

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de Pesquisa: Athena

Laboratório de estudos em organizações, inovação e colaboração

**GOVERNANÇA EM STARTUPS: UMA ANÁLISE BASEADA NOS ESTÁGIOS DE
MATURIDADE**

CPF: 065.052.969-30

Florianópolis

2026

PROPOSTA DE PESQUISA: GOVERNANÇA EM STARTUPS: UMA ANÁLISE BASEADA NOS ESTÁGIOS DE MATURIDADE

1. INTRODUÇÃO

1.1. O problema

Startups são empresas que utilizam uma base tecnológica para criar soluções inovadoras e altamente escaláveis e que principalmente em seus estágios iniciais, lidam com diversos desafios atrelados à desenvolvimento de produto, estratégia de entrada no mercado e recursos limitados, sendo primordial para os empreendedores lidarem com estes desafios para que a empresa cresça e atinja a escala esperada, e por este motivo a governança tende a não ser considerada relevante neste estágio. Estas empresas normalmente são financiadas por recursos de terceiros, como agentes de fomento, investidores anjos, aceleradoras ou fundos de investimento, e estes participantes do ecossistema tendem a apresentar um olhar mais atento para questões de governança, gerando assim um primeiro ponto de inflexão na visão do empreendedor quanto aos controles necessários para atrair capital.

Ao longo do desenvolvimento de uma empresa, para que ela seja sustentável, naturalmente a governança deverá ser implementada, mas no caso de uma startup, ainda há uma discussão sobre o momento em que este tópico deve ser de fator priorizado dentro da companhia, ocupando um tempo de dedicação importante dos empreendedores e que por vezes é visto como um mal necessário para a atração de capital de investidores, sendo marginalizado o valor que uma empresa com bons níveis de governança pode obter.

A literatura atual é vasta ao analisar governança de grandes corporações e vem avançando na análise de empresas em estágios iniciais, tanto no cenário nacional como internacional, principalmente no que tange à sistemas de gestão e controles internos. Contudo, esta pesquisa busca focar na análise da governança de startups e seu desenvolvimento à medida ganham maturidade e recebem investidores. Além disso, busca-se responder: qual o valor essa governança gera para a companhia em diferentes graus de maturidade?

1.2. Objetivo

1.2.1. Objetivo geral

Buscar compreender a evolução da governança em startups à medida que atingem maiores graus de maturidade, e como ela impacta, de forma positiva ou negativa, nos processos de crescimento e escalabilidade. Adicionalmente, busca-se gerar conhecimento aplicado que

permita, nesta etapa ou em estudos futuros, a proposição de um guia de governança para startups e seu ecossistema.

1.2.2. Objetivos específicos

- Obter um maior entendimento acerca das práticas de governança que já foram alvo de pesquisas passadas e que possam ser enquadradas no cenário brasileiro.
- Buscar entender pela ótica dos empreendedores, qual a importância da governança dentro de cada estágio de maturidade de suas empresas.
- Verificar a influência de agentes do ecossistema na adoção de práticas de governança.
- Relacionar a adoção de padrões de governança e amadurecimento dos empreendedores com o sucesso da startup para verificar se de fato são convergentes.

2. JUSTIFICATIVA

A implementação de governança em startups é um tema constantemente debatido dentre os agentes do ecossistema, gerando divergências acerca do valor gerado para a empresa em relação ao seu grau de maturidade, podendo ser entendido como desvio de foco dos empreendedores que deveriam ter dedicação exclusiva a operação e crescimento.

No contexto de minha atuação profissional na gestão de fundos de investimento de venture capital, a troca de conhecimento frente aos empreendedores é diária e questões como as aqui propostas são latentes. Na qualidade de sócios investidores das empresas, normalmente há uma demanda superior no contexto de governança, frente à expectativa de dedicação dos empreendedores, mas um consenso de que deve haver uma evolução desta, de forma a demonstrar maturidade para que haja a atração de outros investidores.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em sentido amplo, a governança refere-se às estruturas e processos que orientam a atividade administrativa, indo além da simples hierarquia burocrática. Para Ostrom (1990), a governança esta associada às convenções normativas coletivamente criadas com objetivo de guiar o comportamento individual em prol de interesses comuns. De acordo com Bevir (2009), há uma nova governança que descrever mudanças institucionais nas organizações, menos alinhados à uma ideia de burocracia e refletindo novos padrões de regras e regulação de atividades que são associadas a interação entre os agentes visando coordenação e cooperação.

Mecanismos de controle são fundamentais para empresas que buscam algum nível de governança dentro de sua estrutura, e segundo apresentado por Davila e Foster (2007) empresas em estágio inicial introduzem sistemas ou controles de planejamento financeiro antes de sistemas ou controles de planejamento de recursos humanos e planejamento estratégico. Adicionalmente, as decisões pelo avanço nos sistemas ou controles são positivamente influenciadas por agentes externos, principalmente investidores, sendo também demonstrado que as empresas que sofrem essa influência tendem a evoluir seus controles mais rapidamente e isto se deve ao fato de que os investidores frequentemente impõem tais sistemas ou controles para melhor monitoramento da empresa.

Cumming et al. (2019) analisaram dois caminhos definidos por agentes externos para startups e segundo a pesquisa, parques tecnológicos apresentam um caminho de governança atrelado a reuniões periódicas de consultoria e rede de contatos, enquanto os fundos de investimento são caracterizados por controle das decisões das empresas e dos empreendedores, podendo inclusive resultar na troca de CEO da companhia. Entretanto, segundo Bedford e Ditillo (2022), a governança desempenhada pela incubadora como consultora de metas e acompanhamento dessas é semelhante ao dos investidores quando implementam controles ou sistemas de planejamento e resultados nas empresas para monitoramento. Flanschger et al. (2023) corroboram com a visão de que incubadoras desempenham um papel de promotores de práticas de governança para empresas em estágios iniciais, variando de formas consultivas ao exercício de controle. Entretanto, a incubadora não tem as mesmas necessidades de governança que fundos de venture capital, private equity ou clientes, fornecedores e parceiros.

Segundo Davila et al. (2009), empresas em estágio inicial também buscam instaurar níveis mais altos de controles e governança para obter legitimidade frente ao mercado, de forma a cumprir requisitos contratuais com parceiros comerciais.

Mesmo que os agentes tenham um impacto importante na adoção de governança, Akroyd e Kober (2020) sugerem que o impacto dos empreendedores seja muito forte devido à uma construção de cultura organizacional, e que no estudo de caso apresentado, onde os empreendedores foram substituídos por diretores estatutários na gestão da companhia, os sistemas e controles não sofreram alterações.

4. METODOLOGIA

4.1. Ambiente de pesquisa

A pesquisa será realizada com startups brasileiras, com uma boa capilaridade de geográfica, e estágios de maturidade, onde será levado em consideração a receita e rodadas de investimento para definição.

4.2. Público-alvo da pesquisa

Startups brasileiras, sem nenhuma restrição de estágio de maturidade, faturamento ou investimento, buscando uma amostra dentre 10 e 30 empresas.

4.3. Definição e forma de coleta/busca de dados

A metodologia de pesquisa será mista, utilizando dados quantitativos coletados através de entrevistas com empreendedores e formulário, realizados de forma on-line e transcritas para posterior análise dos dados coletados. Enquanto a análise qualitativa será realizada através de revisão bibliográfica de livros e artigos científicos selecionados, através de busca em bases de dados, como Google Scholar, Scielo e Emerald. Os artigos pesquisados deverão preferencialmente terem sido publicados nos últimos 10 anos. Trabalhos relevantes para a área de pesquisa fora deste corte temporal, poderão ser selecionados. Palavras-chave utilizadas na busca: “gestão”, “governança” e “startups”.

4.4. Análise e interpretação dos dados

A revisão bibliográfica buscará analisar a literatura e trabalhos correlatos, a fim de fundamentar as variáveis da pesquisa e definir hipóteses. A partir dessa base teórica, os dados quantitativos serão utilizados para testar as hipóteses levantadas, para validar ou refutar as evidências coletadas. Exemplos de variáveis a serem utilizadas: tempo de vida, volume de aporte, faturamento, número de controles formais adotados, estrutura societária, conselho de administração, auditoria.).

5. IMPLEMENTAÇÃO

Atuando diretamente no ecossistema de inovação, o acesso aos empreendedores, que são o público-alvo da pesquisa, não será um desafio, além de possuir acesso à relatórios que dentro dos padrões de sigilo ético podem ser utilizados como fonte de dados, o que torna viável uma pesquisa com aderência à bibliografia disponível a uma pesquisa diretamente com o ecossistema. Adicionalmente, como resultado prático, deve-se utilizar a pesquisa para fins de apoiar o debate de uma governança alinhada entre empreendedores e agentes, servindo como um guia de melhores práticas para o mercado de startups, além de demonstrar o amadurecimento do tema nas organizações.

6. CRONOGRAMA

ATIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Aprofundamento na base teórica	X	X	X	X	X	X																		
Fase Qualitativa: revisão bibliográfica, definir as variáveis e hipóteses		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
Construção dos instrumentos de coleta (Questionário e Roteiro de Entrevista).							X	X	X	X	X	X												
Fase Quantitativa: Aplicação de Questionário e entrevistas com empreendedores.													X	X	X	X	X	X	X					
Triangulação dos dados e início da redação.																			X	X	X	X		
Redação final da dissertação e Defesa.																					X	X	X	

7. REFERÊNCIAS

AKROYD, C.; KOBER, R. Imprinting founders' blueprints on management control systems. *Management Accounting Research*, v. 46, p. 100645, 2020.

BEDFORD, D. S.; DITILLO, A. From governing to managing: exploring modes of control in private equity relationships. *European Accounting Review*, v. 31, n. 4, p. 843-875, 2022.

BEVIR, M. *Key concepts in governance*. London: Sage, 2009.

CUMMING, D.; WERTH, J. C.; ZHANG, Y. Governance in entrepreneurial ecosystems: venture capitalists vs. technology parks. *Small Business Economics*, v. 52, n. 2, p. 455-484, 2019.

DAVILA, A.; FOSTER, G. Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, v. 82, n. 4, p. 907-937, 2007.

DAVILA, A.; FOSTER, G.; LI, M. Reasons for management control systems adoption: insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, v. 34, n. 3-4, p. 322-347, 2009.

FLANSCHGER, A.; HEINZELMANN, R.; MESSNER, M. Between consultation and control: how incubators perform a governance function for entrepreneurial firms. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, v. 36, n. 9, p. 86-107, 2023. DOI: 10.1108/AAAJ-09-2020-4950.

OSTROM, E. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.