

***Startups & scale-ups:* maturidade em governança**



UMA PESQUISA
QUE RETRATA O
PANORAMA DO
ECOSSISTEMA
BRASILEIRO



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Startups & scale-ups: maturidade em governança
[livro eletrônico] : uma pesquisa que retrata o
panorama do ecossistema brasileiro. --
São Paulo : Better Governance, 2022.
PDF.

Bibliografia.
ISBN 978-65-998089-0-6

1. Gestão de negócios
2. Governança corporativa
3. Startups.

22-114615

CDD-658.4

Índices para catálogo sistemático:

1. Governança corporativa : Administração de
empresas 658.4

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

***Startups & scale-ups:* maturidade em governança**



UMA PESQUISA
QUE RETRATA O
PANORAMA DO
ECOSSISTEMA
BRASILEIRO



Agradecimentos

Agradecemos aos respondentes da pesquisa pela sua valiosa contribuição.

Esse estudo só foi possível devido ao trabalho voluntário e incansável de Luciana Esposito, Nelson Azevedo, Artur Mascarenhas, Rafael Liza Santos e Aline Moraes.

Sandra Guerra, Sócia-Fundadora
Better Governance



Somos uma consultoria especializada em governança corporativa (GC), que oferece suporte ao aprimoramento do modelo e adoção de melhores práticas de GC em empresas de capital aberto, fechado ou organizações sem fins lucrativos. Nosso foco em conselhos de administração resulta da crença de sua relevância nos modelos de governança e na nossa ampla vivência nesse colegiado. Cada um dos projetos é desenhado sob medida, prevendo o intenso envolvimento de consultores seniores e adotando uma abordagem pragmática, resultante da vivência direta de nossos especialistas como administradores e executivos. Com fortes vínculos institucionais no Brasil e no mundo, a Better Governance mantém-se aberta às mais recentes descobertas acadêmicas e às inovadoras soluções de mercado na implementação das melhores práticas de GC.

www.bettermgovernance.com.br

Apoio Institucional



Parceiros Institucionais



Sumário

09

1. APRESENTAÇÃO

13

2. MODELO DE MATURIDADE EM GOVERNANÇA

- 2.1. Seis dimensões de governança **15**
- 2.2. Quatro estágios de maturidade em governança **16**
- 2.3. Quatro fases de desenvolvimento das *startups* e *scale-ups* **17**

19

3. UMA FOTOGRAFIA DAS *STARTUPS* E *SCALE-UPS*

25

4. RESULTADOS

- 4.1. Resultados por práticas de governança **29**

37

5. METODOLOGIA

41

6. REFERÊNCIAS



1. Apresentação

CONTEXTO

O CENÁRIO de investimentos no ecossistema brasileiro vem surpreendendo a cada ano, tendo atingido o volume recorde de US\$ 10 bilhões em 2021, crescimento de 194% sobre 2020 e dando um salto para se tornar 69 vezes maior do que o valor de apenas uma década atrás, quando totalizou US\$ 145 milhões neste segmento.

Presenciamos em 2021 o crescimento mais notável na quantidade de rodadas (761), fusões e aquisições (296 M&As) e IPOs (9). O aporte médio por rodada foi US\$ 13,7 milhões em 2021, aumento de 150% sobre 2020 (US\$ 5,5 milhões) e de 760% sobre 2016 (US\$ 1,8 milhão), segundo o relatório Latin America Startup Landscape 2021, da Sling Hub.

As *fintechs* são o setor com maior volume de financiamento desde 2019, sendo que em 2021, este segmento arrecadou US\$ 3,8 bilhões, quase 40% do total de investimentos no Brasil. Na sequência, como destaque, temos as *retailtechs* com US\$ 1,4 bilhão, *healthtechs* com US\$ 501

O APORTE
MÉDIO POR
RODADA FOI US\$
13,7 MILHÕES EM 2021,
AUMENTO DE 150%
SOBRE 2020 (US\$ 5,5
MILHÕES) E DE 760%
SOBRE 2016 (US\$
1,8 MILHÃO).

milhões e *edtechs* com US\$ 490 milhões.

O mesmo relatório Latin America Startup Landscape 2021 retrata o *boom* de unicórnios na região. Por mais de uma década, a Argentina foi o único país latino-americano com empresas com valor de mercado acima de US\$ 1 bilhão: Mercado Livre (2007) e Decolar (2017). O Brasil entrou para esta lista em 2018 e hoje representa 60% dos unicórnios latino-americanos, seguido por Argentina (17%) e México (11%). Apenas em 2021, surgiram dez unicórnios no Brasil, totalizando hoje 19 *startups* com *valuation* acima de US\$ 1 bilhão.

O Brasil tem concentrado, de maneira crescente e consistente, a maior parte dos investimentos da região. Em 2019, as *startups* brasileiras receberam 45% dos investimentos em toda América Latina, total que cresceu para 61% em 2020 e 70% em 2021.

Entre os principais investidores em *startups* da América Latina, a chilena *Start-Up*, maior aceleradora da região, é apontada como a mais ativa: 306 empresas receberam recursos da companhia. Na sequência, a espanhola *Wayra*, com investimentos em 213 *startups*. Em terceiro lugar, aparece a brasileira *Bossa Nova*, com 179 investidas.

MOTIVADORES DA PESQUISA

O aumento constante de investimentos em *startups* latino-americanas, com destaque para o Brasil, traz uma mensagem clara de que o ecossistema brasileiro está amadurecendo e se consolidando, tendo, prioritariamente, a própria América Latina como mercado-foco para expansão.

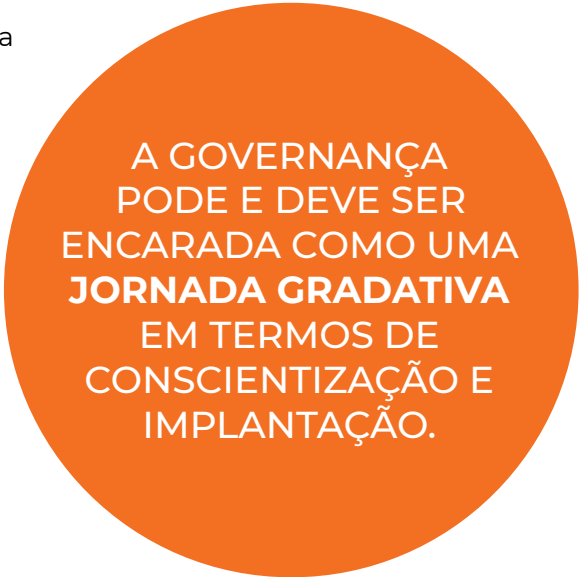
Este cenário parece apontar para a necessidade de um novo olhar, mais atento, dinâmico e sofisticado para a governança no ecossistema brasileiro de empreendedorismo. A governança pode e deve ser encarada como uma jornada gradativa em termos de conscientização e implantação, que precisa respeitar os vários estágios de desenvolvimento do negócio,

permitindo uma evolução saudável e a criação de valor para empresas de alto crescimento.

Uma estrutura de governança, devidamente customizada e implementada de acordo com a fase de desenvolvimento do negócio, atua em várias dores do empreendedor, possibilitando: fortalecer o modelo de gestão; potencializar o *valuation*; facilitar o acesso a *funding*, que se torna cada vez mais exigente e qualificado; e melhorar a taxa de sobrevivência da *startup*.

Neste contexto, a Better Governance estruturou um modelo de governança específico para *startups*¹ e *scale-ups*², utilizado como base para a realização de uma pesquisa com o objetivo de entender o nível de maturidade em governança e sua adequação às fases de desenvolvimento das *startups* e *scale-ups* no Brasil. A fase de coleta de dados deste projeto foi realizada entre outubro de 2021 e fevereiro de 2022 e, para a divulgação do questionário, contou com a parceria da Associação Brasileira de Startups, Distrito, BNDES Garagem, Cubo, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e InvestSP.

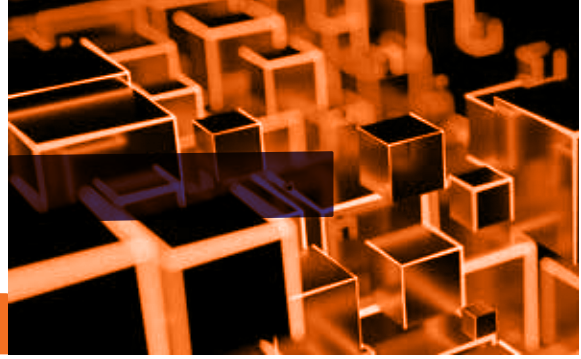
Com o resultado deste trabalho, a Better Governance apresenta um novo panorama sobre a maturidade em governança das *startups* e *scale-ups*, gerando importantes reflexões sobre como fortalecer o ecossistema de empreendedorismo no Brasil.



A GOVERNANÇA
PODE E DEVE SER
ENCARADA COMO UMA
JORNADA GRADATIVA
EM TERMOS DE
CONSCIENTIZAÇÃO E
IMPLANTAÇÃO.

¹ Organização escalável, de alto potencial econômico e inovadora (não necessariamente ligada à tecnologia).

² É uma empresa cujo ciclo acelerado de crescimento e criação de riqueza baseia-se, fundamentalmente, na escalabilidade do seu modelo de negócios. (fonte: Endeavor).



2. Modelo de Maturidade em Governança

DE ACORDO com a metodologia desenvolvida pela Better Governance, o Modelo de Maturidade em Governança foi criado a partir dos conceitos propostos pela matriz de progressão em governança para pequenas e médias empresas do IFC (International Finance Corporation), que estabelece práticas em seis dimensões, sendo classificadas em quatro estágios de maturidade – do básico ao avançado. Posteriormente, esses estágios de maturidade em governança são comparados às quatro fases de desenvolvimento de *startups* e *scale-ups*, estabelecidas pela publicação “Governança corporativa para *startups* e *scale-ups*”, publicado pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), em 2019.

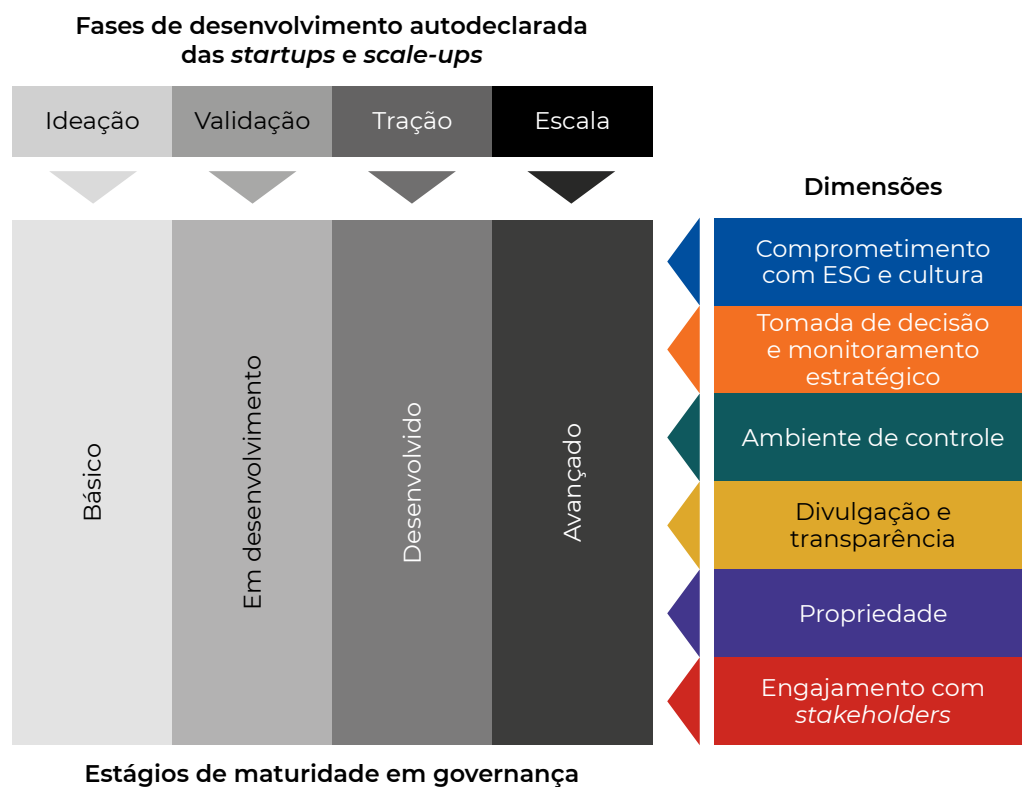
O resultado desse modelo é representado pela Matriz de Maturidade em Governança para *startups* e *scale-ups*, que apura o alinhamento entre o estágio de

O RESULTADO
DESSE MODELO
É REPRESENTADO
PELA MATRIZ DE
MATURIDADE EM
GOVERNANÇA PARA
STARTUPS E
SCALE-UPS.

maturidade em cada dimensão de governança e a fase de desenvolvimento do negócio, conforme declarada pelo próprio empreendedor.

Adicionalmente, é oferecida uma maior granularidade à análise das práticas de governança em cada dimensão em relação à matriz IFC, de forma a possibilitar maior clareza em relação aos níveis de progressão em sua jornada de amadurecimento em governança.

MATRIZ DE MATURIDADE EM GOVERNANÇA EM STARTUPS E SCALE-UPS



Fonte: Better Governance

2.1. Seis dimensões de governança

Com o objetivo de diagnosticar a maturidade em governança de uma empresa, a Better Governance realizou a adaptação das práticas, processos e mecanismos previstos nas seis dimensões definidas na matriz IFC para PMEs³:

- 1. Comprometimento com ESG e cultura:** engloba o direcionamento, modelos e processos de governança, além do alinhamento da empresa em relação aos princípios de ESG (ambiental, social e governança).
- 2. Tomada de decisão e monitoramento estratégico:** observa os modelos de tomada de decisão da empresa com a participação de investidores, conselheiros, consultores ou mentores, além de seus principais executivos. Essa dimensão inclui a formalização do conselho de administração e seus comitês, além da avaliação desses órgãos.
- 3. Ambiente de controle:** considera o nível de estrutura de controle financeiro, contábil e estratégico, além do sistema de gestão da empresa e seu monitoramento de riscos.
- 4. Divulgação e transparência:** avalia o nível de preparação e transparência das informações financeiras e estratégicas da empresa, suportado por processos de auditoria para a sua aprovação pelas instâncias pertinentes.
- 5. Propriedade:** trata de regramentos entre sócios, nível de formalização de responsabilidades (direito e deveres) de sócios e/ou futuros sócios, em acordo de acionistas, estatutos sociais, entre outros, definindo, inclusive, mecanismos de prestação de contas para acionistas como Assembleia Geral Extraordinária (AGE).
- 6. Engajamento com *stakeholders*:** aborda o nível de estruturação e conhecimento da empresa em relação a seus *stakeholders*, bem com a

³ Pequenas e médias empresas.

capacidade de identificação e endereçamento de questões e críticas, que envolvem as partes relacionadas.

2.2. Quatro estágios de maturidade em governança

A análise das práticas descritas nas seis dimensões de governança resultam em quatro estágios de maturidade, como definido na matriz IFC para PMEs:

Básico: nesse estágio, a empresa apresenta em todas as dimensões, práticas informais de governança ou o mínimo de formalização necessário para sua atuação. Conceitos e valores são intrínsecos aos sócios, sendo compartilhados de maneira tácita.

Em desenvolvimento: nível incipiente de formalização ainda em resposta à legislação, exigência mercadológica e preparação para crescimento.

Desenvolvido: nível de formalização ótimo em relação à estrutura e governança já em resposta à própria complexidade organizacional em função de atuação destacada de mercado.

Avançado: *state-of-the-art* em governança, sempre em evolução, fomentada por uma cultura forte, guardiã de todos os princípios de ESG.

2.3. Quatro fases de desenvolvimento das startups e scale-ups

Adicionalmente, o modelo desenvolvido pela Better Governance considera as quatro fases no trajeto de evolução de uma *startup*, como proposto pelo IBGC:

1. Ideação: a *startup* encontra-se entre a elaboração da ideia e a

compreensão do problema a ser solucionado ou a parcela de mercado que busca ocupar.

- 2. Validação:** produto, mercado e modelo de negócio da *startup* ainda em experimentação com o propósito de sanar as indeterminações levantadas na fase de Ideação.
- 3. Tração:** produto ou serviço oferecido pela *startup* está validado, os principais obstáculos se resumem a conquistar clientes e aumentar o faturamento sem abandonar os valores e princípios da organização.
- 4. Escala:** a empresa já está constituída e o desafio é expandir em ritmo acelerado, aproveitando o crescimento e as oportunidades do ponto de vista geográfico, de mercado ou produto, além da replicabilidade – se o modelo de negócios permitir.



3. Uma fotografia das *startups* e *scale-ups*

A PESQUISA obteve 146 respostas válidas de *startups* e *scale-ups* brasileiras, distribuídas em 20 estados. A maior parte das empresas, que compõe a amostra da pesquisa (cerca de 74%) – é muito jovem, tendo até cinco anos desde a fundação. Esse ponto pode estar alinhado a algumas outras características da amostra, como:

MONTANTE DE FATURAMENTO MÉDIO NO ÚLTIMO EXERCÍCIO

Acima de 10 milhões

6,9%

De 5,1 a 10 milhões

2,7%

De 1,1 a 5 milhões

20,6%

Até 1 milhão

43,8%

Faturamento ZERO (pré-operacional)

26,0%

26% DAS EMPRESAS ESTÃO EM FASE DE RECEITA ZERO (PRÉ-OPERACIONAL) E CERCA DE 44% FATURA ATÉ R\$ 1 MILHÃO POR ANO.

Amostra:

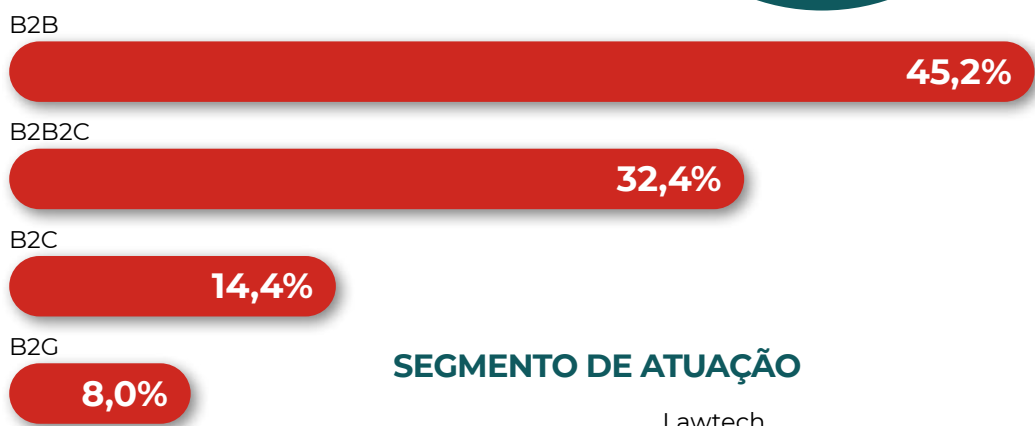
146 respondentes

68% DAS EMPRESAS NÃO PASSARAM POR RODADAS DE INVESTIMENTO ATÉ O MOMENTO DA PESQUISA.

39% RECEBERAM APORTE DE ATÉ R\$ 500 MIL.

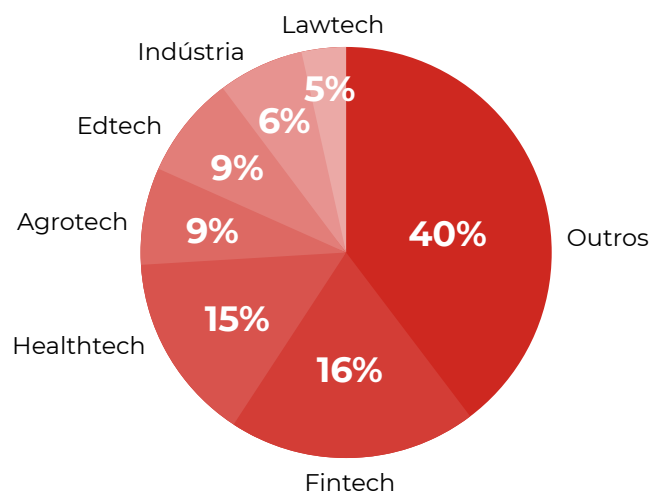
45% ENQUADRAM-SE NO MODELO DE NEGÓCIO B2B, SENDO 16% NO SEGMENTO DE FINTECH E 15% NO DE HEALTHTECH.

MODELO DE NEGÓCIO



Amostra: **146** respondentes

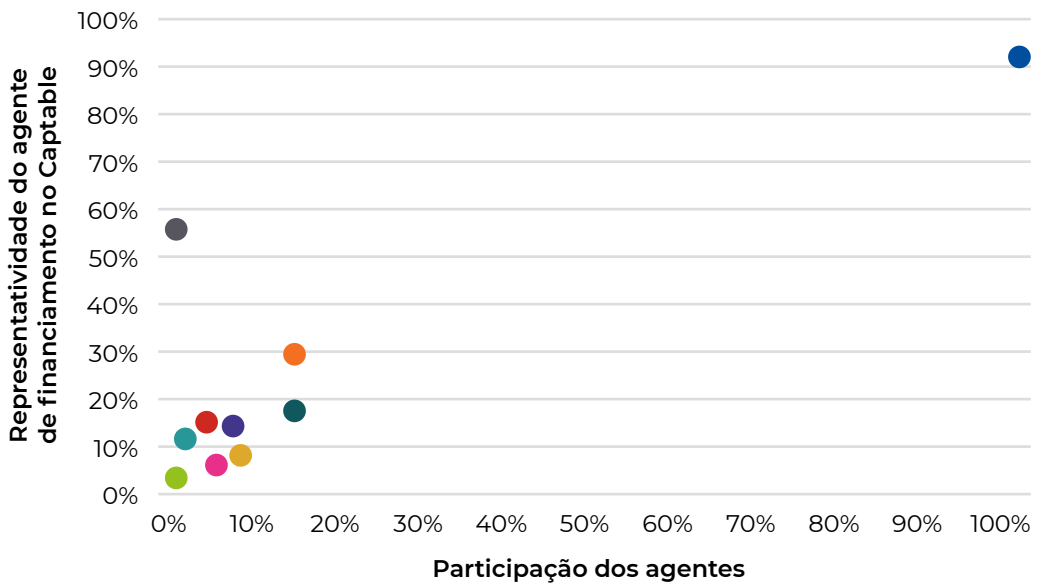
SEGMENTO DE ATUAÇÃO



Amostra: **146** respondentes

A ESTRUTURAÇÃO SOCIETÁRIA DAS EMPRESAS RESPONDENTES MOSTRA QUE PRATICAMENTE TODAS TÊM SÓCIOS-FUNDADORES EM SEU QUADRO SOCIETÁRIO (CAPTABLE), RESPONDENDO, EM MÉDIA, POR **92%** DA PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA NESSAS EMPRESAS. JÁ FUNDOS DE *PRIVATE EQUITY* ESTÃO EM APENAS **2%** DO QUADRO SOCIETÁRIO DOS RESPONDENTES, POSSUINDO EM MÉDIA **56%** DE PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA.

PARTICIPAÇÃO DOS AGENTES DO ECOSISTEMA NO QUADRO SOCIETÁRIO



- Sócios-fundadores
- Family and Friends
- Investidores Anjos
- Aceleradora
- Mentores/Advisors/Consultores
- Gestora de Seed/Venture Capital
- Equity Crowd Funding
- Outros
- Conselheiros independentes excluindo sócios-fundadores e investidores
- Gestora de Private Equity

Amostra:

111 respondentes

QUANTIDADE DE SÓCIOS-FUNDADORES

5 ou mais

6,2%

4

9,6%

3

19,9%

2

39,7%

1

24,6%

Amostra:

146 respondentes

CERCA DE 25%
DAS *STARTUPS*
POSSUI APENAS UM
SÓCIO-FUNDADOR.

42% DOS
SÓCIOS-
FUNDADORES
TÊM IDADE
MÉDIA ENTRE 36
E 45 ANOS.

15% DOS
SÓCIOS-
INVESTIDORES
SÃO REDES DE
ANJOS E 15%,
*FAMILY AND
FRIENDS*.

60% DAS
EMPRESAS
LOCALIZAM-SE NA
REGIÃO SUDESTE,
SENDO 45% NO
ESTADO DE SÃO
PAULO.

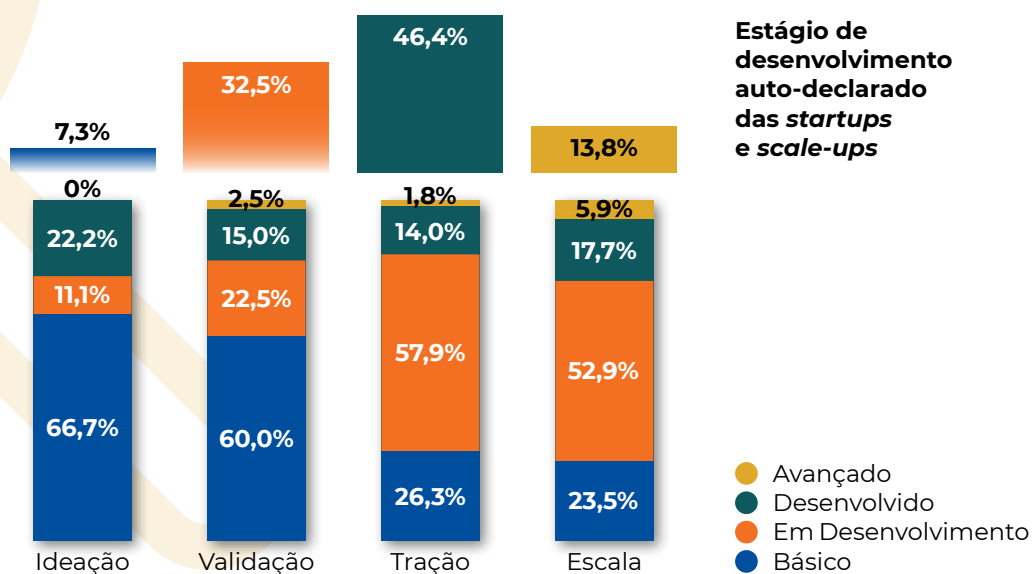
66% DAS
EMPRESAS
SÃO LIMITADAS,
12% SOCIEDADES
ANÔNIMAS E 13%
AINDA NÃO SE
FORMALIZARAM.

67% DAS
RESPONDENTES
CONTAM COM
QUADRO DE
UM A DEZ
COLABORADORES.



4. Resultados

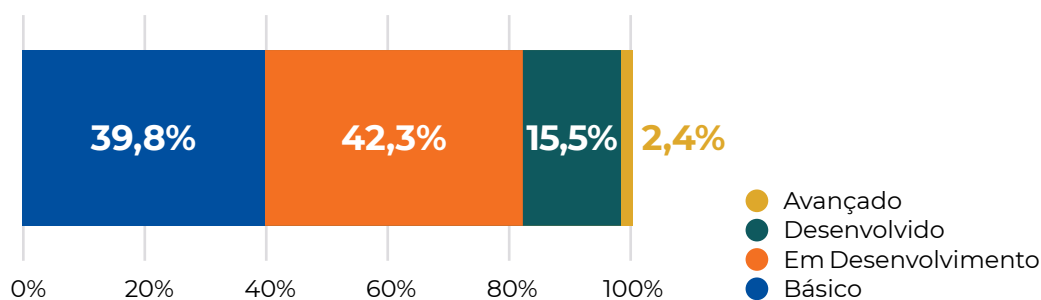
AO IDENTIFICAR simultaneamente a fase de desenvolvimento do negócio autodeclarada pelos participantes e o estágio de maturidade em governança em que se encontram as *startups* e *scale-ups*, a pesquisa possibilitou a avaliação da velocidade de evolução dessas duas variáveis. Como resultado, foi verificado que 60,1% da amostra se autodeclara nas fases mais avançadas de desenvolvimento (Tração ou Escala), enquanto 82,4% destas empresas encontram-se nos estágios iniciais de maturidade em governança (Básico ou Em Desenvolvimento), evidenciando, como um dos principais achados da pesquisa, a existência de um descompasso entre as duas variáveis avaliadas.



Considerando apenas a etapa de maturidade em governança, independentemente da fase de desenvolvimento autodeclarada, foi observado que cerca de 40% das empresas respondentes encontram-se no estágio Básico e cerca de 42% no Em Desenvolvimento.

Cerca de 15% da amostra está no estágio Desenvolvido de maturidade em governança e somente 2,4% das respondentes podem ser consideradas em uma fase Avançada de maturidade em governança.

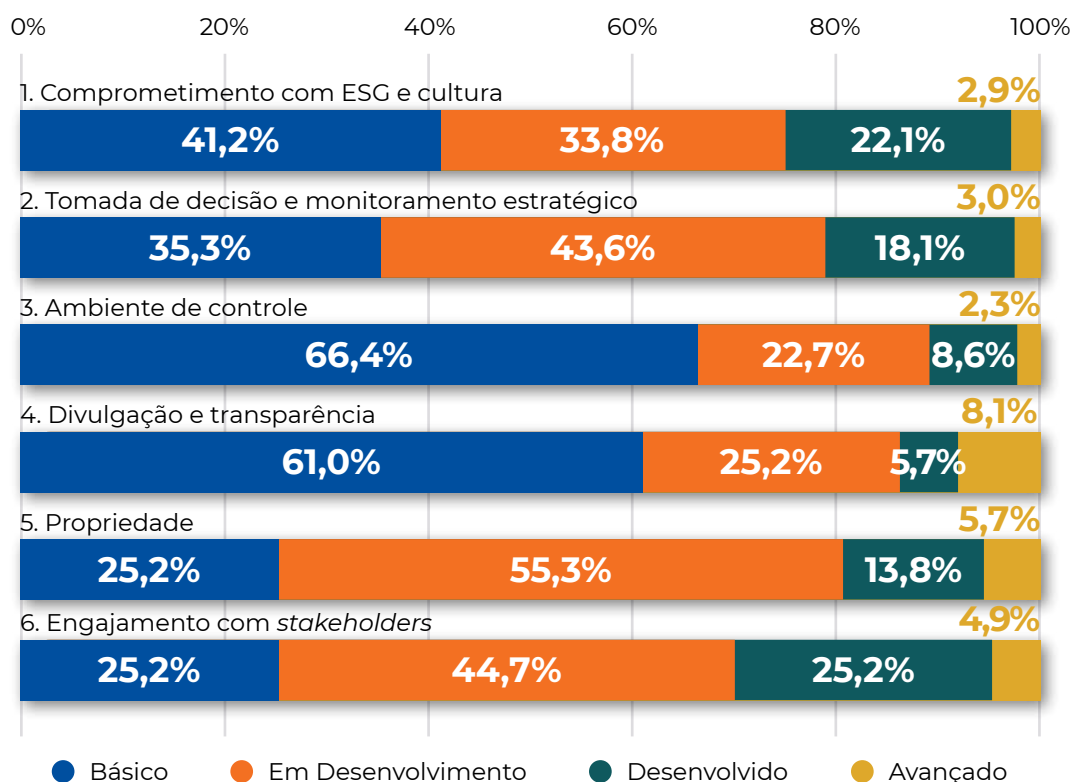
ESTÁGIOS DE MATURIDADE EM GOVERNANÇA



Esse descompasso entre a fase de desenvolvimento do negócio e o estágio de maturidade da estrutura de gestão salienta a falta de conscientização, por parte das *startups*, *scale-ups* e seus agentes financiadores, quanto à necessidade de aprofundamento conceitual e melhor entendimento da relevância da implementação de melhores práticas de governança para a prosperidade e perenidade do empreendimento. Aponta também a oportunidade para a construção de planos de ação, que adequem dinamicamente as práticas de governança às diferentes fases evolutivas do negócio, preparando e dando assim suporte à continuidade do crescimento de *startups* e *scale-ups* brasileiras.

Adicionalmente, com os dados obtidos na pesquisa, também é possível analisar em cada dimensão os estágios de maturidade em governança da amostra:

ESTÁGIOS DE MATURIDADE EM GOVERNANÇA POR DIMENSÃO



Analisando os valores acima, observa-se que as dimensões **Ambiente de controle** e **Divulgação e transparência** são as menos evoluídas, referindo que há questões de práticas e ferramentas de gestão ainda a serem desenvolvidas nas *startups* e *scale-ups* pesquisadas.

Em **Ambiente de controle**, por exemplo, isso pode significar que há poucas aplicações de processos de auditoria, sendo concentrados apenas na prestação de contas interna para os fundadores. É possível também que a gestão de riscos ainda esteja em estágios básicos, sem políticas e procedimentos para monitoramento. Na dimensão de **Divulgação e transparência**, a prestação de contas, embora já atenda a questões básicas, ainda não está adequada a todos os requisitos exigidos no país. Ou seja: há consistência nas informações compartilhadas internamente, mas sem a asseguarção de processos de auditoria externa.

As dimensões de **Propriedade e Engajamento com stakeholders** apresentam resultados mais alinhados ao estágio **Em Desenvolvimento**. Especificamente em **Propriedade**, nas respondentes já existe clara distinção nos papéis de sócios-fundadores, sócios-investidores e outros acionistas, investidores e executivos. Além disso, também se mostram mais focadas em preparar o quadro societário para eventuais inclusões de novos sócios ou mesmo em resguardar o capital empregado do sócio-fundador.

Em relação à dimensão de **Comprometimento com ESG e cultura**, as práticas ainda se encontram em fase de estruturação, considerando apenas princípios como alinhamento de propósito, visão, missão e valores e formalização de códigos de ética.

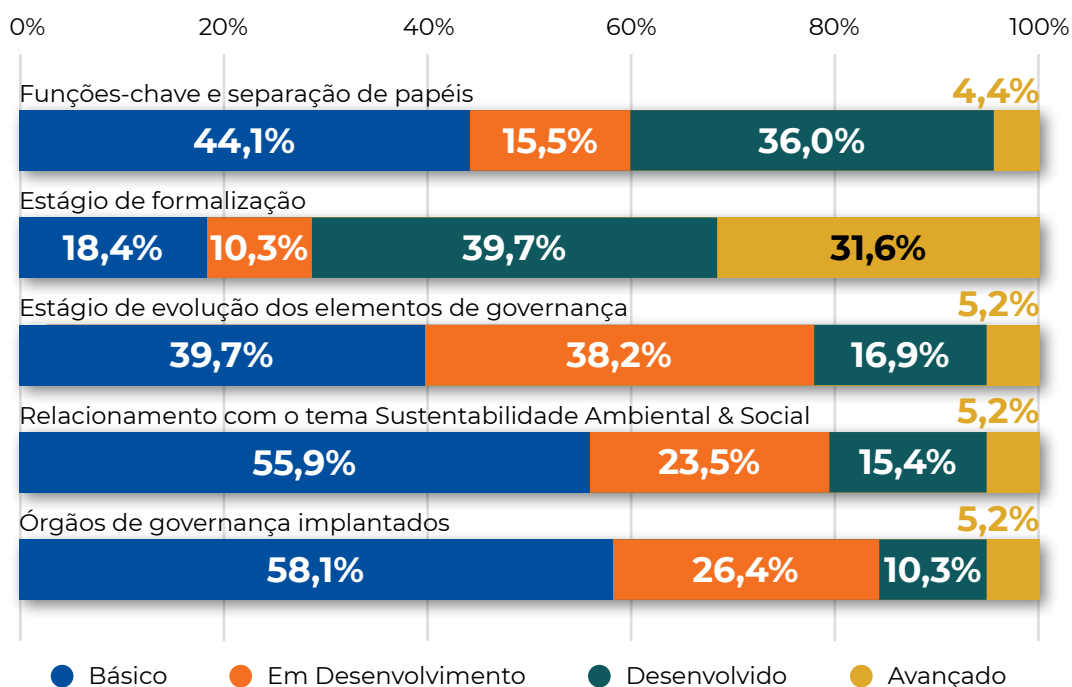
Os processos de tomada de decisão e monitoramento estratégico ainda são pautados na **visão dos sócios**, com eventuais discussões e compartilhamento com mentores. A política de remuneração mostra-se mais alinhada ao estágio de evolução, com mais de 56% das *startups* com remuneração fixa, variável e bonificações.

4.1. Resultados por práticas de governança

Para ampliar a granularidade da análise, a pesquisa traz ainda uma visão de maturidade das *startups* e *scale-ups* pelas práticas de governança, que compõem cada uma das seis dimensões:

4.1.1. Comprometimento com ESG e cultura

DIMENSÃO 1. COMPROMETIMENTO COM ESG E CULTURA



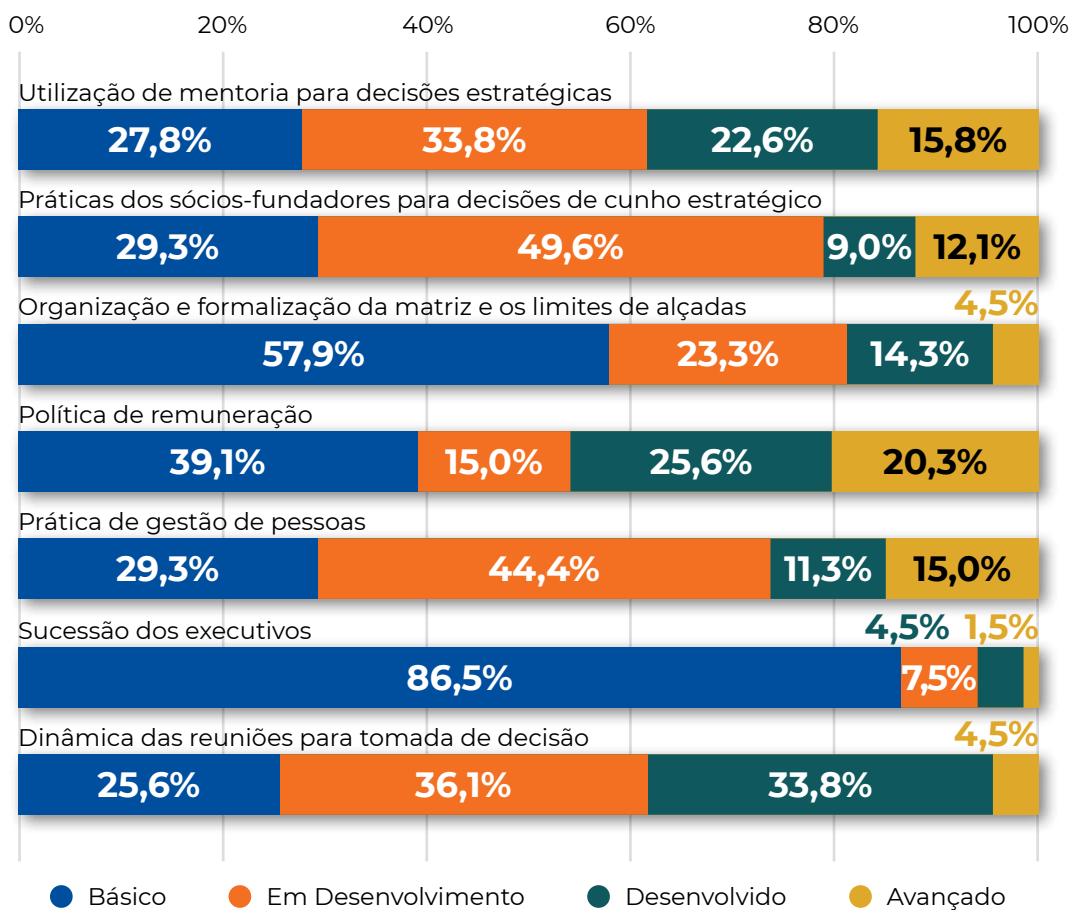
■ Comprometimento com ESG e cultura ainda aparecem em estágios de maturidade incipientes, com exceção das questões relacionadas à formalização como atos societários, estatutos e contratos sociais. Apesar disso, a governança ainda em estágio “básico”, lastreada na confiança e experiência dos sócios-fundadores e com foco em práticas de gestão.

■ Embora a maior parte das respondentes tenha atingido níveis

satisfatórios de formalização, o alinhamento de práticas com os princípios ESG e a implantação de práticas de governança não apresentam bons resultados, apontando para a oportunidade de melhoria.

4.1.2. Tomada de decisão e monitoramento estratégico

DIMENSÃO 2. TOMADA DE DECISÃO E MONITORAMENTO ESTRATÉGICO



As práticas em tomada de decisão e supervisão estratégica demonstram estar ainda em seus primeiros estágios de maturidade, com exceção das referentes ao uso de mentoria e políticas de remuneração.

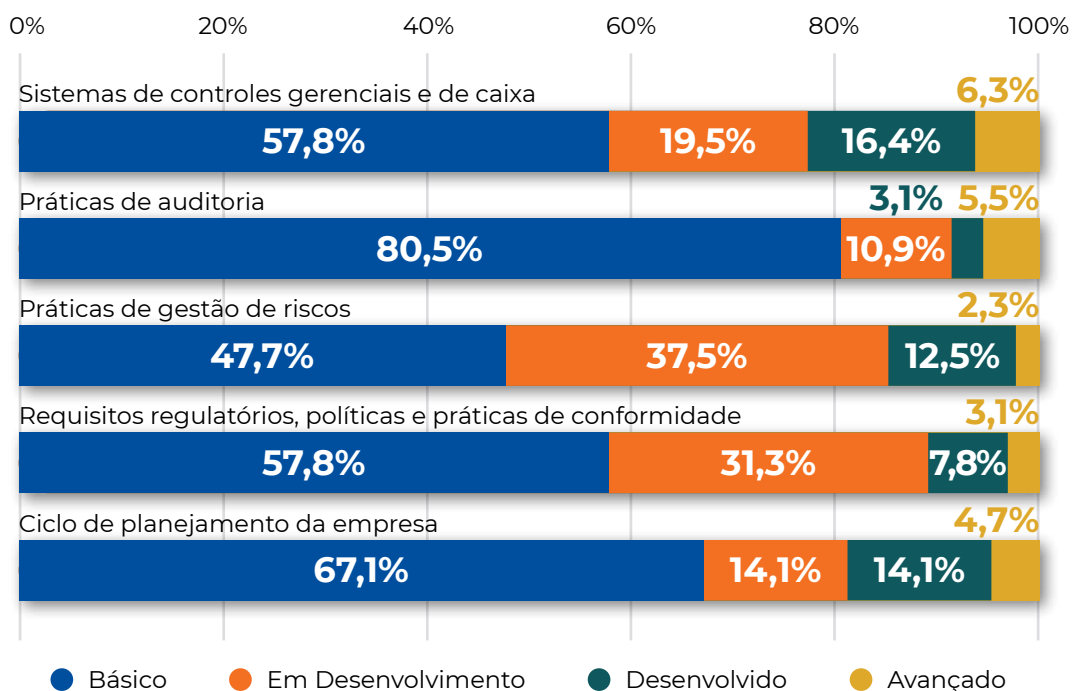
As decisões estratégicas são ainda pautadas pela visão dos sócios com

eventuais discussões e compartilhamento com mentores. As decisões são focadas nos executivos do grupo e baseadas em alçadas ainda informais.

- A política de remuneração se mostra mais alinhada ao estágio de evolução com mais de 56% das companhias com remuneração fixa, variável e bonificações, porém, não é acompanhada de um conjunto de práticas de gestão de pessoas, ficando limitada a práticas esporádicas.
- As empresas ainda não estruturaram processos de organização e formalização da matriz e limites de alçada e em processos sucessórios, o que pode acarretar obstáculos às etapas de crescimento e deveria ser abordado nas fases iniciais do negócio.

4.1.3. Ambiente de controle (sistema de controle interno: auditoria, riscos, conformidade)

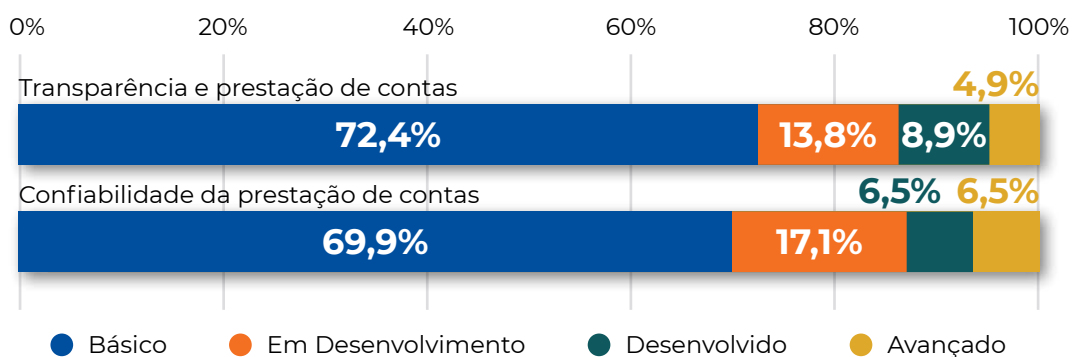
DIMENSÃO 3. AMBIENTE DE CONTROLE



- Ambiente de controle apresenta maior fragilidade nas práticas de auditoria e ciclo de planejamento da empresa.
- Questões como planejamento estratégico, sistemas de controles, auditoria e riscos apareceram como as maiores oportunidades de melhoria.

4.1.4. Divulgação e transparência

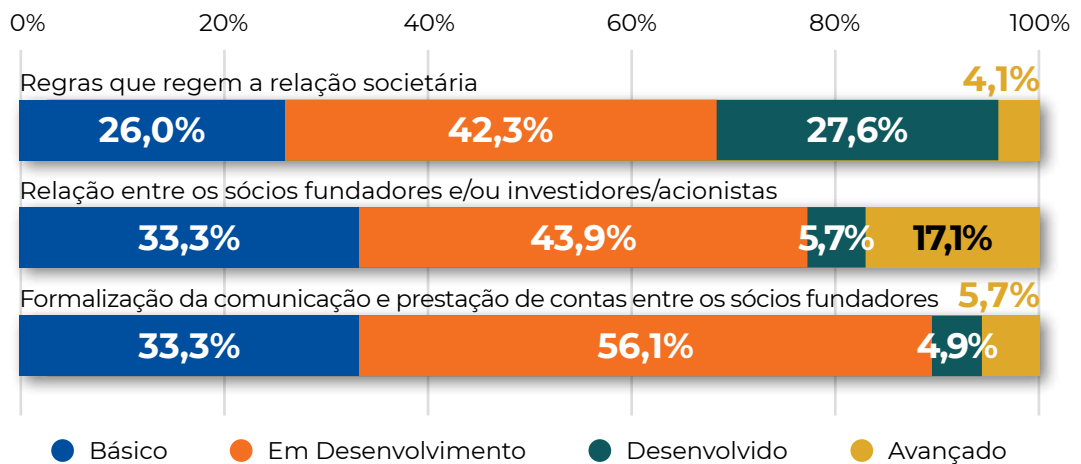
DIMENSÃO 4. DIVULGAÇÃO E TRANSPARÊNCIA



- Divulgação e transparência também estão em estágios muito iniciais com baixa aplicação de processos de auditoria e, quando existente, é concentrada e focada na prestação de contas aos fundadores.
- A confiabilidade na prestação de contas, por estar ainda em estágio básico, pode trazer problemas em fases de desenvolvimento futuro, o que gera alerta em relação à essa prática.

4.1.5. Propriedade

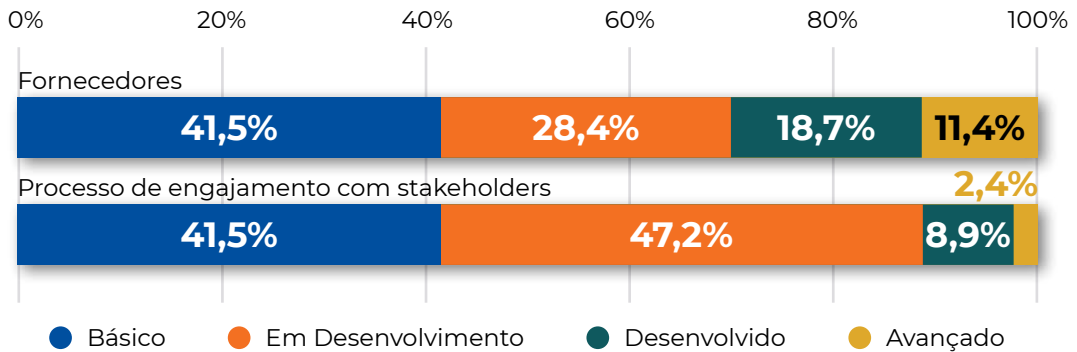
DIMENSÃO 5. PROPRIEDADE



- Nessa dimensão, as respondentes demonstraram estar focadas em preparar a sociedade para eventual inclusão de novos sócios ou mesmo em resguardar o capital empregado do sócio-fundador.
- Embora a dimensão de Divulgação e transparência tenha apontado baixa confiabilidade nas prestações de conta, a de Propriedade registra que já há atuação no sentido positivo de formalizar o processo.

4.1.6. Engajamento com *stakeholders* (partes interessadas)

DIMENSÃO 6. ENGAJAMENTO COM *STAKEHOLDERS*



- A dimensão Engajamento com *stakeholders* está ainda muito focada na relação com fornecedores com pouca ênfase nos estratégicos. As relações com *stakeholders* ainda são reativas na maioria das empresas.



5. Metodologia

REALIZADA POR meio de um questionário *online*, baseado no Modelo de Maturidade em Governança para *Startups* e *Scale-ups* desenvolvido pela Better Governance, a pesquisa ocorreu entre novembro de 2021 e fevereiro de 2022. Para a obtenção das respostas de startups e scale-ups, o *link* da pesquisa foi enviado às bases de dados de seis parceiros, que são: ABStartups, BNDES Garagem, Cubo, Distrito, IBGC, InvestSP, além da própria Better Governance. Pelas empresas, responderam profissionais nas seguintes funções: Gestor/Executivo/Colaborador, Sócio-fundador, Sócio-investidor ou Sócio-Operador.

A amostra tratada contém dados de 146 empresas. Foram eliminadas as respostas inconsistentes ou incongruentes entre si. Os respondentes estavam autorizados a deixar de responder àquelas questões cujas respostas desconheciam. Os dados faltantes (*missing data*) não provocaram a eliminação das demais respostas, quando não havia prejuízo para tratamento dos demais dados. Em algumas

PELAS
EMPRESAS,
RESPONDERAM
PROFISSIONAIS NAS
SEGUINTE FUNÇÕES:
GESTOR/EXECUTIVO/
COLABORADOR,
SÓCIO-FUNDADOR,
SÓCIO-INVESTIDOR
OU SÓCIO-
OPERADOR.

análises, foram utilizadas todas as respostas que continham dados suficientes, sendo excluídas aquelas em que faltava algum elemento para cruzamento dos dados. Dessa forma, foram aproveitados todos os dados consistentes entre si.

Para a análise, foi considerada a aproximação dos valores numéricos para poupar a exibição das casas decimais, sem prejuízo das conclusões extraídas dos dados. As referências para elaboração dessa pesquisa encontram respaldo na literatura sobre governança corporativa e nos estudos dos IBGC (2019) e IFC (2021) sobre a maturidade em governança de *startups* e *scale-ups*.

A Better Governance é pioneira na iniciativa de combinar as metodologias distintas referentes à maturidade em governança e fases de evolução de *startups* e *scale-ups*, ampliando a granularidade desse tipo de análise ao estabelecer as práticas, que compõe cada uma das dimensões de governança. Dessa forma, é possível aprofundar a análise de maturidade em governança de *startups* e *scale-ups*, buscando apontar fortalezas e oportunidades de melhoria para essas empresas inseridas no ecossistema brasileiro, destacando a relevância da governança corporativa para o alcance de melhores resultados.

Uma possível limitação do estudo é a amostra relativamente pequena, quando comparada ao total de *startups* e *scale-ups* brasileiras. Logo, essa análise e suas conclusões não devem, necessariamente, ser extrapoladas para o universo.



6. Referências

ABSTARTUPS; DELLOITE. *Mapeamento do Ecosistema Brasileiro de Startups*. Insights Brasil. 2021. Disponível em: <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>. Acesso em: 21 de abril de 2022.

BUSSAB, W.D.O. and MORETTIN, P.A., 2010. *Estatística básica*. In *Estatística básica* (pp. xvi-540).

DISTRITO. *Report Retrospectiva 2021*. Jan, 2022. Disponível em: <https://distrito.me/dataminer/reports/?report-content=retrospectiva>. Acesso em: 21 abr. de 2022.

FERGUSON, T. S. *Mathematical statistics*. New York: Academic Press, 1967.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). *Governança corporativa para startups & scale-ups*. IBGC Segmentos, São Paulo, 2019. 56 p.

IFC (International Finance Corporation). *Corporate Governance Progression Matrix for Small and Medium Enterprises: Integrating Environmental, Social, and Governance Issues*. IFC, Washington, DC, 2021.

SLING HUB. *Latin America Startup landscape*. Sep. 2021. Disponível em: https://finsiders.com.br/wp-content/uploads/2021/09/Latam-Startup-Landscape_for-journalists_compressed.pdf. Acesso em: 21 abr. de 2022.

SLING HUB. *Startup activity report: Your 360° monthly view of the LATAM*

startup ecosystem. February overview. Mar. 2022. Disponível em: <https://slinghub.io/>. Acesso em: 21 abr. de 2022.

SLING HUB. *Startup activity report: Your 360° monthly view of the LATAM startup ecosystem. March overview.* Apr. 2022. Disponível em: <https://slinghub.io/>. Acesso em: 21 abr. de 2022.



 www.bettermgovernance.com.br

 [/company/better-governance](https://www.linkedin.com/company/better-governance)

 [@bettermgovernanceconsulting](https://www.instagram.com/bettermgovernanceconsulting)

 [/channel/UC2vijmOt7jq2CG_6_QtT9gA](https://www.youtube.com/channel/UC2vijmOt7jq2CG_6_QtT9gA)

  + 55 11 3044 3731

Apoio Institucional



Parceiros Institucionais





 www.bettergovernance.com.br

 [/company/better-governance](https://www.linkedin.com/company/better-governance)

 [@bettergovernanceconsulting](https://www.instagram.com/bettergovernanceconsulting)

 [/channel/UC2vijmOt7jq2CG_6_QtT9gA](https://www.youtube.com/channel/UC2vijmOt7jq2CG_6_QtT9gA)

  + 55 11 3044 3731

Apoio Institucional



Parceiros Institucionais

