a startup se encontra ao receber um aporte, reflete o apetite ou aversão a risco por parte do investidor.

O ciclo de captação das startups é dividido nos seguintes estágios:

**Quadro 1:** Estágios do ciclo de captação

Estágio da startup	Descrição	Diluição do capital
Pre-Seed	Conhecida como etapa de iniciação, no Pre-Seed os empreendedores utilizam fundos próprios, de familiares e amigos ou de aceleradoras. Neste estágio, as startups estão desenvolvendo seus protótipos e os investimentos geralmente não possuem valor institucional.	
Seed	Diferentemente da rodada anterior, na Seed os empreendedores adquirem investimentos para o desenvolvimento do produto (buscando atingir o <i>Product-Market Fit</i> ) e expansão da equipe.	15% - 20%
Série A	É o primeiro investimento via Venture Capital (VC) da startup. Nesta etapa, entende-se que a organização já possui um modelo de negócio validado e busca tração para alcançar novos clientes.	15% - 25%
Série B	Sendo o segundo investimento via VC, a Série B possui como ênfase acelerar o crescimento e consolidar os processos internos, visando atender demandas maiores e disputar <i>marketshare</i> . Também é importante salientar que neste estágio de crescimento o nível de governança esperado pelos investidores aumenta.	25% - 35%
Série C (e seguintes)	Esta rodada de captação considera uma startup com ritmo de crescimento acelerado buscando consolidação no mercado em que atua ou expansão internacional ou o desenvolvimento de novos produtos e serviços.	

Fonte: Endeavor Brasil (2021), Garg e Gupta (2021) e Sarfati (2018)

### 2.1.2 MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL

Wu (2023) define que o MVP (*Minimum Viable Product* ou Mínimo Produto Viável, em português) consiste na versão mais simples possível de um protótipo de produto, verificando sua viabilidade e a aceitação do mercado em um horizonte de tempo reduzido e com custos mínimos. Já Reidl e Valtiner (2021) explanam que um MVP visa introduzir rapidamente no mercado uma versão com funcionalidades básicas suficientes para os clientes utilizarem, desencadeando ciclos de aprendizado para receber feedback do mercado, o que permite o início da fase de construir-medir-aprender, com o objetivo de otimizar o produto com base no feedback ágil dos clientes.

Reidl e Valtiner (2021) reiteram que o foco é atender precisamente as necessidades do cliente, podendo envolver várias iterações até a definição do produto final.

### 2.1.3 PRODUCT-MARKET FIT

Preethy e Suunetha (2024) explicam que, quando um empreendedor identifica uma dor, uma necessidade, do mercado e desenvolve uma solução que resolve o problema e que os clientes querem comprar, logo, encontrou-se o *Product-Market Fit*. No contexto dos investimentos em startups, Renko, Yli-Renko e Deeno (2020) salientam que o atingimento do PMF é um ótimo indicador que evidencia, para a startup e seus investidores, o valor gerado através do acordo, uma vez que mostra que o produto e/ou tecnologia possui sinergia com o que é valorizado pelo mercado. Ou seja, salienta que a oferta tem demanda e potencial de vendas e crescimento.

No entanto, é importante mencionar que a identificação do PMF não é um indicador óbvio. É um conceito complexo e dinâmico que possui algumas limitações, como julgamentos subjetivos, aplicações diferentes para setores diversos e impacto com base nas condições de mercado (Preethy & Suunetha, 2024). Isso significa que cada empreendedor pode usar indicadores diferentes para entender se atendeu as demandas do mercado (e atingiu o PMF).

### 2.1.4 GO-TO-MARKET FIT

De acordo com Dangare e Pachpande (2023), o *Go-to-Market* é uma estratégia empresarial que tem como objetivo descrever a forma como a empresa se relacionará com seus clientes, convencendo-os a pagar por seus produtos e/ou serviços. Trata-se de uma estratégia para entrar no mercado, uma estratégia de vendas. Dangare e Pachpande (2023) ainda mencionam quatro componentes essenciais de uma estratégia de *Go-to-Market*.

- *Product-Market Fit* (PMF)
- Definição de público-alvo
- Demanda e concorrência: definição de quais empresas já fazem algo semelhante e se ainda há espaço no mercado; e
- Distribuição: qual ou quais serão os canais de comercialização.

Dessa forma, é possível entender que o *Go-to-Market Fit* acontece quando a empresa é capaz de validar sua entrada no mercado, entendendo que há espaço, que o produto de fato atende um problema e que sua estratégia de vendas e de distribuição é eficaz, ou seja, que ajuda a organização a vender.

## 2.2 GESTÃO DE PERFORMANCE

O processo de se estabelecer metas para uma empresa e gerenciá-las eficazmente de forma a obter os resultados desejados é conhecido como Gestão de Performance. Trata-se de uma atividade de cunho estratégico e pode ser definida como um fator que contribui para o sucesso de uma organização, além de ser uma ferramenta para identificar a melhor gestão, eficiência e prosperidade (Poister, 2010; Soares, Raupp & Tezza, 2022).

Dentro deste processo, a utilização de KPIs dá a oportunidade de se avaliar o desempenho dos funcionários, de maneira individual e coletiva, e dos departamentos, além de ser aplicável a diversos setores econômicos (Luneva, 2015). Os KPIs, ou *Key Performance Indicators*, auxiliam os gestores a avaliarem o desempenho de um sistema ou um processo, sendo comumente utilizado como forma de monitoramento, podendo identificar as áreas que precisam de mais atenção. Sua utilidade reside na capacidade de detectar problemas, destacar falhas e revelar oportunidades de

aprimoramento de maneira transparente e direta (De Matos, Salles, Mendes, Gouveia, Baptista & Moura, 2022). Vale destacar que eles precisam estar vinculados às metas estratégicas do negócio, além de serem significativos, relevantes e capazes de fornecer uma visão clara do desempenho organizacional (Iveta, 2012).

Já os OKR (*Objectives and Key Results*) são uma ferramenta que ajuda no foco de toda a organização nos seus principais objetivos. Os “Objectives” são o foco ou resultado que a empresa busca atingir, definidas de forma inequívoca (“O quê?”). Os Key Results (KR), por outro lado, definirão a forma como se acompanha, mensura, a aproximação (e alcance) dos objetivos propostos (“Está funcionando?”). Além de concretos, específicos, calendarizados e mensuráveis, os KR's devem traduzir um certo nível de agressividade, embora realísticos (Cardoso, 2020).

### **2.3 ESTUDOS ANTERIORES**

Altmann e Monticelli (2020), com o objetivo de analisar a adoção dos principais indicadores de desempenho em startups SaaS brasileiras, realizaram uma pesquisa exploratória e descritiva, e concluíram que a maior parte dos respondentes utiliza o modelo de Gestão de Indicadores, porém com uma ênfase maior na gestão de caixa e menos com gastos comerciais e de marketing.

Também com o objetivo de entender os fatores que influenciam o desempenho das startups, Miranda, Santos e Dias (2016) realizaram uma pesquisa acerca de variáveis ambientais (Atratividade do setor, Incerteza e Experiência dos fundadores) e organizacionais (Estrutura e Processos Decisórios) em diversas organizações. Por meio da técnica de modelagem de equações estruturais, os autores concluíram que não há uma relação direta entre tais variáveis e o desempenho apresentado.

## **3 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento do presente estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória. A abordagem qualitativa se deve ao fato da proposta e dos objetivos não poderem ser efetivamente atingidos com base em dados quantitativos e análises estatísticas. Não há subsídio suficiente de pesquisas anteriores para se elaborar um questionário ou outro instrumento de coleta de dados quantitativos que permita a captura e compreensão de detalhes e especificidades envolvidas na Gestão de Performance de startups SaaS ao longo de seu ciclo de captação.

Esta escolha metodológica viabiliza, de acordo com Ferreira, Miranda, Pessutto, Pereira, Andrade, Marques, et al. (2021), maior familiaridade com interconexões sobre o tema e a obtenção de uma variedade de insights. Mais especificamente, o procedimento adotado para a coleta de dados foi um conjunto de entrevistas semi-estruturadas com CEOs de startups brasileiras. Para tanto, foram selecionadas empresas que estivessem em diferentes estágios do ciclo de captação, seguindo as orientações de Duarte (2002) sobre a cuidadosa seleção dos participantes.

Os primeiros contatos foram realizados por e-mail, WhatsApp e/ou LinkedIn para que as entrevistas pudessem ser agendadas. Ao todo, foram agendadas e realizadas 9 entrevistas com empreendedores que, juntos, puderam levantar mais de R\$ 50 milhões em suas últimas rodadas. Cada entrevista teve duração de aproximadamente 50 minutos. O Quadro 2 apresenta a relação de respondentes. Com o objetivo de não expor os entrevistados, não serão mencionados nomes, idades, gêneros e empresas. Posteriormente às coletas, as entrevistas foram transcritas e o

conteúdo analisado. As entrevistas foram feitas de forma online entre os meses de outubro de 2023 e fevereiro de 2024.

**Quadro 2:** Relação de entrevistados

Entrevistado	Tempo na instituição	Número de funcionários	Categoria da última rodada de captação	Valor da última rodada de captação	Ano da última rodada
1	3 anos	20	Seed	US\$ 3M	2023
2	4 anos	32	Seed	R\$ 1,4M	2021
3	7 anos	230	Série A	R\$ 5M	2021
4	3 anos	70	Seed	R\$ 8M	2023
5	9 anos	+400	Série B	Não divulgado	Anônimo
6	7 anos	20	Seed	US\$ 1,5M	2021
7	2 anos	15	Seed	US\$ 2,6M	2022
8	6 anos	38	Seed	R\$ 5,5M	2021
9	2 anos	34	Pre-Seed	R\$ 3M	2023

Fonte: elaborado pelos autores

### 3.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA

De acordo com Manzini (1991), uma das vantagens de uma entrevista é a forma única de obtenção de informações. Com esta ferramenta, é possível obter mais profundidade de compreensão sobre o tema de estudo, pois o entrevistador tem a possibilidade de apresentar questões complementares, além de apresentá-las de formas mais fáceis para auxiliar no entendimento em situações corretas.

Além disso, Godoi e Matos (2006) complementam que a riqueza deste método de coleta reside no fato de que ela evita a rigidez de perguntas que possam limitar as respostas do entrevistado e permite que o entrevistador deixe o entrevistado falar enquanto escuta suas respostas e observa suas reações (linguagem corporal, expressões faciais e entonações).

Para a condução das entrevistas, foi elaborado um roteiro com 20 perguntas, com base na revisão da literatura que foi desenvolvida. O Quadro 3 apresenta os tópicos e autores que nortearam a elaboração das perguntas que compuseram o instrumento de coleta.

**Quadro 3:** Roteiro de entrevista

Tema	Tópico	Autor	Pergunta
Ciclo de vida	Ideação, Pre-Seed, Validação	Bednar, Tariskova e Zagorsek (2018); Garg e Gupta (2021); Peteffi, (2020)	01_Quais são as principais ferramentas de gestão durante o período de ideação? 02_Quais são os principais indicadores acompanhados nessa fase? 03_Quais métricas/Indicadores utilizam para validar o MVP? 04_Como os indicadores de

			desempenho auxiliaram os empreendedores nesta fase?
	Seed	Bednar, Tariskova e Zagorsek (2018); Garg e Gupta (2021); Peteffi, (2020)	01_Quais são as principais ferramentas de gestão durante a fase Seed? 02_Quais são os principais indicadores acompanhados nessa fase? 03_Quais métricas/indicadores utilizam para validar o <i>Product-Market Fit</i> ? 04_Como os indicadores de desempenho auxiliaram os empreendedores nesta fase?
	Série A	Bednar, Tariskova e Zagorsek (2018); Garg e Gupta (2021); Peteffi, (2020)	01_Quais são as principais ferramentas de gestão durante a fase Série A? 02_Quais são os principais indicadores acompanhados nessa fase? 03_Quais métricas/indicadores utilizam para validar o <i>Go-to-Market Fit</i> ? 04_Como os indicadores de desempenho auxiliaram os empreendedores nesta fase?
	Série B	Bednar, Tariskova e Zagorsek (2018); Garg e Gupta (2021); Peteffi, (2020)	01_Quais são as principais ferramentas de gestão durante a fase Série B? 02_Quais são os principais indicadores acompanhados nessa fase? 03_Quais métricas/indicadores utilizam para validar o <i>Go-to-Market Fit</i> ? 04_Como os indicadores de desempenho auxiliaram os empreendedores nesta fase?
	Exit	Bednar, Tariskova e Zagorsek (2018); Garg e Gupta (2021); Peteffi, (2020)	01_De depois de quanto tempo após a última rodada aconteceu o Exit? 02_ Após a intenção/proposta de saída, quais indicadores tornaram-se mais relevantes? 03_Quais são os principais indicadores acompanhados nessa fase? 04_De que forma as métricas de desempenho contribuíram para a narrativa de valor da empresa durante as negociações de saída?

Fonte: elaborado pelos autores

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

As entrevistas geraram dados para responder o objetivo desta pesquisa que era: apresentar quais são e como são utilizados os indicadores de performance em startups SaaS no Brasil ao longo do ciclo de vida destas organizações.

Desta forma, os entrevistados foram questionados acerca das principais ferramentas de gestão utilizadas por suas startups. Foi possível observar que os entrevistados 1, 3, 4, 6, 7, 8 e 9 utilizaram de ferramentas básicas e de baixo custo, como Excel, quando suas startups estavam em Pre-Seed.

*As ferramentas de gestão mais importantes foram para arrumar a casa [...]. Foi o básico do básico da arrumação de casa, da parte financeira, administrativa, RH... Tudo muito simples (Entrevistado 8, 2024, sobre a fase Pre-Seed).*

No entanto, em decorrência do crescimento tanto de demanda quanto do quadro de colaboradores, os entrevistados 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8 e 9 e 10 mencionam que há investimentos graduais em tecnologia e ferramentas. De modo geral, esses investimentos estão relacionados ao atendimento mais eficiente de demandas internas, em sua grande maioria das vezes, atrelados às áreas comerciais.

*Começamos a olhar a área comercial. O Seed marca muito para mim essa coisa do “sair do fundador” (sobre o crescimento do time). Quando entrou (a rodada Seed), foi legal, tá validado, está ok, tem que ter um departamento comercial, um departamento de CS, tem que olhar marketing, tem que olhar marca tem que olhar um montão de coisa (Entrevistado 2, 2024, sobre as diferentes ferramentas na fase Seed).*

O uso das ferramentas e a melhoria destas ao longo das rodadas corrobora com o que é explanado por Garg e Gupta (2021), onde mencionam que o levantamento de recursos serve para o pagamento de licenças comerciais (softwares mais eficientes e tecnológicos), seguros, instalações, equipamentos, material de marketing e contratação de talento necessário.

**Quadro 4:** Ferramentas de gestão utilizadas por estágio da startup

Entrevistado	Estágio da startup	Ferramentas
1	Pre-Seed	Ferramentas de análise de dados (Excel)
	Seed	Ferramentas de análise de dados (Amazon QuickSight) e Ferramentas para aquisição de clientes (LinkedIn)
2	Pre-Seed	Ferramentas de infraestrutura (BeachBucket, Gyra, Omie e AWS)
	Seed	Ferramentas de funil de vendas (Pipedrive e Hubspot)
3	Seed	Ferramentas de vendas (Pipedrive, Meetime e RD Station)
	Série A	Ferramentas para Departamento Pessoal (Convenia, Feedz e outras)
4	Pre-Seed	Ferramentas para recrutamento (LinkedIn Recruiter) e ferramentas para infraestrutura (Monday, Gyra e AWS)
	Seed	Ferramentas de Pessoas (Factorial), Ferramentas de Comunicação (Slack), Ferramentas de Automação (Zapier), Ferramentas de Desenvolvimento (Gyra e Metabase), Ferramentas Operacionais (Azana, Metabase e Power BI), Ferramentas Financeiras (Omie e Hugo)
5	Pre-Seed	Ferramentas de Programação (Git, Python, HTML e JavaScript) e Ferramentas de Prototipação (Axure)
	Seed	Ferramentas de Prototipação (InVision) e Photoshop
	Série A	Não mencionado

	Série B	Não mencionado
6	Pre-Seed	Ferramentas de Dados (Google Analytics) e Ferramenta de análise de usuário (MixPanel)
	Seed	Ferramenta de análise de usuário (Amplitude)
7	Pre-Seed	Ferramenta de Organização (Notion), Ferramenta de Comunicação Interna (Slack), Ferramentas de Product Analytics (Metabase), Ferramentas de Comunicação c/ Cliente (WhatsApp) e Ferramentas de Anúncio (Google Analytics e Google ADS)
	Seed	Ferramentas de Desenvolvimento de Produto (Linear) e Ferramentas de Comunicação c/ Cliente (InterCom)
8	Pre-Seed	Ferramentas de Gestão Financeira, Administrativa e Departamento Pessoal e Ferramenta de Comunicação (Slack)
	Seed	Ferramentas de Avaliação de Time, Ferramentas de Dados (Excel, MixPanel e PowerBI) e Ferramentas de Gestão Financeira (Omie e Biz System)
9	Pre-Seed	Ferramentas de Gestão Financeira, CRM, Ferramentas de Gestão do Funil de Vendas

Fonte: elaborado pelos autores

Como segunda etapa da pesquisa, os entrevistados foram questionados acerca dos principais indicadores acompanhados nas diferentes fases de crescimento. Com base na pesquisa, foi possível entender que, na visão dos entrevistados 1, 4, 6, 7, 8 e 9, a fase de captação Pre-Seed é marcada principalmente pela validação de interesse dos usuários, logo, as métricas mais importantes deste momento fornecem respostas em relação ao uso das ferramentas/plataformas SaaS.

*O que a gente mais utilizava era Ativação. (Servia) como prova de que a gente conseguia fazer a pessoa mexer no produto. É uma métrica que a gente usa até hoje. Tem vários refinamentos que a gente fez para evitar viés, mas a primeira métrica que medimos foi a ativação (Entrevistado 7, 2024, sobre as métricas mais utilizadas na fase Pre-Seed).*

*A gente queria ver se aquilo (a plataforma) interessava para mais gente, independente se gerava resultado para as pessoas. Então o principal indicador que a gente olhava semana a semana era se tinha mais visitas, se tinha cada vez mais pessoas que estavam tentando buscar mais coisas que estavam lá dentro (da plataforma) (Entrevistado 6, 2024, sobre as métricas mais utilizadas na fase Pre-Seed).*

De mesmo modo, ao longo das entrevistas, notou-se que a partir da fase Seed de captação, os indicadores financeiros passaram a ter maior importância, de acordo com os entrevistados 1, 2, 4, 5, 6, 7 e 8, uma vez que o produto já está (minimamente) validado e o volume de clientes começa a crescer. Ou seja, uma vez que há aderência e oferta no mercado, o movimento natural é que a empresa passe a vender mais.

*A gente olhava a base de clientes pagantes. Esse sempre foi o principal (indicador) e, por um momento (durante a fase Pre-Seed), foi mais importante*

que o faturamento. Hoje em dia isso se inverteu. Hoje é EBITDA, lucro e faturamento (Entrevistado 8, 2024, sobre as métricas utilizadas na fase Seed).

Isso corrobora com o que é elucidado por Renko, Yli-Renko & Deeno (2020), onde acentuam que, após uma ideia ser validada, ela passa a ter potencial de vendas e crescimento, o que justifica um olhar mais enfático para indicadores financeiros.

**Quadro 5:** Principais indicadores utilizados por estágio da startup

Entrevistado	Estágio da startup	Indicadores
1	Pre-Seed	Métricas de Frequência de Uso (Daily Active Users e Monthly Active Users) e Métricas de Usabilidade do Produto (Ex.: ações realizadas na plataforma)
	Seed	Growth, CAC, Payback, Burn Multiple
2	Pre-Seed	CAC, LTV e Churn
	Seed	CAC, LTV e Churn
3	Seed	MRR, Churn, NPS
	Série A	EBITDA, Margem de Contribuição por Produto, Receita, Lucro, Quick Ratio
4	Pre-Seed	Receita, New MRR, Negócios fechados, Leads gerados, Churn
	Seed	New MRR, Churn, Net New MRR, Net Dollar Retention, CAC, LTV, ROAS, ROI, Faturamento, MRR Total,
5	Pre-Seed	Clientes pagantes e Conversão de Trials
	Seed	MRR, ARR, Logo Churn, Revenue Churn, Net Revenue Churn, NPS, CAC
	Série A	MRR, New MRR, ARR, Logo Churn, Net Revenue Churn, Net dollar retention, CSat, NPS, CAC
	Série B	E-NPS, Avaliação 360, Revenue per employee, CAC, DRE (Custos de Serviço, P&D, Sales&Marketing, D&A
6	Pre-Seed	Interesse dos usuários (visitas e outras interações no site)
	Seed	LTV, CAC/LTV, LTV/CAC, Payback, CAC/Payback
7	Pre-Seed	Métricas de uso (ações finais realizadas na plataforma)
	Seed	CAC, Retenção de Receita, Retenção de Usuário Pagante, Cohorts de Retenção, CAC, Net Revenue Retention, LTV, LTV/CAC e CAC/Payback
8	Pre-Seed	Sign-Up, Criação de Novas Contas, Conversão de Vendas, Churn e Ticket Médio
	Seed	Indicadores Financeiros (Faturamento, EBITDA, lucro etc.)
9	Pre-Seed	Percentual de receita, crescimento de receita, Cash Burn, tempo de vida com o caixa, LTV/CAC, Unit Economics (Gross Margin)

Fonte: elaborado pelos autores

Para a terceira etapa da pesquisa, os entrevistados foram questionados acerca das métricas/indicadores utilizados para validar o MVP/PMF/GTM. No que tange o Mínimo Produto Viável, foi possível perceber que, de acordo com os empreendedores 2, 4, 6, 7, 8 e 9, este pode ser validado com métricas relacionadas ao uso do produto (com alguma ação final realizada na plataforma e Willingness to Pay). Tais métricas permitem a conclusão de que se o público-alvo está utilizando a solução, há a entrega de valor real.

*O que a gente mais utilizava era ativação, como prova de que a gente conseguia fazer a pessoa mexer no produto, tá? Nosso produto lá no começo era de agendamento online, então a ativação era quando você conseguia fazer um cliente agendar com você, porque significa que ele usou aquilo para gerar negócio (Entrevistado 7, 2024, sobre as métricas utilizadas para validar o MVP).*

Já, em relação ao *Product-Market Fit*, segundo os entrevistados 2, 3, 5, 6 e 8, este pode ser validado através de métricas financeiras, acompanhando o crescimento de receita e o custo de saída dos clientes. Tal análise faz sentido, uma vez que o produto inicial já foi validado e os clientes sinalizaram o desejo de pagar para obterem o serviço. Assim, naturalmente, espera-se um salto no número de vendas.

*A gente usava muito as métricas de venda e não venda, motivo de venda e motivo de não venda, se vendeu, porque que vendeu, se não vendeu, porque que não vendeu, tá? Essas eram as nossas principais métricas. Nesse sentido, a gente sempre fez um trabalho de interpretação do MRR, sendo esta a grande variável. O crescimento do MRR mostra se você tá com Product-Market Fit, então assim crescimento de MRR, quantidade de novos clientes, churn, margem bruta, ebtida, regra dos 40, margem de serviço, CAC sobre MRR, CAC sobre LTV, CAC sobre Payback, Quick ratio... É isso (Entrevistado 3, 2024, sobre métricas para validação do PMF).*

Este comportamento reforça o estudo de Renko, Yli-Renko & Deeno (2020). Entendendo que o produto resolve uma dor, o movimento natural é que a startup passe a realizar vendas. Logo, os empreendedores passam a se preocupar com as finanças da organização.

**Quadro 6:** Principais indicadores utilizados para validação do MVP, PMF e GTM

Entrevistado	Estágio da startup	Indicadores
1	Pre-Seed (MVP)	Não mencionado
	Seed (PMF)	Crescimento, Engajamento e Custo de Aquisição
2	Pre-Seed (MVP)	SLA, Disponibilidade, Pedidos Concluídos, Total de Pedidos Finalizados
	Seed (PMF)	CAC, LTV, Churn e NPS
3	Seed (MVP)	Não mencionado

	Série A (PMF)	Métricas de Vendas (Upsell e Crossell), MRR, Novos Clientes, Churn, Base de Clientes, Margem Bruta, EBITDA, CAC, CAC/MRR, CAC/LTV, <b>CAC/Payback e Quick Rate.</b>
	Série A (GTM)	Resposta de Comercial da oferta do produto (quantidade de empresas que assinaram o termo de interesse e adesão inicial)
4	Pre-Seed (MVP)	Tx. de Conversão e Tempo de Desenvolvimento do Produto (entrega do serviço frente à demanda)
	Seed (PMF)	Ainda não estão olhando para validação do PMF
5	Pre-Seed (MVP)	Retenção dos Clientes (trial para pago)
	Seed (PMF)	Retenção de Clientes, NPS, Retenção dos Cohorts, Logo Churn, Número de Logins ao longo do mês e Uso do Serviço
	Série A (GTM)	Vendas assistidas
	Série B	GTM validado na Série A
6	Pre-Seed (MVP)	Uso do serviço (ações específicas na plataforma/site) e Willingness to Pay
	Seed (PMF)	LTV, LTV/CAC, CAC/PAYBACK
7	Pre-Seed (MVP)	Uso do Serviço (ações específicas na plataforma/site) e Willingness to Pay
	Seed (PMF)	Daily Active Users/Monthly Active Users e Weekly Active Users/Monthly active users
8	Pre-Seed (MVP)	Clientes ativos e Daily Active Users
	Seed (PMF)	Clientes pagantes, Crescimento de clientes pagantes, Churn, Retenção, Daily Active Users e Vendas
9	Pre-Seed (MVP)	Retenção, Indicação, Churn, Conversão de Vendas (em relação ao volume de reuniões)

Fonte: elaborado pelos autores

- O estudo coletou 51 indicadores, sendo estes divididos em:
- Métricas de Frequência de Uso da Plataforma: Daily Active Users (DAU) e Monthly Active Users (MAU);
  - Métricas de Usabilidade do Produto: Interações realizadas na plataforma, Retenção de Receita, Retenção de Usuário Pagante, Cohorts de Retenção, Criação de Novas Contas, Conversão de Vendas e Ticket Médio;
  - Indicadores Financeiros: EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization), Margem de Contribuição por Produto, Receita, Lucro, Quick Ratio, Net New MRR, Net Dollar Retention, ROAS (Return on Advertising Spend), ROI (Return on Investment), Faturamento, MRR Total,

ARR (Annual Recurring Revenue), Revenue Churn, Net revenue churn, Custos de Serviço, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), Sales & Marketing (Vendas e Marketing), D&A (Depreciação e Amortização), CAC/LTV, LTV/CAC, CAC/Payback, Cash Burn, Tempo de vida com o caixa, Percentual de receita e Unit Economics (Gross Margin);

- Métricas de Crescimento e Aquisição: Growth, CAC (Custo de Aquisição de Cliente), Payback, Burn Multiple, LTV (Lifetime Value), Churn (ou Logo Churn), MRR (Monthly Recurring Revenue), Clientes pagantes, Conversão de Trials, Leads gerados e Net Revenue Retention;
- Métricas de Retenção e Satisfação: NPS (Net Promoter Score), CSat (Customer Satisfaction), E-NPS (Employee Net Promoter Score), Avaliação 360 e Revenue per employee.

De modo geral, as métricas de frequência de uso da plataforma fornecem uma perspectiva acerca do engajamento dos usuários, indicando um possível crescimento de popularidade e, principalmente, utilidade (essas métricas são muito utilizadas em startups em fase de Pre-Seed. As métricas de usabilidade do produto possuem como objetivo geral mostrar como os clientes interagem com o serviço oferecido, salientando principalmente a eficácia das funcionalidades e da satisfação. Os indicadores financeiros, por sua vez, têm como finalidade oferecer uma imagem sobre a saúde financeira da empresa, mostrando a eficiência na relação da gestão dos custos e crescimento de receita. As métricas de crescimento e aquisição têm como principal serventia avaliar as estratégias elaboradas pelas startups no que tange a aquisição de clientes e crescimento da base de usuários. Por fim, as métricas de retenção e satisfação sinalizam ao CEO da organização o nível de contentamento de dois públicos importantes: o time e os clientes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O crescente número de startups que foram criadas no Brasil nos últimos anos salientou a necessidade da criação de soluções inovadoras e ágeis para sua gestão de performance. O presente estudo contribui para a literatura do ecossistema de empreendedorismo e inovação, salientando a importância de se conhecer os mecanismos e os resultados na condução deste perfil de empresa.

O objetivo da pesquisa foi descrever quais são os indicadores de performance em startups com modelo de negócio SaaS no Brasil ao longo de seu ciclo de vida. Por meio de 9 entrevistas em profundidade (semi-estruturadas), com CEOs e fundadores de startups que, juntas, levantaram mais de 50 milhões de reais em sua última rodada de captação, o estudo apresentou 51 indicadores que podem ser organizados em: “Métricas de Frequência de Uso da Plataforma”, “Métricas de Usabilidade do Produto”, “Indicadores Financeiros”, “Métricas de Crescimento e Aquisição” e “Métricas de Satisfação e Retenção”.

Foi possível perceber que, no que tange aos principais indicadores utilizados em cada estágio, a maior preocupação dos empreendedores quando sua startup está em Pre-Seed é a validação do interesse do público-alvo. Desta forma, os indicadores relacionados à usabilidade dos serviços oferecidos se fazem muito mais presente. No entanto, é possível perceber que após a primeira captação, outros indicadores começam a ter mais importância como, por exemplo, os indicadores financeiros, uma vez que a startup passa a ter alguma receita (e precisa evidenciar seus resultados de forma clara e transparente para os investidores).

Com relação às ferramentas de gestão, há uma melhoria gradual nas plataformas e serviços que são utilizadas. Inicialmente, é muito comum o uso de ferramentas gratuitas, como Excel, Notion e até mesmo plataformas de gestão que oferecem um serviço gratuito, uma vez que o uso de recursos destes meios tecnológicos acaba sendo baixo. Faz-se importante salientar que, quando a startup ainda se encontra em early-stage (Ideação ou Pre-Seed), as ferramentas utilizadas são atreladas apenas às necessidades de organização internas.

Desta forma, a presente pesquisa tem múltiplas contribuições: ela avança a literatura acadêmica sobre o ecossistema de empreendedorismo e de startups no Brasil, apresentando ferramentas e métricas que podem ser utilizadas em cada estágio da evolução das empresas. Os resultados também contribuem com o trabalho de gestores de startups (CEOs e Co-founders), oferecendo uma base de comparação entre os indicadores implementados em suas startups e naquelas que participaram do estudo. Também vale destacar que, em relação aos fundos de investimento, é esperado que as gestoras possam comparar os dados com as investidas presentes em seus portfólios. E, por fim, o trabalho também possui como propósito auxiliar novos empreendedores, para que estes consigam ter uma base dos indicadores mais utilizados a cada estágio de captação.

Para pesquisas futuras, sugere-se um estudo semelhantes em segmentos específicos de atuação (Edtechs, Fintechs, Martechs, Mobitechs, Healthtechs etc), de modo a se verificar diferenças inerentes a cada contexto e pontos de atenção por parte de seus gestores. Também vale o aprofundamento do tema em outros modelos de negócio (SaaS B2B, SMB, B2C, B2B Enterprise etc.). Com base nos achados deste estudo, pesquisas quantitativas podem ser desenvolvidas, de modo a evidenciar com base e representatividade estatística o panorama da Gestão de Performance de startups no país.

## REFERÊNCIAS

- Altmann, M., & Monticelli, J. (2020). Adoption of key performance indicators in Brazilian startups. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 9(2), 9-26.
- Aminova, M., & Marchi, E. (2021). The role of innovation on start-up failure vs. its success. *The International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(1), 41-72.
- ABSTARTUPS - Associação Brasileira de Startups. (2023). Crescimento das startups. Recuperado de <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>
- Bednar, R., Tariskova, N., & Zagorsek, B. (2018). Startup revenue model failures. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(4), 141-157.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Step-by-step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K&S Ranch Press.
- Correa, R., Assaf Neto, A., & Lima, G. A. S. F. (2013). Os indicadores financeiros tradicionais explicam a geração de valor no Brasil? Um estudo empírico com empresas não financeiras de capital aberto. *Prát. Cont. Gestão*, 1(1), 9-39.
- Cukier, D., & Kon, F. (2018). A maturity model for software startup ecosystems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(14), 1-32.
- Dangare, G., & Pachpade, S. (2023). Go to market strategy: An important phase for startups. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, 11(1).

De Matos, B., Salles, R., Mendes, J., Gouveia, J., Baptista, A., & Moura, P. (2023). A review of energy and sustainability KPI-based monitoring and control methodologies on WWTPs. *Mathematics*, 11(173), 1-22.

De Rolt, M. (1998). O uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Santa Catarina, SC, Brasil.

Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisas*, (115), 139-154.

Endeavor Brasil. (2021). Venture capital para scale-ups - Guia final. Recuperado de <https://endeavor.org.br/dinheiro/venture-capital/>

Ferreira, M. P., Abreu, A. F., Abreu, P. F., Trzeciak, D. S., Apolinário, L. G., & Cunha, A. A. (2008). Gestão por indicadores de desempenho: Resultados na incubadora empresarial tecnológica. *Produção*, 18(2), 302-318.

Ferreira, R. G. C., Miranda, L. B. A. D., & Pinto, R. A. et al. (2021). Preparação e análise exploratória de dados. Grupo A. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786556902890>

Garg, M., & Gupta, S. (2021). Startups and the Growing Entrepreneurial Ecosystem. *Journal of Intellectual Property Rights*, 26(1), 31-38.

Gil, A. C. (2019). Métodos e técnicas de pesquisa social (7ª ed.). Grupo GEN. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597020991>

Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. (pp. 301-323). São Paulo: Saraiva.

Iveta, G. (2012). Human resources key performance indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117-128.

Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2023). What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Strategic Management Journal*, 44(1), 197-230.

Lozada, G., & Nunes, K. S. (2019). Metodologia científica. Grupo A. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788595029576>

Luneva, E. (2015). Key performance indicators (KPI) system in education. *Asian Social Science*, 11(8), 194-200.

Manzini, E. J. (1991). A entrevista na pesquisa social. *Didática*, 26/27, 149-158.

Miranda, J., Santos Junior, C., & Dias, A. (2016). A influência das variáveis ambientais e organizacionais no desempenho de startups. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(1), 28-65.

Moroni, I., Arruda, A., & Araújo, K. (2015). The design and technological innovation: How to understand the growth of startups companies in competitive business environment. International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences.

- Nascimento, S., Bortoluzzi, S., Dutra, A., & Ensslin, S. (2011). Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de administração, ciências contábeis e turismo no período de 2000 a 2008. *R. Adm*, 46(4), 373-391.
- Paulo, E., & Martins, O. (2010). Reflexo da adoção das ifrs na análise de desempenho das companhias de capital aberto no brasil. *RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEA-RP/USP*, 4(9), 30-54.
- Petteffi, A. (2020). Capital de risco e o relacionamento de múltiplas partes interessadas (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, Curitiba, PR, Brasil.
- Poister, T. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, special issue.
- Preethy, M., & Suneetha, S. (2024). The effective strategies for product-market fit in apparel sector. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS)*, 11(2), 20-26.
- Renko, M., Yli-Renko, H., & Deeno, L. (2020). Sold, not bought: Market orientation and technology as drivers of acquisitions of private biotechnology ventures. *Journal of Business Venturing*, 37(1), 1-17.
- Reidl, C., & Valtiner, D. (2021). Using MVP in hardware industry – Reduce “time to market” by taking risks. *Journal of Advanced Management Science*, 9(4), 83-87.
- Ries, E. (2012). A startup enxuta. Leya.
- Saccol, P. C. (2020). Mensuração de desempenho do ecossistema de inovação para startups (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Rio Grande do Sul, RS, Brasil.
- Sarfati, G. (2018). Quem (e como) investe em startups brasileiras. *GVExecutivo*, 17(3), 13-16.
- Silva, J. (2001). Um modelo de desenvolvimento estratégico: Preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Santa Catarina, SC, Brasil.
- Siqueira, M., Rosa, E. B., & Oliveira, A. F. (2003). Medindo o desempenho das pequenas indústrias de malhas: Um estudo de caso. *E & G Economia Gestão*, 3(6), 109-127.
- Soares, J., Raupp, F., & Tezza, R. (2022). Performance management: Identificação de escalas de mensuração a partir de uma revisão sistemática da literatura. *Caderno de Ciências Sociais Aplicadas*, 19(34), 130-145.
- Spender, J.-C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2019). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 4-30.
- Wu, L. (2023). Agile Design and AI Integration: Revolutionizing MVP Development for Superior Product Design. *International Journal of Education and Humanities*, 9(1), 226-230.