

Jornada da confiança

Pesquisa da PwC Brasil, com apoio da Liga Ventures, mede pela primeira vez a maturidade das startups e a expectativa dos investidores no tema da governança corporativa

Dezembro de 2022

PwC Brasil



Conteúdo

| | |
|---|-----------|
| 1. Apresentação | 03 |
| Metodologia | 04 |
| Como ler os gráficos deste relatório | 05 |
| 2. Destaques da edição | 08 |
| 3. Práticas de governança por fase da startup | 12 |
| Ideação | 13 |
| Validação | 19 |
| Tração | 26 |
| Escala | 33 |
| 4. Apêndice: as práticas de governança por pilares | 41 |
| Contatos | 43 |

Apresentação

Em tempos difíceis para a captação de recursos, a confiança proporcionada por sólidos mecanismos de governança representa um importante diferencial na competição por investimentos. Para se ter uma ideia do humor do mercado em 2022, nos três primeiros trimestres do ano, os recursos investidos em startups atingiram US\$ 3 bilhões, comparados aos US\$ 9,1 bilhões registrados no mesmo período do ano passado.¹

Nesse cenário de investidores mais seletivos, é fundamental que as empresas, ainda que jovens, inspirem confiança, algo que pode ser medido pelo nível de maturidade de seus mecanismos de governança. Este estudo traça um retrato atual sobre a maturidade do ambiente de governança corporativa no ecossistema brasileiro de startups.

Queremos entender como as startups estão posicionadas em termos de governança e quais são as expectativas dos investidores em relação ao tema, além de fazer recomendações que ajudem os empreendedores em sua jornada de crescimento.

Definimos startup como uma organização com um novo produto ou serviço baseado em tecnologia e com um modelo de negócio escalável e repetível.

Para realizar o estudo, entrevistamos:



169
empreendedores



37
investidores

O questionário foi elaborado de acordo com o *framework* criado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) na publicação **Governança corporativa para startups & scale-ups**. Esperamos que as informações das próximas páginas ajudem as empresas em sua jornada de implantação de mecanismos mais sólidos de governança e ampliação de investimentos.

Nossa pesquisa contou com o apoio estratégico da Liga Ventures, empresa parceira da PwC que se dedica a facilitar e potencializar interações entre startups e empresas para transformar o mercado.

Agradecemos também o apoio do IBGC, da Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital (ABVCAP), do BR Angels e do AgTech Garage na realização desta publicação, além de todos os empreendedores e investidores que contribuíram com seu tempo e suas visões de negócios.

1. CB Insights, [State of Venture Q3'22 Report](#), 11/10/2022.

Metodologia

O *framework* do IBGC divide as empresas em quatro fases de evolução (ideação, validação, tração e escala – ver definição no início de cada uma das seções sobre as fases ao longo desta publicação). As práticas são classificadas em quatro pilares, conforme descrições a seguir do próprio IBGC:



Estratégia e sociedade – Trata da visão de médio e longo prazo e dos aspectos de relacionamento entre sócios. É o pilar mais importante para a empresa alcançar a maturidade e chegar à fase de escala/crescimento.



Pessoas e recursos – Tudo o que envolve capital intelectual e os recursos tangíveis e intangíveis necessários à construção de uma startup.



Tecnologia e propriedade intelectual – É o que distingue ideias de modelos operacionalizáveis e garante a sustentabilidade e a proteção da inovação pretendida.



Processos e accountability – Permite avançar nas fases de desenvolvimento e cria as bases para crescer de forma sustentável e consistente.



Os investidores foram solicitados a escolher em que fase mínima, na jornada da startup, eles esperam ver cada prática adotada pelas empresas. Já os empreendedores tiveram que identificar em que fase da jornada estão e quais práticas adotam em cada pilar. As respostas deles foram analisadas e geraram gráficos comparativos entre as expectativas dos investidores e o que as startups afirmam estar praticando em relação à governança corporativa.

Como ler os gráficos deste relatório

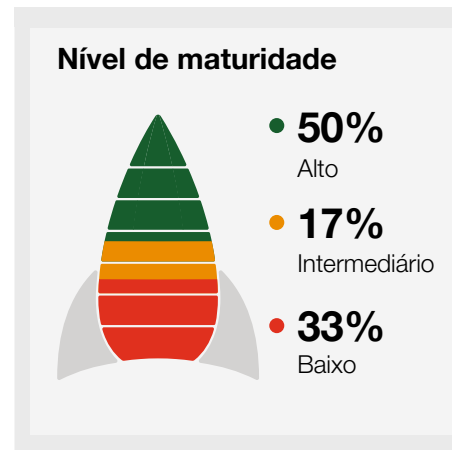
Os resultados relativos a cada pilar são detalhados em gráficos como os dos exemplos abaixo.

| Práticas do <i>framework</i> | Expectativa dos investidores | Adotado pela startup |
|--|------------------------------|----------------------|
| Nenhuma | - | 0% |
| Contribuição dos sócios | 30% | 50% |
| Expectativas de cada sócio | 30% | 67% |
| Regras de saída e/ou entrada | 19% | 100% |
| Estatuto ou contrato social e acordo de sócios | 11% | 17% |
| Alçadas, papéis e responsabilidades | 14% | 17% |
| Processo formal para estratégia e gestão de riscos | 5% | 33% |

Práticas do *framework*: Na lista de práticas de cada pilar de governança corporativa, são destacadas em cinza-escuro as práticas esperadas em cada fase para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

Expectativa dos investidores: Os percentuais indicam a parcela dos investidores ouvidos na nossa pesquisa que esperam ver uma determinada prática adotada na fase em que a startup se encontra.

Adotado pela startup: Os percentuais representam a parcela de startups pesquisadas que efetivamente adotam a prática em questão.



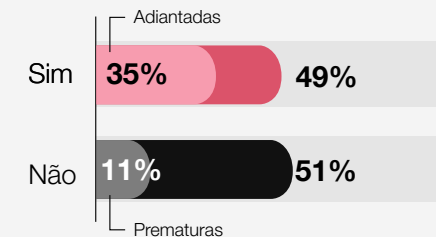
Nível de maturidade

(em relação às recomendações do *framework*)

Definimos o nível de maturidade das startups com base no percentual de adoção das práticas esperadas em cada uma das fases do *framework* do IBGC.

- **Baixo** 0% a 33%
- **Intermediário** 34% a 75%
- **Alto** 76% a 100%

Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



Cumprimento do *framework*

Em relação ao cumprimento do *framework*, consideramos **adiantadas** as startups que adotam 100% das práticas esperadas em sua fase de evolução e vão além delas. Já **prematuras** são as que adotam práticas esperadas nas fases seguintes de evolução, sem adotar 100% das práticas esperadas em sua etapa atual.



“Estabelecer claramente as responsabilidades individuais em uma empresa e definir um bom sistema de prestação de contas facilita a supervisão da administração e melhora a tomada de decisão durante a jornada de crescimento da organização. Com este retrato inédito que traçamos sobre a maturidade do ambiente de governança no ecossistema brasileiro de startups, esperamos ajudar negócios nascentes a atingir o máximo potencial e a colher os benefícios dos seus esforços.”

Luiz Ponzoni

Sócio e líder de Advisory Risk Consulting e de Novos Negócios e Inovação, PwC Brasil



“Somos o braço direito de inovação aberta das empresas, trazendo soluções e serviços customizados para ajudar as nossas startups em seus desafios. Entender como nossas startups estão posicionadas em relação ao tema da governança é um dos principais caminhos para a criação de um ambiente de confiança, transparência e integridade dos negócios, e nos ajuda a promover ações concretas para apoiar os empreendedores em sua jornada de crescimento”

Rogério Tamassia

Sócio-fundador da Liga Ventures

Destaques da edição



Estratégia e sociedade

As startups que estão em fases de ideação e validação apresentam maturidade elevada em relação às práticas sugeridas pelo *framework* e superam as expectativas dos investidores:

Adoção acima de 50% para práticas como contribuição dos sócios; expectativa de cada sócio; regras de saída e/ou de entrada; alçadas, papéis e responsabilidades; e estatuto ou contrato social.

Ao chegar à fase de tração, pontos de atenção começam a surgir:

20% das startups afirmam cumprir as práticas relacionadas ao processo formal para estratégia e gestão de riscos e ao tema de ética e conduta. Porém, 41% dos investidores têm expectativa de que essas práticas já sejam realidade nessa fase, o que revela uma oportunidade clara de diferenciação para as startups.



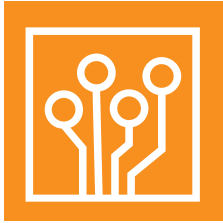


Pessoas e recursos

As startups estão em um patamar de menor maturidade e de maior distância em relação ao *framework* e às expectativas dos investidores.

Exceção apenas, na fase de ideação, para criação de rede de mentores e conselheiros, adotada por **83%** das startups. Na fase de tração, as expectativas dos investidores superam os **46%** em todas as práticas, mas as startups não atingem os requisitos esperados.

Vemos o mesmo cenário na fase de escala, o que revela mais um campo de oportunidades de avanço e diferenciação não só em termos de governança corporativa, mas também de atração e retenção de talentos.



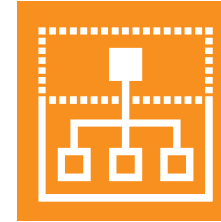
Tecnologia e propriedade intelectual

Existe um sinal de alerta neste pilar:

45% das startups na fase de tração têm baixo nível de maturidade e quase metade ainda adota práticas da fase de ideação, mesmo estando num estágio avançado de desenvolvimento.

25% das startups em estágio de escala não adotam nenhuma das práticas de governança corporativa associadas à tecnologia e propriedade intelectual.





Processos e *accountability*

As startups em validação começam a se preocupar com controles internos de apuração de resultado e com modelos de planejamento e gestão orçamentário estruturados, e chegam com elevada maturidade na fase de escala:

82% das startups têm controles internos de apuração de resultado

77% apresentam modelos de planejamento e gestão orçamentária estruturados

Já as práticas relacionadas ao relacionamento com órgãos de fiscalização e controle complementares e função/área de relacionamento com investidores permanecem com baixa maturidade de implementação mesmo na fase de escala.

Práticas de governança por fase da startup





Ideação

A startup está entre o desenvolvimento da ideia e o entendimento do problema que se propõe a resolver ou a lacuna do mercado que se propõe a ocupar.

Startups nesta fase...

Começam a pensar em estruturar práticas de governança corporativa para criar alicerces sólidos e disseminar entre os fundadores os conceitos de desenvolvimento sustentável do negócio. É importante conversar com mentores e com fundadores de startups que estejam em uma fase posterior. Um equívoco comum nessa etapa é achar que mecanismos de governança criam burocracias e travas desnecessárias. Na verdade, eles são essenciais para ajudar a administração a evitar riscos.

O enfoque de governança para as startups em fase de ideação deve ser:

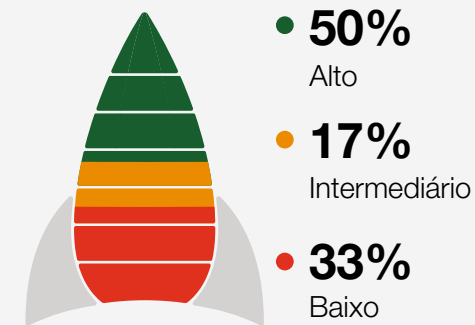
-  Estruturar os papéis e as responsabilidades dos sócios, especificando as formas de contribuição e a intensidade de dedicação, a remuneração e futura participação.
-  Estabelecer as expectativas de cada sócio em termos de propósito, tamanho, alcance e estilo de gestão da startup.
-  Definir regras de entrada e saída no negócio.
-  Garantir a titularidade da propriedade intelectual da sociedade.

Ideação

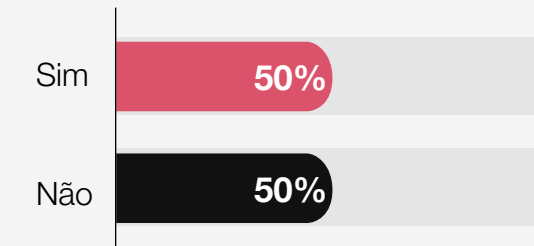
Estratégia e sociedade

| Práticas do <i>framework</i> | Expectativa dos investidores | Adotado pela startup |
|--|------------------------------|----------------------|
| Nenhuma | - | 0% |
| Contribuição dos sócios | 30% | 50% |
| Expectativas de cada sócio | 30% | 67% |
| Regras de saída e/ou entrada | 19% | 100% |
| Estatuto ou contrato social e acordo de sócios | 11% | 17% |
| Alçadas, papéis e responsabilidades | 14% | 17% |
| Processo formal para estratégia e gestão de riscos | 5% | 33% |
| Ética e conduta | 8% | 17% |

Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



Metade das empresas cumpre as práticas de governança esperadas na categoria de Estratégia e sociedade e adota também alguma prática não esperada. A outra metade não adota, no mínimo, as práticas esperadas.

As atividades praticadas acima da categoria são referentes ao desenho de organograma, processo formal de criação e aprovação da estratégia e criação de políticas. Por se tratar de uma fase inicial, não é prejudicial que a startup pense nesses aspectos, mas é importante reforçar que o foco na etapa de ideação deve ser o desenvolvimento da ideia e de uma constituição básica das regras da startup. Qualquer esforço adicional pode ser um tempo precioso desperdiçado pelo empreendedor.

Os gráficos mostram que são baixas as expectativas dos investidores em relação às práticas nesta fase. Apenas 30% esperam que a empresa já tenha definido a forma de contribuição dos sócios e as expectativas deles em relação à empresa. É ainda menor o percentual que espera que as startups já tenham definido as regras de entrada e saída.

■ Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

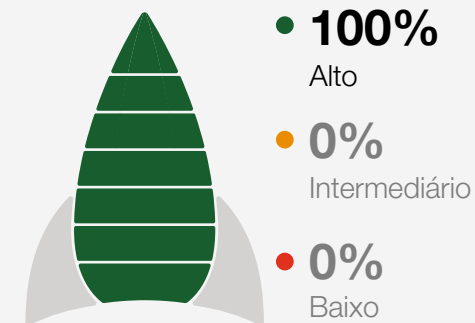
Ideação



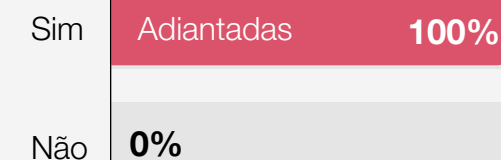
Pessoas e recursos

| Práticas do <i>framework</i> | Expectativa dos investidores | Adotado pela startup |
|---------------------------------|------------------------------|----------------------|
| Nenhuma | - | 0% |
| Rede de mentores e conselheiros | 16% | 83% |
| Mecanismos de remuneração | 11% | 17% |
| Conselho consultivo | 5% | 17% |
| Conselho de administração | 5% | 0% |
| Plano de sucessão | 5% | 0% |

Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



Nesta fase não se espera que as startups pratiquem atividades do pilar de Pessoas e recursos. Ou seja, 100% praticam atividades acima da sua categoria, estando além do nível de maturidade esperado.

Caso o empreendedor esteja em voo solo, o recomendável nessa fase é buscar sócios com capacidades complementares, pois ter uma equipe de fundadores com habilidades diversas aumenta as chances de sucesso e de investimentos, além de reduzir o risco de sucessão.

Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

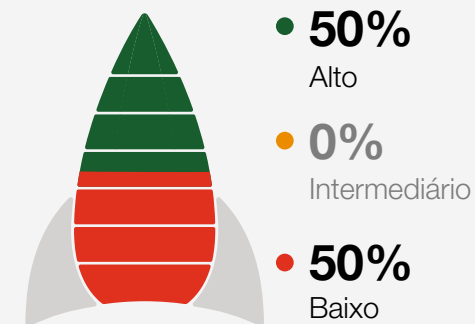
Ideação



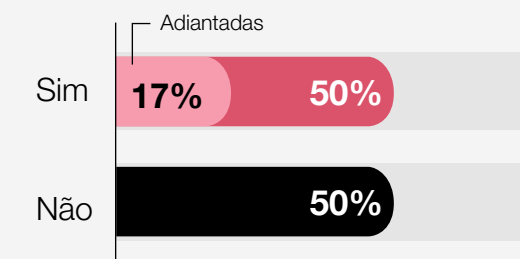
Tecnologia e propriedade intelectual

| Práticas do <i>framework</i> | Expectativa dos investidores | Adotado pela startup |
|---|------------------------------|----------------------|
| Nenhuma | - | 50% |
| PI e confidencialidade abordadas no acordo de fundadores | 27% | 50% |
| Registro da propriedade intelectual | 16% | 17% |
| Proteção constante da propriedade intelectual | 5% | 0% |
| Aumento progressivo da proteção à propriedade intelectual | 3% | 17% |

Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



Metade das startups ainda não adota a prática recomendada em relação ao pilar de tecnologia e propriedade intelectual, porém 27% dos investidores esperam: abordar formalmente no acordo de fundadores questões relacionadas à propriedade intelectual e confidencialidade dos envolvidos no empreendimento.

Os órgãos de registro e controle de propriedade intelectual estabelecem a forma como ela é cedida às empresas. Para cada elemento de proteção (domínio, marca e *software*), há uma forma específica e previamente definida de formalizar a cessão de direitos à pessoa jurídica.

Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

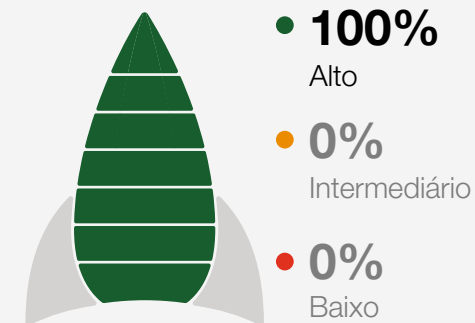
Ideação



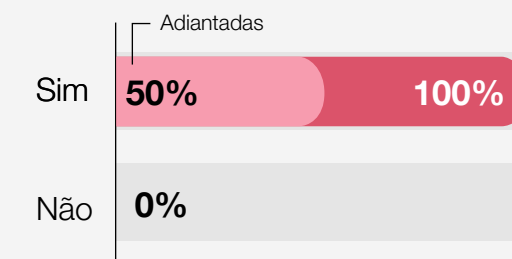
Processos e accountability

| Práticas do <i>framework</i> | Expectativa dos investidores | Adotado pela startup |
|--|------------------------------|----------------------|
| Nenhuma | - | 50% |
| Controles internos de apuração de resultados | 14% | 33% |
| Modelos de planejamento e gestão orçamentária estruturados | 11% | 17% |
| Órgãos de fiscalização e controle complementares | 11% | 0% |
| Função/área de relacionamento com investidores | 8% | 33% |

Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



As startups nesta fase ainda não estão em operação e, portanto, não apuram resultado. Elas também não precisam se relacionar de forma estruturada com investidores. Sendo assim, as **atividades de controle de apuração de resultados, planejamento e gestão orçamentária e relacionamento com investidores não são recomendadas neste estágio.**

Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.



Na prática

Os índices acima das expectativas nesta fase podem indicar boa maturidade. Contudo, o esforço na implementação de práticas ou definição de processos que não contribuem para validar a dor do mercado ou formar e alinhar o time de fundadores pode ser considerado gasto desnecessário de recursos.

Positivamente, há um alinhamento entre a expectativa dos investidores e as práticas das startups em relação ao pilar Estratégia e sociedade. Os itens “Contribuição dos sócios”, “Expectativas de cada sócio” e “Regras de entrada e/ou saída” são os mais citados tanto pelos investidores quanto pelas startups. Na prática, é comum que os empreendedores ainda estejam aprendendo a trabalhar juntos. Definir esses parâmetros pode ajudar a evitar conflitos nas etapas seguintes.

Garantir confidencialidade e definir regras para propriedade intelectual também são pontos importantes de alinhamento entre os sócios. O fato de 83% das startups adotarem uma rede de mentores e conselheiros mostra que elas estão cada vez mais estruturadas. E, embora não seja uma prática esperada, contar com apoio e visão de pessoas mais experientes pode ser um atalho para o crescimento.

Por outro lado, um terço das startups manifestou já ter “Função/área de relacionamento com investidores”, “Controles internos de apuração de resultados” e “Processo formal para estratégia e gestão de riscos”. Em um estágio em que nem a formalização da empresa é pré-requisito e a ideia ainda não saiu do papel, dedicar tempo e recursos a esses aspectos pode ser uma distração desnecessária.

Rumo à fase de validação, estas devem ser as suas preocupações:

- Estabelecer o contrato social.
- Formalizar o acordo de sócios.
- Refletir sobre o ingresso de novos sócios e informar-se sobre as condições de mercado a respeito da venda de participações.
- Harmonizar os contratos de investimento feitos com diferentes investidores.
- Formalizar a relação com mentores, *advisors* e conselheiros consultivos.
- Distinguir o patrimônio pessoal dos sócios e o da empresa e especificar regras de atuação dos sócios como executivos.
- Formalizar contratos com clientes.
- Organizar relações com prestadores de serviço e empregados.
- Registrar marcas e assegurar propriedade intelectual.
- Estabelecer controles internos adequados para a prestação de contas a investidores.

Validação

Esta fase também é conhecida como Produto Mínimo Viável (MVP, na sigla em inglês). A startup faz experimentações com seu produto, mercado e modelo de negócio, buscando fornecer respostas para as hipóteses levantadas na fase de ideação.

Startups nesta fase...

Amadureceram a ideia desenvolvida na etapa anterior e começam a concentrar seus esforços em testes e validações para responder às proposições e hipóteses já formuladas e decidir o caminho que o produto ou serviço criado deve seguir. Os potenciais clientes fornecem feedbacks e avaliações em ciclos de testes e aprendizagem. Crescem o volume de trabalho e os riscos associados ao negócio.

O enfoque de governança deve ser:



Constituir a empresa e estabelecer regras sobre direitos e deveres dos sócios, incluindo as primeiras reflexões sobre o propósito da organização.



Organizar práticas referentes a potenciais empregados-chave e a relação com clientes e parceiros estratégicos.



Manter controles internos e indicadores mínimos adequados para apuração de resultados e eventual prestação de contas a terceiros.

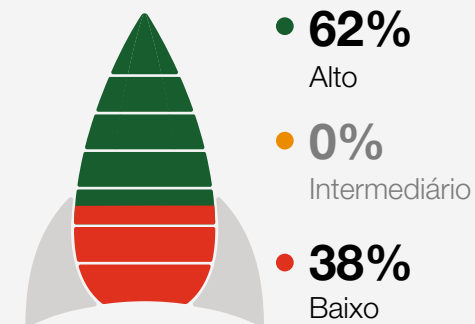


Validação

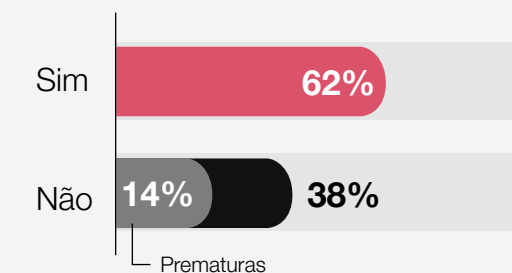
Estratégia e sociedade

| Práticas do <i>framework</i> | Expectativa dos investidores | Adotado pela startup |
|--|------------------------------|----------------------|
| Nenhuma | - | 11% |
| Contribuição dos sócios | 41% | 59% |
| Expectativas de cada sócio | 22% | 78% |
| Regras de saída e/ou entrada | 30% | 59% |
| Estatuto ou contrato social e acordo de sócios | 38% | 62% |
| Alçadas, papéis e responsabilidades | 19% | 51% |
| Processo formal para estratégia e gestão de riscos | 19% | 30% |
| Ética e conduta | 14% | 16% |

Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



38% das startups estão em desacordo com a recomendação do *framework* nesta fase, seja por não cumprirem a prática prevista no processo de evolução da startup, que é a formalização do contrato social e do acordo de sócios.

A expectativa de 38% dos investidores é que as startups tenham desenhado o estatuto (ou contrato social) e o acordo de sócios de acordo com a estrutura societária adequada ao momento da startup e que esses documentos estejam assinados e formalizados nos órgãos competentes.

Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

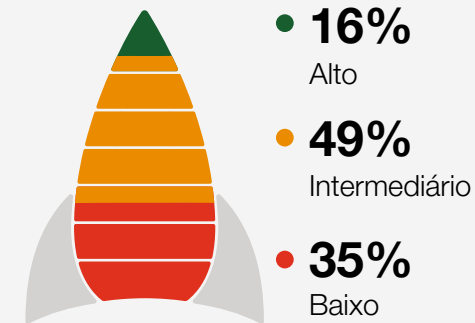
Validação



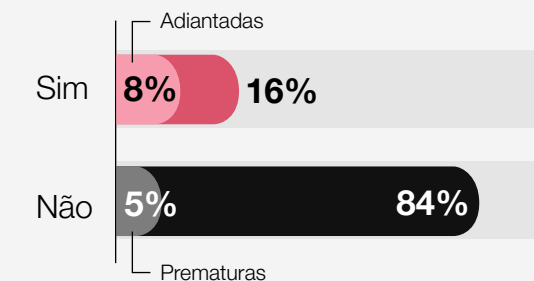
Pessoas e recursos

| Práticas do <i>framework</i> | Expectativa dos investidores | Adotado pela startup |
|---------------------------------|------------------------------|----------------------|
| Nenhuma | - | 24% |
| Rede de mentores e conselheiros | 51% | 59% |
| Mecanismos de remuneração | 24% | 22% |
| Conselho consultivo | 32% | 24% |
| Conselho de administração | 5% | 8% |
| Plano de sucessão | 14% | 16% |

Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



Entre as práticas acima da categoria mais adotadas, estão a criação do conselho consultivo para dar apoio aos sócios e a estruturação formal de um plano de sucessão.

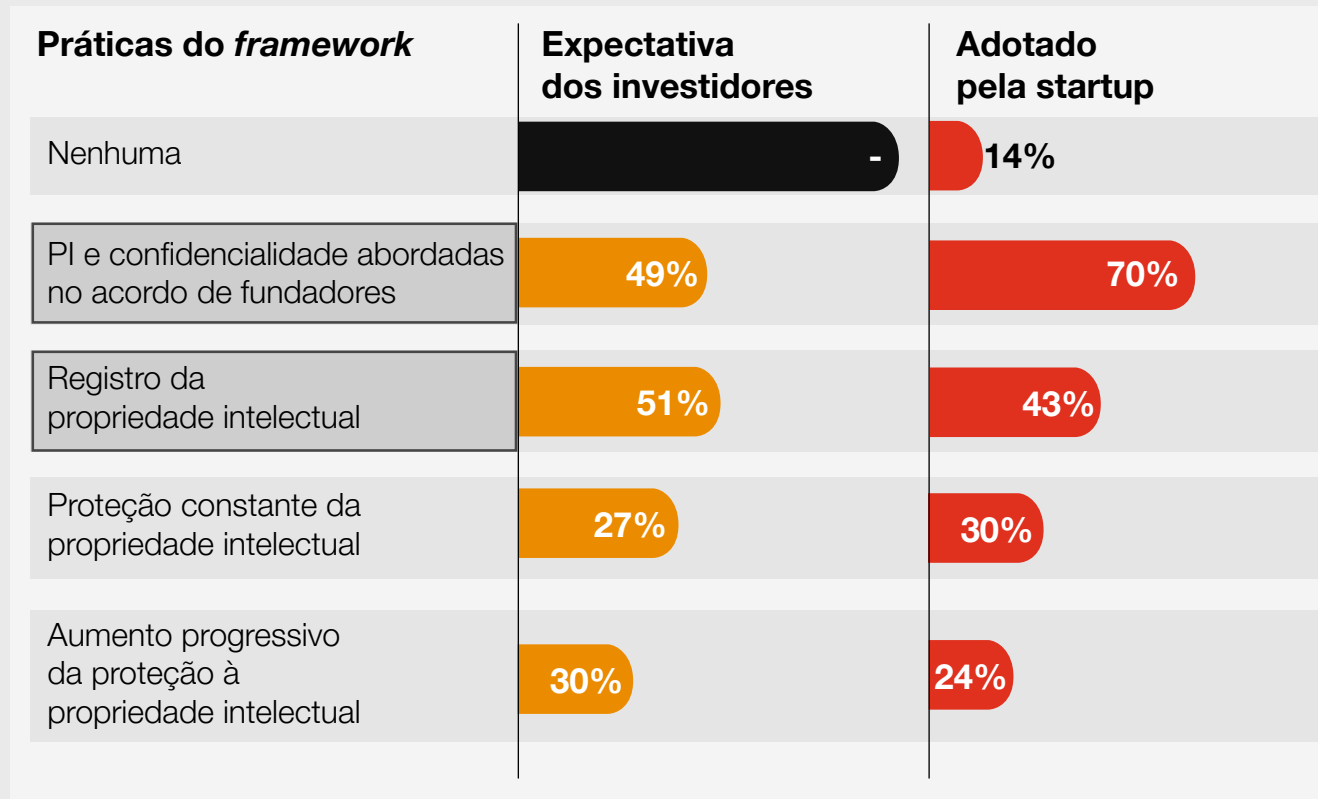
É bem-vinda a criação de comitê consultivo que apoie a startup na condução da estratégia, pois a rede de mentores, esperada para a fase de validação, se torna mais robusta e pode ser uma grande aliada na superação do “vale da morte”, período em que a empresa opera em busca do ponto de equilíbrio, gastando muitos recursos para validar clientes, produtos e modelos de negócios.

Justamente pelo risco de não conseguir passar dessa fase, as startups nessa etapa não deveriam se preocupar com a criação de um plano formal de sucessão, pois ainda precisam superar desafios de *product market-fit*. Ou seja, caso a startup não consiga adequar seu produto ou serviço ao mercado, simplesmente não haverá sucessão. Será um esforço perdido.

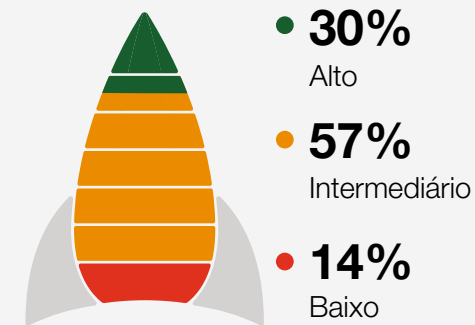
Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

Validação

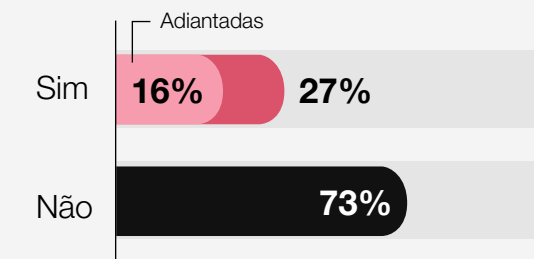
Tecnologia e propriedade intelectual



Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



Cerca de metade dos investidores esperam que as startups adotem as práticas recomendadas para esse pilar na fase de validação, mas chama a atenção que apenas 27% cumpram as duas práticas esperadas para esta fase. Quase metade desse grupo, no entanto, já adota práticas de fases mais adiantadas.

Adotar práticas acima das esperadas para essa categoria de atividades nem sempre é ruim. Afinal, os processos de registro de propriedade intelectual no Brasil podem ser muito demorados, e é importante fazer o possível para protegê-la. É importante ter em mente, porém, que níveis maiores de governança estão associados a processos mais rígidos e talvez desnecessários para a startup. A avaliação do nível de rigor adotado aqui pode variar de acordo com o setor de atuação da empresa e com o nível de tecnologia adotado. É essencial que o empreendedor adeque suas práticas às necessidades concretas.

Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

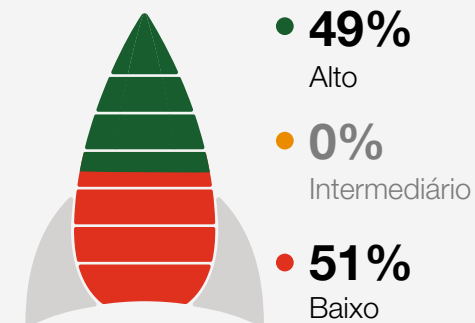
Validação



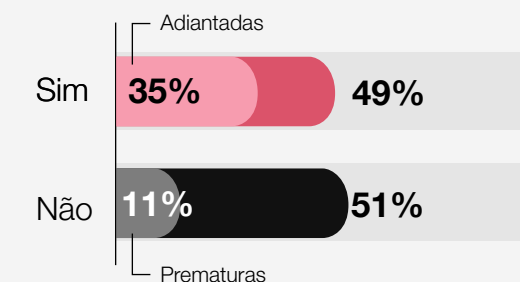
Processos e accountability

| Práticas do <i>framework</i> | Expectativa dos investidores | Adotado pela startup |
|--|------------------------------|----------------------|
| Nenhuma | - | 41% |
| Controles internos de apuração de resultados | 35% | 49% |
| Modelos de planejamento e gestão orçamentária estruturados | 30% | 41% |
| Órgãos de fiscalização e controle complementares | 8% | 5% |
| Função/área de relacionamento com investidores | 24% | 14% |

Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



Quase metade das startups classificadas na fase de validação adota a prática recomendada nessa categoria e esperada por 35% dos investidores. Enquanto 41% não adotam nenhuma prática, cerca de um terço já está adotando práticas de fases superiores, o que é um ponto positivo, pois as atividades da próxima fase aumentam o nível de maturidade dessas empresas. Por exemplo, como o caixa é vital para as startups, **vê-se com bons olhos a criação de controles para acompanhamento e gestão do orçamento.**

Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.



Na prática

Esta fase representa um grande salto em relação à etapa de ideação. Aqui, as startups começam a experimentar o “vale da morte”², que é quando começa a existir um maior investimento de recursos no negócio, mas a receita ainda não é capaz de cobrir as despesas. Na prática, é quando a ideia vira uma empresa e os empreendedores começam a ter que lidar de forma mais intensa com outros *stakeholders*.

É fundamental formalizar as relações: 62% das startups nesta fase têm um estatuto ou contrato social, e acordo de sócios – muito acima do que é esperado pelos investidores. É preciso também contratar funcionários – que potencialmente serão pessoas-chave na evolução da empresa. Criar mecanismos de remuneração para atração e retenção é imprescindível, mas o estudo mostra que esse tema está fora do radar de mais de 75% das startups e investidores.

Embora as startups tenham focado na confidencialidade, o resultado ainda está abaixo das expectativas em relação ao registro da propriedade intelectual. Na fase de validação há um ponto de atenção: a startup ainda não tem forma definida. Deverá passar por vários ciclos de experimentação, aprendizado e mudança de produto e modelo de negócio.

Os times geralmente são enxutos, generalistas e multidisciplinares. Mais da metade das startups diz adotar alçadas, papéis e responsabilidades, enquanto cerca de um terço afirma ter um processo formal para estratégia e gestão de riscos. Embora sejam elementos importantes para o desenvolvimento da empresa, é necessário cuidado para que essas práticas não engessem o negócio e impeçam mudanças de direção e de configuração.

2. Harvard Business Review. [An Entrepreneur's Guide to Surviving the "Death Valley Curve"](#), 13/04/2022.

Como preparação para a fase de tração, estas devem ser as preocupações das startups:

- Estruturar o processo de tomada de decisão e as alçadas de responsabilidade.
- Implementar o processo de planejamento estratégico.
- Manter as demonstrações financeiras em dia.
- Estruturar um conselho consultivo ou de administração.
- Estruturar um modelo de planejamento e gestão orçamentários.



Tração

É a fase de aplicação do *Product Market Fit* – em tradução livre, a adequação do produto ao mercado. O serviço ou produto oferecido pela startup já foi validado na fase anterior, e os principais desafios agora são conquistar clientes e aumentar o faturamento sem abrir mão dos princípios e valores da organização.

Startups nesta fase...

Depois de validar o produto ou serviço, o “vale da morte” ficou para trás. O principal desafio é continuar conquistando clientes e aumentando o faturamento sem abrir mão dos princípios e valores da organização. Para isso, é preciso desenvolver uma estrutura que permita crescer exponencialmente de forma sustentável.

O enfoque de governança deve ser:



Fortalecer o entendimento da diferença entre a posição de sócio e de executivo.



Definir alçadas para tomada de decisão.



Estruturar o conselho (consultivo ou de administração).



Evoluir nas práticas de planejamento e controle do negócio.

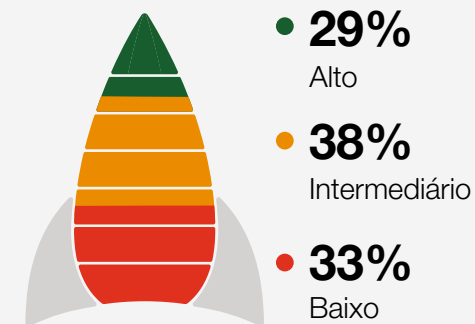


Tração

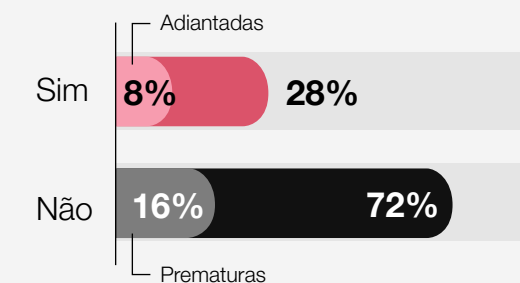
Estratégia e sociedade

| Práticas do <i>framework</i> | Expectativa dos investidores | Adotado pela startup |
|--|------------------------------|----------------------|
| Nenhuma | - | 7% |
| Contribuição dos sócios | 19% | 59% |
| Expectativas de cada sócio | 30% | 68% |
| Regras de saída e/ou entrada | 32% | 49% |
| Estatuto ou contrato social e acordo de sócios | 38% | 59% |
| Alçadas, papéis e responsabilidades | 41% | 37% |
| Processo formal para estratégia e gestão de riscos | 41% | 20% |
| Ética e conduta | 41% | 20% |

Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



Analisando as respostas desse grupo, percebemos que os respondentes adotam práticas avançadas, como criação de políticas e procedimentos e processo formal de revisão da estratégia e de gestão de riscos. No entanto, 16% pularam etapas importantes, como criação e registro do contrato social e definição de alçadas para sócios e executivos.

Cerca de 40% dos investidores têm expectativa de ver adotadas as práticas recomendadas nesse pilar pelas empresas em fase de tração. Além disso, 41% esperam práticas ainda mais avançadas relacionadas à gestão de riscos e aspectos de ética e conduta.

Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

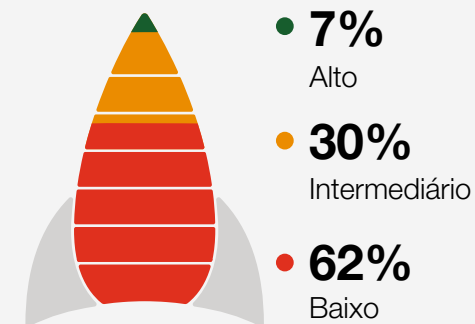
Tração



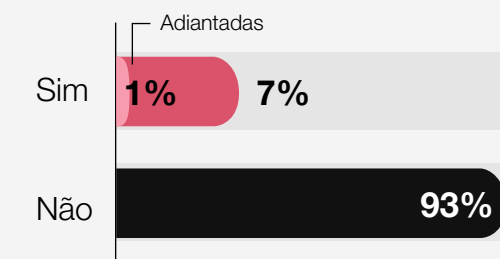
Pessoas e recursos

| Práticas do <i>framework</i> | Expectativa dos investidores | Adotado pela startup |
|---------------------------------|------------------------------|----------------------|
| Nenhuma | - | 24% |
| Rede de mentores e conselheiros | 22% | 65% |
| Mecanismos de remuneração | 46% | 24% |
| Conselho consultivo | 49% | 37% |
| Conselho de administração | 57% | 16% |
| Plano de sucessão | 24% | 5% |

Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



Apenas 7% das startups na fase de tração praticam todas as atividades recomendadas nesse pilar, com 1% adotando práticas esperadas na fase seguinte e relacionadas ao plano de sucessão. Ao contrário do que acontece com as startups na etapa de validação, no entanto, esse pode ser um bom momento para começar a estruturar o plano de sucessão, pensando que a escala está mais próxima e o fundador precisará de apoio com novos desafios.

A maior expectativa dos investidores nessa fase em relação ao pilar de pessoas e recursos é contar com um conselho de administração que dê apoio estratégico aos sócios na jornada de crescimento da organização. Mais de metade indicou essa opção.

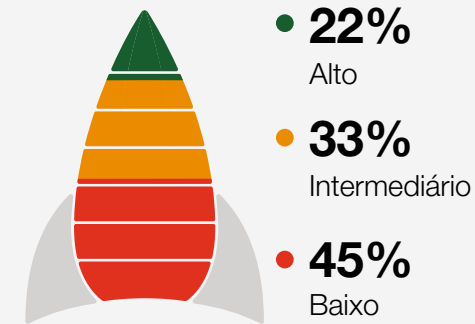
Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

Tração

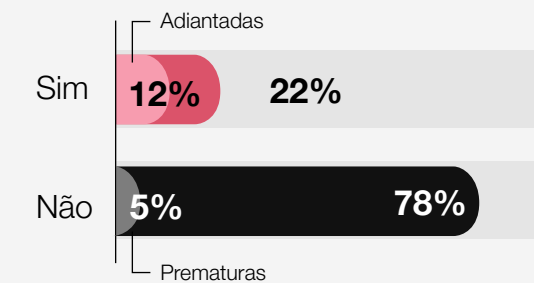
Tecnologia e propriedade intelectual

| Práticas do <i>framework</i> | Expectativa dos investidores | Adotado pela startup |
|---|------------------------------|----------------------|
| Nenhuma | - | 21% |
| PI e confidencialidade abordadas no acordo de fundadores | 16% | 56% |
| Registro da propriedade intelectual | 27% | 48% |
| Proteção constante da propriedade intelectual | 43% | 29% |
| Aumento progressivo da proteção à propriedade intelectual | 35% | 26% |

Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



Dos 45% que têm baixo nível de maturidade, quase metade ainda adota práticas da fase de ideação – o que pode ser um sinal de alerta, pois essas empresas já estão em um estágio avançado de desenvolvimento e deveriam estar praticando algum tipo de controle sobre a proteção da propriedade intelectual. Menos de um quinto desse grupo pratica atividades acima da categoria, ou seja, já estão bem avançadas no cuidado com a propriedade intelectual, o que é um sinal positivo.

Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

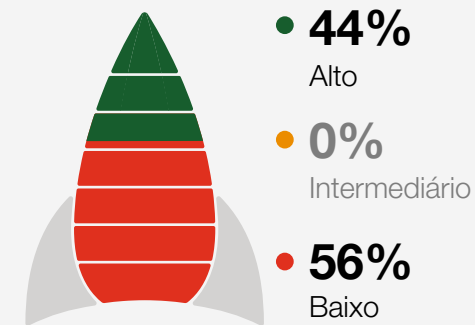
Tração



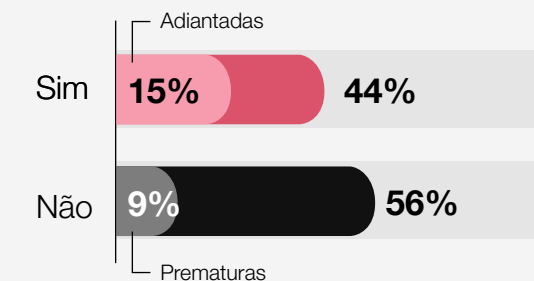
Processos e accountability

| Práticas do <i>framework</i> | Expectativa dos investidores | Adotado pela startup |
|--|------------------------------|----------------------|
| Nenhuma | - | 22% |
| Controles internos de apuração de resultados | 43% | 65% |
| Modelos de planejamento e gestão orçamentária estruturados | 46% | 44% |
| Órgãos de fiscalização e controle complementares | 30% | 6% |
| Função/área de relacionamento com investidores | 30% | 21% |

Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



Entre as startups nesta fase, 24% já praticam uma das atividades esperadas na próxima categoria (a soma das startups adiantadas e prematuras indicadas no gráfico) – 9% no entanto, ainda não adotam práticas recomendadas no pilar de processos e *accountability*, o que acende um sinal de alerta, pois etapas fundamentais de estruturação não estão cumpridas (como gestão de orçamento). Quase metade dos investidores têm expectativa de ver essa prática adotada nas startups.

De qualquer modo, antecipar a adoção da área de relação com investidores (21% das empresas o fazem) é visto como um ponto positivo, pois essa função pode ser importante para o processo de captação de investimentos em rodadas mais avançadas e para manter um bom relacionamento com o mercado.

Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

Na prática

Esta é a etapa em que a startup começa a enfrentar as dores do crescimento, uma vez que passa a ser menos orientada para experimentações e testes de produto, e mais para ganhar mercado e aumentar suas receitas.

Os times começam a crescer: equipes enxutas e generalistas devem começar a dar espaço a grupos com papéis mais especializados. No entanto, apenas 37% das startups adotam alçadas, papéis e responsabilidades, o que está abaixo do recomendado pelo *framework* do IBGC e das expectativas dos investidores (41%).

Os investidores, por outro lado, têm expectativa de que o papel dos mentores e conselheiros dê espaço a mecanismos mais formais de aconselhamento, como o conselho consultivo (49%) e de decisão, como o conselho de administração (57%). Em ambos os casos, a adoção desses órgãos está abaixo do esperado: 37% e 16%, respectivamente. Na prática, as startups estão adotando conselhos de administração principalmente após uma rodada de investimento institucional de maior porte (Série A em diante), o que seria mais comum na fase de escala.

Em relação ao pilar Tecnologia e propriedade intelectual, há grande expectativa de que mecanismos de proteção constante sejam implementados. Menos de um terço das startups, no entanto, adota essa prática. Diferentemente da etapa de validação, em que as empresas trabalham com iterações curtas de experimentos, nesta fase existe mais previsibilidade, sendo possível fazer planos de mais longo prazo.

É na etapa de tração que começamos a ver o maior *gap* entre expectativa e realidade em relação aos aspectos de governança. Um baixo nível de maturidade pode se refletir em um crescimento desordenado e desafios maiores a serem enfrentados na próxima fase.



Rumo à fase de escala, as preocupações das startups devem ser estas:

- Estabelecer formalmente um conselho de administração atuante, considerando a adoção de conselheiros independentes.
- Sistematizar processos essenciais do negócio e criar um processo formal de revisão e aprovação da estratégia de médio e longo prazos.
- Avaliar a contratação de auditoria independente.
- Estruturar o processo de gerenciamento de riscos e incorporá-lo ao planejamento estratégico.
- Aprimorar a função de relacionamento com investidores.
- Criar processos de revisão e aprimoramento da propriedade intelectual.
- Promover uma postura ética em toda a organização.
- Criar um plano de sucessão para os principais postos da empresa.
- Criar um código de conduta e políticas de transações com partes relacionadas, de contribuições e doações, de comunicação, de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita.



Escala

Com a empresa estabelecida, o desafio é crescer em um ritmo acelerado, garantindo a exploração ótima das oportunidades e a expansão do negócio.

Startups nesta fase...

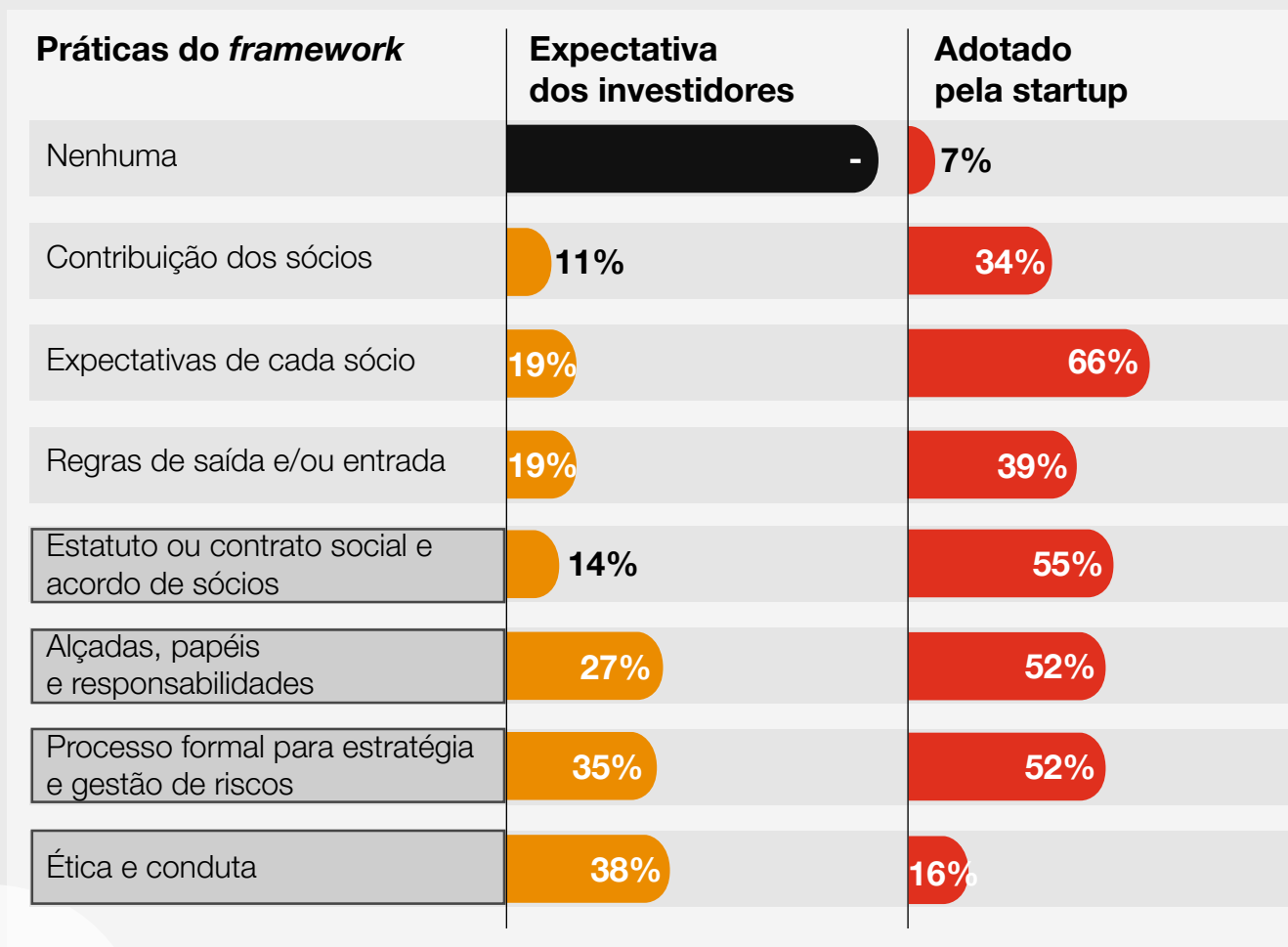
Seu desafio agora é a expansão em termos geográficos, de mercado ou produtos, conforme o desenho da sua estratégia organizacional. Se o modelo de negócios permitir uma alta replicabilidade, sendo considerado inovador e com alto potencial de impacto, a empresa passa a viver os desafios característicos de uma *scale-up*.

O enfoque de governança é consolidar práticas que podem auxiliar o negócio a prosperar e a ter a continuidade desejada.

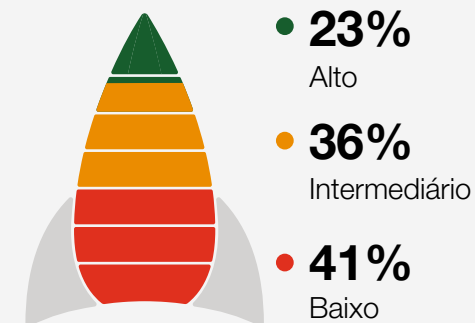


Escala

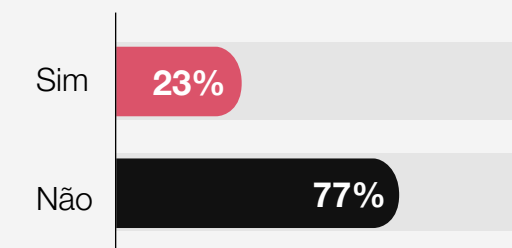
Estratégia e sociedade



Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



Menos de um quarto das startups adota todas as práticas recomendadas para esse pilar e apresenta mecanismos de governança com nível alto de maturidade. Menos de metade tem código de ética e conduta formalizado, justamente o item com maior expectativa dos investidores (38% de indicações).

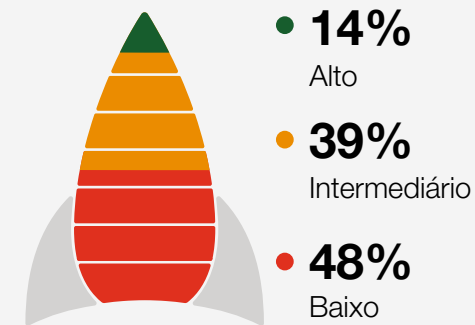
Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

Escala

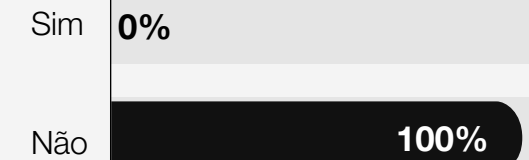
Pessoas e recursos

| Práticas do <i>framework</i> | Expectativa dos investidores | Adotado pela startup |
|---------------------------------|------------------------------|----------------------|
| Nenhuma | - | 19% |
| Rede de mentores e conselheiros | 11% | 68% |
| Mecanismos de remuneração | 19% | 32% |
| Conselho consultivo | 14% | 41% |
| Conselho de administração | 32% | 36% |
| Plano de sucessão | 57% | 9% |

Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



Nenhuma startup na fase de escala pratica todas as atividades recomendadas para a sua categoria no pilar de pessoas e recursos – dado que preocupa, uma vez que 57% dos investidores têm expectativa de ver um plano de sucessão elaborado e 32% esperam que a empresa tenha um conselho de administração para apoiar os sócios.

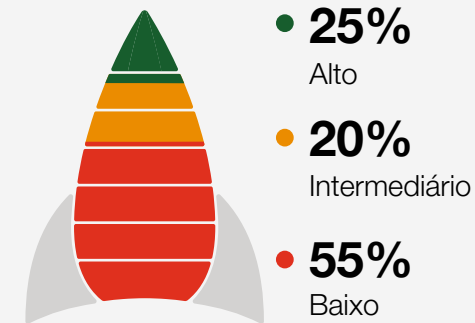
 Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

Escala

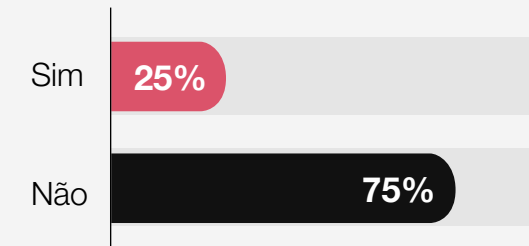
Tecnologia e propriedade intelectual

| Práticas do <i>framework</i> | Expectativa dos investidores | Adotado pela startup |
|---|------------------------------|----------------------|
| Nenhuma | - | 25% |
| PI e confidencialidade abordadas no acordo de fundadores | 8% | 34% |
| Registro da propriedade intelectual | 27% | 57% |
| Proteção constante da propriedade intelectual | 24% | 57% |
| Aumento progressivo da proteção à propriedade intelectual | 32% | 32% |

Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?

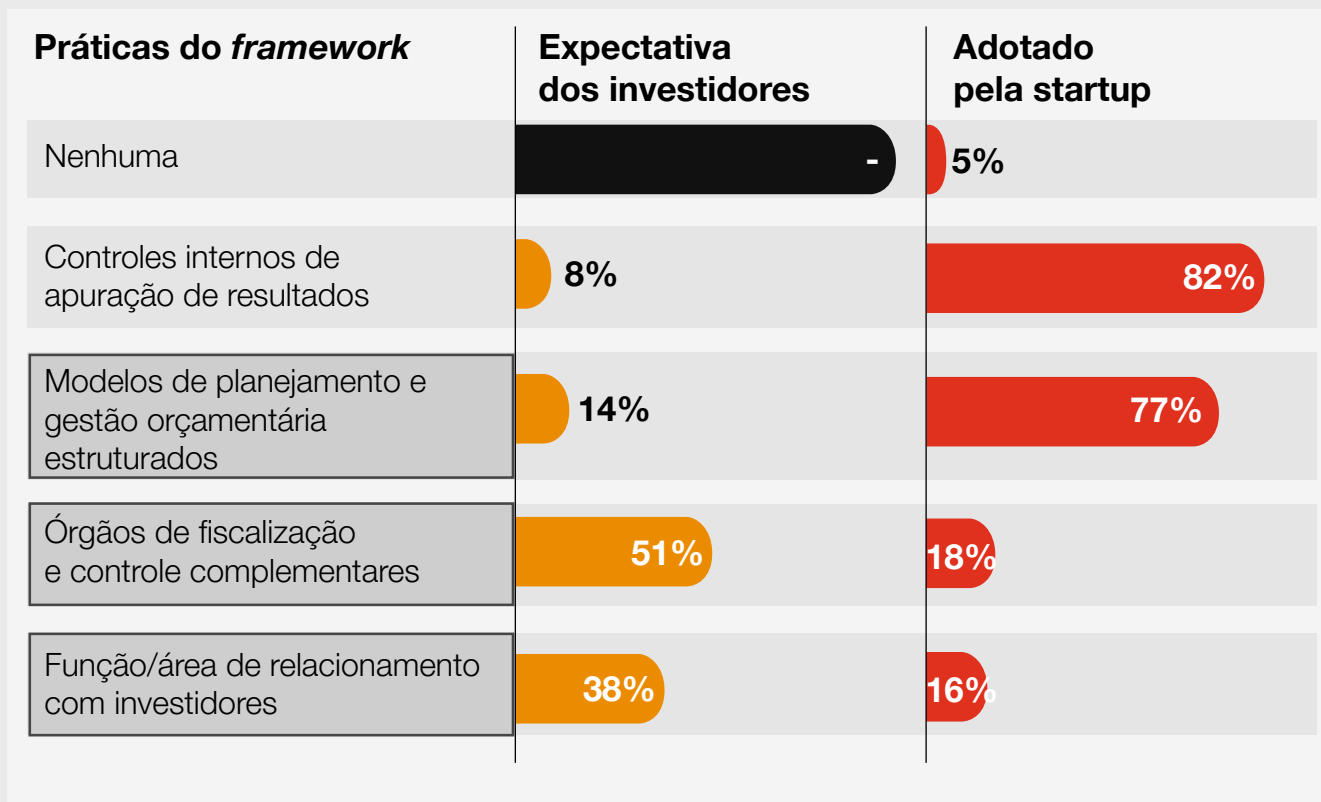


Mais de um quarto dos investidores tem expectativa de que alguma prática recomendada neste pilar seja adotada pelas startups na fase de escala. No entanto, 75% das empresas não adotam nenhuma delas. Mais de metade diz fazer o registro de sua propriedade intelectual e protegê-la constantemente.

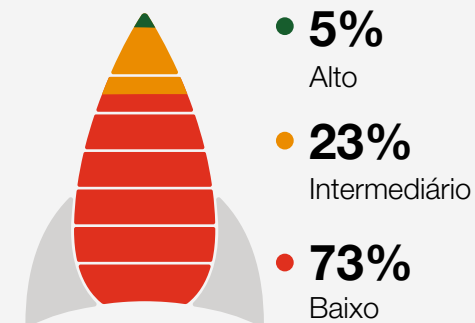
Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

Escala

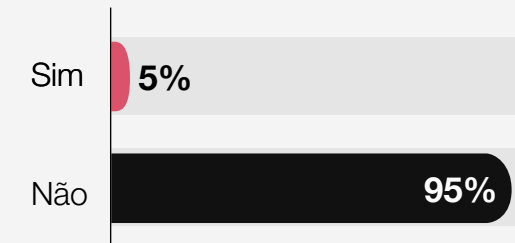
Processos e accountability



Nível de maturidade



Adotam, ao menos, todas as práticas recomendadas para esse pilar de governança?



Apenas 5% das startups em fase de escala adotam todas as práticas recomendadas neste pilar de governança, um dado preocupante para uma etapa avançada de desenvolvimento. Ao mesmo tempo, 78% estão praticando atividades da fase de validação, ou seja, há um bom caminho a ser percorrido para alcançar um nível alto de maturidade.

Mais da metade dos investidores espera ver órgãos de fiscalização e controle complementares implantados na startup, como conselho fiscal, comitê de auditoria, auditoria independente e auditoria interna, mas apenas 18% das empresas declaram adotar essa prática.

Práticas esperadas em cada fase, para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.



Na prática

Para chegar no nível de escala, a startup superou um funil agressivo: em 2021, ano de altos investimentos em startups no Brasil, ocorreram cerca de 200 rodadas de investimento *seed*. O número de rodadas Série A – a rodada subsequente ao *seed* – foi de aproximadamente 80 em um universo de mais de 15 mil startups ativas.

Em pouquíssimo tempo, a startup saiu de uma ideia para encontrar uma dor legitimada pelo mercado, desenvolveu e validou seu MVP, evoluiu seu produto e formou uma base sólida de clientes. Tudo isso em um ambiente de escassez de recursos, enquanto estava formando uma equipe e lutava para atrair investidores.

Nesse contexto, espera-se que, ao tentar equilibrar as demandas, a startup não consiga chegar nesta etapa com maturidade em todos os itens esperados pelo *framework* do IBGC. Os investidores estão acostumados a lidar com esse cenário e a pesquisa evidencia: a maioria não espera que as startups tenham adotado a maior parte das práticas.

As startups apresentam um baixo nível de maturidade em governança nos pilares de Processos e accountability (73%) e Tecnologia e propriedade intelectual (55%). O indicador melhora para Pessoas e recursos (48%) e Estratégia e sociedade (41%). Quanto mais bem estruturada a empresa estiver em termos de governança, maior a chance de conseguir explorar bem as oportunidades de crescimento e garantir sua perpetuidade.

Os executivos devem:

- realizar uma análise cuidadosa dos processos e controles internos existentes, buscando corrigir falhas e mitigar riscos.
- estudar a implementação de órgãos e funções de controle para assessorar o conselho de administração, além de um sólido sistema de gerenciamento de riscos.
- aprimorar o relacionamento formal com os investidores, com comunicações periódicas sobre resultados e a padronização das informações.

O processo de aprovação e revisão da estratégia toma uma forma mais complexa também na fase de escala, uma vez que os fundadores não têm mais a liberdade para fazer todas as escolhas. O gerenciamento de riscos deve ser considerado na tomada de decisões e no planejamento estratégico da empresa.

Para chegar a esse estágio, certamente a empresa se preocupou em atuar de forma ética, expressando sua identidade em propósito, missão, visão, princípios e valores. A questão agora deve ser:

- garantir que todos atuem de forma coerente com esses elementos da cultura organizacional.
- contar com um código de conduta que deixe claros os princípios éticos e os valores da organização e que dê diretrizes para a atuação de todos os envolvidos com o negócio.
- elaborar políticas sobre transações com partes relacionadas, doações, comunicação e prevenção e detecção de atos ilícitos.

Uma preocupação com a perenidade do negócio deve ser o desenvolvimento de pessoas para assumirem posições de liderança. É essencial:

- elaborar e executar um plano de formação de talentos para posições-chave, com base nas competências necessárias para cada cargo.
- adotar programas de remuneração como um mecanismo para atrair novos profissionais.

Nesta fase, a startup também já deve ter tomado todos os cuidados para proteger sua propriedade intelectual. Para continuar defendendo os interesses do negócio, é importante:

- concentrar o foco em aspectos como confidencialidade, não competição, proteção a segredos do negócio e revisão sistemática do investimento no portfólio de propriedade intelectual.
- atentar para a atuação de ex-sócios, conselheiros e executivos que estejam sujeitos a obrigações e deveres de confidencialidade ou não competição, a fim de prevenir e monitorar atos de concorrência desleal que possam prejudicar a empresa.



“Os investidores exigem cada vez mais das empresas a confirmação de que os conceitos de governança, mais do que um discurso, estão realmente sendo aplicados na prática. O nosso estudo permite ver exatamente como o ecossistema de startups está percorrendo sua jornada da teoria para a prática da governança.”

Rodrigo Marcatti

Sócio e líder de Startups e Investidores, PwC Brasil

Apêndice: as práticas de governança por pilares

As definições a seguir se baseiam na publicação *Governança Corporativa para Startups & Scale-Ups*, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).



Estratégia e sociedade

Estabelecer como cada sócio participará no empreendimento. Os sócios definiram como contribuirão para a sociedade, seja com capital financeiro ou intelectual, especificando aportes financeiros e volume de tempo disponível. A participação societária de cada sócio está devidamente estipulada de acordo com seu envolvimento.

Definir as expectativas de cada sócio em relação ao empreendimento. As expectativas de cada sócio em relação à startup em termos de propósito, tamanho, alcance e estilo de gestão estão alinhadas entre todos.

Formalizar o acordo de fundadores. Os fundadores estabeleceram regras de saída e/ou entrada de novos sócios, além de outras questões importantes no acordo de fundadores (escrito e assinado).

Constituir a sociedade e definir o tipo societário. O estatuto ou contrato social e o acordo de sócios foram desenhados com a estrutura societária adequada ao momento da startup e estão assinados e formalizados nos órgãos competentes. Temas como convivência e término da sociedade, meios para resolução de conflitos, ingresso de novos sócios e/ou investidores estão claramente definidos no contrato social e/ou no acordo de sócios.

Definir alçadas de aprovação para decisões.

As alçadas dos sócios, executivos e investidores, seus papéis e responsabilidades (cargos, funções, remuneração e regras de conduta) estão formalizados no organograma da organização.

Adotar um processo formal de aprovação e revisão da estratégia. A startup apresenta um processo formal de revisão e aprovação da estratégia de médio e longo prazos, além de um processo estruturado de gestão de riscos.

Promover uma postura ética e adotar um código de conduta. A startup tem código de conduta, políticas de transações com partes relacionadas, além de práticas de doações, comunicação e de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita.



Pessoas e recursos

Ter uma rede de mentores e conselheiros. Eles podem ser formais e informais, apoiando a equipe em questões estratégicas e demais temas que contribuem para o desenvolvimento do negócio.

Ter mecanismos de atração e retenção de talentos. Os mecanismos incluem *stock option pools* e contratos de opções de compra de ações (*stock options*), para remunerar os funcionários e/ou executivos de forma adequada e atrativa.

Estruturar o conselho consultivo. A startup tem um conselho consultivo para dar apoio estratégico aos sócios na jornada de crescimento da organização.

Estruturar o conselho de administração. A startup tem um conselho de administração para dar apoio estratégico aos sócios na jornada de crescimento da organização.

Ter um plano de sucessão para garantir a perenidade do negócio. A startup tem um plano de sucessão desenhado e implementado que contempla a formação e capacitação de pessoas para assumir posições-chave.



Tecnologia e propriedade intelectual

Tratar a proteção da propriedade intelectual no próprio acordo de fundadores. As questões relacionadas à propriedade intelectual e confidencialidade dos envolvidos no projeto são formalmente abordadas no acordo de fundadores.

Registrar a propriedade intelectual. O registro da propriedade intelectual no nome da organização foi realizado nas jurisdições necessárias, inclusive internacionais (quando aplicável).

Manter o processo de proteção em constante evolução. A proteção da propriedade intelectual é monitorada, organizada e aprimorada de forma constante, de acordo com a evolução dos produtos, dos serviços e do modelo de negócios.

Controlar e defender os interesses do negócio. A startup promove um aumento progressivo da proteção à propriedade intelectual, com especial atenção para temas como confidencialidade, não competição, proteção aos segredos de negócios e revisão sistemática do investimento no portfólio de propriedade intelectual, além de implementar e monitorar os mecanismos de proteção.



Processos e accountability

Criação de controles internos organizados de apuração de resultados. A startup deve criar controles internos de apuração de resultados e de prestação de contas que confirmem visibilidade e transparência às contas para os sócios e eventuais investidores.

Implementar modelos de planejamento e gestão orçamentária estruturados. A empresa deve criar um planejamento formal para o negócio que inclua recursos, metas e indicadores para a gestão estruturada do desempenho e a prestação de contas para os públicos interno e externo. É importante disseminar a cultura criada e assegurar que o planejamento estratégico esteja sendo cumprido.

Criar órgãos de fiscalização e controle. A startup precisa implementar controles e processos mais robustos e maduros para lidar com a crescente complexidade do seu ambiente. O líder executivo e sua equipe de gestão devem analisar com cuidado os processos e controles internos implementados, sempre trabalhando para corrigir falhas e mitigar riscos.

Criar uma função/área de relacionamento com investidores. É necessário aprimorar o relacionamento formal com os investidores, comunicando periodicamente os resultados por meio de relatórios que evidenciem o respeito aos princípios básicos da governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa).

Contatos



Luiz Ponzoni
Sócio e líder de Advisory
Risk Consulting e de Novos
Negócios e Inovação
luiz.ponzoni@pwc.com



Rodrigo Marcatti
Sócio e líder de Startups
e Investidores
rodrigo.marcatti@pwc.com



Isadora Faria
Gerente sênior de Novos
Negócios e Inovação
isadora.faria@pwc.com

www.pwc.com.br



Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2022 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.