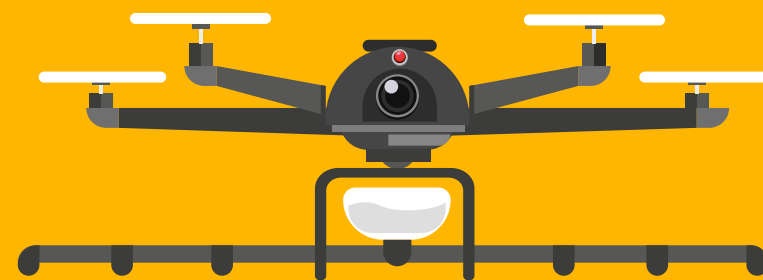


Governança corporativa em startups do agronegócio

Estágio de maturidade e expectativa dos investidores

2023

PwC Brasil



Conteúdo

1. Introdução	03
Como ler os gráficos deste relatório	04
2. Práticas de governança por fase da startup	07
Ideação	07
Validação	12
Tração	17
Escala	22
3. Apêndice: as práticas de governança por pilares	28
Contatos	30

Introdução

Este relatório é um recorte do estudo Jornada da Confiança, que mediu pela primeira vez a maturidade das startups no Brasil e a expectativa dos investidores em relação à governança corporativa. Nesta publicação, nosso foco são as empresas do segmento do agronegócio.

Os resultados aqui apresentados se baseiam em respostas fornecidas por 33 empreendedores do agronegócio e 37 investidores a um questionário elaborado de acordo com o *framework* detalhado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) na publicação *Governança corporativa para startups & scale-ups*.

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

O modelo 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.

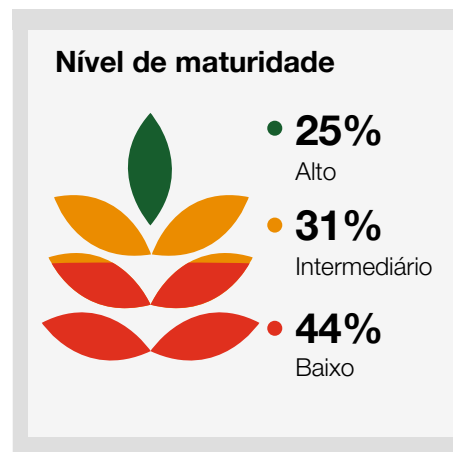
Os investidores foram solicitados a escolher em que fase mínima, na jornada da startup, eles esperam ver cada prática adotada pelas empresas. Já os empreendedores tiveram que identificar em que fase da jornada estão e quais práticas adotam em cada pilar. As respostas deles foram analisadas e geraram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

Esperamos que o relatório ajude as empresas em sua jornada de implantação de mecanismos mais sólidos de governança e ampliação de investimentos. Agradecemos a todos os empreendedores que contribuíram com seu tempo e suas visões para tornar esta publicação possível.

Como ler os gráficos deste relatório

Os resultados relativos a cada pilar são detalhados em gráficos, assim como o nível de maturidade e o cumprimento do *framework*. Confira o exemplo abaixo.

Práticas do <i>framework</i>	Expectativa dos investidores	Adotado pela startup	
		No agronegócio	Todos os setores
Nenhuma	-	38%	22%
Controles internos de apuração de resultados	43%	50%	65%
Modelos de planejamento e gestão orçamentária estruturados	46%	38%	44%
Órgãos de fiscalização e controle complementares	30%	6%	6%
Função/área de relacionamento com investidores	30%	13%	21%



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%

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 somente práticas esperadas nas fases seguintes de evolução, sem adotar 100% das práticas esperadas em sua etapa atual.



“O mundo está em constante mudança e o grande desafio para a alta liderança das organizações é transformar o futuro, encarando o presente. Nesse contexto, as startups ligadas ao agronegócio têm papel fundamental para apoiar as empresas em sua jornada da ‘inovação aberta’, aportando velocidade e cocriando soluções inovadoras em todos os elos da cadeia de valor.”

Maurício Moraes

Sócio e líder do setor de Agribusiness, PwC Brasil



“Os investidores estão cada vez mais exigentes com as startups e pedem por demonstrações claras da solidez dos negócios. Entender como as 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 no ecossistema de inovação.”

José A. Tomé

CEO do AgTech Garage e sócio da PwC Brasil

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, estilo de gestão da startup.



Definir regras de entrada e saída no negócio.



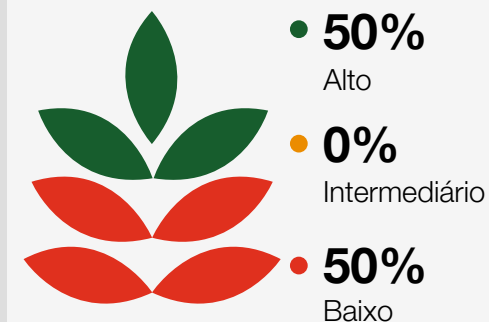
Garantir a titularidade da propriedade intelectual da sociedade.

Ideação

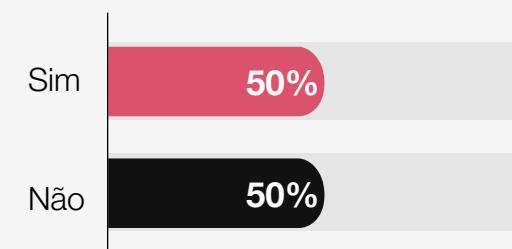
Estratégia e sociedade

Práticas do <i>framework</i>	Expectativa dos investidores	Adotado pela startup	
		No agronegócio	Todos os setores
Nenhuma	-	0%	0%
Contribuição dos sócios	30%	50%	50%
Expectativas de cada sócio	30%	50%	67%
Regras de saída e/ou entrada	19%	100%	100%
Estatuto ou contrato social e acordo de sócios	11%	50%	17%
Alçadas, papéis e responsabilidades	14%	50%	17%
Processo formal para estratégia e gestão de riscos	5%	50%	33%
Ética e conduta	8%	0%	17%

Nível de maturidade



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



Análise

O foco na etapa de ideação deve ser o desenvolvimento da ideia e de uma constituição básica com as regras da startup. Qualquer esforço adicional pode ser um tempo precioso desperdiçado. Os dados mostram que metade das empresas nesta fase 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.

A expectativa dos investidores em relação às práticas dessa categoria é baixa. Apenas 30% esperam que a empresa já tenha definida 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 definidas as regras de saída.

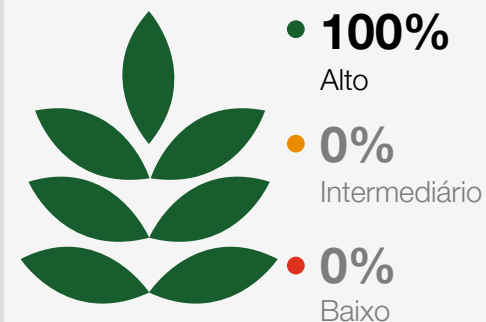
Práticas esperadas em cada fase para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

Ideação

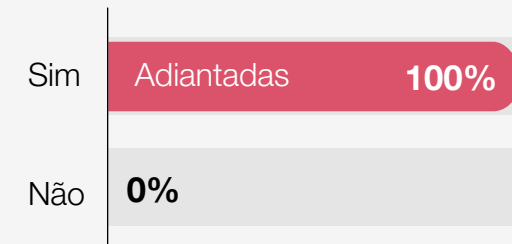
Pessoas e recursos

Práticas do <i>framework</i>	Expectativa dos investidores	Adotado pela startup	
		No agronegócio	Todos os setores
Nenhuma	-	0%	0%
Rede de mentores e conselheiros	16%	50%	83%
Mecanismos de remuneração	11%	50%	17%
Conselho consultivo	5%	50%	17%
Conselho de administração	5%	0%	0%
Plano de sucessão	5%	0%	0%

Nível de maturidade



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



Análise

Nesta fase não se espera que as startups pratiquem atividades do pilar de Pessoas e recursos, ou seja, 100% das empresas pesquisadas praticam atividades acima da sua categoria. Assim, todas estão acima do nível de maturidade esperado.

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

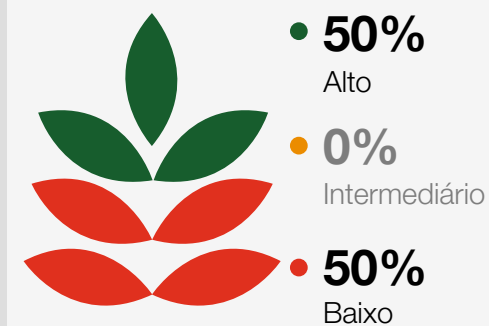
 Práticas esperadas em cada fase para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

Ideação

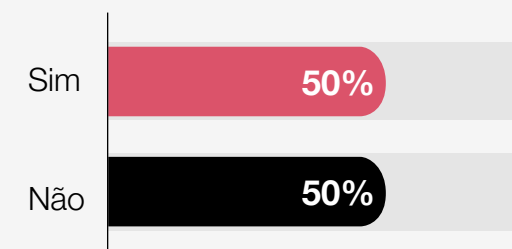
Tecnologia e propriedade intelectual

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

Nível de maturidade



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



Análise

Metade das startups do agronegócio ainda não adota a prática recomendada neste pilar, que é abordar formalmente no acordo de fundadores questões relacionadas à propriedade intelectual e confidencialidade dos envolvidos no empreendimento. Quase um terço dos investidores (27%) esperam ver essa prática implementada.

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.

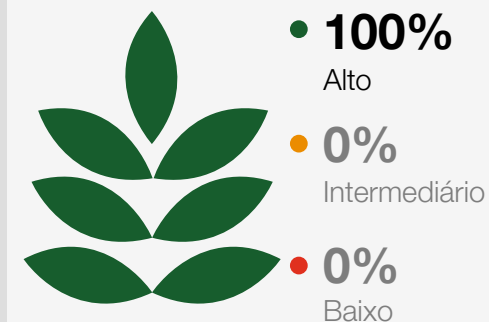
Práticas esperadas em cada fase para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

Ideação

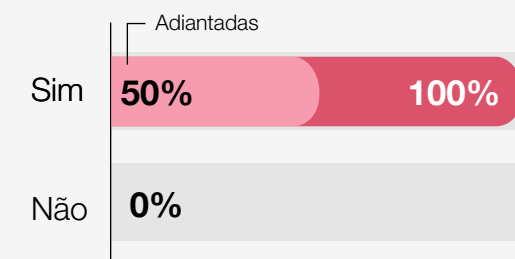
Processos e accountability

Práticas do <i>framework</i>	Expectativa dos investidores	Adotado pela startup	
		No agronegócio	Todos os setores
Nenhuma	-	50%	50%
Controles internos de apuração de resultados	14%	0%	33%
Modelos de planejamento e gestão orçamentária estruturados	11%	0%	17%
Órgãos de fiscalização e controle complementares	11%	0%	0%
Função/área de relacionamento com investidores	8%	50%	33%

Nível de maturidade



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



Análise

Em geral, 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 controles de apuração de resultados, planejamento e gestão orçamentária e relacionamento com investidores não são recomendadas nesse estágio.

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

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.



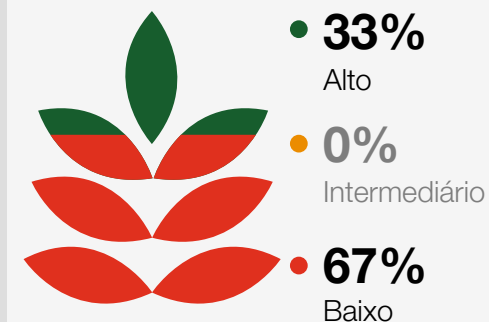
Manter controles internos e indicadores mínimos adequados para apuração de resultados e eventual prestação de contas a terceiros.

Validação

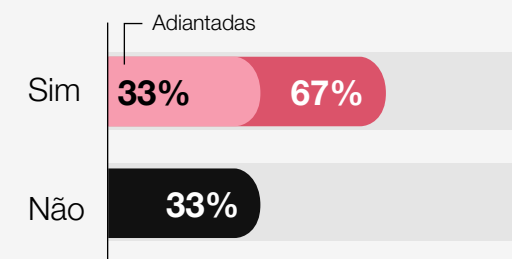
Estratégia e sociedade

Práticas do <i>framework</i>	Expectativa dos investidores	Adotado pela startup	
		No agronegócio	Todos os setores
Nenhuma	-	0%	11%
Contribuição dos sócios	41%	67%	59%
Expectativas de cada sócio	22%	67%	78%
Regras de saída e/ou entrada	30%	33%	59%
Estatuto ou contrato social e acordo de sócios	38%	33%	62%
Alçadas, papéis e responsabilidades	19%	33%	51%
Processo formal para estratégia e gestão de riscos	19%	0%	30%
Ética e conduta	14%	0%	16%

Nível de maturidade



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



Análise

Ao todo, um terço das startups do setor do agronegócio participantes da pesquisa está em desacordo com a recomendação do *framework* nesta fase em relação ao pilar de Estratégia e sociedade, por não cumprirem a prática prevista no processo de evolução da startup, que é a formalização do contrato social.

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.

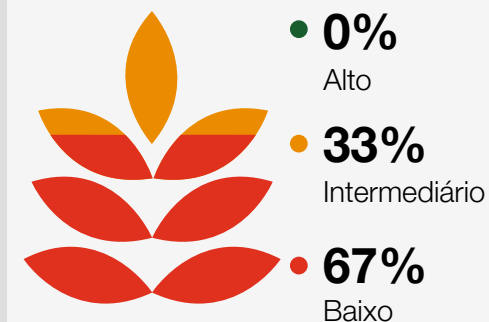
Validação



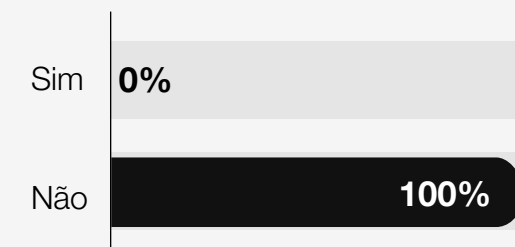
Pessoas e recursos

Práticas do <i>framework</i>	Expectativa dos investidores	Adotado pela startup	
		No agronegócio	Todos os setores
Nenhuma	-	67%	24%
Rede de mentores e conselheiros	51%	33%	59%
Mecanismos de remuneração	24%	0%	22%
Conselho consultivo	32%	0%	24%
Conselho de administração	5%	0%	8%
Plano de sucessão	14%	0%	16%

Nível de maturidade



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



Análise

Nesta fase, as empresas precisam superar os desafios de adequar seu produto ao mercado para continuar crescendo. No entanto, nenhuma empresa da amostra pratica as atividades esperadas na categoria de Pessoas e recursos, que são a criação de uma rede de mentores e conselheiros e a definição de mecanismos de remuneração.

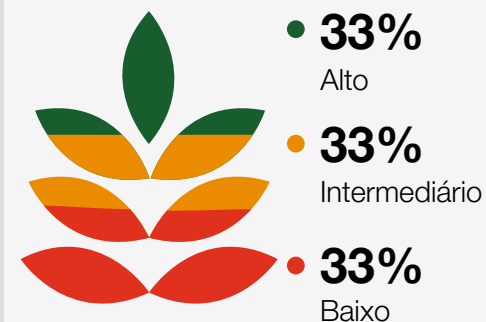
Práticas esperadas em cada fase para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

Validação

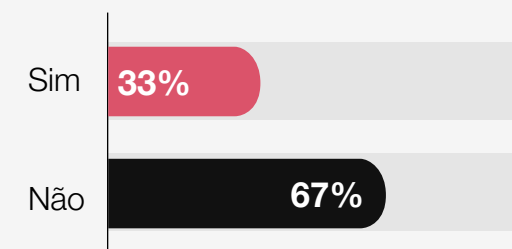
Tecnologia e propriedade intelectual

Práticas do <i>framework</i>	Expectativa dos investidores	Adotado pela startup	
		No agronegócio	Todos os setores
Nenhuma	-	33%	14%
PI e confidencialidade abordadas no acordo de fundadores	49%	67%	70%
Registro da propriedade intelectual	51%	33%	43%
Proteção constante da propriedade intelectual	27%	33%	30%
Aumento progressivo da proteção à propriedade intelectual	30%	33%	24%

Nível de maturidade



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



Análise

Cerca de metade dos investidores espera que as startups adotem as práticas recomendadas para esse pilar na fase de validação, mas apenas 33% das empresas do agronegócio o fazem – um pouco mais que a média de todas as indústrias participantes do nosso estudo (27%).

Todas as empresas do agronegócio, no entanto, já adotam práticas de fases mais adiantadas, o que 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 adequue suas práticas às necessidades concretas.

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

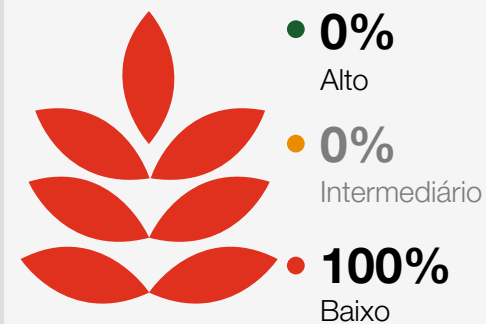
Validação



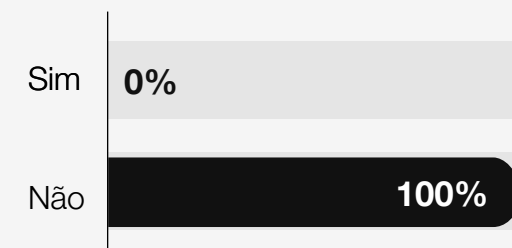
Processos e accountability

Práticas do <i>framework</i>	Expectativa dos investidores	Adotado pela startup	
		No agronegócio	Todos os setores
Nenhuma	-	100%	41%
Controles internos de apuração de resultados	35%	0%	49%
Modelos de planejamento e gestão orçamentária estruturados	30%	0%	41%
Órgãos de fiscalização e controle complementares	8%	0%	5%
Função/área de relacionamento com investidores	24%	0%	14%

Nível de maturidade



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



Análise

Nenhuma startup do segmento de agronegócio classificada na fase de validação adota a prática recomendada em relação a processos e *accountability*, que é esperada por 35% dos investidores. O resultado está bem abaixo da média geral registrada para todos os setores participantes do nosso estudo, que é de 49%. O risco é falhar na prestação de contas a investidores.

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

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).



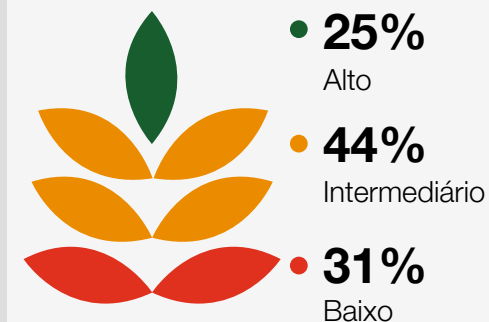
Evoluir nas práticas de planejamento e controle do negócio.

Tração

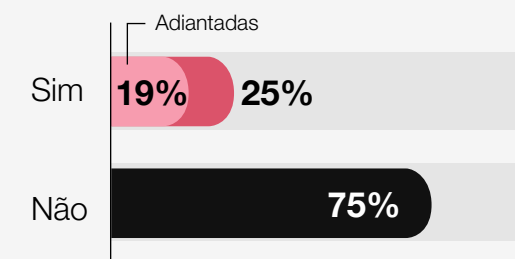
Estratégia e sociedade

Práticas do <i>framework</i>	Expectativa dos investidores	Adotado pela startup	
		No agronegócio	Todos os setores
Nenhuma	-	13%	7%
Contribuição dos sócios	19%	56%	59%
Expectativas de cada sócio	30%	63%	68%
Regras de saída e/ou entrada	32%	38%	49%
Estatuto ou contrato social e acordo de sócios	38%	56%	59%
Alçadas, papéis e responsabilidades	41%	38%	37%
Processo formal para estratégia e gestão de riscos	41%	31%	20%
Ética e conduta	41%	25%	20%

Nível de maturidade



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



Análise

Apenas 25% dos respondentes praticam o que é esperado neste pilar. A maior parte deles (19%) já adota práticas avançadas, como processos formais de revisão da estratégia e de gestão de riscos.

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

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

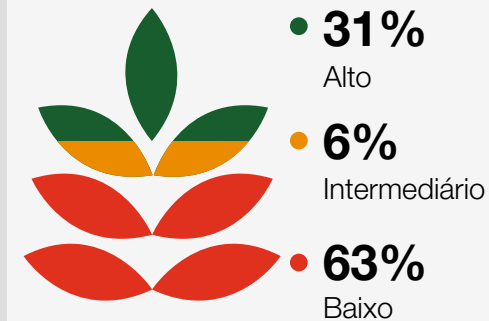
Tração



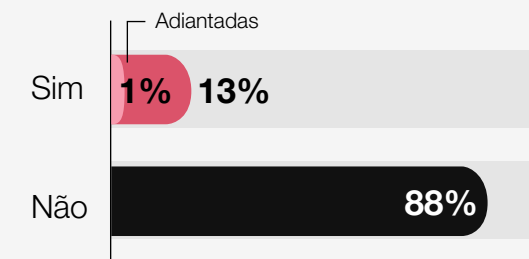
Pessoas e recursos

Práticas do <i>framework</i>	Expectativa dos investidores	Adotado pela startup	
		No agronegócio	Todos os setores
Nenhuma	-	38%	24%
Rede de mentores e conselheiros	22%	56%	65%
Mecanismos de remuneração	46%	38%	24%
Conselho consultivo	49%	25%	37%
Conselho de administração	57%	19%	16%
Plano de sucessão	24%	19%	5%

Nível de maturidade



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



Análise

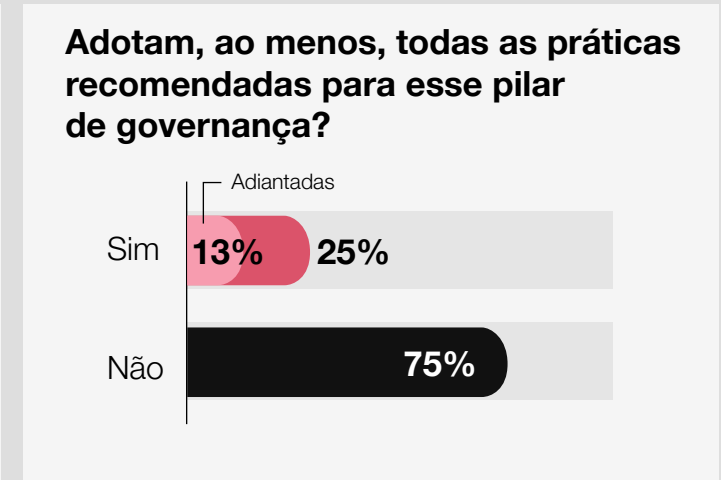
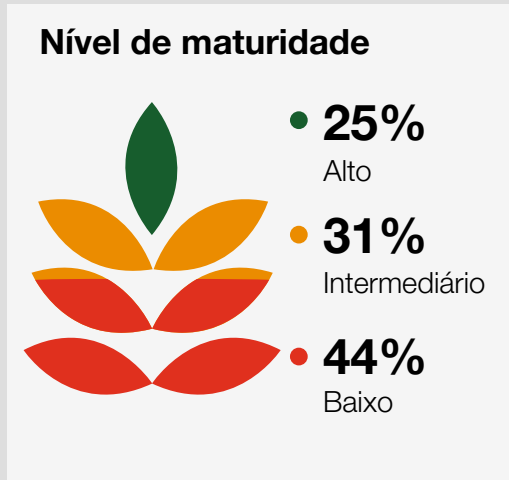
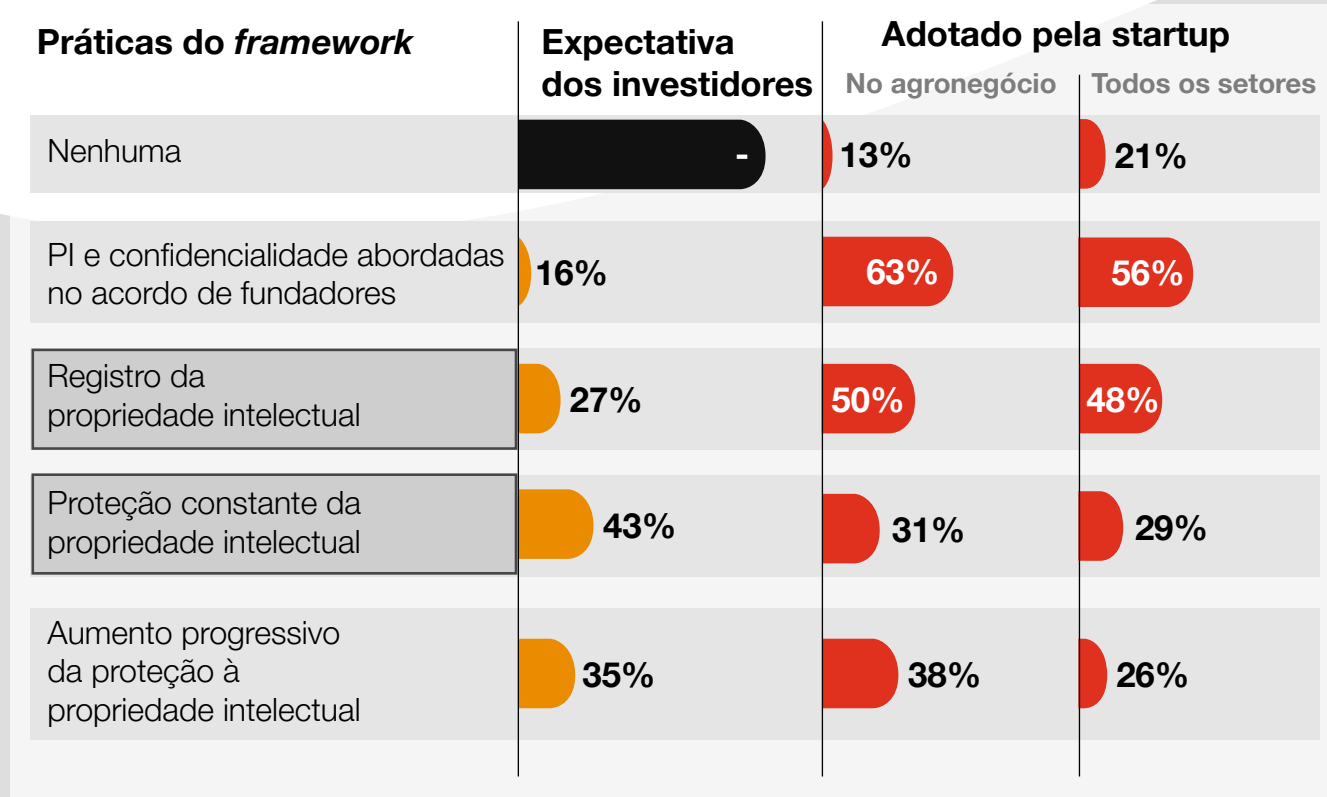
Apenas 13% das startups na fase de tração praticam todas as atividades recomendadas nesse pilar. O percentual é melhor que o registrado para a média de empresas de todas as indústrias (7%). Além disso, 1% já adota práticas esperadas na fase seguinte e relacionadas ao plano de sucessão. Esse pode ser 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 nesta 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



Análise

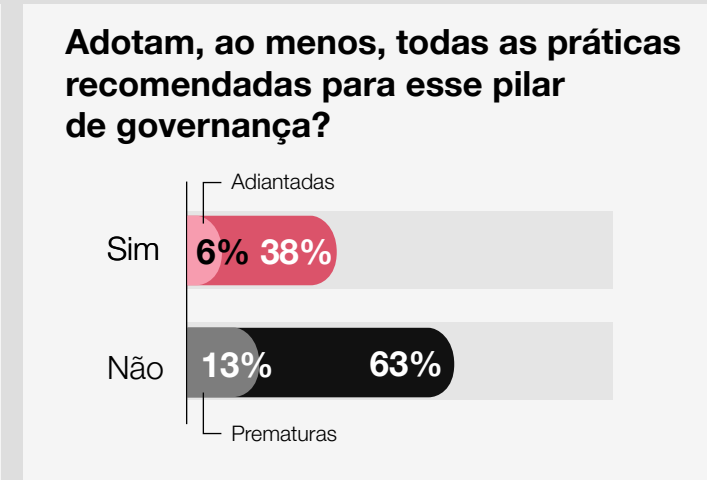
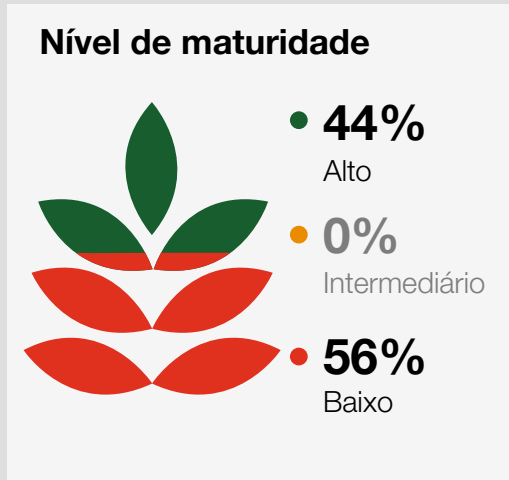
Somente 25% das startups do agronegócio seguem o que é recomendado para este pilar de governança na fase de tração. Entre as que registram baixo nível de maturidade, mais de dois terços ainda adotam práticas da fase de ideação – o que pode ser um sinal de alerta, pois elas já estão em um estágio avançado de desenvolvimento e deveriam estar praticando algum tipo de controle sobre a proteção da propriedade intelectual.

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	
		No agronegócio	Todos os setores
Nenhuma	-	38%	22%
Controles internos de apuração de resultados	43%	50%	65%
Modelos de planejamento e gestão orçamentária estruturados	46%	38%	44%
Órgãos de fiscalização e controle complementares	30%	6%	6%
Função/área de relacionamento com investidores	30%	13%	21%



Análise

Entre as startups do agronegócio na fase de tração que adotam a prática recomendada neste pilar, 6% já cumprem uma das atividades esperadas na próxima categoria. No entanto, 13% do total de participantes mostram um avanço prematuro, pois, embora adiantadas, ainda não cumprem práticas recomendadas em relação a processos e *accountability*.

Isso acende um sinal de alerta, pois etapas fundamentais de estruturação não estão cumpridas (como gestão de orçamento). Quase metade dos investidores tem expectativa de ver essa prática adotada nas startups.

De qualquer modo, antecipar a adoção da área de relação com investidores (13% das empresas o fazem) é visto como um ponto positivo, pois essa função é importante para o processo de captação de investimentos e relacionamento com o mercado.

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

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 crescer em um ritmo acelerado, garantindo a exploração ótima das oportunidades e a expansão do negócio 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.

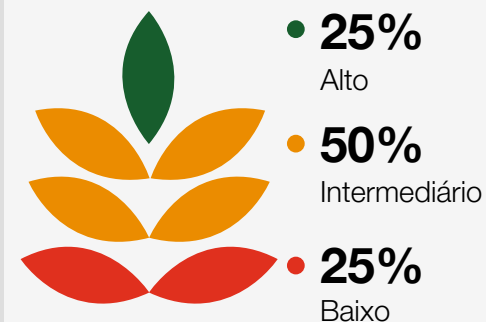


Escala

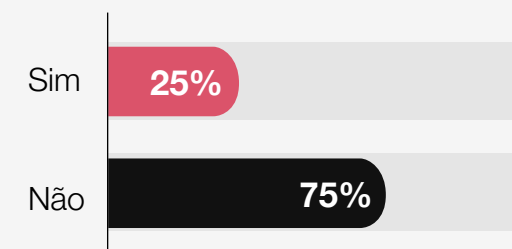
Estratégia e sociedade

Práticas do <i>framework</i>	Expectativa dos investidores	Adotado pela startup	
		No agronegócio	Todos os setores
Nenhuma	-	0%	7%
Contribuição dos sócios	11%	33%	34%
Expectativas de cada sócio	19%	67%	66%
Regras de saída e/ou entrada	19%	33%	39%
Estatuto ou contrato social e acordo de sócios	14%	58%	55%
Alçadas, papéis e responsabilidades	27%	50%	52%
Processo formal para estratégia e gestão de riscos	35%	75%	52%
Ética e conduta	38%	50%	45%

Nível de maturidade



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



Análise

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

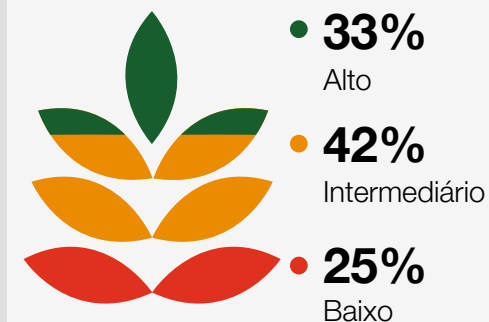
Práticas esperadas em cada fase para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

Escala

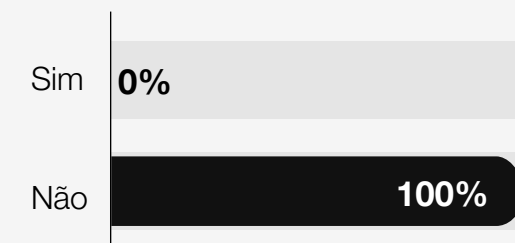
Pessoas e recursos

Práticas do <i>framework</i>	Expectativa dos investidores	Adotado pela startup	
		No agronegócio	Todos os setores
Nenhuma	-	8%	18%
Rede de mentores e conselheiros	11%	75%	68%
Mecanismos de remuneração	19%	67%	32%
Conselho consultivo	14%	58%	41%
Conselho de administração	32%	58%	36%
Plano de sucessão	57%	8%	9%

Nível de maturidade



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



Análise

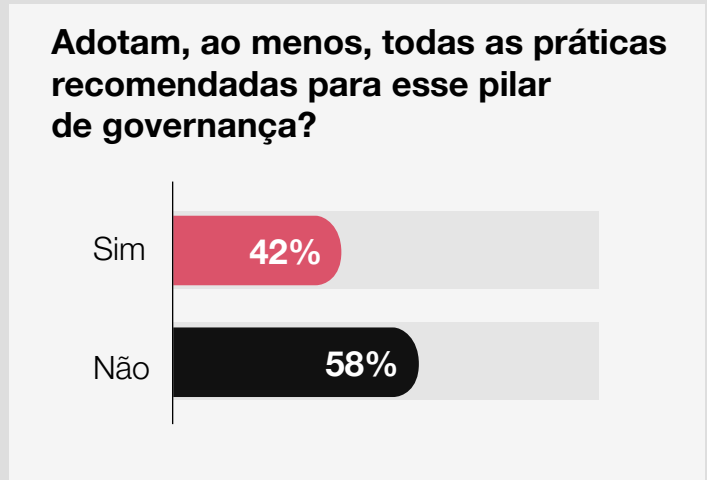
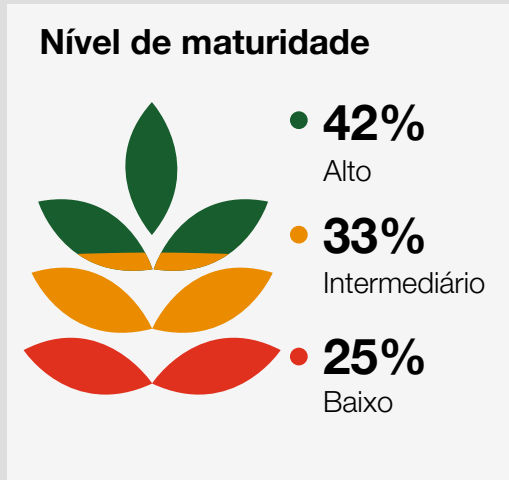
Nenhuma startup do agronegócio na fase de escala pratica todas as atividades recomendadas para a sua categoria no pilar de pessoas e recursos. O dado preocupa, uma vez que 57% dos investidores têm expectativa de ver um plano de sucessão elaborado e 32% esperam que a empresa tenha um conselho de administração 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	
		No agronegócio	Todos os setores
Nenhuma	-	8%	25%
PI e confidencialidade abordadas no acordo de fundadores	8%	33%	34%
Registro da propriedade intelectual	27%	67%	57%
Proteção constante da propriedade intelectual	24%	92%	57%
Aumento progressivo da proteção à propriedade intelectual	32%	50%	32%



Análise

Mais de um quarto dos investidores tem expectativa de que alguma prática recomendada nesse pilar seja adotada pelas startups. No entanto, 58% das startups do agronegócio não adotam nenhuma delas. O percentual é alto, mas melhor que a média de 75% registrada para todas as indústrias pesquisadas no nosso estudo.

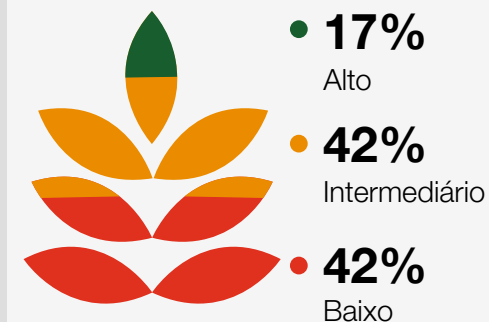
Práticas esperadas em cada fase para que a startup seja considerada em nível adequado de maturidade.

Escala

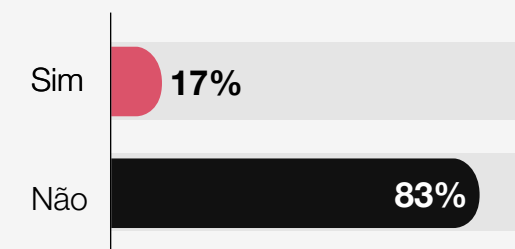
Processos e accountability

Práticas do <i>framework</i>	Expectativa dos investidores	Adotado pela startup	
		No agronegócio	Todos os setores
Nenhuma	-	8%	5%
Controles internos de apuração de resultados	8%	67%	82%
Modelos de planejamento e gestão orçamentária estruturados	14%	83%	77%
Órgãos de fiscalização e controle complementares	51%	33%	18%
Função/área de relacionamento com investidores	38%	42%	16%

Nível de maturidade



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



Análise

O percentual de startups do setor que adotam todas as práticas recomendadas nesse pilar de governança para a fase de escala é baixo (17%), mas, ainda assim, está acima da média de todas as indústrias (5%). O dado preocupa porque se trata de uma etapa avançada de desenvolvimento.

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. Apenas 33% das empresas declaram adotar essa prática, em comparação com uma média de 18% para todas as indústrias.

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



“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.

Estabelecer 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



Maurício Moraes
Sócio e líder do setor
de Agribusiness
mauricio.moraes@pwc.com



José A. Tomé
CEO do AgTech Garage
e sócio da PwC Brasil
jose.tome@pwc.com



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



Fabio Pereira
Gerente sênior do setor
de Agribusiness
fabio.pereira@pwc.com

www.pwc.com.br



PwC Brasil



@PwCBrasil



PwC Brasil



@PwCBrasil



PwC Brasil



@PwCBrasil

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