

ANÁLISE E CONTROLE DO CRESCIMENTO DE STARTUPS

Giovana Ribeiro Manfrinatto¹

Lorena Pickert Striquer²

Alexandre Silva Wolf³

RESUMO

Este artigo busca responder se *startups* curitibanas utilizam modelos tradicionais para controle e análise do seu crescimento, ou seja, se seguem o que se encontra na bibliografia específica da área. A dificuldade está em reunir uma quantidade significativa de material sobre o assunto que nos leve a uma conclusão do modelo a ser seguido, uma vez que *startups* trabalham em um ambiente de extrema incerteza, por isso o estudo ainda é escasso e grande parte dele é baseado no contexto de países desenvolvidos. Este projeto inicialmente utilizou a pesquisa bibliográfica e o levantamento de artigos científicos para compor um quadro sobre as formas utilizadas para a análise e controle do crescimento das *startups*. Nesta primeira etapa identificamos os *Key Performance Indicators* (KPIs) ou Indicadores-chave de performance e a Análise de Coorte ou *Cohort* como as métricas sistematizadas mais indicadas para este público. A seguir foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência, composta por *startups* curitibanas, que foram avaliadas, por meio de um formulário interativo, quanto ao uso das métricas identificadas e a aquisição do seu conhecimento.

Palavras-chave: Startups. Métricas Sistematizadas. Crescimento de Startups.

¹ Aluna do 1º período do curso de Comunicação Social: Publicidade e Propaganda da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2019-2020). *E-mail*: giovana.manfrinatto@mail.fae.edu

² Aluna do 3º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário. Voluntária do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2019-2020). *E-mail*: lorena.striquer@mail.fae.edu

³ Orientador da Pesquisa. Mestre em Comunicação e Linguagens e professor da FAE Centro Universitário. Professor pesquisador do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2019-2020). *E-mail*: alexandre.wolf@fae.edu

INTRODUÇÃO

O mercado empreendedor brasileiro tem crescido exponencialmente, dando espaço para, em apenas 4 anos, um aumento de 207% no número de startups no país. Curitiba é a quinta cidade que mais abriga startups no Brasil, por essa razão, tem fortalecido seu ecossistema de startups, contando com o apoio de órgãos como o SEBRAE e o Vale do Pinhão.

Dentro desse estudo, será feita uma análise comparativa entre a teoria e uma amostra não probabilística por conveniência de *startups* curitibanas. Espera-se encontrar que essas *startups* utilizam métricas sistematizadas como forma de controlar seu crescimento e, também, a determinação dessas métricas como resultado do contexto em que estão inseridas.

Em um primeiro momento foram analisadas as bibliografias mais indicadas – por profissionais da área, em palestras, blogs, rodas de conversa, etc. – para empreendedores e líderes de startups, entre os mais citados estavam: “A Startup Enxuta” de Eric Ries, “Startup: Manual do Empreendedor” de Steve Blank e Bob Dorf e “De Zero a Um” de Peter Thiel. Além da revisão desse material, também foram consultados artigos acadêmicos disponíveis na biblioteca da Universidade do Kansas, assim como blogs especializados na área – uma vez que é um assunto com uma grande presença online – que tivessem como objeto de estudo *startups*, métricas de performance ou empreendedorismo. Após analisar o conteúdo foi elaborado um questionário (ANEXO 1) dividido em 4 seções para entender a identidade, a etapa, os métodos de controle, e a forma de adquirir conhecimento das *startups*.

1 ECOSSISTEMA STARTUP

Um ecossistema de negócios trata-se de empresas, universidades e governos que se unem para criar um ambiente colaborativo para o desenvolvimento das empresas (SANT’ANA, 2016), o mesmo pode ser dito sobre um ecossistema de *startups*, mas é necessário entender a diferença entre uma empresa nascente e uma *startup*.

Se todas as empresas fossem essencialmente semelhantes, mas algumas por sorte ou pelos esforços de seus fundadores acabassem crescendo muito rápido, não precisaríamos de uma palavra separada. Poderíamos apenas falar sobre empresas super bem-sucedidas e menos bem-sucedidas. Mas, na verdade, as startups têm um tipo diferente de DNA de outras empresas (GRAHAM, 2012).

O foco de uma *startup* é o crescimento, a escalabilidade, por isso, aceleradoras, investidores, mentores e a imprensa também tem um papel importante no ecossistema

das *startups*. É possível notar a diferença começando pelo vocabulário usado no meio, visto que os estudos de *startups* são mais fortes em países desenvolvidos, muitos termos acabam sendo “emprestados” do inglês, além do próprio nome, temos termos como *scale-up*, *break-even*, *elevator pitch*, entre outros.

QUADRO 1 – Elementos e subelementos de um ecossistema de startup

Elementos e subelementos de um ecossistema de startup			
Elemento	Subelemento	Elemento	Subelemento
Empreendedor	Empreendedor	Fatores de Suporte	Incubadoras
Financeiro	<i>Funding</i>		Aceleradoras
	Empresas		<i>Hubs</i> de inovação
	Capital semente		Eventos
	<i>Venture capital</i>		Governo
	Banco		Enquadramento Jurídico
	<i>Crowdfunding</i>		Mídia
	Governo		Mentores
Demográfico	Cultural & linguagem	Educação	Educação
	Produto Interno Bruto		Universidades
	Geografia		Acelerador e Incubador
	História		Experiência
	Sociedade		Mídia
	Imigrantes		Família
Tecnologia	Tecnologia	Humano	Talentos
	Educação		Educação
	Empresas		Acelerador e Incubador
	Fundadores		Experiência
	Indústria		Governo
	Geografia		Jovens talentos
	Inovação		Políticas
	Produto		
Mercado	Mercado		
	Mercado local		
	Mercado global		
	Cliente		
	Economia		

FONTE: Tripathi (2019, tradução nossa)

Startups são organizações temporárias em busca de um modelo de negócio escalável e lucrativo (BLANK; DORF, 2014) em um ambiente de extrema incerteza. Por trabalharem com recursos escassos – além de pressões externas causadas por investidores, clientes e competidores – elas não buscam imediatamente o lucro, mas sim conquistar reconhecimento de marca, clientes, segmentos de mercado e fornecedores (YANG, 2016). Esses empreendimentos dependem de investidores e precisam comprovar seu valor a cada rodada de investimento, o que pode gerar conflito entre as métricas realmente importantes para a *startup* e para os investidores (ROMPHO, 2018).

Uma *startup* é uma empresa jovem, com menos de 10 anos (RIPSAS; TROGER apud ROMPHO, 2018), que, diferente dos empreendimentos tradicionais, começa sem recursos, escalabilidade e os processos necessários para se encaixar no modelo de negócios tradicional e comprovado. Essas pequenas empresas têm o objetivo de entender e medir como um determinado mercado reagiria ao lançamento de um produto e, assim, decidir se o projeto vale a pena ser levado adiante ou não (RIES, 2011).

2 ETAPAS DE CRESCIMENTO DE UMA STARTUP

O fato de *startups* terem uma taxa de crescimento alta, pode tornar a denominação das fases imprecisas, pois não há um consenso universal. Nesta pesquisa utilizaremos os períodos definidos pela Associação Brasileira de Startups (Abstartups), com base no estágio de maturação de cada uma delas (CARRILO, 2019).

A primeira fase é a Ideação, esta é a etapa de planejamento e validação, define-se o modelo de negócios, público-alvo, constrói-se um protótipo e as vezes já elabora-se um plano comercial. Essas definições não querem dizer que o plano de negócios da empresa está pronto, pois *startups* “não esperam ter um produto finalizado para colocarem no mercado. Usam da interação com o cliente para melhorias contínuas” (KALIL, 2018).

Após a validação vem a fase de Operação, o produto e/ou serviço já pode ser adquirido, então a empresa deve buscar novos clientes e expandir. Nessa etapa começa-se a pensar em rodadas de investimento e métricas sistematizadas para medir o crescimento, agora que a *startup* entrou no mercado.

Na fase de Tração é hora de revisar o modelo de negócios e consolidá-lo. O objetivo desta etapa é crescer e atingir a escalabilidade, ou seja, o seu produto e/ou serviço cresce de forma auto suficiente, sem precisar aumentar os custos.

Alguns estudiosos não consideram uma *Scale-up* como uma *startup*, porque nessa fase deve-se ter um olhar mais estratégico e a longo prazo. De acordo com Carrilo (2019):

Para se tornar uma scale-up, a sua empresa tem que ter um crescimento de 20% em três anos consecutivos – seja em receita ou no número de colaboradores. [...] caso o crescimento seja no número de colaboradores, no começo desse período de três anos, a empresa já deve ter dez funcionários ou mais.

3 FERRAMENTAS DE CRESCIMENTO

As principais ferramentas responsáveis por contribuir no crescimento de empresas nascentes são investidores, aceleradoras, incubadoras, entidades e hubs de inovação que contribuem para que um novo empreendimento seja um sucesso. Essas ferramentas ajudam no apoio financeiro, jurídico, área de trabalho, capital, conexão com grandes empresas e entre outros benefícios.

As incubadoras são responsáveis em ajudar as startups no estágio inicial até sua validação. Dentro das incubadoras as startups podem aperfeiçoar sua ideia, construir seu plano de negócios, trabalhar no ajuste do mercado de produtos e identificar problemas. Neste espaço compartilhado a startup tem um ambiente de trabalho conjunto, orientação opcional e conexão com a comunidade local.

As aceleradoras são fundamentais para startups que estão em fase de crescimento. Com a possibilidade de ter acesso a uma rede de mentores, normalmente composta por executivos, investidores de capital de risco e especialistas do setor para orientar uma melhor maneira de crescer.

Os Hubs de inovação consistem em espaços físicos compartilhados (coworkings), nos quais as startups podem colocar em prática as suas ideias inovadoras e acelerar seus negócios. Os empreendedores que costumam estar no início da carreira e muitas vezes não contam com recursos abundantes, têm acesso a um espaço para trabalhar, conhecer outros negócios, obter investimentos e fazer parcerias com grandes empresas.

A rodada de investimento é o processo de uma empresa captar fundos que promovam seu crescimento contínuo. As rodadas de investimento também são conhecidas como séries e seus nomes são divididos da seguinte forma:

- **Série Semente:** Essa fase contempla os estágios iniciais das startups que podem chegar até 2 milhões de dólares. Neste caso o investimento pode vir tanto de investidores anjo quanto de fundos de venture capital.
- **Série A:** Nesta fase os empreendimentos já contam com um produto ou serviço em um mercado mais consolidado. O modelo de negócios já foi definido e tem um reconhecimento de marca pelo público. O capital para aporte varia entre 2 milhões e 20 milhões de dólares.

- Série B: na série B a startup já está consolidada e precisa escalar o negócio, ou seja, aprimorar processos, contratações, ampliar os setores, buscar novos mercados e fazer a aquisição de outras empresas que agregarão valor ao negócio. Os valores de aporte podem ultrapassar as dezenas de milhões de dólares.
- Série C: na série C é considerado para startups que precisam escalar como as grandes organizações, sendo necessário acelerar vários aspectos organizacionais. Os investimentos chegam a centenas de milhões de dólares para empresas de porte médio com alto potencial de crescimento.

Por meio de programas de inovação aberta, grandes empresas abrem esses programas para atrair startups para buscarem novas soluções para um mercado já consolidado e a ajudarem as empresas inovarem. Com isso, grandes empresas ajudam startups a estruturarem seus projetos e receberem investimento e até mesmo inteligência (smartmoney) para aprimorar o negócio e crescer cada vez mais. Esses cenários são muito úteis para promover inovações disruptivas e autonomia necessária para evoluir em projetos não tradicionais.

4 MÉTRICAS DE ANÁLISE DO CRESCIMENTO DAS *STARTUPS*

De acordo com a teoria da contingência, não há um sistema de métricas universal que pode ser aplicado em todos os tipos de organização em qualquer condição (WADONGO; ABDEL-KADER apud ROMPHO, 2018). As métricas devem ser adaptadas de acordo com o contexto, por isso, métricas de empresas tradicionais tendem a não serem usadas no mundo das *startups*, uma vez que estas são mais focadas no curto-prazo.

Não basta juntar informações e chamar de métrica sistematizada, no livro “A Startup Enxuta”, de Erik Ries, encontramos os 3 “As” de uma boa métrica:

1. Acionável: Uma métrica deve demonstrar causa e efeito claros. Caso contrário, é uma métrica de vaidade;
2. Acessível: As métricas devem ser simples para que todos os funcionários entendam e tomem decisões baseadas nelas;
3. Auditável: As métricas precisam ser confiáveis e passíveis de testes.

Dito isso, encontramos que a métrica mais utilizada e estudada são os *Key Performance Indicators (KPIs)*, ou Indicadores-chave de Performance, porém, pelo meio que está inserido, é mais comum encontrar o termo em inglês. Também avaliaremos a Análise de Coorte, uma métrica citada por Erik Ries, um dos mais conhecidos estudiosos da área.

Os KPIs não têm uma fórmula exata, isso porque eles são usados de acordo com o tipo de negócio e o estágio que se encontra, simplesmente são as métricas que se tornam importantes e podem ajudar na tomada de decisões.

Organizações usam os KPIs em vários níveis para avaliar a taxa de sucesso em atingir objetivos. KPIs de alto nível podem focar no desempenho geral do negócio, enquanto KPIs de níveis mais baixos podem focar em processos específicos de cada departamento, como vendas, marketing, recursos humanos, suporte, entre outros (PIRES, 2017).

Nesta pesquisa, analisamos os KPIs mais indicados para startups de maneira generalizada, sem levar em conta o modelo de negócio, tanto na bibliografia específica quanto em eventos direcionados a esse público.

QUADRO 2 – Key Performance Indicators (KPIs)

Nome	Métrica
Monthly Recurring Revenue – Receita Mensal Recorrente (MRR)	É mais comum em negócios com modelo de assinatura - como a Netflix - porque dependem dessa receita recorrente para continuar a operação, ele calcula a receita proveniente de clientes fixos.
Custo para Aquisição de Clientes (CAC)	Mede o esforço que a empresa precisa para adquirir novos clientes, ou seja, soma-se o que é gasto em ações de marketing (por exemplo) e divide pelo número de clientes únicos. Quanto menor o valor, maior é a penetração da empresa no mercado. (SEBRAE, 2017)
Ticket Médio	Valor médio gasto pelo cliente no serviço e/ou produto da empresa.
Lifetime Value (LTV)	Calcula a receita potencial que cada cliente pode gerar durante o tempo total que ele usa o produto e/ou serviço.
Churn	Mostra quantos clientes deixam de usar o produto e/ou serviço.
Net Promoter Score (NPS)	O NPS mede o nível da satisfação do cliente, por meio de uma escala de 0 a 10. Existem várias metodologias para avaliar os resultados, mas a mais comum é: 0 a 5: detratores - são os cliente que insatisfeitos, que possivelmente não falarão sobre a empresa de maneira positiva. 6 a 8: neutros - estão razoavelmente satisfeitos com o produto, mas deveriam ser observados. 9 e 10: promotores - estes são os clientes satisfeitos com o produto e, quando surgir uma oportunidade, irão promover seu produto e/ou serviço para outros possíveis clientes.
Relação entre CAC e LTV	Essa é considerada a “métrica de ouro” (QUINALHA, 2018, grifo do autor), pois mede a saúde da empresa, indica a sustentabilidade e longevidade.

FONTE: Os autores (2020)

A segunda métrica mais recorrente em bibliografias específicas, palestras, artigos de blog e etc é a Análise de Coorte ou *Cohort*. Por meio dessa análise é possível encontrar padrões de consumo e segmentar os clientes a fim de trabalhar os dados com mais precisão e estratégia.

Embora pareça complexa, baseia-se numa premissa simples: em vez de considerarmos totais acumulados ou quantidades brutas, tais como receita total e quantidade total de clientes, consideramos o desempenho de cada grupo de clientes que entra em contato com o produto independentemente. Cada grupo é denominado coorte. (RIES, 2011, p.90)

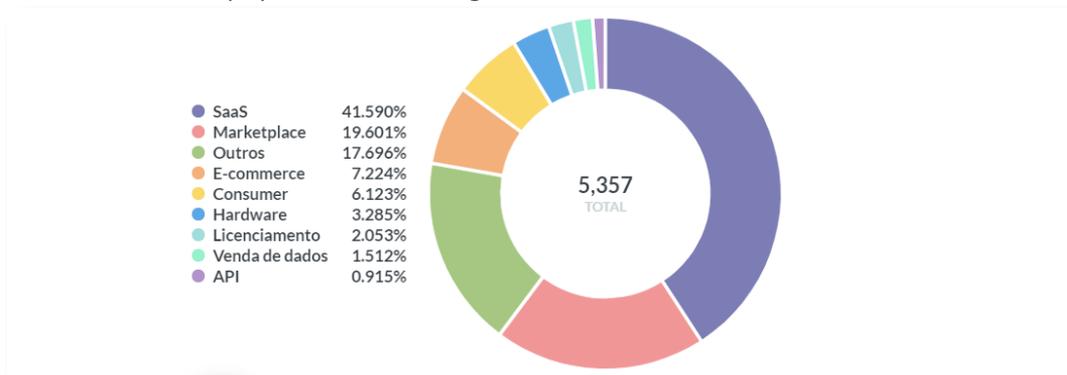
5 REALIDADE STARTUP NO BRASIL

Segundo a Abstartups, de 2015 até 2019, o número de startups no país mais que triplicou, passando de 4.151 para 12.727 (um salto de 207% de crescimento).

Após um período conturbado na economia brasileira, o ano de 2018 começou com grandes surpresas e um aquecimento do setor autônomo e claro, empreendedor. Os frutos de todos esses anos de trabalho de fomento e incentivo ao mercado de startups, começou a ser visto e o mercado, decolou (CARRILO, 2020).

Atualmente o Brasil conta com um total de 13.207⁴ startups, das quais 3.857 se encontram no estado de São Paulo. Os três maiores setores de atuação são Educação (7,2%), Finanças (4,3%) e Saúde e Bem-estar (3,93%), quanto ao Modelo de Negócio, 41,5% trabalham com *Software as a Service (SaaS)* – ou seja, disponibilizam plataformas digitais pelas quais ocorrem as interações entre empresa e cliente – e o público-alvo de 16,6% delas é *business-to-business (B2B)*, onde o consumidor final é outra empresa e não uma pessoa física.⁵

GRÁFICO 1 – Startups por Modelo de Negócio



FONTE: StartupBase (2020)

⁴ Número inclui startups Fora de operação (nota da StartupBase)

⁵ Informações retiradas da StartupBase, base de dados da Abstartups. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home/stats>

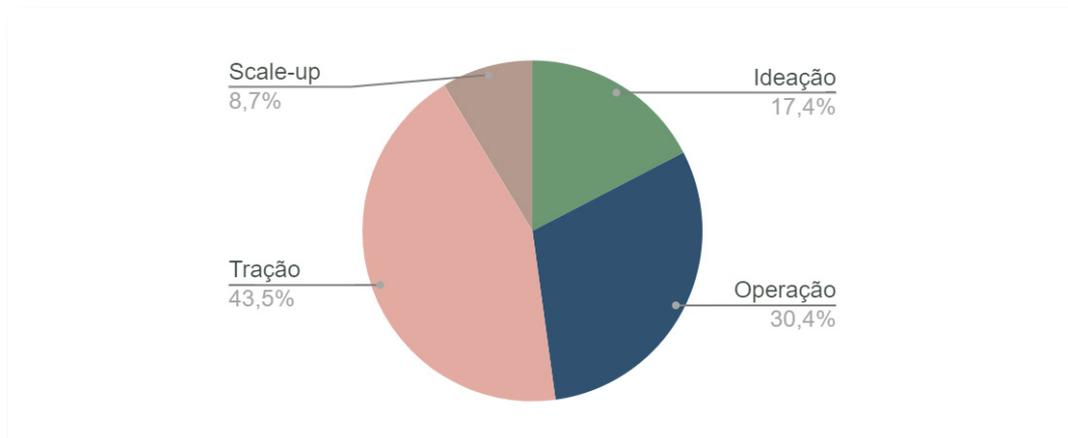
Em Curitiba, de acordo com o relatório StartupBase (2020), elaborado pela Abstartups, atualmente, há 370 *startups* ativas. Assim como no quadro geral do Brasil, a maioria delas está na fase de Tração, trabalha com *SaaS* e tem o *B2B* como público-alvo, porém há diferenças quando se trata dos setores de atuação. Em Curitiba, os maiores setores são: Educação (5,58%), *E-commerce* (5,05%) e *Advertising* (4,25%).

O Startup Genome (2020) classificou Curitiba como um ecossistema na fase de Ativação, ou seja, ainda tem uma experiência limitada com *startups*, tendo como base para se desenvolver o conhecimento dos fundadores, investidores e mentores experientes e o apoio da comunidade.

6 LEVANTAMENTO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

Foram analisadas as respostas de 23 *startups* curitubanas, por meio de formulário interativo, para identificar quais os métodos utilizados na métrica e controle de seu crescimento. Percebe-se que a amostra submetida ao questionário obedece ao que foi constatado no ecossistema curitubano, a maioria está na fase de Tração.

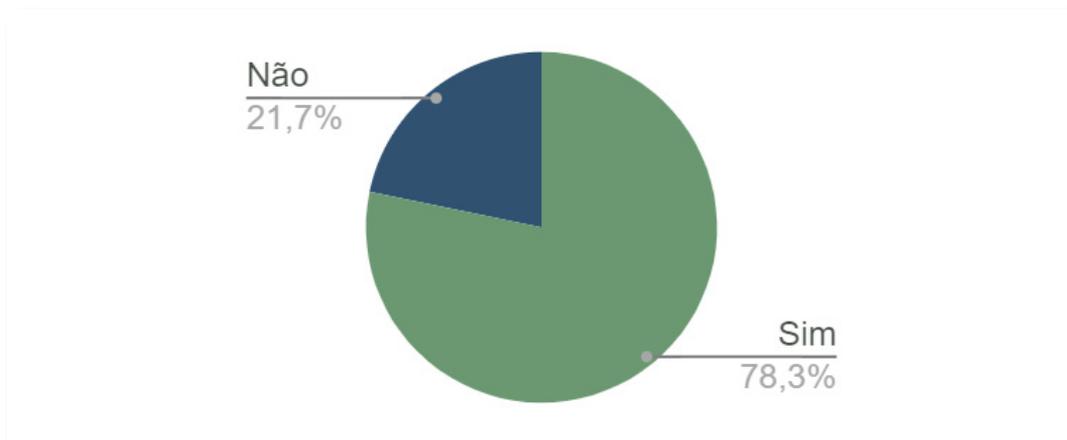
GRÁFICO 2 – Estágio de maturação



FONTE: Os autores (2020)

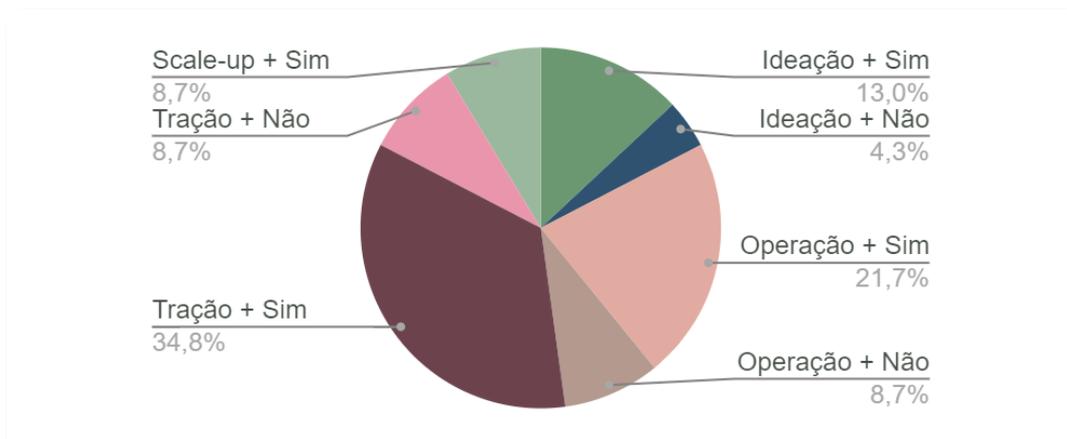
Os KPIs são utilizados por 78,3% das *startups*, nota-se que, quanto mais avançada no estágio de maturidade, maior é o percentual de adesão a essa métrica. Dentre os mais utilizados estão: CAC (65,2%), Ticket Médio (52,2%) e MRR (47,8%).

GRÁFICO 3 – Uso de KPIs



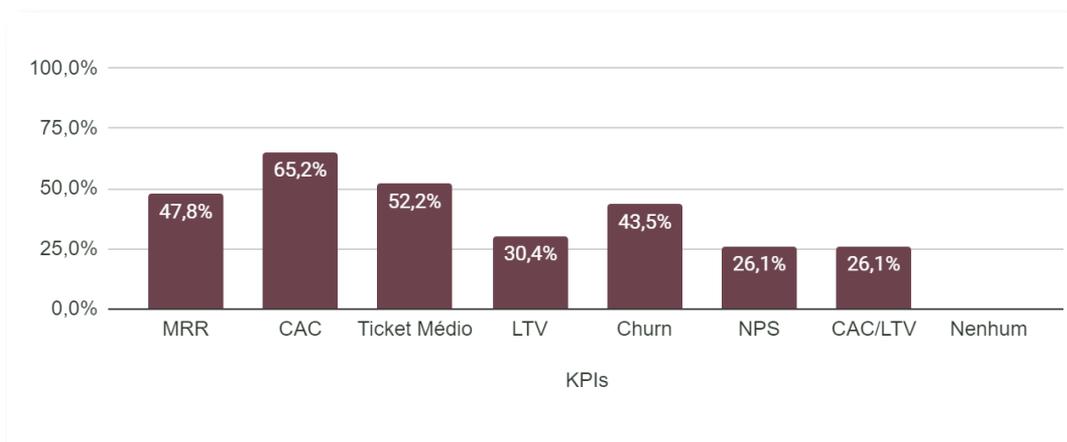
FONTE: Os autores (2020)

GRÁFICO 4 – Uso de KPIs por estágio de maturação



FONTE: Os autores (2020)

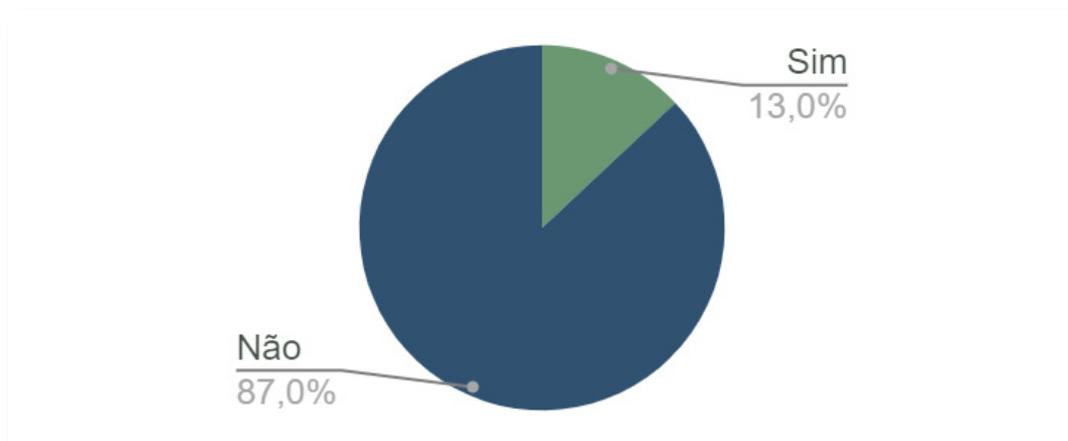
GRÁFICO 5 – KPIs utilizados



FONTE: Os autores (2020)

Já a Análise de Coorte, é utilizada por apenas 13% da *startups* participantes, destas, todas também utilizam os KPIs e apontaram bibliografia específica como forma de adquirir conhecimento sobre métricas. Enquanto as que não utilizam, apenas 35% citaram bibliografia específica.

GRÁFICO 6 – Uso da Análise de Coorte

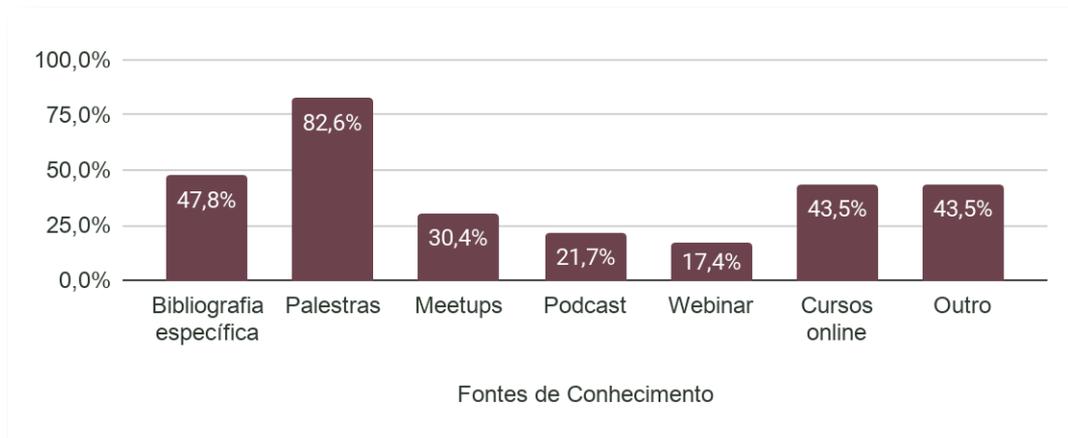


FONTE: Os autores (2020)

Quando questionadas sobre como adquiriram seu conhecimento em métricas de *startups*, 82,6% responderam que por meio de Palestras, a segunda maior incidência foi Bibliografia específica, com 47,8%, seguida de Cursos online e Outros (ambas com 43,5%) mais especificamente: mentorias, programas de aceleração, troca de experiências e editais.

Das *startups* que não utilizam nem os KPIs nem a Análise de Coorte, nenhuma listou Bibliografia específica como forma de adquirir conhecimento, mas 83% respondeu que foi através de palestras.

GRÁFICO 7 – Fontes de conhecimento sobre métricas de *startups*



FONTE: Os autores (2020)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por mais que o número de *startups* tenha crescido exponencialmente nos últimos anos, o ecossistema de Curitiba ainda é inexperiente. Isso não quer dizer que *startups* curitibanas não sabem o que estão fazendo ou não sabem controlar e medir seu crescimento, porque, apesar de não terem tanto contato com a bibliografia, ainda assim usam as métricas mais indicadas por estudiosos da área, ou seja, as métricas tradicionais, levando em conta a grande adesão aos KPIs. Esse fato deve-se aos eventos e comunidades criados para incentivar as novas empresas, confirmando o status de Ativação – como mencionado no relatório *Startup Genome* – onde a experiência de investidores e mentores têm grande impacto sobre o desenvolvimento das *startups*. Analisando a métrica mais aderida, também é possível perceber que quanto mais maturidade, maior é o conhecimento sobre o gerenciamento de uma *startup*.

Além disso, a concentração de estudos e publicações sobre *startups* em países desenvolvidos pode ser um fator que influencie a falta de contato com a bibliografia da área. Por exemplo, uma das *startups* entrevistadas adicionou às opções de KPIs utilizados “Faturamento potencial por cliente”, mesmo já tendo marcado LTV, essencialmente é a mesma métrica, mas o vocabulário adotado pelo mundo das *startups* pode causar confusão quando inserido na realidade brasileira.

Vale ressaltar que este estudo retrata o momento atual no mundo das *startups* e, uma vez que esse ambiente está em constante evolução, deve ser repetido posteriormente com a intenção de verificar novos métodos e denominações para *startups* e suas métricas para análise e controle de crescimento.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS (ABSTARTUPS). **Ecosistema de startups! O que é, como funciona, o que já sabemos sobre ele?** 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/ecossistema-de-startups-o-que-e-como-funciona-o-que-ja-sabemos-sobre-ele>>. Acesso em: 5 mar. 2020.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor – o guia passo a passo para construir uma grande empresa.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/18yCPwqeSE-c2bg_ePVodbjgEBhyg9lml/view>. Acesso em: 17 set. 2019.

CARRILO, Ana. Fases de uma startup: saiba tudo sobre cada etapa. **Abstartups**, jul. 2019. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa>>. Acesso em: 5 mar. 2020.

CARRILO, Ana. Crescimento das startups: veja o que mudou nos últimos cinco anos! **Abstartups**, fev. 2020. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups>>. Acesso em: 7 jun. 2020.

COHEN, Susan. The design of startup accelerators. **Research Policy**, v. 48, n. 7, p. 1781-1797, set. 2019. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1kJ-e_ur88KdFnqu47gKn0RE1jwE2H8Dw/view?usp=sharing>. Acesso em: 2 jul. 2020.

DISTRITO. **Paraná Tech Mining Report.** 2019. Disponível em: <<http://conteudo.districto.me/data-miner-paranatech>>. Acesso em: 1 jul. 2020.

ENDEAVOUR. **25 termos que todo o empreendedor precisa saber.** 2014. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/25-termos-que-todo-empendedor-precisa-saber>>. Acesso em: 4 set. 2019.

GRAHAM, Paul. Startup = Crescimento. **Daniel Stocco**, maio 2020. Disponível em: <<https://danielscocco.com/startups-crescimento>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

INOVAÇÃO SEBRAE MINAS. **8 Kpis ou indicadores para startups que você precisa começar a medir.** 2017. Disponível em: <<https://inovacaosebraeminas.com.br/8-kpis-ou-indicadores-para-startups-que-voce-precisa-comecar-a-medir>>. Acesso em: 10 jun. 2020.

KALIL, Daniel. As fases de uma startup. **Comunidade Sebrae**, maio 2020. Disponível em: <<https://comunidadesebrae.com.br/empreendedoresinovadores/fases-de-uma-startup>>. Acesso em: 10 jun. 2020.

MUKTI, Iqbal; WIBOWO, Ari Purno; GALIH, Savitri. Lessons learned to increase the digital startups success rate. **Global Business and Management Research: An International Journal**, v. 11, n. 1, p. 226, 2019. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1BlnAAbA47HazDSH1vaSZXLBKdwm8Y2Tg/view?usp=sharing>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

PIRES, Rafael. KPIs exemplos de métricas para agências digitais. **Rock Content**, nov. 2017. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/kpis-exemplos-de-metricas-para-agencias-digitais>>. Acesso em: 10 jun. 2020.

QUINALHA, Rodrigo. 11 indicadores de desempenho (KPIs) que você deve conhecer para sua startup. **Startse**, ago. 2018. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/para-startups/11-indicadores-de-desempenho-kpis-que-voce-deve-conhecer-para-sua-startup>>. Acesso em: 22 jun. 2020.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. São Paulo: Leya, 2011. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/17MrytRX3z4B4Mt0K5gxTy_ILgM7C9JqH/view?usp=sharing>. Acesso em: 14 set. 2019.

ROMPHO, Nopadol. Operational performance measures for startups. **Measuring Business Excellence**, v. 22 n. 1, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2017-0028>

ROSS, Aaron; TYLER, Marilou. **Apresenta**: receita previsível. São Paulo: Pipelearn, 2018. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1DEzZ4CdPR5DutGabXdycfmsFEWN4wHuZ/view?usp=sharing>>. Acesso em: 2 jul. 2020.

SANT'ANA, Jéssica. Ecosistema de negócios a nova maneira de enxergar o mundo corporativo. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 2016. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/ecossistema-de-negocios-a-nova-maneira-de-enxergar-o-mundo-corporativo-4zktvuiwo8t7nhoa7tvviirxj>>. Acesso em 1 jul. 2020.

SERASA EXPERIAN. **Rodada de investimento**. 2020. Disponível em: <<https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/rodada-de-investimento>>. Acesso em: 22 jun. 2020.

STARTUPBASE. Estatísticas. **Relatório em tempo real sobre o ecossistema de startups**. Disponível em: <<https://startupbase.com.br/home/stats>>. Acesso em: 30 jun. 2020.

STARTUPBASE. **Estatísticas**: startup por público-alvo. Disponível em: <<https://startupbase.com.br/home/stats>>. Acesso em: 2 jul. 2020.

STARTUPS GENOMA. The Global Startup Ecosystem Report 2020 (GSER2020). **Relatório anual**. Disponível em: <<https://startupgenome.com/reports/gser2020>>. Acesso em: 7 jun. 2020.

THIEL, Peter. **De zero a um**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1YaS1RbjN82uWbHpjClwmiLxUquRRsVux/view?usp=sharing>>. Acesso em: 2 jul. 2020.

TRIPATHI, Nirnaya et al. Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. **Information and Software Technology**, v. 105, p. 56-77, Jan. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>

YANG, Xiaoming. **Entrepreneurial Search, Innovation, and Initiative**: the stage, network, and level analysis. 2016. 121 p. Tese (Doutorado em Empreendedorismo e Inovação) – University of Missouri, Kansas City, 2016. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/10355/49495>>. Acesso em: 4 set. 2019.

ANEXO A – ANÁLISE E CONTROLE DO CRESCIMENTO DAS STARTUPS

Formulário desenvolvido por alunas da FAE – Centro Universitário para o Programa Acadêmico de Iniciação Científica (PAIC).

As informações coletadas têm caráter sigiloso e serão utilizadas somente no âmbito desta pesquisa.

Seção 1

1. Nome da Startup *
2. Qual a localização da sua startup? *
 - () Curitiba
 - () Outra cidade [Pular para a seção 7 (Agradecimento)]

Seção 2

3. Em qual etapa se encontra sua startup? *
 - () IDEIAÇÃO – fase de tirar a ideia do papel, identificar o consumidor, entender o produto, público alvo e as principais dores.
 - () OPERAÇÃO – fase de ir ao mercado, buscar clientes e expandir sua operação.
 - () TRAÇÃO – fase do uso de ferramentas para o crescimento rápido
 - () SCALE-UP – fase de escalabilidade e aporte de investimento
4. Você usa KPIs (Key Performance Indicators) para medir e controlar o crescimento da sua startup? *
 - () Sim
 - () Não [Pular para a pergunta 7]
5. Você usa algum dos KPIs abaixo? Marque todas que se aplicam.
 - () Receita Mensal Recorrente (MRR)
 - () Custo de Aquisição de Cliente (CAC)
 - () Ticket Médio
 - () Lifetime Value (LTV)

- Churn Rate
- Net Promoter Score (NPS)
- Relação entre CAC e LTV
- Nenhum deles

6. Além dos citados acima, quais outros KPIs importantes você usa na sua startup? Ex: Marketing – Tráfego orgânico E-commerce – Taxa de conversão

Seção 3

7. Você usa a Análise de Coorte? *

- Sim
- Não [Pular para a pergunta 9]

Seção 4

8. Se sim, para quê?

Seção 5

9. Como você adquiriu seu conhecimento sobre métricas para sua startup? *

- Marque todas que se aplicam
- Bibliografia específica
- Palestras
- Meetups
- Podcast
- Webinar
- Cursos online
- Outro

Agradecimento
Obrigada por participar da nossa pesquisa!