

Análise de Riscos e Desempenho em Startups Early Stage

Autoria

PEDRO MARINS FREIRE TEBERGA - pedro.teberga@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

Prog de Mestr e Dout em Admin em Gestão Internacional/Dout e Mestr em Admin - PMDGI/ESPM - Esc Sup de Prop e

MKT de São Paulo/Ass Esc Sup de Prop e MKT

Raisa Correa Fortes - fortes@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

Hamilton Luiz Corrêa - hamillco@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

Adilson Caldeira - adilson.caldeira@mackenzie.br

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios/Mackenzie - Universidade Presbiteriana

Mackenzie

Andrei Carlos Torresani Paza - andreipaza@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

JEFFERSON LUIZ BUTION - jefferson.bution@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

Resumo

Este artigo aborda práticas de gestão de riscos corporativos e análise de desempenho em startups early stage. Para isso, revisou-se a Matriz de Gestão de Riscos (MGR) de Teberga, Oliva e Kotabe (2018) de modo a trazer elementos que propiciam o cálculo do valor presente líquido ajustado ao risco do desenvolvimento de um novo produto, processo ou serviço, assim como aporte do nível de maturidade da gestão de risco de startups e índices de desempenho relacionados a cada módulo da matriz. A metodologia contou com um estudo de caso do e-commerce Vegpet. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os principais gestores e documentos da empresa. Dentre os resultados encontrados, destacam-se o alto risco do negócio avaliado, as principais fontes de riscos, as estratégias do empreendedor para superá-las, a falta de controle de indicadores de desempenho e a proposta de uma nova versão da MGR.

Análise de Riscos e Desempenho em *Startups Early Stage*

Resumo

Este artigo aborda práticas de gestão de riscos corporativos e análise de desempenho em *startups early stage*. Para isso, revisou-se a Matriz de Gestão de Riscos (MGR) de Teberga, Oliva e Kotabe (2018) de modo a trazer elementos que propiciem o cálculo do valor presente líquido ajustado ao risco do desenvolvimento de um novo produto, processo ou serviço. Também, o aporte do nível de maturidade da gestão de risco de *startups* e índices de desempenho relacionados a cada módulo da matriz. A metodologia contou com um estudo de caso do *e-commerce* Vegpet. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os principais gestores e documentos da empresa. Dentre os resultados encontrados, destacam-se o alto risco do negócio avaliado, as principais fontes de riscos, as estratégias do empreendedor para superá-las, a falta de controle de indicadores de desempenho e a proposta de uma nova versão da MGR.

Palavras chave: Gestão de riscos corporativos; análise de desempenho; novas tecnologias; *startup*.

1 Introdução

Uma *startup early stage* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio repetível, escalável e rentável, na qual o proprietário atua em múltiplas frentes e supervisiona diretamente os subordinados por meio de sistemas e planejamento formais mínimos ou inexistentes (Blank & Dorf, 2012; Churchill & Lewis, 1983).

A VegPet, estudo de caso deste trabalho, demonstrou-se um caso representativo no ecossistema de *startups* brasileiro, por ter sido pioneira no mercado de *e-commerce* de ração vegana para cães e gatos, se enquadrando assim como uma *New Venture* (Davis, 2002) e também como uma *early stage*, com práticas administrativas pouco convencionais (Churchill & Lewis, 1983). Mesmo em um cenário adverso, a empresa conseguiu explorar uma oportunidade de mercado e, em quatro anos de operação, faturou três milhões de reais. Em geral, os setores em que as *startups* operam são aqueles em que a volatilidade e os riscos estão presentes em maior escala e com maior intensidade, causando graves consequências. Desta forma, as *startups* são reconhecidas, entre outras características, por sua alta taxa de risco e falha, geralmente não são auto-sustentáveis e possuem pouca experiência (Giardino, Unterkalmsteiner, Paternoster, Gorschek, & Abrahamsson, 2014), todas elas destacando a necessidade de um gerenciamento efetivo e eficiente da incerteza.

Portanto, considerando o surgimento de *startups early stage* em um ambiente organizacional brasileiro, bem como a relevância do entendimento de estratégias de gestão de risco e desempenho que são orientadas para o lançamento de novas tecnologias, o objetivo desse artigo é identificar, analisar e verificar o processo de tratamento de risco na introdução de produtos, processos ou serviços por *startups early stage*, além de revisar a Matriz de Gestão de Riscos (Teberga *et al*, 2018) considerando fatores de análise de desempenho.

Para atingir esse objetivo, adotou-se a visão da Matriz de Gestão de Riscos (Teberga *et al*, 2018) em conjunto com a perspectiva do *Objectives and Key Results* (OKR) como *framework* de análise de desempenho (Grove, 1983), a partir dos quais foram propostas categorias conceituais. O *framework* conceitual da pesquisa foi elaborado de forma dedutiva e aperfeiçoado a partir dos dados indutivos, emergentes da estratégia de estudo de caso, que selecionou o lançamento de uma plataforma de *e-commerce* no mercado brasileiro: A Vegpet.

A análise dos dados utilizou o modelo de Miles *et al.* (2014), que permite a iteração entre a condensação dos dados; a visualização dos dados; e, a elaboração e verificação de conclusões.

2 Referencial Teórico

2.1 Framework Matriz de Risco

Diferentemente de uma empresa consolidada, em que o mercado está bem definido e a base da competição é compreendida, as *startups* trabalham com hipóteses, que são testadas com clientes para formulação dos fatos (Blank & Dorf, 2012). Além disso, *startups* apresentam algumas limitações em alguns aspectos, como aqueles relacionados a recursos e capital humano (Christensen, 2013). Nesse sentido, Teberga *et al.* (2018) desenvolveram a Matriz de Gestão de Riscos (MGR), que considera fatores como tempo, recursos, aspectos relacionados ao desenvolvimento do produto, comunicação, risco de mercado, tecnologia e usuário e ações empreendedoras para analisar os riscos de um negócio.

A MGR (Teberga *et al.*, 2018) considera também em sua análise o *framework Maturity Level in Enterprise Risk Management* (Oliva, 2016). De acordo com Oliva, os riscos de um negócio podem ser de diferentes naturezas e podem ter diferentes graus de importância para cada agente. O ambiente de negócios inclui diversas organizações, forças macro e microambientais, assim como diferentes fatores, como clientes, concorrentes, fornecedores e distribuidores, eventos econômicos, políticos, sociais, tecnológicos e ambientais. Os riscos do ambiente de valor, onde a empresa também é um agente que influencia e é influenciado são financeiros, operacionais, de imagem, de sustentabilidade ambiental, éticos, de inovação e estratégicos.

Para calcular o risco de usuário, negócio e tecnologia, Teberga *et al.* (2018), consideram o framework conceitual NPVR Davis (2002), *Net Present Value* ajustado ao risco de desenvolvimento de um novo produto, um modelo que fornece ferramentas quantitativas para aumentar o *Return on Investment* (ROI): $NPVR = (aM + bM + cT + dT + eU + fU) / 10 \times \text{Net Present Value}$. Nesse caso, a, b, c, d, e e f são as avaliações de cadeia de valor, segmento de mercado, inovação, recursos, interação e especificação, respectivamente, e cada um desses itens deve ser avaliado em uma escala de 1 a 5. Os valores para a ponderação de risco, M (mercado), T (técnico) e U (usuário) são escolhidos de acordo com a categoria do produto.

Conclui-se, portanto, que o modelo NPVR fornece, por exemplo, *insights* sobre como a pesquisa do usuário pode afetar as estimativas de sucesso de um produto. A realização de investigação sobre os utilizadores numa fase precoce do ciclo de desenvolvimento deverá aumentar o risco de avaliação da interação e alterar as hipóteses de êxito neste domínio, de baixo para alto.

2.2 Avaliação de Desempenho Organizacional

De acordo com Corrêa e Hourneaux Jr. (2008), uma avaliação de desempenho é a ferramenta que permite acompanhar a consecução da estratégia empresarial anteriormente formulada. Sarubbi *et al.* (2010), levantam as diversas metodologias desenvolvidas durante os últimos anos com o intuito de avaliar a organização de uma forma global, que apesar de úteis em um contexto de empresas com histórico operacional, pois são baseadas nos objetivos organizacionais estabelecidos no processo de planejamento estratégico, são menos funcionais se aplicadas as *startups* devido à ausência de histórico.

Dessa maneira, sugere-se que a avaliação de desempenho organizacional seja realizada a partir de uma revisão da Matriz de Gestão de Riscos. Essa revisão, considera indicadores em cada módulo da matriz, de modo a auxiliar empreendedores a gerenciar e avaliar os riscos e os principais fatores críticos de desempenho do seu negócio na fase *early stage*.

Para que a avaliação de desempenho e riscos seja aprimorada, é proposto também a utilização da ferramenta *Objectives and Key Results* - OKR (Grove, 1983), que indica que a avaliação de um negócio seja feita dentro de um ciclo de tempo e os aprendizados práticos possam fazer parte do conhecimento da organização no início de cada ciclo.

O OKR (Grove, 1983) é uma metodologia de gestão que pode ser usada desde pequenas empresas a multinacionais. O foco desta ferramenta é trabalhar com os objetivos principais da organização e definir os resultados-chave esperados para o alcance desses objetivos, que funcionam como um parâmetro ou meta a ser atingida. (Niven e Lamorte, 2016).

2.3 Indicadores Chave de Desempenho (KPIs)

Marr, Schiuma e Neely (2004) defendem a ideia de que a organização só consegue se desenvolver a partir do conhecimento, assim, as empresas com base no aprendizado podem estabelecer um processo de melhoria contínua, além da necessidade de acompanhar esse desenvolvimento para a gestão estratégica.

Dessa forma, para efetivação e acompanhamento da avaliação de desempenho são propostos alguns *KPIs* - *Key Performance Indicators* (Indicadores Chave de Desempenho).

Para Mauboussin (2012), para avaliar a performance de uma empresa, os dados estatísticos devem ter duas características: serem persistentes, uma mesma ação terá sempre o mesmo resultado; e preditivos, demonstrando uma relação causal entre ação e resultado. Marr, Schiuma, e Neely, (pp 552, 2004) sustentam a necessidade de ferramentas úteis na definição de KPIs: “Os gerentes precisam de ferramentas que ajudem as organizações a definir os KPIs para os ativos de conhecimento que estão sustentando as capacidades-chave da organização”.

Nesse sentido, para o presente estudo, foram definidos indicadores que foram distribuídos entre os sete módulos da Matriz de Gestão de Riscos (Teberga *et al*, 2018): risco de mercado, risco tecnológico, risco de usuário, tomada de decisão, comunicação, amadurecimento do produto, e tempo e recursos. Ao propor esses indicadores, é possível gerar informações que auxiliam o julgamento para avaliar o risco do negócio, gerando uma revisão da metodologia de Davis (2002). As avaliações quantitativas, auxiliarão a tomada de decisão qualitativa, que poderá ser facilmente convertida em valores numéricos após um consenso. Dessa maneira, propõe-se uma metodologia mais aderente com as características de *startups*.

3 Metodologia

A metodologia utilizada foi o estudo de caso, orientada pelo questionamento e seus respectivos objetivos. De acordo com Yin (2014), um estudo de caso é o método preferido para tentar estudar o “como” e o “porquê” de um evento. A unidade considerada foi o lançamento de um novo empreendimento no mercado de *e-commerce* brasileiro. A coleta dos dados foi através de entrevista com os fundadores da *startup* Vegpet e acesso a documentos cedidos pela organização como entrevistas a jornais, site da empresa e relatórios de histórico operacional.

A análise de dados se deu a partir do modelo de Miles, Huberman e Saldaña (2014), por meio do qual se deu a condensação dos dados; a visualização dos dados; e, a elaboração e verificação de conclusões. Entre os principais resultados, destaca-se a análise um lançamento de um produto a partir de uma matriz dedutiva-indutiva para o gerenciamento de riscos e incertezas, em *startups*, que traz elementos que propiciam o cálculo do valor presente líquido ajustado ao risco do desenvolvimento de um novo produto, processo ou serviço, assim como aporte do nível de maturidade da gestão de risco das empresas estudadas, configurando a *Startup Risk Management Matrix* (Teberga *et al.*, 2018). Já a parte de avaliação de desempenho foi realizada com suporte na MGR (Teberga *et al*, 2018) com estabelecimento de *KPIs* para cada módulo da matriz, onde a performance da empresa pode ser acompanhada periodicamente.

Ao classificar o NPVR, foi utilizada a técnica de codificação por magnitude, com a utilização das categorias propostas por Davis (2002). A codificação por magnitude é um recurso apontado por Miles *et al.* (2014) com o intuito de aperfeiçoar a descrição de características dentro da pesquisa qualitativa. O próximo capítulo descreve o caso estudado.

4 Análise de Resultados

4.1 Contexto e histórico

A VegPet surgiu como uma plataforma de *e-commerce* de rações vegetarianas e veganas para atender a um público do mercado de *petfoods* engajados com questões ambientais e saudáveis para seus animais de estimação. A primeira versão do negócio compreendia um *e-commerce* e a distribuição do produto. Há cinco anos desde o lançamento do *e-commerce* de produtos 100% vegetais, *cruelty free* (não testados em animais) e biodegradáveis para *pets*, a empresa apresentou em 2018 o primeiro produto próprio: a Bicho Green, uma ração para cães e gatos totalmente vegetal.

Segundo os entrevistados Victor Ramos e Thaís Almeida, fundadores da empresa, a oportunidade do negócio (Wang *et al.*, 2013) surgiu quando eles tiveram dificuldades na aquisição do produto no Brasil. Foi a partir dessa necessidade pessoal, que a VegPet foi criada, passou por algumas fases de amadurecimento e atualmente é a maior empresa de produtos saudáveis e ecológicos do Brasil. Fundada em 2014, já movimentou mais de 20 mil pedidos no *e-commerce* (B2C) e distribuição (B2B), com faturamento de R\$ 1 milhão e 200 mil em 2017.

A primeira fase do negócio foi bastante experimental. Os empreendedores não realizaram *benchmarking* (Massa & Testa, 2004) com plataformas similares, somente executaram um plano simples, para viabilizar a primeira versão rapidamente. Os sócios não eram do setor *pet*, migraram das áreas de sistemas de informação e no mercado financeiro. Nessa fase, todo o lucro era reinvestido e os sócios viviam de reservas próprias. "Investimos 1.800 reais para na plataforma e, no final de 2014, já tínhamos uma média de 20 a 30 pedidos por mês", conta o empreendedor. Em março de 2015, os dois decidiram abandonar suas outras atividades para se dedicar 100% à VegPet. Depois de validarem a ideia, os sócios identificaram a oportunidade de crescimento e através de *networking* próprio (Wang *et al.*, 2013) conseguiram investidores que alavancaram o negócio. O investimento foi focado na plataforma, no marketing, venda e revenda e entrega dos produtos. Com a mentoria e capital, os dois sócios decidiram que era o momento de aprimorar a proposta de valor, com a intenção melhorar e renovar o serviço, atendendo os *feedbacks* que os clientes tinham realizado sobre a ração ao longo dos últimos anos para trabalharem no lançamento de um produto próprio aprimorado e que atendesse também aos gatos, ou seja, uma preocupação com a gestão do ciclo de vida da empresa (Goktan & Miles, 2011).

Lançada em 2018, em duas versões, uma para cachorros e outra para gatos, a Bicho Green não possui corantes ou antioxidantes artificiais em sua fórmula e é feita totalmente com proteína vegetal. Possui ômega 3 e 6, vitaminas, pré e probióticos, milho, arroz quebrado, levedura, linhaça, beterraba, urucum e farinha de algas. Já a versão felina contém aminoácidos como taurina, metionina e lisina, essenciais para esses animais e sintetizados a partir de proteínas vegetais. Nos dois casos, farelos de trigo, soja e arroz substituem a quantidade de nutrientes encontrados nas versões tradicionais, feitas a partir de vísceras e restos de carne. "No ritmo que estamos, a gente espera, até o final do ano, recuperar o investimento feito para desenvolver o produto. Existe um mercado gigante pra esse nicho e precisamos conseguir manter essa posição de liderança", diz Victor.

4.2 Cálculo do NPVR

A partir dos dados coletados pelo modelo apresentado posteriormente, o NPVR é calculado da seguinte forma: $NPVR = ((aM + bM + cT + dT + eU + fU) / 10) \times \text{Valor Presente Líquido}$. Considerando a VegPet como uma *New Venture*, de modo que os fatores de ponderação correspondentes a $M=0.45$, $T=0.1$ e $U=0.45$: $NPVR = ((a0.45 + b0.45 + c0.1 + d0.1 + e0.45 + f0.45) / 10) \times \text{Valor Presente Líquido}$. Onde a, b, c, d, e, f são as avaliações da cadeia de valor, do segmento de mercado, inovação, recursos, capacidades de interação e de especificação.

Por fim, com objetivo sintetizar os riscos explicados anteriormente e facilitar a visualização de sua distribuição, a Tabela 1 foi construída.

Tabela 1: Resumo da avaliação dos riscos da VegPet

Avaliação	Pontuação; Risco relacionado	Evidências
Cadeia de valor	1 ponto; Mercado	Praticamente todos os itens da cadeia de valor eram terceirizados; A Vegpet não tinha contratos que garantiam a segurança da entrega dos terceiros.
Segmento de mercado	1 ponto; Mercado	A venda de rações veganas era inexistente no país, sendo um novo produto para um novo segmento de mercado.
Inovação	3 pontos; Técnico	A plataforma de lançamento estava em fase de prova de conceito e com teste limitado; A plataforma de e-commerce foi terceirizada, o que reduziu o risco de desenvolvimento do produto.
Recursos	3 pontos; Técnico	Apesar de que no início o time fosse suficiente para o desenvolvimento do negócio, não havia um integrante com um histórico profissional relacionado com <i>e-commerce</i> .
Interação	1 ponto; Usuário	Não ocorreu uma pesquisa com o usuário primário antes do desenvolvimento da plataforma.
Especificação	1 ponto; Usuário	Era um novo design para um segmento novo de mercado, o que gerava uma barreira de educação do usuário sobre o conceito deste produto.

Fonte: próprio autor.

Aplicando a fórmula do NPVR: $NPVR = ((1*0.45 + 1*0.45 + 3*0.1 + 3*0.1 + 1*0.45 + 1*0.45) / 10) \times VPL$ $NPVR = 24,5\% VPL$. Portanto o NPVR é de 24,5% do VPL original, indicando que 75,5% do valor VPL projetado estava em risco. Como o NPVR está integrado ao processo de decisão, este nível e risco indica que esse lançamento poderia ser aprimorado.

No caso específico da VegPet, existiam riscos provenientes de dentro da organização, que poderiam ser controlados ou evitados por meio de: construção de parcerias ou internalização de processos para dispor de todos os requisitos da cadeia de valor; testes com protótipos antes da introdução da tecnologia no mercado; investimento em equipe de desenvolvimento com experiência em projeto semelhante e pesquisa com o usuário primário antes do desenvolvimento. Em relação à abordagem da *Maturity Level in Enterprise Risk Management* (OLIVA, 2015), o entrevistado citou como um dos riscos o jurídico, pois estavam terceirizando boa parte da sua cadeia de valor, como a plataforma, armazenagem e produção, sem contratos que garantissem a sua entrega de valor. Além desse, foi mencionado o risco com o fornecedor. Sobre esse último aspecto, a ação dos sócios para mitigá-lo, foi de criar uma marca própria onde todo o controle do produto final era feito por eles, trazendo segurança de que o produto estaria disponível para venda e entrega.

No que tange a comunicação, a VegPet não possuía um plano de marketing no começo da operação e também não realizava a gestão de comunicação (Picken, 2017 e do desenvolvimento

de tarefas de forma organizada (Sutton, 2000). Todavia, o *networking* dos sócios foi importante para a captação de investimento e atração de talentos. O empreendedor também não citou investimento em marketing digital (Kannan & Li, 2017) no começo da operação.

Com relação a tomada de decisão, os sócios demonstram pouco planejamento, pois não houve a construção de um plano de negócio (Hormozi et al., 2002) e a grande maioria das decisões foram tomadas baseadas no *feedback* do usuário, seguindo o modelo *Lean Startup Ries (2011)* e Aprendizado tentativa e erro Sommer & Loch (2004). A construção da equipe e do produto, sem estruturação e processos, demonstraram a adoção de efetivação Sarasvathy (2001) e selecionismo Sommer & Loch (2004), mecanismo que agilizaram as decisões, mas que segundo o entrevistado, poderiam ser mais eficientes com mais planejamento.

Por fim, foi aplicado a MGR no caso VegPet, que é apresentado na Figura 1 a seguir:

Figura 1 - Aplicação da Matriz de Gestão de Riscos - caso VegPet

Efetivação		Selecionismo	Aprendizado Tentativa-e-Erro	Lean Startup	Plano de Negócios por Projetos
Maturity Level in Enterprise Management	Risco de Usuário	Risco de Mercado	Risco Técnico		
	80%	80%	40%		
Networking	Comunicação Interna	Controle das Atividades	Marketing Online		
Oportunidades	Benchmarking	Inovação	Amadurecimento do Produto		

Fonte: Teberga et al., 2018.

Cada item da denominada *Startup Risk Management Matrix (Teberga et al., 2018)* foi inserido de acordo com uma ordem definida pelos autores. Essa ordem levou em consideração os fatores tempo e recursos como delimitantes de um lançamento e desenvolvimento de uma nova tecnologia. A linha inferior da matriz descreve aspectos relacionados ao produto. Esses aspectos evoluem da esquerda para a direita e estão correlacionados com o tempo. Quanto mais maduro é um produto, mais aspectos da direita são observados. Os itens observados foram marcados em azul.

A segunda linha se relaciona com comunicação. Da mesma maneira que o produto, também tem uma evolução da esquerda para a direita. A coluna central é a análise de risco e a superior demonstra as ações empreendedoras sobre incerteza. Mais uma vez, a evolução ocorre da esquerda para a direita, e possui ligação com o tempo e com recursos que a empresa possui. Quanto mais a empresa apresentar características do extremo direito, menor serão os riscos a ela associados. A Figura 1 apresenta a matriz aplicado ao caso VegPet, destacado pela cor azul.

É possível notar que a empresa se encontrava em um estágio de alto risco no seu lançamento, e que necessitava evoluir em alguns aspectos para atingir maior maturidade do produto e do modelo de negócio. Além desse, foi mencionado o risco com o fornecedor. Sobre esse último aspecto, a ação dos sócios para mitigá-lo foi de criar uma marca própria onde todo o controle do produto final era feito por eles, trazendo controle sobre o estoque dos produtos e segurança de que o produto estaria disponível para venda e entrega.

Com relação ao desenvolvimento do produto, fator considerado na MGR, no lançamento do e-commerce a VegPet não houve um risco elevado, a empresa desenvolveu seu produto baseado em terceiros, validando o mercado antes de investimento em desenvolvimento de uma marca própria. No que tange a comunicação, a VegPet não possuía um plano de marketing no começo da operação e também não realizava a gestão de comunicação e do desenvolvimento de tarefas de forma organizada. Todavia, o *networking* dos sócios foi importante para a captação de investimento e atração de talentos. Por fim, com relação a tomada de decisão, os sócios demonstram pouco planejamento e a grande maioria das decisões foram tomadas baseadas no *feedback* do usuário, seguindo o modelo *Lean Startup* e Aprendizado tentativa e erro.

A Avaliação de Desempenho e Gestão de riscos proposta foi aplicada na VegPet, como é mostrado no Quadro 1, que considera em seus cálculos alguns itens como Total de Vendas da Empresa (TVE); Total de Vendas do Mercado (TVM); Clientes Promotores (CP); Clientes Detratores (CD); Abandono de Compras (AC); Total de Vendas (TV); Vendas (V); Visitas ao Site (VS); Custo de Marketing (CM); Total de Novos Clientes (TNC); Usuários Ativos (UA); Total de Usuários (TU); Capital Total (CT); e Custos Mensais (CM).

Quadro 1 - KPIs para avaliação de desempenho e gestão de riscos aplicada ao caso VegPet

KPI	Cálculo	Justificativa
Elementos na cadeia de valor	2 / 6	Marketing digital e a gestão da plataforma realizadas internamente, os demais elementos da cadeia eram feitos por terceiros.
<i>Market share</i>	TVE / TVM	Mercado inexistente. Foi criado um novo produto para um novo mercado.
Experiência em projetos semelhantes	2 / 4	Uma sócia experiência na área financeira que cuida dessa parte e outro sócio com experiência em sistema de informação. Os demais não tinham experiências nas áreas de e-commerce, ou relacionada ao negócio)
Nível de serviço (SLA)	90%	A plataforma apresentou poucas falhas. Contudo, alguns clientes indicaram que gostariam de uma entrega em menor prazo.
NPS	CP - CD	Não realiza esse controle, apenas tem um espaço para depoimento de clientes na plataforma.
Perda de venda	AC / TV	Não monitorado.
Satisfação dos colaboradores com as decisões tomadas	0	Escala Likert de 0-10 (Totalmente Insatisfeito – totalmente satisfeito).
Satisfação dos colaboradores com a comunicação	0	Escala Likert de 0-10 (Totalmente Insatisfeito – totalmente satisfeito)
Taxa de conversão	V / VS	Não monitorado.
Custo de aquisição de cliente – CAC	CM / TNC	CAC não foi linear. As tentativas de escalar marketing geraram aumento de CAC e queda no ROI.
Variação de usuários ativos mensal	UA / TU	Sem controle do volume de clientes
Variação de receita mensal	1.200.000 / 400.000	Variação da receita entre o primeiro e segundo ano de atividade.
Crescimento de clientes mensal	600 – 450 / 450	Maioria de usuários recorrentes. Dos 600 usuários, 450 são recorrentes.
Sócios com dedicação integral	2 / 4	Dois sócios com dedicação integral e dois com dedicação parcial
<i>Runaway</i>	CT / CM	18 meses

Fonte: próprio autor.

Considera-se que as métricas distribuídas entre os sete módulos relacionadas a MGR podem proporcionar informações para o acompanhamento da avaliação de desempenho de startups em fase early stage. Essa revisão da MGR permite que os empreendedores trabalhem com os objetivos principais da empresa e utilizem os resultados-chave esperados para o alcance desses objetivos, funcionando como um parâmetro ou meta a ser atingida, seguindo assim a metodologia OKR (Grove, 1983).

A análise estruturada de riscos abordada no caso procurou sistematizar o método de identificação, análise e tratamento de riscos e desempenho de *startups early stage* gerou uma nova visão para a MGR, sendo essa a principal contribuição do artigo, conforme é apresentado no Quadro 2, que elenca os KPIs propostos dentro de cada módulo e seus respectivos cálculos.

Quadro 2: KPIs para avaliação de desempenho e gestão de riscos em startups

Módulo	KPI	Cálculo
Risco de Mercado	Elementos na cadeia de valor	Elementos na cadeia de valor interna / todos os elementos da cadeia de valor
	<i>Market share</i>	Volume de vendas da empresa / volume de vendas do mercado
Risco Tecnológico	Experiência em projetos semelhantes	Profissionais com experiências em projetos semelhantes / equipe total
	Nível de serviço	<i>Service Level Agreement - SLA</i>
Risco de Usuário	<i>Net Promoter Score - NPS</i>	Avaliação subjetiva do cliente do serviço/ produto - escala 1 a 10
	Perda de venda	Abandono de compras / Total de vendas
Tomada de Decisão	Satisfação dos colaboradores com as decisões tomadas	Escala Likert de 0-10 (Totalmente Insatisfeito – totalmente satisfeito)
Comunicação	Satisfação dos colaboradores com a comunicação	Escala Likert de 0-10 (Totalmente Insatisfeito – totalmente satisfeito)
	Taxa de conversão	Vendas / Visitas ao site
Amadurecimento do produto	Custo de aquisição de cliente - CAC	Custo de marketing / total de novos clientes
	Variação de usuários ativos	Usuários ativos / total de usuários
	Variação de receita mensal	Receita mês atual / receita mês anterior
	Crescimento de clientes	Clientes atuais – clientes mês anterior / clientes mês anterior
Tempo e recursos	Dedicação dos sócios	Sócios com dedicação integral / total de sócios
	<i>Runaway</i>	Capital total / custos mensais

Fonte: adaptado de Teberga et al., 2018.

5 Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi propor uma análise de riscos e desempenho em *startups early stage a partir da* revisão da MGR, o que foi alcançado por meio do estudo de caso. Apresentou-se os principais riscos aos quais uma *startup* estava sujeita e quais estratégias foram e que

poderiam ser adotadas para mitigar a exposição do negócio aos riscos identificados. Por exemplo, pode-se destacar o risco relativo a cadeia de valor devido todo seu empreendimento estar pautado em um único fornecedor. Neste exemplo, a estratégia e o tratamento utilizado foi a criação da marca própria, onde a produção, ensacamento, armazenagem e distribuição foi internalizado, agregando valor ao negócio.

A análise estruturada de riscos sistematizou o método de identificação, análise e tratamento de riscos e desempenho de *startups early stage*, sendo essa a principal contribuição do artigo, representada anteriormente no Quadro 2.

Naturalmente, o estudo de caso apresenta limitações em relação à possibilidade de generalização dos resultados da pesquisa. Por outro lado, sua profundidade é importante para a compreensão do fenômeno real das *startups*, especialmente sobre o tema de gestão de riscos, com resultados determinísticos, um nexos casual com amplitude de generalização, mas com pouca profundidade e especificidade.

Estudos futuros que realizem a aplicação do método de identificação, análise e tratamento de riscos em outras empresas iniciantes utilizando essa nova visão da MGR, poderão oferecer uma base de dados com maior riqueza para possíveis comparações e oportunidades para futuras pesquisas quantitativas.

6 Referências

- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company*. Malta, MT: K&S Ranch.
- Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Corrêa, H. L., Hourneaux Jr., F. (2008). Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. *Revista de Contabilidade & Finanças*, 19 (48), 50-64. doi.org/10.1590/S1519-70772008000300005.
- Sarubbi, F. M., Dias, J. L. P. C., & Corrêa, H. L. (2010). Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor de revistas segmentadas. XIII Semead.
- Davis, C. R. (2002). Calculated risk: A framework for evaluating product development. *MIT Sloan Management Review*, 43(4), 71-77.
- Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). What do we know about software development in startups? *Software, IEEE*, 31(5), 28-32. doi:doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/MS.2014.129
- Goktan, A.B. and Miles, G. (2011), "Innovation speed and radicalness: are they inversely related?", *Management Decision*, Vol. 49 No. 4, pp. 533-547, doi: 10.1108/00251741111126477.
- Hormozi, A.M., Sutton, G.S., Mcminn, R.D. and Lucio, W. (2002), "Business plans for new or small businesses: paving the path to success", *Management Decision*, Vol. 40 No. 8, pp. 755-763, doi: 10.1108/00251740210437725.
- Kannan, P. and Li, H. (2017), "Digital marketing: a framework, review and research agenda", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 34 No. 1, pp. 22-45, doi: 10.1016/j.ijresmar. 2016.11.006.
- Marr, B.; Schiuma, G.; Neely, A. (2004). Intellectual capital: dening key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, 10 (5), 551-569. doi: 10.1108/14637150410559225
- Massa, S. and Testa, S. (2004), "Innovation or imitation?", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 No. 6, pp. 610-620, doi: 10.1108/14635770410566519.
- Mauboussin, M. J. (2012). The true measures of success. *Harvard Business Review*, October.

- Miles, M. B., Huberman, M., & Saldaña, J. (2014) *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Niven, P. R. & Lamorte, B. (2016). Objectives and key results: driving focus alignment and engagement with OKRs. Wiley
- Oliva, F., Sobral, M. C., Damasceno, F., Teixeira, H. J., Hildebrand e Grisi, C. C., Fischmann, A. A., & Santos, S. A. (2014). Risks and strategies in a Brazilian innovation–flexfuel technology. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(6), 916-930. doi:dx.doi.org/10.1108/JMTM-11-2012-0105
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173(1), 66-79. doi:10.1016/j.ijpe.2015.12.007
- Picken, J.C. (2017), “From startup to scalable enterprise: laying the foundation”, *Business Horizons*, Vol. 60 No. 5, pp. 587-595, doi: 10.1016/j.bushor.2017.05.002.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Books.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. doi: 10.5465/AMR.2001.4378020
- Sommer, S. C., & Loch, C. H. (2004). Selectionism and learning in projects with complexity and unforeseeable uncertainty. *Management Science*, 50(10), 1334-1347.
- Sutton, S. (2000), “The role of process in software startup”, *IEEE Software*, Vol. 17 No. 4, pp. 33-39, doi: 10.1109/52.854066.
- Teberga, P. M. F., & Oliva, F. L. (2018). Identification, analysis and treatment of risks in the introduction of new technologies by startups. *Benchmarking: An International Journal*, 25(5), 1363-1381.
- Teberga, P. M. F., Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2018). Risk analysis in introduction of new technologies by startups in the Brazilian market. *Management Decision*, 56(1), 64-86.
- Wang, Y., Ellinger, A.D. and Wu, Y.J. (2013), “Entrepreneurial opportunity recognition: an empirical study of R&D personnel”, *Management Decision*, Vol. 51 No. 2, pp. 248-266, doi: 10.1108/00251741311301803.
- Yin, R. K. (2015) *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5 ed.) Porto Alegre: Bookman.