

GESTÃO DE DESEMPENHO EM STARTUPS: UMA ANÁLISE EM RELAÇÃO AO CICLO DE VIDA

MATHEUS DOS SANTOS

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

DANIEL MAGALHÃES MUCCI

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**GESTÃO DE DESEMPENHO EM STARTUPS: UMA ANÁLISE EM RELAÇÃO AO
CICLO DE VIDA**

1. Introdução

As startups consistem em negócios capazes de gerar valor para as economias, para os parceiros e soluções disruptivas para os clientes e sociedade. Segundo a ABStartup (2018), essas empresas têm como características a Inovação, Escalabilidade, Repetibilidade, Flexibilidade e Rapidez. As startups estão se destacando no cenário mundial, por exemplo, entre 2016 e 2018 apresentaram um crescimento de 20,6% e a criação de 2,8 trilhões de dólares em valor (STARTUP GENOME, 2019). As startups, apesar de todo o protagonismo e atratividade em debates recentes, são sujeitas à descontinuidade. Como apontando por Nogueira e Arruda (2015), 50% das startups morrem até 4 anos de existência, sendo as causas da descontinuidade das startups diversas (equipe, mercado, protótipo e produto/serviço, etc.) (STARTUP GENOME, 2019; NOGUEIRA & ARRUDA, 2015).

Sabe-se que os mecanismos de contabilidade gerencial podem auxiliar as startups a crescerem de forma mais sustentável, competir com os seus potenciais concorrentes e atrair investidores para seus ciclos de crescimento. A literatura que trata da adoção de sistemas de controle gerencial (SCGs) em startups é ainda incipiente (CRESPO, RODRIGUES, SAMAGALHO, & SILVA, 2019; DAVILA, FOSTER, & JIA, 2015). Sistemas de Controle Gerencial são definidos como *“rotinas formais baseadas em informações e procedimentos que os gerentes usam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais”* (SIMONS, 1995, p. 5).

A literatura em contabilidade gerencial tem demonstrado que os SCG podem apoiar o processo de tomada de decisões e influenciar comportamentos, os quais tendem a trazer benefícios para o processo de gestão das startups. Os mecanismos mais utilizados pelas empresas maduras são o orçamento empresarial e indicadores de desempenho financeiros, mas avanços recentes têm sugerido a relevância de mecanismos de controle gerencial também sob a ótica estratégica abrangendo além da perspectiva financeira, a de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, conforme preconizado pelos proponentes do Balanced Scorecard (KAPLAN & NORTON, 2000; 2004; DAVILA & FOSTER, 2007; LANGFIELD-SMITH, 2007). E esses mecanismos também são e/ou podem ser implementados por startups (DAVILA, FOSTER & JIA, 2015). Para que se possa compreender de forma mais clara os mecanismos de controle há uma literatura extensa que analisa empresas a partir da lente do ciclo de vida organizacional (por exemplo, GREINER, 1997). Nesse sentido, às startups se aplicam modelos de crescimento específicos como as fases de ideação, operação, tração e scale-up (ABSTARTUPS, 2019).

Portanto, pretende-se discutir a seguinte questão de pesquisa: **de que forma a gestão de desempenho (em particular as perspectivas e indicadores de desempenho) se manifestam a partir do olhar do ciclo de vida da startup?** Nesse sentido, como objetivos específicos, pretende-se discutir as dimensões de desempenho que são enfatizadas nos diferentes estágios de crescimento de startups, considerando o foco nas dimensões de desempenho (financeira e não financeira), o seu tratamento e o balanceamento dados pelas startups.

Esse estudo se justifica pelo papel crescente que as startups têm tido para o crescimento do país e sua importância no ambiente de negócios internacional (STARTUP GENOME, 2019). Portanto, torna-se fundamental compreender os estágios de crescimento da startup, sob a perspectiva de gestão de desempenho, uma vez que podem explicar o sucesso e fracasso da startup. Além disso, o estudo discute de que forma a gestão de desempenho se manifesta em cada estágio de desenvolvimento de startups, ao trazer evidências empíricas sob uma dimensão longitudinal (apesar dos dados terem sido coletados em um momento do tempo). Nesse sentido, este artigo contribui tanto para a literatura de startups quanto de controle gerencial, auxiliando no entendimento das prioridades a serem tomadas dependendo dos estágios evolutivos da startup.

2. Fundamentação Teórica

Dentre as abordagens dos sistemas de gestão de desempenho e do ciclo de vida, as startups são o ponto para o qual ambos convergem, sendo, portanto, o objeto principal deste estudo. Logo, é de suma importância definir o que é uma startup, o que pode ser uma tarefa difícil, uma vez que existem muitas definições, tanto provenientes de fontes científicas quanto de profissionais, sobre o que realmente é uma startup.

Segundo Abreu e Campos Neto (2016, p.13), uma startup é “*uma empresa criada com o objetivo de gerar grande impacto social ou econômico através de um processo inovador intenso, independentemente de seu tamanho ou desempenho de mercado*”. (Leite, 2019, p.12), corrobora este ponto afirmando que a startup é um “*modelo de empresa que possui como característica principal a geração de negócios inovadores com perspectivas de retornos rápidos, o que impõe novas formas de interação com o mercado*”. Cabe destacar que o caráter inovador é um dos principais pilares que sustentam o conceito de startup. Uma das principais bibliografias no que diz respeito à temática das startups, produzida por Ries (2011, p.17) traz à tona o pilar da incerteza no ambiente no qual a startup nasce, ao definir esse tipo de empresa como *instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza*.

Concomitantemente, o conceito da startup não se limita apenas à descrição de seu modelo de negócios e ambiente, mas sim de seu impacto no mercado. O eleito maior hub de inovação em startups no Brasil em 2020, Distrito, propõe que “*mais do que gerar lucros, as startups também aumentam a competitividade nos mercados, fazendo com que grandes empresas tenham que repensar seus processos, investir em tecnologia e remodelar suas estratégias*” (DISTRITO, 2019). Em 24 de Fevereiro de 2021, o Senado aprovou o Marco Legal das Startups, que, por sua vez, define as startups como organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados com receita bruta de até dezesseis milhões de reais no ano e com até 10 anos de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ)(Projeto de Lei Complementar 146, 2019), Dado o embasamento teórico, pode-se concluir que o conceito de startup é constituído de 4 pilares: inovação, incerteza, escalabilidade e replicabilidade. E, nesse momento, muito se pode confundir conceitualmente com a microempresa, cujo escopo pode ser muito semelhante. Entretanto, o caráter inovador é imprescindível para que uma startup seja assim classificada, e essa inovação é inserida num cenário de extrema incerteza. Além disso, em linhas gerais, a proposta de valor da startup deve ser inovadora, replicável e escalável. E como veremos a seguir, essas características têm implicações relevantes sobre o processo de gestão de desempenho dessas empresas.

2.1. Ciclo de Vida das Startups

O ambiente organizacional é naturalmente afetado por diversas mudanças no ambiente, o que leva a cada organização arquitetar transformações que acompanhem essas mudanças, e cada uma delas fará esse processo de uma determinada maneira. Nisso, estudos foram realizados para criar classificações em função dessas mudanças e evolução das empresas, dentro da abordagem do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) (COUTO, 2019). Ao traduzir essa lógica sob o escopo das startups, teremos algumas adaptações decorrentes das características das startup. A Associação Brasileira de Startups (2017) propõe um modelo de ciclos de vida considerando quatro etapas: ideação, operação, tração e scaleup, mas afirma que os conceitos de cada estágio não são exatos. O primeiro estágio, o de **ideação**, equivaleria a uma adolescência da startup, em que há muita criatividade e desejos, entretanto não necessariamente seguidos de concretização. Nessa fase, é o momento em que as primeiras ideias são postas em prática e em que começam questionamentos sobre quem serão os clientes, como alcançar público-alvo e como achar um produto que solucione o problema do cliente, e como explicar

esse processo.

O segundo estágio, o de **operação**, equivaleria à vida adulta, em que surgem muitas responsabilidades. Nesse momento, com a ideia da startup mais consolidada, começa a busca pela expansão em forma de aportes, investimentos, aceleração ou incubação. Nesse momento dois aspectos são muito valorizados: o networking e os KPIs.

O terceiro estágio, o de **tração**, é uma fase de maturidade, em que se objetiva o crescimento. Os caminhos começam a ter mais clareza dada a vivência do empreendedor. A expansão por aportes e investimentos ainda é bem-vinda, mas o foco principal é no redesenho do modelo de negócios a fim de que se aumente a carteira de clientes e a escalabilidade. Em outras palavras, é a fase de crescer sem perder a essência.

O último estágio, o de **scaleup**, é uma fase de crescimento de 20% em três anos consecutivos, seja em receita, ou em número de colaboradores. A expansão via rodadas de investimento ainda é aceita para intensificar o crescimento já obtido. Entretanto, trata-se de um estágio muito raro de acontecer, considerando-se ainda que há quem diga que scaleups não são mais startups.

É importante mencionar que estágios iniciais, em quaisquer que sejam os modelos propostos, são estágios de muitas incertezas, inerentes às startups e que podem apresentar diversas ameaças. Miranda, et al (2016), afirmam que o fracasso ameaça até as startups que modelos de negócio originais, recursos adequados e empreendedores experientes talentosos. Esta vulnerabilidade deve-se ao baixo nível de legitimidade, aos recursos escassos e à alta dependência de cooperação, gerando uma incapacidade de competir eficazmente com as organizações já estabelecidas. Por outro lado, essa vulnerabilidade é compensada parcialmente pelo entusiasmo de seus fundadores. Entretanto, em um cenário de longo prazo, todas construirão sua legitimidade e terão acesso a recursos externos para que o seu propósito de valor seja alcançado e o modelo de negócio, validado.

2.2. Gestão de Desempenho para Startups

A nível de definição, as Medidas de Desempenho (também conhecidas como KPIs, de Key Performance Indicators), incluem as dimensões de desempenho financeiras e não financeiras. A importância dessas medidas, segundo Machado (2014, p. 73), se dá no momento em que “são elementos fundamentais para a mensuração da performance, como também para definições de variáveis que melhor representam o desempenho geral de uma organização”.

Como explicado por Read et al (2009), os indicadores, além de mensurarem o desempenho, também têm o papel de apoiar o empreendedor com a análise do estado mais realista do seu negócio, pois, em geral, estão deslumbrados e podem não visualizar os pontos de atenção. Dessa forma, os indicadores são fundamentais para o aprendizado e para o processo de tomada de decisão nas startups.

Uma vez definido o conceito das medidas de desempenho, é necessário compreender que existem diversas perspectivas sob as quais elas são tratadas e classificadas. Primeiramente, Miranda et al. (2016) classificam-nas entre Perspectivas Financeiras e Não Financeiras. Para eles, o monitoramento do desempenho organizacional via indicadores deve contemplar diferentes dimensões da organização, abrangendo a análise de indicadores financeiros (e.g., vendas) e não-financeiros (e.g., satisfação dos clientes). Desse modo, a análise desses dois tipos de indicadores mostra-se mais adequada para as tomadas de decisões estratégicas, uma vez que traz resultados relacionados ao ambiente externo associados ao ambiente interno.

Para Llorach e Ottosson (2016), os mecanismos de controle se tornam mais importantes ao passo que ela cresce, porque com um número crescente de colaboradores, monitorar a motivação, a coordenação e o fluxo de informações na organização se torna um processo complexo para ser gerido apenas por interação pessoal (ou informalmente). Logo, essas questões devem ocorrer

dentro de um mecanismo de controle como indicadores de desempenho, controles financeiros e culturais apropriados para para a escalada a organização e para que a startup seja mais sustentável. O crescimento da startup e a adoção de um SCG acontecem simultaneamente, reforçando um ao outro nos anos iniciais. Sob esses instrumentos Davila e Foster (2005) afirmam que durante os primeiros anos de uma startup, a quantidade de sistemas de controle geralmente aumenta rapidamente até o ponto em que as empresas possuem aproximadamente 50 empregados, pois após isso o crescimento desacelera.

Segundo Antunes et al. (2021), alguns modelos de Sistema de Gestão de Desempenho emergiram na literatura com o objetivo de propor padrões que são amplamente aplicáveis em diferentes contextos de negócios. Entretanto, ao tentar abranger todas as empresas, esses modelos focaram suas aplicações em maior grau grandes empresas. A literatura relacionada aos modelos de gestão de desempenho de pequenas empresas ainda é bem limitada (TOKLU e TASKIN, 2017) e baseada em adaptações de modelos tradicionais. Portanto, observa-se que a discussão sobre modelos e mecanismos de gestão do desempenho para startups ainda são relativamente escassos. (ANTUNES et al., 2021)

Dentre os modelos de gestão de desempenho mais conhecidos da literatura está o *Balanced Scorecard* (BSC), que é caracterizado (em linhas gerais) como um mapa estratégico que surgiu para compreender como as organizações criam valor na era da informação. (KAPLAN & NORTON, 2000). O BSC propõe a mensuração da performance de uma empresa a partir de 4 perspectivas de desempenho: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Nesse sentido, o BSC informa o conhecimento, as habilidades e os sistemas que os empregados precisarão inovar e construir a estratégia correta em termos de capacidades e eficiências que entregarão valor específico ao mercado que serão guiados aos maiores acionistas. Entretanto, esse modelo não considera todos os stakeholders cruciais para as startups, além da ênfase excessiva na maximização da riqueza do acionista não considera que, nos estágios iniciais das startups, não há retornos significantes. Contudo, o *Balanced Scorecard*, apesar de seguir uma lógica de 4 perspectivas, elas podem ser separadas entre financeiras e não financeiras, que, segundo os criadores, atinge os objetivos de traduzir a missão e a visão da empresa em um conjunto de objetivos, métricas e metas para medir o desempenho organizacional (ANTUNES et al, 2021).

2.3. Estágios de Ciclo de Vida e Medidas de Desempenho de Startups

Os sistemas de controle gerencial não possuem papel relevante nas empresas em estágio inicial, visto que estas estão constantemente se reformulando para se adaptar às oportunidades e aos desafios nas etapas do seu crescimento, e esses sistemas comprometeriam o espírito empreendedor e, portanto, o potencial de sucesso das empresas (DAVILA, FOSTER & LI 2009).

Em ambientes de inovação e incerteza, a introdução do SCG não é sempre necessária quando a empresa é muito pequena, quando ela é mais próxima de sua base científica do que dos mercados. Quando a apropriação do controle de gestão está em curso, ela é desacelerada pela focalização compreensível da gerência sobre os objetivos técnicos e comerciais, bem como pela sua cultura. Logo, as métricas de desempenho instituídas ficam reduzidas a um uso psicocognitivo, geralmente responsáveis por um controle de gestão limitado a um papel tanto de proteção quanto de funcionamento interativo (MEYSONNIER, 2015).

Llorach e Ottoson (2016, p. 2) sugerem que empresas podem se beneficiar do uso de sistemas de mensuração de performance como o BSC, especialmente durante seus estágios iniciais, nos quais é necessário um suporte para que haja melhor entendimento do desempenho do negócio, além de achar um equilíbrio entre lucratividade, crescimento e controle. Na Figura 1, apresentamos as medidas de desempenho, comumente utilizadas por startups, suas definições e sua classificação em medida financeira e não financeira.

Indicador de Desempenho	Definição básica	Tipo de medida
CAC (Customer Acquisition Cost)	Valor necessário para adquirir um cliente	Não financeira
Churn Rate	Percentual de clientes que desistiram do produto ao longo do tempo	Não financeira
Retention Rate	Percentual de clientes que desistiram do produto ao longo do tempo	Não financeira
Bounce Rate	Percentual de visitantes que acessam uma plataforma e saem sem acessar novas páginas ou fazer novas interações	Não financeira
LTV (Lifetime Value)	Quantidade de receita gerada por um cliente durante a sua permanência	Não financeira
Eficiência Operacional	Quantidade de retorno sobre o gasto	Não financeira
ARPU (Average Revenue Per User)	Contribuição média de um cliente para geração de receita	Não financeira
DAU (Daily Active Users)	Número de usuários ativos diários	Não financeira
WAU (Weekly Active Users)	Número de usuários ativos semanais	Não financeira
MAU (Monthly Active Users)	Número de usuários ativos mensais	Não financeira
NPS (Net Promoter Score)	Indicador de satisfação e feedback dos usuários	Não financeira
CSAT (Customer Satisfaction Score)	Índice de satisfação do cliente em relação ao valor que lhe é proposto	Não financeira
CES (Customer Effort Score)	Índice de avaliação do cliente sobre a facilidade do uso do serviço ou produto oferecido, i.e., o quanto ele se esforça para utilizá-los	Não financeira
Burn Rate	Montante de saídas de dinheiro da empresa num determinado período de tempo	Financeira
Months of Cash Left	Divisão do capital da empresa pela Burn Rate, indicando sobrevivência financeira	Financeira
ROR (Revenue Over Rate)	Medida da entrada das receitas correntes na operação da empresa	Financeira
MRR (Monthly Recurring Revenue)	Receitas adquiridas em recorrência mensal	Financeira
ARR (Annual Recurring Revenue)	Receitas adquiridas em recorrência anual	Financeira
Ticket Médio	Quanto cada cliente paga, em média, seja por mês ou por transação	Financeira
Lucro Líquido	Total do faturamento subtraído dos custos totais	Financeira
Runaway	Tempo de fôlego financeiro até a falência	Financeira
EBITDA	Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização. Mede eficiência operacional, revelando o quanto a empresa	Financeira

	gera em suas atividades subtraindo tais desembolsos	
CPV (Custo do Produto Vendido)	Custo de manter a entrega do produto ao cliente	Financeira
GMV (Gross Merchandise Value)	Contingente de transações em moeda corrente durante determinado período de tempo	Financeira
Breakeven Point	Ponto de equilíbrio entre receitas e despesas	Financeira
LTV/CAC	Proporção entre o custo de aquisição do cliente e o quanto de retorno ele gera	Financeira
Margens Brutas	Receita líquida subtraída dos Custos	Financeira
Escalabilidade	Aumento exponencial da receita	Financeira
Taxa de Crescimento	Comparativo de receita e/ou número de clientes em relação a um período anterior	Financeira
Taxa de Conversão	Quantidade de possíveis clientes (leads) que se convertem efetivamente em vendas	Financeira

Figura 1: Indicadores de desempenho utilizados por startups

Fonte: elaborado pelos autores, com base na ABStartups (2016), Ehrenberg (2015) e Natal (2021)

Nota-se que os KPIs mais recorrentes em literatura se alinham somente às perspectivas Financeira e de Clientes (não financeira), e, mais especificamente, são frutos apenas de eventos passados (definida como medidas lag de resultado), ou seja, uma vez apurado um resultado, é possível aplicar a métrica. É importante, entretanto, ressaltar que existem normalmente métricas que contemplem outras perspectivas. Por exemplo, uma startup que trabalhe com protótipos tem uma métrica alinhada à perspectiva dos Processos Internos (não financeira) quando se fala da quantidade de patentes registradas, pois no caso, a métrica estabelece uma tendência futura, que moldará os processos internos da empresa.

Encontramos nesse momento outro ponto importante: por mais que haja uma série de indicadores de desempenho cujo uso seja mais recorrente em várias startups e acabe por aparecer em literatura, é importante afirmar que o uso dessas métricas depende ora do ramo da atividade da startup ora de um projeto específico tocado por ela. A título de exemplo, uma startup que forneça um aplicativo pode tomar a quantidade de desinstalações do aplicativo pelos usuários como um indicador (que, neste caso, se aplica somente ao contexto dessa startup em questão). Consequentemente, esse indicador pode se alinhar a várias perspectivas do BSC. Se essa quantidade de desinstalações gera alteração na forma como os serviços são prestados, ou como os usuários são captados, temos a perspectiva dos Processos Internos. Se dessas desinstalações concluiu-se a inviabilidade de um serviço, demandando, portanto, sua alteração, temos a perspectiva do Aprendizado e Crescimento. Por fim, se esse aplicativo gera uma monetização, e nessas desinstalações se vão clientes, e, por conseguinte, receita, ilustra-se as perspectivas Financeira e de Clientes.

Por mais que tenhamos um delineamento das principais medidas de desempenho, notamos que, às vezes, uma única medida pode se encaixar em mais de uma visão do BSC. Isso acontece pois, inicialmente, o BSC não foi pensado para startups ou tampouco para as medidas de desempenho usadas por elas. Logo, existe um certo dilema acerca deste ponto, de modo que a literatura sobre a aplicabilidade das perspectivas da ferramenta de Kaplan e Norton (2000) nos estágios dos ciclos de vida das startups, entretanto, pode-se obter algumas conclusões indiretas.

Em primeiro lugar, temos o estágio de **Ideação**, em que há uma concepção inicial de produto ou serviço que atenda a um mercado-alvo grande o suficiente, além da criação da ideia inicial sobre a forma de criação de valor. Ou

seja, nesse momento, entradas de caixa são raríssimas, portanto, indicadores que apurem por meio de uma perspectiva financeira seriam inconvenientes, pois não são congruentes ao momento em que a empresa vive

Portanto, olhar para startups em estágio de ideação implica deixar a perspectiva financeira de lado, ao passo que medidas não financeiras como as relacionadas às perspectivas de Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento trariam uma avaliação mais pertinente a esse estágio, pois está sendo montada a proposta de valor que será repassada ao cliente, além do delineamento das operações que começarão brevemente.

Em segundo lugar, temos os estágios de **Operação e Tração**, aquele em que, uma vez que há operações mais concretas, busca-se por aportes e investimentos e pelo aumento da carteira de clientes. Logicamente, avaliar pela perspectiva de Clientes parece ser o mais adaptado, além de que, uma vez que se busca investimentos, a perspectiva Financeira torna-se aderente neste momento. Por fim, uma vez que a maturidade, representado pelo estágio de **Scaleup**, é atingida, a perspectiva de desempenho, e seus respectivos KPIs, podem variar de acordo com o objetivo da empresa.

Portanto, pretende-se entender de modo geral como se manifesta a gestão de desempenho em cada um dos estágios de crescimento das startups, considerando o processo, as perspectivas e os indicadores de desempenho, à luz dos estudos anteriores (COUTO, 2019; ANTUNES et al., 2021)

3. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa de pesquisa, considerando o uso de dados qualitativos provenientes de entrevistas, nesse sentido, caracterizados como dados verbais, coletados em forma de um discurso estendido, que é passagem de palavras faladas, e, como sugere Saunders, Lewis & Thornhill (2009).

O trabalho se vale de um estudo de caso múltiplo que, de acordo com Smith (2019), proporciona um instrumento coleta de dados com múltiplas startups, com o objetivo de responder as questões levantadas, usando o caminho investigativo. A metodologia qualitativa permite que a realidade empírica seja observada na perspectiva do sujeito (CHUA, 1986).

Como instrumento de coleta de dados, foram realizadas entrevistas por meio de plataforma virtual a partir de roteiro de pesquisa em que se abordaram construtos sob 4 horizontes: (i) horizonte descritivo da startup e do entrevistado, (ii) horizonte do ciclo de vida, (iii) horizonte do uso de perspectivas de desempenho, (iv) horizonte do uso de indicadores de desempenho. O primeiro tem por objetivo situar a entrevista sobre o setor em que a startup está, qual estágio (dada a descrição da trajetória trilhada por ela até o momento da entrevista) e sobre qual a função do entrevistado nela. O segundo, por sua vez, aborda a visão do entrevistado sobre o ciclo de vida da startup e a evolução da startup ao longo desses ciclos. O terceiro fala sobre as perspectivas de desempenho adotadas ao longo do ciclo de vida da startup e o quarto, por fim, aborda sobre o uso de indicadores de desempenho (por exemplo, os KPIs) ao longo do ciclo de vida das startups.

Para as entrevistas, a população da pesquisa foi composta por membro de cargos de alta gestão e diretoria das startups como fundadores, co-fundadores, Chief Executive Officers (CEOs), Chief Financial Officers (CFOs), Chief Human Resources Officers (CHROs) e Chief Operations Officers (COOs), além de considerar o tempo em que esses membros desempenham essa função. A fim de que o sigilo e a segurança dos dados fornecidos, todos os entrevistados foram signatários de um protocolo de ética que assegurou o uso das informações cedidas para fins única e exclusivamente de análise de resultados do estudo de caso. Esses gestores foram convidados a participar das entrevistas, a partir do uso da plataforma LinkedIn®

A amostra foi composta de 11 startups representando os 4 estágios preconizados pela ABStartups (2019): Ideação, Operação, Tração e Scaleup, em um conjunto de 8 setores de mercado: AdTech, EdTech, FashionTech, FinTech, FoodTech, HealthTech, HRTech e PropTech. As entrevistas foram realizadas entre março e maio de 2021. No total, há

aproximadamente 7 horas de entrevistas. É importante mencionar que das 11 startups, apenas uma (startup 3) não estava em operação no momento da entrevista. A relação da amostra de startups, setor, cargo do entrevistado e tempo do cargo podem ser vistas na Figura 2:

Startup/Entrevistado	Setor	Cargo	Tempo de Cargo	Estágio
1	EdTech	Fundador e CEO	6 meses	Ideação
2	FashionTech	Fundador e CEO	6 meses	Ideação
3	EdTech	CEO	4 anos	Ideação
4	HRTech	Fundador	1 ano e 5 meses	Ideação
5	HealthTech	CEO	3 anos	Operação
6	FoodTech	Fundador	5 anos	Operação
7	HealthTech	Fundador e CEO	6 meses	Tração
8	PropTech	CFO e CHRO	1 ano e 3 meses	Tração
9	AdTech	Fundador	7 anos	Scaleup
10	FinTech	Fundador e CEO	3 anos	Scaleup
11	HRTech	Fundador e COO	1 ano e 8 meses	Scaleup

Figura 2: Amostra de Startups e Entrevistados

Fonte: elaborado pelo autor

No tocante à análise dos dados, utilizou-se a técnica de Análise do Discurso, que de acordo com Howarth (2005), pode ser compreendida como um conjunto de técnicas que tornam possível a compreensão e a explicação dos fenômenos que já foram considerados significativos para essa análise, que, neste caso, são representados pelos discursos coletados nas entrevistas.

4. Análise dos Resultados

4.1. Descrição da Amostra da Pesquisa

Conforme análises obtidas dos depoimentos coletados nas entrevistas, podemos observar uma relação diretamente proporcional, ainda que lógica em um primeiro momento, entre o nível de desenvolvimento e implementação do MVP, o Mínimo Produto Viável, que segundo Ries (2011), é *uma versão do produto que permite o giro inteiro no ciclo de construção, medição e aprendizado com o mínimo de esforço no menor tempo de desenvolvimento*, em relação ao ciclo de vida.

Além do mais, diretamente relacionado com o nível de desenvolvimento e implementação desse MVP, observa-se que, a partir do momento em que as startups começam a testá-lo, elas naturalmente possuem clientes pagantes. Nesse caso, tais clientes consomem ou contratam esse MVP de modo a gerar aprendizado para a startup. No tocante à faturamento, poder-se-ia afirmar que todas as startups que possuem clientes pagantes possuem faturamento, a não ser pela observação da startup 4, que não o possui pois está *pivotando* seu MVP via parcerias com empresas do ramo por meio de um contrato que estabelece implementação gratuita da solução por no mínimo 6 meses, em que o pagamento só acontece em caso de uma entrega satisfatória segundo o contratante.

Ao interpretar dados sobre aportes, da amostra de startups entrevistadas, 81,82% recebeu algum tipo de aporte ou aceleração, enquanto que 18,18% não receberam qualquer tipo de aporte.

No tocante ao Ciclo de Vida das Startups, os entrevistados foram questionados se eram familiarizados com tal terminologia e se houve uma demarcação formal dos estágios dentro das suas startups. Cerca de 72,73% dos entrevistados conhecia a terminologia, enquanto que 18,18% conhecia apenas parcialmente, e 9,09% não conhecia. No escopo de demarcação formal dos estágios de ciclo de vida, 63,64% das startups da amostra possui demarcação formal dos ciclos de vida, enquanto que o restante, 36,36%, não o têm.

Entretanto, alguns entrevistados apesar de conhecerem a terminologia, não possuíam uma demarcação formal na startup, ou a demarcação iniciou a partir de um estágio mais avançado, como observado pelo relato do gestor da startup 6, denotando as dificuldades de mensuração em estágios iniciais:

“Hoje eu consigo enxergar melhor olhando para trás, percebendo os estágios que alcançamos e que ainda temos que alcançar (...), mas nunca foi algo que a gente enxergava (...) principalmente no início da empresa, que é bem difícil. Tudo é feito conforme dá.”

4.2. Startups em Estágio de Ideação

4.2.1. Caracterização do Estágio

O primeiro estágio da startup, o da ideação, equivaleria a uma adolescência da startup: há muita criatividade e desejos, entretanto, não necessariamente seguidos de concretização. (ABSTARTUPS, 2017). Nessa fase, as primeiras ideias são postas em prática e a startup começa a se questionar acerca de quem serão os clientes, como alcançá-los com um produto que solucione seus problemas. A estrutura das startups em ideação é extremamente enxuta, sem segmentação clara dos cargos, entre outras complexidades. Isso é corroborado pela fala da CEO da Startup 1: *“A gente não tem uma gestão muito bem desenvolvida ainda. Eu diria que a gente ainda está nesse processo de ideação da nossa própria gestão”* e pela da CEO da Startup 2: *“Eu e o outro CEO fazemos tudo. Não segmentamos cargos, o que cada um faria hoje. [...] Basicamente a empresa é um power point, mas o desenvolvimento do nosso MVP só começou após o investimento”*

4.2.2. Manifestação da Gestão de Desempenho

Nas startups em estágio de ideação, percebeu-se que a manifestação do desempenho se percebe na validação do modelo de negócio, e essa é a principal visão de sucesso para tais startups, pois, na ideação, o MVP está sendo desenhado, ou pouco provavelmente, já em processo de teste, e as startups desse estágio percebem sucesso na validação desse protótipo, o que é percebido pelo discurso da Startup 2: *“A minha definição de sucesso seria ter um modelo de negócio que fosse escalável, e que escalasse com rentabilidade. (...) Em todos os momentos focamos na proposta de valor oferecida ao cliente, pois estando em estágio inicial, sempre nos perguntamos se vamos conseguir gerar valor, e gerar valor significa gerar algo tão essencial e tão importante para o cliente que ele estará disposto a pagar um Take Rate mais elevado.”* e pelo da Startup 1: *“Hoje, para nós, seria um sucesso conseguir finalizar o nosso protótipo, conseguir rodá-lo com o máximo de escolas possível e pegar esse feedback.”*

4.2.3. Indicadores e Perspectivas de Desempenho

Empresas pertencentes a esse estágio não têm uma estrutura formal de acompanhamento de indicadores, dado que, uma vez que o sucesso é percebido na validação do protótipo e na validação do modelo de negócio, a perspectiva de desempenho não está voltada para uma operação que gere informação suficiente para a instalação de algum indicador de desempenho. Entretanto, quanto às perspectivas futuras de uso de ferramentas do tipo, a CEO da Startup 1 diz pretender utilizar diversos indicadores que auxiliam na gestão de desempenho de plataformas digitais, mas é algo que será implantado futuramente, no estágio de operação:

“Hoje não há o uso formal de KPIs, porque ainda não estamos rodando nosso produto. Logo, não temos KPIs realizados, mas chegamos a fazer KPIs projetados no passado. Existe muita perspectiva futura de usar todos os KPIs voltados para Startups que irão lidar com plataformas digitais, então, por exemplo, CAC, LTV, Churn, porque seremos um serviço por assinatura, então é importante avaliar quantas escolas vão cancelar nossa assinatura, pensamos em usar o Payback do CAC, e o MRR.” (CEO da Startup 1)

4.3. Startups no Estágio de Operação

4.3.1. Caracterização do Estágio

O segundo estágio, o de operação, equivaleria à vida adulta: surgem as responsabilidades (ABSTARTUPS, 2017). Nesse momento, com a ideia da startup mais consolidada quanto ao modelo de negócio, começa a busca pela expansão em forma de aportes, investimentos, aceleração ou incubação. Nesse momento se valorizam dois aspectos: a networking e os indicadores de desempenho. Podemos observar isso pelo discurso da Startup

5: *“Temos uma demarcação, estamos testando o MVP [...] e eu vou sair dele quando eu chegar num estágio de 100 colaboradores no Marketplace, mas já estou em busca de investidores. (...)”*

A Startup 6 corrobora a questão de networking: *“[...] A gente teve um processo de incubação e começamos a entender melhor esses processos de gestão. [...] Em 2019 a gente contratou alguns serviços de consultoria para nos acompanhar e para ajudar, então eles também nos ajudaram na profissionalização.”*

4.3.2. Manifestação da Gestão de Desempenho

Uma vez que essas startups já tem seu modelo e produto validados ou em processo final de validação, elas se preocupam nesse momento em solucionar a dor do cliente por meio da proposta de valor a ele oferecida. Essa proposta, portanto, é o norte do Sistema de Gestão de Desempenho, e podemos notá-la pela fala da CEO da Startup 5: *“Sempre focamos na proposta de valor. Desde o início. Queremos propor transparência, verdade e um atendimento excelente, que é o que eu prezo muito, foco muito em responsabilidade e reputação. Focamos sempre em fidelidade e atração também.”*

Aparentemente, as startups desse estágio possuem um desempenho mais palpável, com metas gerais formalizadas. Elas não limitam suas metas mais em validações, mas sim em já escalar o que possuem, como observado pela Startup 5: *“Sucesso é alcançar 20 mil pessoas na plataforma, expandir para outros países e melhorar a qualidade de vida das pessoas, se bem que pequenos sucessos já tenho hoje, mas quando eu ver cada vez mais pessoas engajadas, melhor. Hoje, eu coloco umas metas no meu Marketplace.”*

Dada a maior palpabilidade do desempenho e a formalização das metas gerais, podemos observar um aperfeiçoamento em relação ao estágio anterior, como observado pela Startup 6: *“Olhando o histórico passado, era tudo muito chutômetro, não tinha onde se embasar. Mas hoje a gente já tem histórico, já consegue fazer comparativos e isso gera melhora na tomada de decisão também.”*

4.3.3. Indicadores e Perspectivas de Desempenho

Diferentemente de um foco total no cliente e na proposta de valor a ele oferecida, as Startups em operação observam seu desempenho sob uma ótica que tende à uma visão financeira: *“Antes eu não focava em receita, mas agora com o MVP rodando eu foco na receita e no seu aumento”* (Startup 5). Não se exclui a visão do cliente, mas o peso da avaliação é recalibrado, conforme indicado pelo gestor da Startup 6: *“Sucesso para a [startup] é o cliente satisfeito, mas os stakeholders internos e externos também. Hoje utilizamos as ferramentas do NPS para os clientes e os ENPS para os empregados, para medir essa satisfação, e fazemos acompanhamentos constantes também”*.

As startups em operação costumam ter a mensuração do desempenho via indicadores como algo mais comum, logo, o uso de indicadores de desempenho é mais robusto dada a entrada de novos stakeholders no negócio: *“Eu por exemplo tenho uma planilha em que eu acompanho cerca de 100 métricas, algumas com preenchimento semanal e outras com preenchimento mensal, para todos os setores da empresa (...). A gente sempre teve análise de métricas, mas como a gente desde o início recebeu aportes, sempre tivemos métricas mínimas para serem acompanhadas.”* (Startup 6)

4.4. Startups em Estágio de Tração

4.4.1. Caracterização do Estágio

O terceiro estágio, o de tração, é uma fase de maturidade na qual o objetivo principal é o crescimento. Como o empreendedor tem mais vivência, os caminhos começam a ter mais clareza (ABSTARTUPS, 2017). Ainda há busca por aportes e investimentos, mas o foco principal é no redesenho do modelo de negócio a fim de que a carteira de clientes seja aumentada e a escalabilidade seja atingida: *“Olhando do lado de fora, estaríamos no estágio de Tração: já pivotamos e já sabemos quem são os nossos clientes, e estamos no momento de crescer no mercado e ganhar mais clientes. Pela solução que temos, o conjunto oferecido já é*

lucrativo, mas acho que estamos no momento de se consolidar como referência de mercado.” (Startup 8). Os objetivos são por consolidação de metas internas e por escalabilidade, conforme destacado pelo CEO da startup 7: *“Eu venho de uma tradição de economia tradicional que diz que sem receita não há sucesso, e eu entendo que o modelo de startup não é assim, temos que trazer dinheiro, mas tem muitos outros pontos, como a escalabilidade”*. (Startup 7)

4.4.2. Manifestação da Gestão de Desempenho

Observa-se que o sucesso para startups em tração é mais pautado na escalabilidade e na satisfação dos stakeholders, logo começa a se falar em receita e na satisfação dos investidores: *“Existem três sucessos, o do investidor, que é nosso resultado praticamente, o sucesso dos nossos colaboradores, muito mais voltado à experiência deles, com a cultura...e existe o sucesso dos clientes que é ser uma experiência segura, prática, ágil e segura.”* (Startup 8). Entretanto, vale ressaltar que os clientes, como um dos principais stakeholders, tem também sua perspectiva priorizada pelas startups deste estágio, como destacado pelo CEO da Startup 7:

“O foco de desempenho sempre foi cliente, e eu acho que é esse o motivo pelo qual a gente cresceu rápido e as coisas aconteceram rapidamente. Então essa questão de cliente: atrair, manter, fidelizar, atender bem é o cerne da [startup 7]. Porém a gente enxergou em um momento que mais importantes do que esses clientes estarem gerando receita, é o fato de estarem gerando usuários. Antes nem era tão importante, mas hoje é imprescindível”

4.4.3. Indicadores e Perspectivas de Desempenho

Uma vez que se a satisfação dos investidores e a dos clientes está no cerne da gestão dessas startups, indicadores de desempenho voltados para a satisfação dos clientes são preconizados, principalmente pela figura do Net Promoter Score (NPS), que é um indicador de satisfação:

“Com o investidor, monitoramos com performance, todos os anos montamos um business plan junto com o investidor e o sucesso é bater ou não essa meta. Para os moradores, é por meio de uma pesquisa de NPS semestral. Além de um NPS macro, perguntamos item a item também, e o sucesso é bater a meta de NPS.” (CFO e CHRO da Startup 8).

Entretanto, a recalibragem do peso da gestão para outros objetivos consequentemente traz outras visões de indicadores, como destacado pelo CFO e CHRO da Startup 8: *“Não...a gente tem que aumentar a utilização dos KPIs. Falei muito dos clientes aqui, mas estamos implementando agora KPIs dos colaboradores”*. A Startup 9 também exhibe essa visão multidimensional dos indicadores de desempenho: *“A gente tem KPI de cliente, de faturamento, de número de usuários... E a gente segmenta para nossos clientes. Temos hoje KPIs segmentados por nicho de cliente.”*

4.5. Startups em Estágio de Scaleup

4.5.1. Caracterização do Estágio

O último estágio, o de scaleup, é uma fase de crescimento de 20% em três anos consecutivos, seja em receita ou em número de colaboradores (ABSTARTUPS, 2017). Startups nesse estágio ainda procuram expansão por meio de rodadas de investimento para intensificar o crescimento que já conquistaram. O redesenho do modelo de negócio, típico do estágio de tração, já aconteceu, e nele se alcançou a escalabilidade, conforme caracterizado pelo CEO da Startup da 9:

“(...) tivemos uma fase de validação e product market fit e depois voltamos várias vezes tentando validar o produto. Nesses dois primeiros anos a gente ficou nesse ciclo contínuo porque a gente não conseguia tração. Não conseguíamos um produto que conseguia um mínimo de cliente pagando para ter um modelo de negócio sustentável. Em 2016 a gente atingiu um Product Market Fit. Em 2017 a gente atingiu uma fase de Growth no modelo que a gente tinha estabelecido, mas o mercado se transformou muito rápido, aí a gente se sentiu na iminência de mudar ou morrer. Aí a gente entendeu que precisávamos entrar num novo mercado para expandir o teto do negócio.” (CEO da Startup 9)

4.5.2. Manifestação da Gestão de Desempenho

Observa-se que o manejo do desempenho voltado não só aos clientes, mas sim à satisfação de todos os stakeholders, com um enfoque especial na satisfação dos colaboradores, dado que o time de uma startup em scaleup tem um volume significativo, e o fator cultural da startup é algo sempre muito preconizado pelo gestor: *“Olhando pela perspectiva da empresa, sucesso é quando a gente cria valor não só para o cliente mas para quem está dentro também, fico feliz quando não só a empresa cresce umas as pessoas cresceram junto também.”* (Startup 9)

Entretanto, a divisão do gestor em um forte foco no cliente, mas também em receita, acaba por ser algo priorizado pelas startups deste estágio, conforme enfatizado pelo CEO da Startup 10: *“Sucesso da [startup 10] hoje é medido através do sucesso do nosso cliente, temos o principal objetivo de encantar nosso cliente, e dentro disso temos alguns resultados que demonstram que estamos no caminho certo: o NPS e Quantidade de Exits. Mas nosso foco sempre foi em crescer receita, desde a fundação”.* (Startup 10)

Um outro exemplo em que a satisfação dos stakeholders interfere no desempenho da startup em scaleup é apontado pelo COO da Startup 11:

“O grande foco da gente é cliente, atender dor, o indivíduo, (...) mas acho que a grande mudança é quando a gente se joga no mercado para buscar um round de investimento, e a grande mudança é sua perspectiva sobre o produto: nós conhecemos as oportunidades do produto e sabe onde a gente quer chegar(...). Aí quando a gente vem com um público externo, um investidor, ele percebe que com o produto já dá pra se fazer muita coisa. Então a gente deixa o técnico e foca em gestão de pessoas. (Startup 11)

4.5.3. Indicadores e Perspectivas de Desempenho

Nesse estágio, a estrutura de uso dos KPIs é sempre presente em uma forma bem robusta, pois gera informação crucial para os gestores, mas que também é comunicada para os colaboradores dada a cultura participativa e disruptiva das startups. Entretanto, como na fase de scaleup o negócio já está plenamente consolidado, os objetivos futuros visam escalar mais e mais, e conseqüentemente, os indicadores são alinhados aos objetivos de cada startup e também apresentam similaridades com empresas de médio e grande porte por sua perspectiva formal e desdobrado para equipes e diversos níveis organizacionais, como destacado pelo Fundador da Startup 9:

“Hoje temos KPIs sim, a gente tem vários...A gente sempre foge de métricas de vaidade e tenta associar o KPI aos Health Indicator para ver se o que fazemos faz sentido. Temos KPIs da empresa, depois os KPIs de cada time. Colocamos entregáveis para associar sempre o KPI ao objetivo. Nossos KPIs estão associados ao objetivo.” (Startup 9)

Dentro da busca de novos investimentos, a Startup 11 afirmou: *“No futuro com certeza sei que terei novos KPIs, mas não sei exatamente o que será. Com a entrada de investidor vai ter coisa nova, mas não sei o que vai ser”.* Ressalta-se, contudo, que os KPIs variam com os objetivos preconizados em um momento específico no presente, mas voltados a expectativas futuras: *“Dentro dos nossos objetivos temos a criação de novas linhas de negócios, e com isso virão novos KPIs.”* (Startup 10).

4.6. Discussão dos Resultados

Ao analisar e comparar os quatro estágios do ciclo de vida das startups com os discursos dos entrevistados, observa-se que existe aderência entre o proposto pela Associação Brasileira das Startups, principalmente quanto à caracterização dos estágios. Na ideação, observa-se muitos planos e poucas concretizações em si. Ao passo que, na operação, observa-se a valorização de aspectos como networking. Já na tração, observamos o redesenho do modelo de negócio; e em scaleup, a escalabilidade após o atingimento do *product market fit*. Contudo, ao analisar as entrevistas, corrobora-se o que é dito por Miranda, Santos e Dias (2016). que, em um cenário de longo prazo, todas as startups precisarão construir sua legitimidade e ter acesso a recursos externos para que o empreendimento se sobressaia uma vez que, dentro das startups

de ideação, duas startups obtiveram um aporte inicial por um fundo e estavam em processo de prototipação, enquanto que a que não o obteve teve de encerrar suas operações por falta de recursos

Quanto à manifestação da gestão do desempenho, observamos que startups em ideação tem como medida principal de seu sucesso a validação do modelo de negócio, enquanto que, uma vez que esse modelo se torna mais palpável, na operação, o sucesso é alcançado na satisfação do cliente. Já na tração, o foco do desempenho é em satisfazer os stakeholders, recalibrando a atenção outrora dada aos clientes, ao passo que, em scaleup, a satisfação dos colaboradores dado o objetivo de alcançar uma escalabilidade maior ainda ganham espaço no foco do desempenho, além da preservação da cultura da startup. Quanto à visão das perspectivas de desempenho, podemos observar que a discussão proposta por Antunes et al. (2021), que baseia uma segregação entre uma perspectiva financeira e não financeira encontra aderência às startups.

Por fim, quanto aos indicadores utilizados, seu uso é praticamente inexistente em ideação, como preconizado por Meysonnier (2015), dado que o sucesso para esse estágio se consolida em validação, e é essa validação que é a chave para começar a se mensurar o sucesso, o que ocorre na operação, sinalizado pela entrada de novos stakeholders. Em tração, o seu uso se torna mais múltiplo, com um enfoque mais detalhado em medidas que meçam a satisfação dos clientes, até o estágio de scaleup, em que as métricas de desempenho são primordiais para oferecer informações aos gestores, além do fato de que essas medidas sempre estarão alinhadas aos novos objetivos de escalabilidade traçados pela gestão.

6. Conclusão

Quando se observam medidas de desempenho de startups em relação ao ciclo de vida, o próprio conceito de startup diz muito sobre como sua gestão se desmembra ao longo do tempo: o fato de serem negócios que nascem em âmbito de extrema incerteza com tendência à escalabilidade trazem, naturalmente, nos estágios iniciais, dificuldade em mensurar um desempenho dado que ele se consolida na validação de um modelo de negócio a ser testado, ao passo que, quando os estágios vão avançando, além da validação, que já possibilita a medida do desempenho, a necessidade de satisfazer os stakeholders exige o uso de métricas (KPIs). Essa própria complexidade inerente ao modelo de negócio disruptivo que a startup propõe promove a incompatibilidade do uso de ferramentas desenhadas para serem aplicadas em médias e grandes empresas, como o BSC. Entretanto, essa ferramenta oferece uma divisão do desempenho que permite discutir o sucesso organizacional traduzido em uma lógica tanto financeira, quanto não financeira.

Logo, considerando o proposto pela literatura cruzado com o observado nas entrevistas, percebe-se que, inicialmente, as startups têm seu sucesso mensurado por perspectivas não financeiras, pois nos estágios mais iniciais os retornos financeiros são mínimos, ou praticamente inexistentes, dado que o principal anseio dela é validar uma proposta de valor e um modelo de negócio. Conforme a startup vai evoluindo e suas teses vão sendo validadas, as startups recebem outros stakeholders que não sejam os sócios ou os primeiros clientes.

Nesse processo, entra a gestão do desempenho por meio de uma perspectiva financeira com o uso mais formal de métricas, que apurarão informações para os gestores e influenciarão as decisões que mais aperfeiçoem a satisfação dos clientes, investidores e colaboradores. Nota-se, todavia, que a perspectiva não financeira não é abandonada pelo gestor, mas tem sua ponderação refeita, de modo a recalibrar a importância que elas tinham antes da entrada desses stakeholders. Sobretudo, é importante ressaltar que, alcançada a escalabilidade, tanto as métricas quanto as perspectivas de desempenho serão usadas sob o norte dos objetivos pontuais da gestão da startup.

Quanto às suas limitações, este estudo teve suas limitações dado o uso da divisão do ciclo de vida proposto pela ABStartups, dado que existem outras segmentações dos estágios.

Além disso, o estudo se ateu a uma amostra de 11 startups, significativamente menor do que o contingente observado no mercado. Ademais, este trabalho apresenta possui implicações no âmbito da literatura tanto sobre controle gerencial quanto sobre startups, estes ainda escassos, de modo a fomentar novos temas de pesquisa e, portanto, novos trabalhos. Em âmbito prático, este trabalho fornece informações importantes para novos empreendedores, que vivem ou viverão o estágio de ideação e pretendem conhecer melhor o desdobramento das perspectivas de desempenho ao longo do ciclo de vida.

7. Referências

- ABREU, P., & CAMPOS NETO, R. M. (2016). *O panorama das aceleradoras de startups no Brasil*. Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital da Fundação Getulio Vargas (GVcepe)
- ANTUNES, L. G. R., VASCONCELOS, F. F., DE OLIVEIRA, C. M., & CORRÊA, H. L. (2021). Dynamic framework of performance assessment for startups. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS STARTUPS. São Paulo, SP (2016a). Recuperado de <https://abstartups.com.br/quais-sao-os-kpis-que-toda-startup-deve-acompanhar-no-negocio/>. Acessado em 13 de Mar. de 2021
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS STARTUPS. São Paulo, SP (2016b). Recuperado de <https://abstartups.com.br/4-metricas-fundamentais-para-a-sua-startup/>. Acessado em 13 de Mar de 2021
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS STARTUPS. São Paulo, SP (2017). Recuperado de <https://abstartups.com.br/o-que-eu-faco-agora-o-ciclo-de-vida-das-startups/>. Acessado em 26 de Fev. de 2021
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS STARTUPS. São Paulo, SP (2019b). Recuperado de <https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/>. Acessado em 26 de Fev. de 2021
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS STARTUPS. São Paulo, SP (2020). Recuperado de <https://abstartups.com.br/mapeamento2020-itajuba/>. Acessado em 09 de Jan. de 2021.
- CHUA, W. F. (1986). *Radical developments in accounting thought*. *Accounting review*, 601-632.
- COUTO, M. H. G. *Análise do ciclo de vida das startups: características, agentes e riscos associados* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo, 2019).
- CRESPO, N. F., RODRIGUES, R., SAMAGAI, A., & SILVA, G. M. (2019). *The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants*. *Journal of Business Research*, 101, 875-884.
- DAVILA, A., & FOSTER, G. (2005). *Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies*. *The Accounting Review*, 80(4), 1039-1068.
- DAVILA, A., FOSTER, G., & Li, M. (2009). *Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies*. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 322-347.
- EHRENBERG, D. (2015). *The Seven Startup Metrics You Must Track*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/theyec/2014/06/20/the-seven-startup-metrics-you-must-track>. Forbes. Acesso em 13 de Mar. de 2021
- GREINER, L. E. (1997). *Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success*. *Family Business Review*, 10(4), 397-409
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2000). *Having trouble with your strategy? Then map it. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49(5), 167-176.

- LANGFIELD-SMITH, K. (2007). *A review of quantitative research in management control systems and strategy*. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.). *Handbook of management accounting research* (pp. 753–783). Oxford: Elsevier
- LEITE, Í. F. (2019). *Medidas de Desempenho Operacional em Startups: Uma Survey das Startups Cadastradas na Associação Brasileira de Startups*. In XIX USP International Conference in Accounting (pp. 1-16).
- LLORACH, C., & OTTOSSON, E. (2016). *The Balanced Scorecard during the early stages of a tech firm: A multiple case study regarding performance management in Swedish tech startups*.
- MACHADO, E. (2014). *Modelo de análise da influência do capital intelectual no sucesso de startups incubadas*.
- MEYSSONNIER, F. (2015). *Les dispositifs de pilotage de la performance en environnement innovant et incertain: étude comparative de huit startups*. *Revue internationale PME*, 28(3-4), 171-193.
- MIRANDA, J. Q., Santos Júnior, C. D., & Dias, A. T. (2016). *A influência das variáveis ambientais e organizacionais no desempenho de startups*.
- NATAL, L. KPIs: Principais Métricas para Startups. Youtube. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=aESB1jR8VdI&ab_channel=Distrito. Acesso em 13 de Mar. de 2021
- NOGUEIRA, V., ARRUDA, C. (2015). *Causas da mortalidadedas startups brasileiras*. Nova Lima, DOM: v.9, n. 25, p. 26-33, nov./fev. 2014/2015. Recuperado de <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2025/Causas%20da%20mortalidade%20das%20startups%20brasileiras.pdf>
- PROJETO DE LEI COMPLEMENTAR N.146, de 24 de fevereiro de 2021 (2021). Recuperado de <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/146040>
- READ, S., SONG, M., & SMIT, W. (2009). *A meta-analytic review of effectuation and venture performance*. *Journal of business venturing*, 24(6), 573-587.
- RIES, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business, 27. P.17
- SAUNDERS, M., LEWIS, P., & THORNHILL, A. (2009). *Research methods for business students* (5th edition).
- SIMONS, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- STARTUP BASE. (2021). Recuperado de: <https://startupbase.com.br/home/startups?q=&states=all&cities=all&segments=all&targets=all&phases=all&models=all&badges=all>. Acessado em 06 de Jan. de 2021
- STARTUP GENOME (2019). *Global Startup Ecosystem Report 2019*. Recuperado de <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2019>
- STARTUP GENOME (2020). *The Impact of COVID-19 on Global Startup Ecosystems: Global Startup Survey*. Recuperado de <https://startupgenome.com/reports/impact-covid19-global-startup-ecosystems-startup-survey>
- TOKLU, M.C. e TASKIN, H. (2017). *Performance evaluation of small-medium enterprises based on management and organization*. *Acta Physica Polonica, A*, Vol. 132 No. 3, pp. 994-998.