

Medidas de Desempenho: Nível de Aderência em *Startups* do Interior do Estado do Paraná

CLEITON CORDEIRO

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)

VINICIUS MARCONI VIEIRA

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)

RAFAEL HENRIQUE DE OLIVEIRA SILVA

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)

Resumo

O objetivo desse estudo foi identificar o nível de aderência às medidas de desempenho em *startups* do interior do estado do Paraná. O objeto de estudo foram as *startups* localizadas no estado do Paraná, delimitando-se as que se encontram fora da capital Curitiba. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado enviado eletronicamente as *startups* ativas cadastradas na base de dados da Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups), um total de 137 *startups*, das quais obteve-se 24 respostas, totalizando 18% de taxa de retorno. Para a análise dos dados coletados utilizou-se de estatística descritiva. Os resultados apontaram uma aderência considerável as medidas de desempenho, com destaque para contratos assinados, transações x receitas e taxa de retenção de clientes. Além dessas, outras medidas foram citadas pelas *startups*: tempo do ciclo de venda, taxa de conversão de vendas, visitas x propostas e taxa de inadimplência. Concluindo-se que as *startups* do interior do estado do Paraná, que responderam a este estudo, fazem uso do processo de medição de desempenho para o acompanhamento do negócio, e utilizam para isso, diferentes medidas, o que permite uma visão holística da empresa, como sugere a literatura. Já as medidas evidenciadas como menos utilizadas foram *downloads* e compartilhamento de conteúdo corroborando com o estudo de Leite (2019), e também, com Rompho (2018) que aponta essas medidas como não sendo importantes para o modelo de atuação *SaaS*, a qual pertencem a maior parte das *startups* respondentes deste estudo.

Palavras chave: Medidas de desempenho; Desempenho; *Startups*.

1. Introdução

O acelerado processo de inovação vivenciado em todo o mundo, acentua os desafios, incertezas e competitividade no ambiente dos negócios, mas também emergem oportunidades com o surgimento de novas tecnologias e mercados (Dornelas, 2010). Nesse cenário, destacam-se indivíduos capazes de reconhecer as oportunidades de negócio, e explorá-las, estimulados pela criatividade e inovação (Figueira, et al., 2016), criando novos empreendimentos ou renovando os já existentes de forma a gerar impactos positivos na sociedade (Abreu & Campos, 2016).

As *startups* são empresa que surgem com o objetivo de gerar grande impacto social e/ou econômico, de forma intensa e inovadora (Abreu & Campos, 2016). Elas se caracterizam por ter um modelo de negócio ágil e enxuto, capaz de gerar valor e resolver problemas reais, com uma solução escalável para o mercado e com a tecnologia como principal ferramenta (ABStartups, 2021). São empresas que se constituem e operam em ambientes com elevado grau de incerteza e sem garantias de sucesso (Ries, 2012; Gitahy, 2016).

Embora diversas *startups* tenham apresentado destaque mundial e nacional nos últimos anos, o desenvolvimento de ideias e consequentemente de negócios inovadores é uma missão de grande empenho, alto risco e incerteza (Losada, 2020). Apesar de surgirem com ideias inovadoras, as *startups* apresentam altas taxas de mortalidade. Um estudo realizado pelo Sebrae (2016), aponta uma taxa de sobrevivência de 76,6% para empresas com até 2 anos de atividade. Uma pesquisa realizada pelo *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling* (2011), com 3.200 *startups*, mostrou que destas, 92% falharam (*Startup Genome*, 2011). Segundo Arruda et al. (2015), pelo menos 50% das *startups* morrem com um período de tempo menor ou igual a quatro anos.

Segundo Davila & Foster (2007), a adoção de Sistema de Controle Gerencial (SCG) é importante para o crescimento das *startups* em estágio inicial. Diante disso, as medidas de desempenho são uma importante ferramenta nesse processo, pois representam medidas centrais que permitem o acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e assim possibilitam o planejamento de ações visando melhorias no seu desempenho (Rodrigues, Schuch & Pantaleao, 2003). Elas são projetadas para fornecer informações úteis para tomadas de decisões estratégicas e para o planejamento e controle das atividades da organização (Munir & Baird, 2016). Além disso, também ajudam os gestores no processo de implementação de melhorias pelo *feedback* que fornecem (Fedato, Carvalho & Sornberger, 2009).

Chenhall & Moers (2015), apresentam como sugestão de pesquisa a análise do fluxo de informações em modelos de negócio inovadores, assim como a utilização de Sistema de Controle Gerencial (SCG). Segundo Llorach & Ottosson (2016), existe uma lacuna visível na literatura com relação a medição de desempenho e *startups*. Apesar do aumento no número de estudos relacionados a *startups*, ainda existem questões a serem esclarecidas, pois, estudos sobre medição de desempenho nesse contexto são incipientes (Costa, 2018). Diante disso e do cenário apresentado nos parágrafos anteriores, o objetivo da presente pesquisa é: é identificar o nível de aderência às práticas de medidas de desempenho em *startups* do interior do estado do Paraná.

A sua realização justifica-se pela relevância e crescimento das *startups* nos últimos anos. Segundo a Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups, 2020), o número de *startups* no Brasil deu um salto de 207% entre os anos de 2015 até 2019, passando de 4.151 para 12.727 empresas. Em paralelo a isso, a participação das *startups* no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, passou de 0,006% em 2016, para 0,032% em 2019, além disso, a ABStartups estima que o percentual pode chegar a 5% do PIB em 2035.

Mesmo em meio à crise causada pela pandemia da Covid-19, surgiram boas perspectivas para as *startups*, como a Lei Complementar nº 182, sancionada em 1º de junho de 2021, que instituiu o marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador. Segundo Vieira (2021), espera-se que esse marco, garanta novos investimentos e estimule os empreendedores, podendo representar uma oportunidade para um novo salto no crescimento do número de *startups*, sendo bem visto por especialistas.

Além disso, a escolha pelas medidas de desempenho, justifica-se pelas contribuições que as elas podem trazer para o acompanhamento do desenvolvimento e da gestão organizacional desses empreendimentos. Segundo Ries (2012), as *startups* tem a tarefa de medir de forma rigorosa o momento em que estão, e, a partir disso, criar experiências para buscar na realidade algo próximo dos ideais traçados no plano de negócios.

Este artigo está estruturado em 5 seções, incluindo esta introdução. A segunda seção é composta pela revisão de literatura, inerente às *startups*, medidas de desempenho e medidas de desempenho em *startups*, na terceira seção é descrita metodologia da pesquisa, seguido pela quarta, onde são apresentados os resultados e discussões, na quinta seção destaca-se a conclusão e as sugestões para futuras pesquisas. Por fim, apresenta-se as referências utilizadas na pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1 Startups

Para compreensão do que são *startups* é imprescindível defini-las e caracterizá-las. Segundo Blank (2010), *startup* se trata de uma organização temporária em busca de um modelo de negócio replicável, escalável e rentável, ou seja, são organizações que através do seu produto/serviço inovador, satisfaz uma quantidade ilimitada de clientes, sem necessidade de adaptações (replicável), buscam crescimento de suas receitas com custos mínimos, sendo maiores seus lucros, para isso se faz necessário não somente um cliente, mas vários (Blank & Dorf, 2012).

O conceito de *startup* para Ries (2012), está ligado a uma instituição inovadora, formada por pessoas que apostam em uma inovação mesmo sendo um modelo de negócio incerto para o mercado. Para Picken (2017), a validação do modelo de negócio na atual realidade do mercado é um dos grandes desafios das *startups*, atrelada a criação de valor para os clientes e captação de valor para os investidores compreendendo que a empresa não é isolada, mas mantém relações com colaboradores e concorrentes, necessitando flexibilidade para lidar com as complexidades existentes no ambiente.

De acordo com Sebrae (2019), *startup* se define como um projeto ou uma empresa embrionária, que objetiva o desenvolvimento e aprimoramento de um modelo de negócio, utilizando da tecnologia, para suas inovações. Uma definição ainda mais atual, conforme a ABStartups (2021), caracteriza *startup* como modelo de negócio ágil e enxuto, capaz de gerar valor e resolver problemas reais, tendo como principal ferramenta a tecnologia, apostando no crescimento através de uma solução escalável para o mercado.

Silva (2020) a partir das definições elaboradas por diferentes instituições, autores e pesquisadores, agrupou as principais características desse modelo de negócio e propôs a seguinte definição: as *startups* são empresas jovens e extremamente inovadoras em qualquer área ou ramo de atividade, as quais em um ambiente de incerteza, dinamismo e volatilidade procuram desenvolver um modelo de negócio escalável, repetível e que se apresente rentável ao longo do tempo, são organizações que buscam a validação, o teste de uma ideia/produto inovador, em seu melhor cenário disruptivo.

Segundo mapeamento da ABStartups (2021), o número de *startups* no Brasil supera a marca de 13.700 empresas, cadastradas em sua base de dados “Startupbase”. Na região sul, elas estão distribuídas em diversos segmentos, com destaque para Saúde e Bem-Estar (*Healthtech* e *Life Science*), Finanças (*Fintechs*), Educação (*Edtech*) e Agronegócio (*Agtechs*). O *SaaS* (*Software as a Service*) destaca-se como principal modelo de negócio, sendo utilizado por 44,2% das *startups*. Além disso, os dados informam que 58,9% das *startups* estão em fase de operação e tração.

2.2 Medidas de Desempenho

Os estudos sobre medição de desempenho passaram de abordagens puramente teóricas, para pesquisas com abordagens práticas a partir dos anos 2000 (Costa, 2018). Além disso, ao longo dos anos, o campo da medição de desempenho passou por um processo de amadurecimento (Silva, Júnior & Galdamez, 2020), com a evolução do foco da medição como atividade de mensuração, para atividade de auxílio à gestão (Otley, 1999). E também houve um direcionamento do foco de medidas financeiras para as não financeiras (Taticchi, 2010), e o desenvolvimento de abordagens mais integradas e equilibradas para a medição de desempenho (Johnson & Kaplan, 1987).

Para Sink & Tuttle (1993), a medição de desempenho é o processo de medir, coletar, acompanhar e analisar dados com o objetivo principal de melhorar o desempenho da empresa. Segundo Neely, Adams & Kennerley (2002) um sistema de medição e gestão de desempenho é um sistema equilibrado e dinâmico que reuni, elabora, analisa informações e permite o apoio a tomada de decisões. O conceito de “equilíbrio”, para Kaplan & Norton (1996), refere-se à necessidade de se utilizar conjuntamente, diferentes medidas e perspectivas, para que se tenha uma visão holística da organização.

As medidas de desempenho são projetadas principalmente para fornecer informações úteis que apoiem a tomada de decisões estratégicas, bem como, o planejamento e controle das atividades para que se atinja os objetivos organizacionais (Munir & Baird, 2016). Segundo Rompho (2018), as medidas de desempenho usadas pelas *startups* variam e dependem do estágio em que se encontram e do tipo de *startup*. Elas estão relacionadas com a tarefa das *startups* de medir de forma rigorosa o momento em que estão, como base para criar experiências e buscar na realidade algo próximo dos ideais traçados (Ries, 2012).

2.3 Medidas de Desempenho em *startups*

Croll & Yoskovitz (2013) classificam as *startups* em seis tipos diferentes, sendo eles: (1) *E-commerce*, (2) *software* como serviço (*SaaS*), (3) aplicativo para dispositivo móvel, (4) *sites* de mídia, (5) conteúdo gerado pelo usuário e (6) mercado de duas faces. Os autores também apresentam uma lista de indicadores que seria indicada para cada tipo de *startup*. Rompho (2018) utilizou a lista proposta por Croll & Yoskovitz (2013), para investigar o uso de medidas de desempenho, a importância percebida e o desempenho dessas medidas. Além disso, com base no resultado da testagem da lista, mediante entrevista com uma *startup* de cada tipo, adicionou-se mais três indicadores: receitas, despesas e lucro. A tabela 1 apresenta a listagem de indicadores:

Tabela 1
Indicadores de Desempenho por Tipo de Startup

<i>E-commerce</i>	<i>SaaS</i>	Aplicativo p/ dispositivos móveis
Taxa de conversão	Inscrição	Porcentagem de usuários ativos

Compras por ano	Conversão	Custo de aquisição do Cliente
Tamanho do carrinho de compras médio	Viscosidade	Taxa de rotatividade
Receita	Receita	Despesas
Receita por cliente	Atenção	Viralidade
Custo de aquisição do Cliente	Receita por cliente	<i>Life Time Value</i> (LTV)
Despesas	Custo de aquisição do Cliente	Taxa de lançamento
Principais itens de pesquisa Principais palavras-chave de pesquisa	<i>Upselling</i>	Transferências
Abandono	Despesas	Receita
Viralidade	Viralidade	Receita média mensal por usuário
Eficácia da lista de discussão	Lucro	Tempo para a primeira compra
Lucro		Porcentagem de usuários pagos
Eficácia do motores de recomendação		Lucro

Sites de mídia	Conteúdo gerado pelo usuário	Mercado de duas faces
Taxas de anúncio	Compartilhamento de conteúdo e viralidade	Crescimento de compradores e vendedores
Conteúdo / publicidade equilíbrio	Receita	Receita
Audiência e rotatividade	Despesas	Funis de conversão
Eficácia da lista de discussão	Nº de visitantes engajados	Eficácia da pesquisa
Inventário de anúncios	Criação de conteúdo	Avaliação e sinais de fraude
	Valor da criação conteúdo	Despesas
	Funil de engajamento	Indicadores de preço
	Mudanças	Crescimento de estoque
	Notificação efetividade	Lucro
	Lucro	

Nota: Adaptado de Rompho (2018).

Costa *et al.* (2021), buscou em seu estudo determinar se a incerteza ambiental percebida e a medição de desempenho influenciam o desempenho de *startups*. Os resultados indicaram que a utilização de indicadores financeiros de desempenho pelas *startups*, influencia no desempenho. Constatou-se, também, na amostra estudada, uma maior intensidade na utilização de indicadores financeiros em relação aos não financeiros, com destaque para os indicadores financeiros de faturamento, *growth* e ticket médio.

Visando identificar o nível de aderência ao *framework* de medidas de desempenho utilizadas pelas aceleradoras no estado do Paraná para acompanhar o desenvolvimento das *startups*, (Silva, Júnior & Galdamez, 2020) identificaram que existe baixa aderência tanto para medidas financeiras quanto para não financeiras. Os resultados também apontaram que alguns indicadores financeiros e não financeiros possuem um nível satisfatório de aderência, sendo satisfação do cliente, usuários ativos mensais e conversão de clientes entre os indicadores não financeiros e ticket médio, *growth* e faturamento entre os indicadores financeiros.

Ampliando a pesquisa de Silva, Júnior & Galdamez (2020) e buscando identificar o nível de aderência ao *framework* de medidas de desempenho utilizadas pelas aceleradoras do Brasil, (Gomes *et al.*, 2020) identificaram também uma baixa aderência ao *framework* entre as aceleradoras, tanto para medidas financeiras quanto para não financeiras e um nível satisfatório de aderência de alguns indicadores financeiros (ticket Médio, *growth* e

faturamento) e não financeiros (conversão de clientes, satisfação de clientes e usuários ativos mensais). Além disso, observaram também que a grande maioria das aceleradoras utilizam medidas de desempenho específicas para cada etapa do ciclo de vida das *startups* e de acordo com cada modelo de negócio.

Leite (2019) buscou analisar a relação do modelo de atuação da *startup* e seu ciclo de vida com a importância dada aos gestores as medidas de desempenho operacional. Para isto, utilizou com base em Croll & Yoskovitz (2013), 11 medidas de desempenho, sendo: contratos assinados, número de visitantes, transações x receitas, lucro por cliente, taxa de retenção de clientes, custo de aquisição por cliente, porcentagem de usuários, tempo de vida do cliente, downloads, compartilhamento de conteúdo e tempo para realizar a compra. A partir dos resultados da pesquisa evidenciou uma relação positiva entre as medidas de tempo para realizar a compra, lucro por cliente e porcentagem de usuários com os modelos de *E-commerce*, *Hardware* e *SaaS*. Já nos modelos de *Hardware* e Serviços encontrou uma relação entre as medidas de porcentagem de usuários, número de visitantes e compartilhamento de conteúdo. Os resultados mostraram também, que o ciclo de vida e o modelo de atuação das *startups* não impacta a percepção de importância do empresário e que dependendo do modelo de atuação, existem relações entre a importância das medidas operacionais e os modelos de atuação. Por fim, evidenciou que a percepção da importância das medidas de desempenho operacional não difere comparando os ciclos de vida e os modelos de atuação das *startups*.

3. Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo o estudo do nível de aderência às práticas de medidas de desempenho em *startups* do interior do estado do Paraná. Com relação ao problema, a abordagem é de caráter quantitativo, visto que, os dados foram coletados através de *survey* e submetidos a técnicas quantitativas para verificação dos resultados. Com relação ao objetivo do estudo esta pesquisa se enquadra como descritiva, pois busca descrever as medidas de desempenho utilizadas, além de compreender as características das *startups* do interior paranaense.

Considera-se para efeitos de delimitação desta pesquisa, “*startups* do interior do estado do Paraná” como sendo: todas as *startups* paranaenses que se localizam fora da capital Curitiba. A população destas organizações não pode ser afirmada com absoluta precisão, apenas estimada, uma vez que não existe um órgão que possa afirmar a população total. Em razão disso, para estimar-se a população e encontrar as *startups* foi utilizada a base de dados da ABStartups denominada *Startupbase*, para, assim, chegar-se às empresas a serem estudadas e estimar a sua população.

A partir de levantamento junto ao site da ABStartups, em novembro do ano de 2021, pode-se estimar uma população de 227 *startups*, das quais constatou-se que 46 estavam em fase “fora de operação”, e outras 44 não possuíam dados para contato, o que reduziu a 137 a população para a realização da pesquisa. Para a aplicação do questionário, foi realizado contato via *WhatsApp*, *e-mail* e *LinkedIn*, entre os dias 25/11/2021 e 20/12/2021, e de 05/01/2022 a 21/01/2022, com os responsáveis pelas *startups* para envio do *link* do questionário. A tabela 2 mostra a amostra da pesquisa.

Tabela 2
Amostra da Pesquisa

Cidade	População Inicial	População Final	Respondentes	Frequência dos Respondentes
Londrina	69	43	4	9%
Maringá	52	25	4	16%

Ponta Grossa	26	19	4	21%
Cascavel	25	18	3	17%
Pato Branco	15	10	1	10%
Foz do Iguaçu	12	4	1	25%
Dois Vizinhos	10	6	0	0%
Campo Mourão	9	8	5	63%
Toledo	9	4	2	50%
Total	227	137	24	18%

As questões para a coleta de dados foram elaboradas com base nos questionários utilizados por Costa (2018), Silva (2020) e nos indicadores de desempenho utilizados por Leite (2019), que buscou analisar a relação do modelo de atuação da *startup* e o ciclo de vida com a importância dada pelos gestores as medidas de desempenho operacional. Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com 02 CEO's (*Chief Executive Officer*) de *startups*, 01 Professora/Pesquisadora de uma Universidade Pública e um *Head* de Inovação de uma instituição financeira, visando diminuir possíveis limitações inerentes ao instrumento utilizado, como eventuais inconsistências ou falta de informações no questionário (Martins & Theóphilo, 2009).

A partir do pré-teste foram adicionados mais 6 indicadores de desempenho por sugestão da Professora/Pesquisadora e, também, mais uma questão, sobre rodada de investimento por sugestão do *Head* de inovação. Com isso, o questionário final elaborado para coleta de dados é composto por 34 questões (Apêndice A), divididas em dois blocos. No primeiro bloco, foi verificado utilizando-se uma escala *Likert* de 0 a 5, o nível de aderência as medidas de desempenho, e também, a percepção do respondente quanto a estimativa do desempenho de sua *Startup*, em seu setor de atuação, utilizando-se para isso, a mesma escala. No segundo bloco, foi feita a caracterização das *startups*, verificando-se o tipo de investimento recebido (se recebido), tempo de existência, número de colaboradores, estágio principal em que a *startup* se encontra, modelo de atuação e setor de atuação.

Para a análise dos dados coletados utilizou-se de estatística descritiva, supondo que uma *startup* que adere 100% as práticas de medidas de desempenho responderia 5 em todos os itens. A seguir são apresentados os resultados e discussões da pesquisa.

4. Resultados

2.4 Caracterização dos Respondentes e das Startups

Dentre os respondentes, 8 eram CEO's (33%), 3 *founders* (13%), 3 sócios (13%), 2 coordenadores (8%), 2 diretores (8%), além de outros 6 respondentes: um CTO (*Chief Technology Officer*), um CSO (*Chief Security Officer*), um SDR (*Sales Development Representative*), um gerente de produtos, um responsável pelo *marketing* e uma supervisora de tesouraria, cada um representando 4% do total de respondentes.

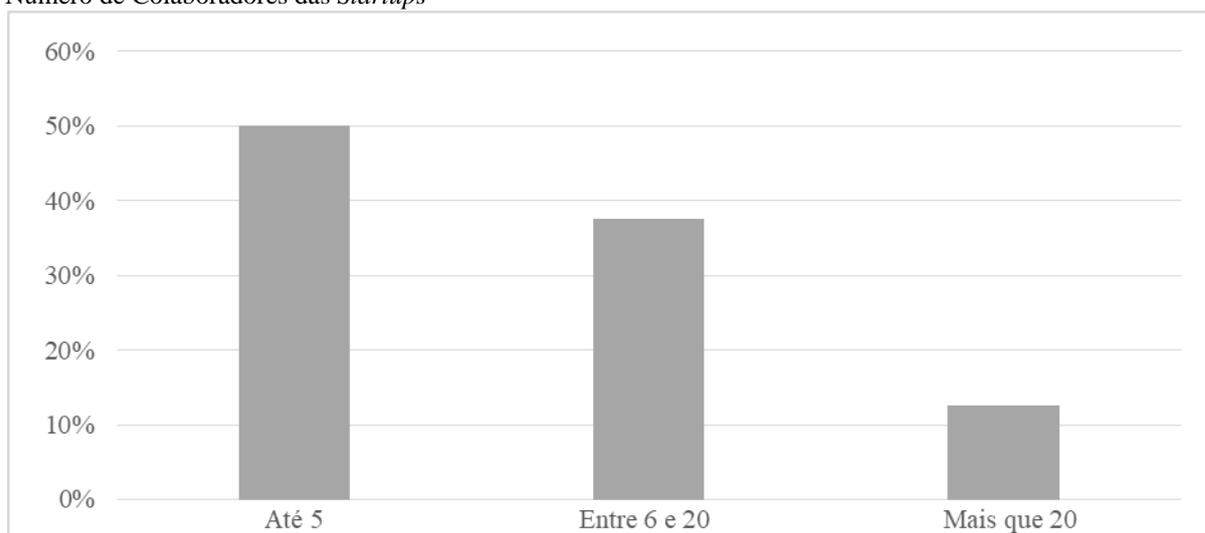
Quanto ao perfil das *startups*, a tabela 3 evidencia o seu tempo de existência, *startups* com mais de 3 anos apresentaram 46% das respostas, tanto as *startups* de 1 a 2 anos como as 2 a 3 anos apresentaram 25% dos achados e as de 6 meses a 1 ano 4%. Portanto, a maior parte das *startups* (54%) tem até 3 anos de existência, em consonância com as características apresentadas por Costa *et al.* (2021), onde 66% das *startups* possuíam até 3 anos de existência, sendo empresas relativamente jovens. Os resultados também corroboram com o mapeamento da ABStartups (2021), em que 69,4% das *startups* possuíam até 3 anos da fundação.

Tabela 3
 Tempo de Existência das *Startups*

Categoria	Quantidade	%
Menos de 6 meses	0	0%
De 6 meses a 1 ano	1	4%
De 1 ano a 2 anos	6	25%
De 2 anos a 3 anos	6	25%
Acima de 3 anos	11	46%
Total	24	100%

Em relação a quantidade de colaboradores que as *startups* possuem, além dos fundadores e/ou co-fundadores, a maior parte (50%) possuem até 5 colaboradores, 38% possuem entre 6 e 20 colaboradores e 13% das *startups* possuem mais que 20 colaboradores, como pode ser observado na figura 1. Os achados condizem com o mapeamento da ABStartups (2021), que, aponta que 51,2% das *startups* possuem até 5 colaboradores.

Figura 1
 Número de Colaboradores das *Startups*



Com relação ao estágio principal em que as *startups* se encontram, destaca-se que 79% delas já venceram as etapas de descoberta e validação, ou seja, já conseguiram validar seu MVP (*Minimum Viable Product*), conforme pode ser verificado na tabela 4. Os resultados encontrados corroboram com o estudo de Costa *et al.* (2021), onde 80% da amostra encontrava-se após a etapa de validação do cliente.

Tabela 4
 Estágio Principal em que as *Startups* se Encontram

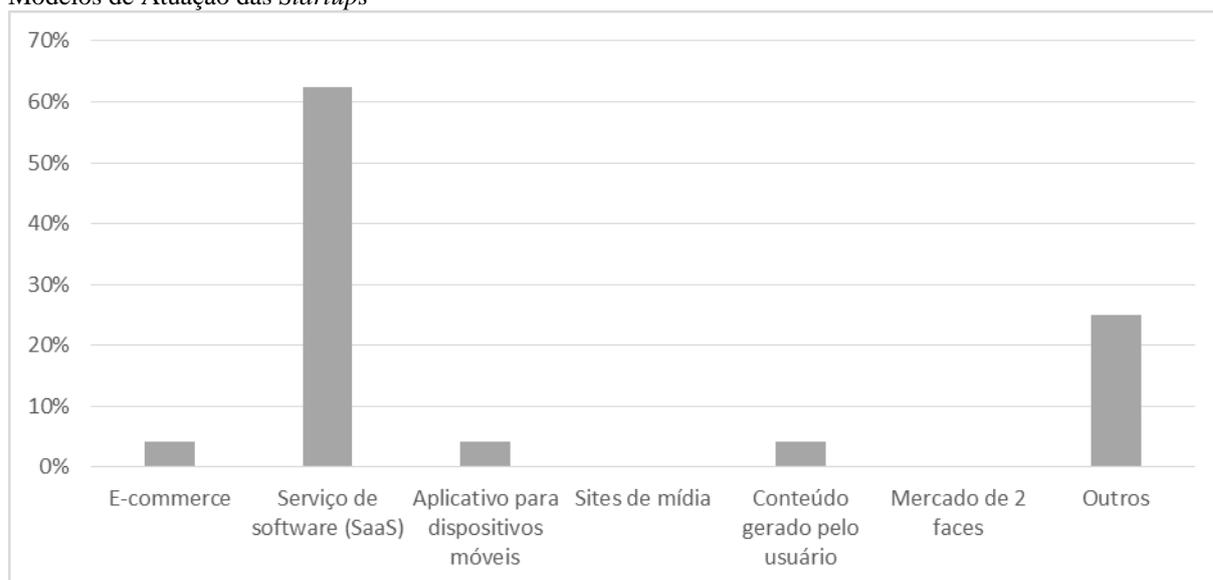
Estágio principal	Quantidade	%
Descoberta	1	4%
Validação	4	17%
Criação do Cliente	8	33%
Construção	11	46%
Total	24	100%

Quanto aos investimentos recebidos, 42% das *startups* afirmaram já terem recebido, enquanto 58% afirmaram nunca terem recebido investimento. Além disso, 29% afirmaram ter rodada de investimento aberta no momento. As principais fontes de investimento citadas foram investidor-anjo e programa de aceleração, ambas citadas por 21% dos respondentes.

Quanto ao modelo de atuação, a figura 2 evidencia que a maioria das empresas (63%), tem como modelo de atuação a indústria de Serviço de *Software* (*SaaS*), o que mostra que o *SaaS* é um tipo bastante frequente de *startup*, como pode ser verificado no mapeamento da ABStartups (2021), em que 44,2% das *startups* têm esse modelo de atuação.

Figura 2

Modelos de Atuação das *Startups*



Já com relação ao setor de atuação das *startups*, a tabela 5 evidencia que na amostra estudada, destacam-se os setores de TI e Tecnologia e de Serviço, esses dados diferem do mapeamento da ABStartups (2021), que destaca como principais segmentos Saúde e Bem-Estar, Finanças, Educação e Agronegócio.

Tabela 5

Setor de Atuação das *Startups*

Setor das <i>Startups</i>		
	Quantidade	%
TI e Tecnologia	9	38%
Serviço	8	33%
Varejo	2	8%
Agronegócio	1	4%
Educação	1	4%
Entretenimento	1	4%
Eventos e Marketing	1	4%
Financeiro	1	4%
Total	24	100%

A partir do exposto, destaca-se que o perfil médio das *startups* respondentes da pesquisa é composto por empresas com até 3 anos de existência e que já venceram os estágios de descoberta e validação. A maior parte delas possui até 5 colaboradores, além dos fundadores e/ou co-fundadores e ainda não receberam investimentos. O modelo de atuação

mais frequente dentre as respondentes foi o de *software (Saas)*, com destaque para os setores de TI e tecnologia e serviço.

2.5 Aderência às medidas de desempenho

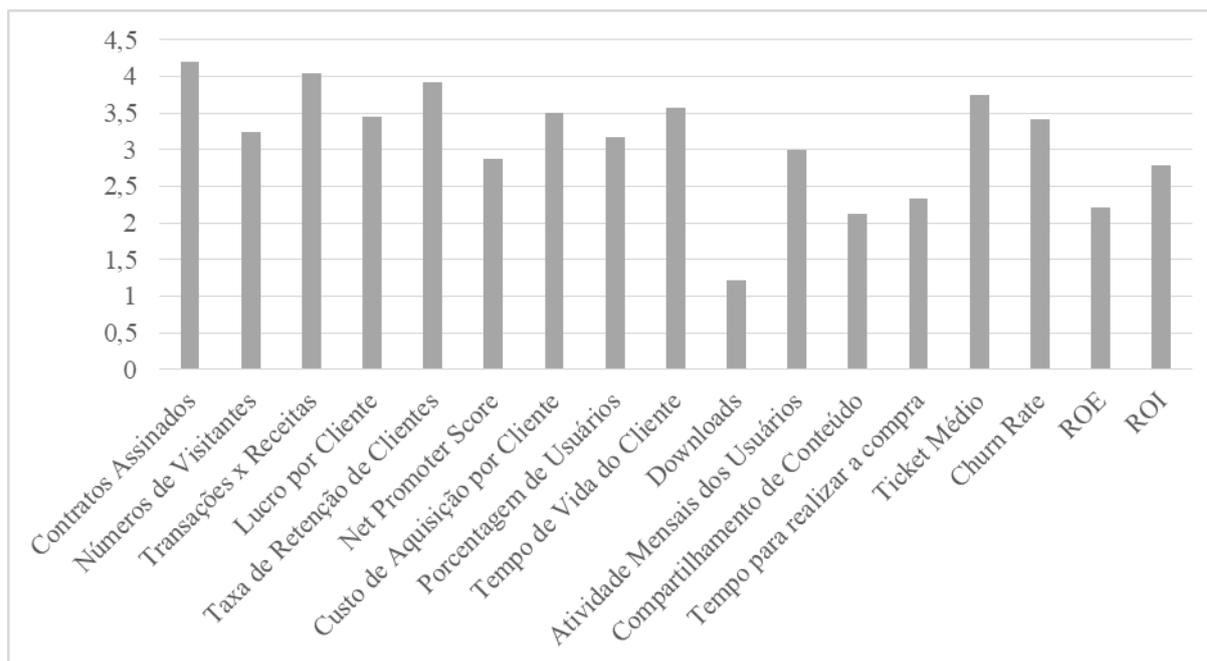
O primeiro bloco de perguntas teve como propósito identificar o nível de aderência das *startups* às medidas de desempenho, arguindo-as quanto ao grau de utilização, por meio de uma escala *Likert* de 0 a 5 pontos. Desse modo, os valores próximos de 5 indicam maior utilização. A tabela 6 expõe a média, o desvio padrão e os valores mínimos e máximos que os respondentes deram a cada uma das 17 medidas de desempenho utilizadas na pesquisa.

Tabela 6
Aderência às Medidas de Desempenho

	Estatística Descritiva				
	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Observações
Contratos Assinados	4,21	1,56	0	5	24
Transações x Receitas	4,04	1,49	0	5	24
Taxa de Retenção de Clientes	3,92	1,47	0	5	24
Ticket Médio	3,75	1,89	0	5	24
Tempo de Vida do Cliente	3,58	2,00	0	5	24
Custo de Aquisição por Cliente	3,50	1,69	0	5	24
Lucro por Cliente	3,46	1,91	0	5	24
Churn Rate	3,42	1,95	0	5	24
Números de Visitantes	3,25	1,62	0	5	24
Porcentagem de Usuários	3,17	1,93	0	5	24
Atividade Mensais dos Usuários	3,00	1,91	0	5	24
Net Promoter Score	2,88	2,03	0	5	24
ROI	2,79	1,91	0	5	24
Tempo para realizar a compra	2,33	2,16	0	5	24
ROE	2,21	2,11	0	5	24
Compartilhamento de Conteúdo	2,13	1,96	0	5	24
Downloads	1,21	1,77	0	5	24
Total (Média)	3,11				

A partir dos resultados apresentados na tabela 6, constate-se que a maioria dos indicadores teve uma média de aderência igual ou superior a 3,00 pontos e a média geral foi de 3,11 pontos, o que indica um nível considerável de aderência às medidas de desempenho como um todo. Além desses indicadores, outras formas de mensuração foram citadas pelos respondentes: tempo do ciclo de venda, taxa de conversão de vendas, visitas x propostas e taxa de inadimplência. O que indica que as *startups* do interior do estado do Paraná, respondentes da pesquisa, utilizam-se de medidas de desempenho no acompanhamento do negócio.

Figura 3
Média do Grau de Utilização das Medidas de Desempenho



Como pode ser observado na figura 3, dentre as medidas de desempenho mais utilizadas, destacaram-se contratos assinados, transações x receitas e taxa de retenção de Clientes, o que corrobora com os achados de Leite (2019), que também apontou como principal medida operacional contratos assinados, além de transações x receita e taxa de retenção de Clientes dentre as principais formas de mensuração usadas pelas *startups*. Já as apontadas com menor média de utilização foram downloads e compartilhamento de conteúdo, os mesmos encontrados por Leite (2019), o que pode ser explicado pelo fato de a maior parte das *startups* respondentes serem do modelo de atuação *SaaS*, onde segundo Rompho (2018), essas medidas não são importantes.

Os resultados permitiram verificar, também, que nos estágios de criação do cliente e construção a aderência às medidas de desempenho é maior do que nos estágios iniciais de descoberta até a validação, como evidencia a tabela 7. Isso pode ser explicado pelo baixo número de respostas de *startups* em estágio inicial, sendo apenas 1 (4%) em estágio de descoberta. Além disso, o fato das *startups* em estágio inicial ainda não terem validado a ideia e encontrado o modelo de negócio repetível e escalável, pode impossibilitar a utilização de algumas medidas de desempenho. Os indicadores que destacaram-se em cada estágio foram: contratos assinados, ticket médio e *churn rate* no estágio de construção; transações x receitas, taxa de retenção de clientes e número de visitantes no estágio de criação do cliente; tempo de vida do cliente, taxa de retenção de clientes e transações x receitas no estágio de validação; e, no estágio de descoberta apenas duas medidas de desempenho foram sinalizadas, número de visitantes e taxa de retenção de clientes.

Tabela 7
 Aderência às Medidas de Desempenho em cada Estágio

	Descoberta	Validação	Criação do Cliente	Construção
Contratos Assinados	0,00	4,00	3,88	4,91
Tempo de Vida do Cliente	0,00	5,00	3,00	3,82
Churn Rate	0,00	3,50	3,13	3,91
Ticket Médio	0,00	2,25	3,75	4,64
Taxa de Retenção de Clientes	1,00	4,75	4,38	3,55
Transações x Receitas	0,00	4,50	4,73	3,82
Custo de Aquisição por Cliente	0,00	3,50	3,50	3,82

Números de Visitantes	5,00	2,75	4,00	2,73
Porcentagem de Usuários	0,00	2,25	3,63	3,45
Atividade Mensais dos Usuários	0,00	3,25	2,88	3,27
Lucro por Cliente	0,00	3,00	3,88	3,64
Net Promoter Score	0,00	3,00	2,75	3,18
ROI	0,00	3,00	3,00	2,82
Compartilhamento de Conteúdo	0,00	0,25	2,63	2,64
Tempo para realizar a compra	0,00	0,00	2,88	3,00
ROE	0,00	1,25	2,63	2,45
Downloads	0,00	0,00	2,13	1,09
	0,35	2,72	3,34	3,34

Conclui-se, então, que existe uma aderência considerável as medidas de desempenho pelas *startups* do interior do estado do Paraná respondentes da pesquisa e que elas tendem a usar diferentes medidas para o acompanhamento do negócio. Segundo Kaplan & Norton (1996), o uso equilibrado de diferentes medidas e perspectivas, permitem uma visão holística da organização. Além disso, a utilização ou não de determinada medida variou de acordo com o estágio e o modelo de atuação da *startup*, o que denota a afirmação de Rompho (2018), de que as medidas de desempenho usadas pelas *startups* variam e dependem do estágio em que se encontram e do tipo de *startup*.

5. Considerações Finais

O ambiente de incerteza em que as *startups* operam, torna o desenvolvimento de ideias e negócios inovadores, uma missão de grande empenho e alto risco, onde não existem garantias de sucesso (Ries, 2012; Gitahy, 2016; Losada, 2020). Medir de forma rigorosa o momento em que estão na busca pelos ideais traçados no plano de negócios é uma tarefa das *startups* (Ries, 2012), onde as medidas de desempenho são uma importante ferramenta, pois representam medidas centrais que permitem o acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa (Rodrigues, Schuch & Pantaleao, 2003). Diante disso, está pesquisa teve como principal objetivo identificar o nível de aderência às medidas de desempenho pelas *startups* do interior do estado do Paraná.

Para atender ao objetivo, foi realizado uma pesquisa através de um questionário enviado eletronicamente para as *startups* cadastradas na base de dados da ABStartups (2021). Para identificação do nível de aderência utilizou-se 17 medidas de desempenho, baseando-se em Leite (2019), Costa (2018) e Silva (2020), para a elaboração do questionário.

Como resultado, observou-se que a maioria das *startups* possuem até três anos de existência e menos de 20 colaboradores. Os resultados apontaram que existe uma aderência considerável as medidas de desempenho como um todo, com destaque para contratos assinados, transações x receitas e taxa de retenção de Clientes, o que corrobora com os achados de Leite (2019), ademais, as *startups* disseram utilizar outras medidas, além das que foram utilizadas na pesquisa, sendo elas: tempo do ciclo de venda, taxa de conversão de vendas, visitas x propostas e taxa de inadimplência. Concluindo-se que as *startups* do interior do estado do Paraná que responderam à pesquisa, fazem uso de medidas de desempenho para o acompanhamento do negócio e tendem a usar diferentes medidas para isso, o que denota ao conceito de “equilíbrio” de Kaplan & Norton (1996), que refere-se à necessidade de se utilizar conjuntamente, diferentes medidas e perspectivas, para uma visão holística da organização.

Este estudo contribui com algumas lacunas existentes na literatura. Em primeiro lugar contribui com a investigação do grau de utilização de medidas de desempenho em modelos de negócio inovadores, como sugerem Chenhall & Moers (2015), e traz informações que ajudam

na compreensão da medição de desempenho no contexto das *startups*. Além disso, contribui também com informações descritivas sobre as *startups* localizadas no interior paranaense.

Como principal limitação do estudo, tem-se que os resultados obtidos não podem ser generalizados para além da amostra pesquisada, pois contempla a visão de apenas 24 *startups* do interior do estado do Paraná, e não a totalidade da população. Para estudos posteriores, sugere-se a utilização de amostras maiores e em outras regiões, além da inclusão de outras medidas de desempenho para o estudo, como as sugeridas pelas *startups* respondentes, afim de ampliar e fortalecer as investigações sobre o tema.

Referências

Abreu, P.R. & Campos, N.M. (2016). O panorama das aceleradoras de Startups no Brasil. Centro de Estudos em *Private Equity e Venture Capital* (GVcepe).

ABStartups - Associação Brasileira de *Startups*. (2021). Recuperado em agosto, 2021 de <http://www.abstartups.com.br>.

ABStartups. (2020). Crescimento Das *Startups*: Veja O Que Mudou Nos Últimos Cinco Anos. Recuperado em agosto, 2021 de <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>.

ABStartups. (2021). Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de *Startups*. Recuperado em dezembro, 2021 de <https://abstartups.com.br/brasil/>.

ABStartups. (2021). Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de *Startups* Recorte Sul. Recuperado em janeiro, 2022 de <https://abstartups.com.br/sul/>.

Blank, S. (2010) *What's A Startup? First Principles*. Recuperado em agosto, 2021, de <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles>.

Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startups Owner's Manual*. Estados Unidos: K e S Ranch.

Chenhall, R. H. & Moers, F. *The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control*. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13, 2015.

Costa, M. A. S. (2018). Explorando a medição de desempenho em Startup. Dissertação [Mestrado em Ciências Contábeis] - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

Costa, M. A. S., Guerino G. C., Leal G. C. L., Balancieri R. & Galdamez E. V. C. (2021). *Exploring performance measurement practices in Brazilian startups*. *Total Quality Management & Business Excellence*, doi: 10.1080/14783363.2021.1884063.

Croll, A. & Yoskovitz, B. (2013), *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*, O'Reilly, Sebastopol, CA.

- Davila, A., & Foster, G. (2007). *Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. The Accounting Review*, 82(4), 907–937.
<http://www.jstor.org/stable/30243482>.
- Dornelas, J. C. A. (2010). Criação de novos negócios: *Empreendedorismo para o século 21*. São Paulo: Elsevier.
- Fedato, G. A. L., Carvalho, H. C. & Sornberger, G. P. (2009, 03 a 05 de novembro). Sistema de avaliação de desempenho para a melhoria: *Uma proposta para uma clínica médica e diagnóstico em saúde*. XVI Congresso Brasileiro de Custos – Fortaleza – Ceará.
- Figueira, K. K., Horbe, T. A. N., Vargas, K. F. S., Machado, E. C. & Moura, G. L. (2017). *Startups: Estudo do Processo de Abertura e Gerenciamento*. *Revista de Administração da UFSM*, v. 10, n. Ed. Especial, p. 56-71.
- Gitahy, Y. (2016). Afinal, o que é uma *startup*? Recuperado em agosto, 2021, de <https://exame.com/pme/o-que-e-uma-startup/>.
- Gomes, R. C., Araujo, E. J. S., Silva, R. H. O. & Marques, K. C. M. (2020). Aderência ao *framework* de medidas de desempenho: estudo com aceleradoras. In: XIV Congresso anpcont, Foz do Iguaçu.
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *The rise and fall of management accounting. IEEE Engineering Management Review*, 15(3), 36-44
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review*, v. 74, n. 1, p. 75.
- Leite, Í. F. (2019). Medidas de Desempenho Operacional em Startups: *Uma Survey das Startups Cadastradas na Associação Brasileira de Startups*. In: *International Conference In Accounting, XIX, 2019*. Anais. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- 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*.
- Losada, B. (2020) *Finanças para startups: O essencial para empreender, liderar e investir em startups*. 1. ed. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Martins, G. D. A. & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica*. São Paulo: Atlas.
- Munir, R. & Baird, K. (2016). *Influence of institutional pressures on performance measurement systems. Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 12 Iss 2 pp. 106 – 128.
- Neely, A. D., Adams, C. & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Times.
- Otley, D. (1999). *Performance management: a framework for management control systems*

- research. Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Picken, J. C. (2017). *From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. Business Horizons*, 60(5), 587-595.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Leya Editora.
- Rodrigues, L. H., Schuch, C. & Pantaleao, L. H. (2003). Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o *Balanced Scorecard*. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais. Atibaia: ANPAD.
- Rompho, N. (2018). *Operational performance measures for startups. Measuring Business Excellence*, 22(1), 31-41.
- Sebrae. (2016). Sobrevivência das Empresas no Brasil. Recuperado em agosto, 2021 de <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>.
- Sebrae. (2019) O que é uma *Startup?*. Recuperado em agosto, 2021 de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/o-que-e-uma-startup.17213517aa47a610VgnVCM1000004c00210aRCRD>.
- Silva, R. H. O., Júnior, E. A. S. & Galdamez, E. V. C. (2020). Medição de desempenho: estudo com aceleradoras do estado do Paraná. REMIPE- Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, v.6, nº1, p.25-47.
- Silva, R. H. O. (2020). Influência de Configurações Organizacionais no Desempenho de *Startups* do Sul do Brasil. 2020. 114 p. Dissertação [Mestrado em Ciências Contábeis] - Universidade Estadual de Maringá, Maringá.
- Sink, S. & Tuttle, T. C. (1993). *Planejamento e medição para a performance*. Qualitymark.
- Startup Genome. (2011). *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling: A deep dive into why most high growth startups fail*. Recuperado em setembro, 2021 de <https://integral-entrepreneurship.org/wp-content/uploads/2016/07/Startup-Genome-Premature-Scaling.pdf>.
- Taticchi, P., Tonelli, F. & Cagnazzo, L. (2010). *Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. Measuring business excellence*, 14(1),4-18.
- Vieira, S. (2021, 21 de maio). O caminho para o salto das *startups*. Isto É Dinheiro. Ed. Nº 1223. Recuperado em agosto, 2021 de <https://www.istoedinheiro.com.br/o-caminho-para-o-salto-das-startups/>.