

FRAMEWORK DINÂMICO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE STARTUPS

Autoria

Luiz Guilherme Rodrigues Antunes - luguiantunes@yahoo.com.br

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

Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA/UFLA - Universidade Federal de Lavras

Fernando Freire Vasconcelos - fernando.vasconcelos@usp.br

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

Camila Maria de Oliveira - camila.maria321@gmail.com

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

Resumo

No que se trata da avaliação de desempenho das startups, encontra-se na literatura esforços para adaptação de modelos tradicionais e de micro e pequenas empresas para este contexto. Porém, essas adaptações estão longe de abranger a complexidade desses tipos de negócio, bem como o seu próprio percurso evolutivo. Nesse sentido, o objetivo desse ensaio é desenvolver um framework de avaliação de desempenho de startups, com vistas a sua realidade. Como resultado o framework apresenta formato cíclico, englobando a estratégia, meta, módulos, indicadores, ação e avaliação do método de avaliação de desempenho, assim como formato em espiral ao atribuir a variável tempo. Como contribuições, a pesquisa avança nas literaturas de avaliação de desempenho, por considerar o ciclo de vida organizacional; e na de startups por apresentar ferramenta exclusiva a esse contexto. Como contribuições gerenciais, destaca-se esse ensaio como potencial instrumento de gestão com caráter integrativo, recursivo e contínuo.

FRAMEWORK DINÂMICO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE *STARTUPS*

Resumo

No que se trata da avaliação de desempenho das *startups*, encontra-se na literatura esforços para adaptação de modelos tradicionais e de micro e pequenas empresas para este contexto. Porém, essas adaptações estão longe de abranger a complexidade desses tipos de negócio, bem como o seu próprio percurso evolutivo. Nesse sentido, o objetivo desse ensaio é desenvolver um *framework* de avaliação de desempenho de *startups*, com vistas a sua realidade. Como resultado o *framework* apresenta formato cíclico, englobando a estratégia, meta, módulos, indicadores, ação e avaliação do método de avaliação de desempenho, assim como formato em espiral ao atribuir a variável tempo. Como contribuições, a pesquisa avança nas literaturas de avaliação de desempenho, por considerar o ciclo de vida organizacional; e na de *startups* por apresentar ferramenta exclusiva a esse contexto. Como contribuições gerenciais, destaca-se esse ensaio como potencial instrumento de gestão com caráter integrativo, recursivo e contínuo.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Startups. Ciclo de Vida. Medição do Desempenho.

1. Introdução

A temática sobre avaliação de desempenho, assim como os termos correlatos de gerenciamento e medição de performance, sistema de gerenciamento de desempenho, e mensuração de performance, tem atraído o interesse das comunidades acadêmicas e empresarias durante as últimas décadas (Taticchi, 2008; Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012; Waal & Kourtit, 2013).

Nesse sentido, diversas revisões de literatura foram desenvolvidas e publicadas com a finalidade de permitir à compreensão quantitativa e qualitativa do conjunto de artigos dessa temática (Choong, 2014). Embasados nessa amplitude de revisões, parece consensual que a maioria desses trabalhos (ver Bourne, Mills, Wilcox, Neely & Platts, 2000; Bourne, Neely, Mills & Platts, 2003; Neely, 2005; Bouner, 2008 e Choong, 2014) apontam que o artigo de Kaplan e Norton (1996), sobre o *Balanced Scorecard*, seja a pedra angular do campo de avaliação de desempenho.

No entanto, embora o *Balanced Scorecard*, e alguns outros clássicos como os modelos de Martindell, Buchele e *Tableau de Board*, apresentem diversas limitações (Khomba, 2015). Autores, como Sharma, Bhagwat e Dangayach (2005), Khan, Bali e Wickramasinghe (2007) e Rompho (2018), têm argumentado que a adaptação desses modelos às micros e pequenas empresas (MPEs) não são suficientes, uma vez que esses modelos ignoram os problemas característicos desses tipos organizacionais, e se concentram nas grandes corporações (Taticchi, Tonelli & Cagnazzo, 2010; Rompho, 2018).

Essa falta de alinhamento na adaptação dos modelos às MPEs, se torna ainda mais grave, à medida que se considera a natureza singular das *startups* e seus ciclos de vida, que são dinâmicos e intensos. Dessa maneira, por elas se estruturarem em ambientes complexos e incertos, tornam-se ainda mais críticas as atividades de gestão e avaliação de desempenho (Von Gelderen, Frese & Thurik, 2000; Rompho, 2018).

Essa criticidade das atividades de gestão e avaliação de desempenho também é legitimada pela literatura gerencial, ao passo que os artigos sobre gestão de *startups* abordam os fatores complicadores desses negócios, como a falta de recursos, capacidades organizacionais subdesenvolvidas, pouca validade dos consumidores, dificuldades de transformar tecnologias em negócios, muito conhecimento científico-tecnológico e pouco sobre gestão, altos investimentos e demais aspectos (Stokan, Thompson & Mahu, 2015). Logo, se torna imperativa a necessidade de estudos que abordem exclusivamente a avaliação de desempenho das *startups*, considerando, para tanto, suas particularidades e seu ciclo evolutivo, além da rotulagem mais

genérica de MPEs. É sob essa argumentação, que emerge, portanto, a questão norteadora desse estudo: como se desenvolveria um *framework* de avaliação de desempenho de *startups*?

A fim de responder a essa indagação, esse artigo apresenta como objetivo desenvolver um *framework* para a avaliação do desempenho de *startups*. Como principal contribuição destaca-se a compreensão das particularidades das empresas de base tecnológica, incluindo o ciclo de vida, traduzidas nas especificidades de um *framework* de avaliação de desempenho. Ademais, enfatiza-se, também que o desenvolvimento de medidas de desempenho apropriadas para esse contexto é pertinente, à medida que os modelos mais conhecidos, não podem ser aplicados às empresas iniciantes, sendo que elas se encontram mais no planejamento de curto do que longo prazo (Rompho, 2018).

Para efeitos desse estudo, considera-se como *startup* a empresa jovem, com menos de dez anos, e que apresenta modelo de negócio inovador, associado às tecnologias, de modo que o negócio possa ser escalável, repetível e lucrativo (Blank & Dorf, 2020; Ripsas, Schaper & Troger, 2015).

Por fim, esse ensaio teórico está estruturado em mais cinco seções, além dessa introdução. Nas seções seguintes são apresentadas as características desse negócio, o seu ciclo de vida e sua avaliação de desempenho. Posteriormente será discutido sobre a proposição do *framework* considerando a sua dinâmica de evolução. Ao final, são apresentadas as considerações finais e as referências.

2. *Startups* e Características desse Negócio

No que diz respeito aos novos negócios, as *startups* se consolidaram como tendência empreendedora, em que buscam oferecer produtos e/ou serviços inovadores, sob modelo de negócio repetível, rentável e escalável (Santisteban & Mauricio, 2017; Blank & Dorf, 2020).

No entanto, embora em similaridades às MPEs tradicionais, como organização em pequena escala, jovialidade, estrutura organizacional informal, centralização e intuição da tomada de decisão, acumulação de cargos, supervisão direta; elas se diferenciam especialmente pela capacidade de assumirem elevados riscos, estabelecerem estratégias de marketing de nicho, inovação rápida, utilização de conhecimentos científicos e tecnológicos e utilização de fundos pessoais ou externos para financiamento das atividades do projeto e da empresa (Nurcahyo, Akbar & Gabriel, 2018).

Essas diferenças, portanto, somadas às dificuldades inerentes aos pequenos negócios, ocasionam novos problemas relativos aos recursos técnicos e gerenciais, como falta de pessoal capacitado, pouca compreensão de mercado, pobre capacitação do pesquisador em assuntos empresariais (que geralmente é o proprietário da empresa) e outros aspectos que tem sido comentado amplamente na literatura (Stokan, Thompson & Mahu, 2015).

Nesse sentido, alguns trabalhos têm abordado os fatores críticos de sucesso, a fim de compreender quais gatilhos, apoiadores ou dificultadores, são importantes para o crescimento das *startups* (Pugliese, Bortoluzzi & Zupic, 2016). Na tentativa de resumir esses trabalhos, Santisteban e Mauricio (2017) levantaram, por meio de revisão sistemática, os principais fatores críticos de sucesso, que estão relacionados com o processo de crescimento e desenvolvimento das *startups*. Apesar de não existir consenso na literatura, os autores conseguiram identificar 21 fatores.

Ao observar esses resultados de Santisteban e Mauricio (2017), pode-se agrupá-los em quatro grandes categorias: fatores críticos individuais, grupais, organizacionais e ambientais. Em outras palavras, os fatores críticos individuais referem-se àquelas categorias sobre o empreendedor, como sua experiência em gestão, liderança, gênero, idade e motivação. A categoria de fatores críticos grupais se associa ao conjunto de indivíduos envolvidos com a organização, fundadores e colaboradores, assim como suas respectivas experiências. No fator crítico organizacional, encontram-se os aspectos relacionados ao nível estrutural do negócio,

como capital de risco, tamanho, idade, inovação e localização da *startup*. Por último, nos fatores críticos ambientais situam-se aqueles referente ao ambiente externo, caracterizado pelo suporte governamental, nível de intensidade, dinâmica do ambiente, política de ciência e tecnologia, redes de empresas e parcerias.

Logo, entende-se que, para a compor um sistema de avaliação de desempenho desse tipo de organização, deve-se levar em consideração os fatores críticos de sucesso, como indicadores da eficiência empresarial. No entanto, por compreender que o processo de desenvolvimento de uma *startup* não é linear, e muitas vezes reflete em processo caótico (Tsai & Lan, 2006), se faz necessário conhecer o seu percurso evolutivo, como será descrito na próxima seção.

3. Ciclo de Vida das *Startups*

Por ser considerado um tipo organizacional diferente das grandes corporações e das MPE tradicionais, estudos sobre as *startups* têm relatado que as suas particularidades, como recursos, dificuldades e fatores críticos estão diretamente associados com o seu ciclo de vida (Pugliese, Bortoluzzi & Zupic, 2016; Kazanjian, 1988).

Para esse estudo, compreende-se que o ciclo de vida organizacional (CVO) descreve a evolução das organizações ao longo do tempo à medida que elas se transformam, previsivelmente, durante todo o seu processo de crescimento e desenvolvimento (Couto, 2019). Por consequência, variados modelos de CVO emergiram na literatura, cada um representando variáveis diferentes para cada estágio organizacional, em que as organizações evoluíam segundo as mudanças de práticas, de gestão, de estrutura organizacional e no grau de informalidade das estratégias (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1998).

No entanto, outro grupo de estudos relatam que a maioria das pesquisas envolvendo essa temática tem abordado, na maior parte do tempo, os aspectos relacionados à evolução das grandes corporações, uma vez que não consideram os estágios iniciais importantes da origem e crescimento de uma empresa (Churchill & Lewis, 1983; Passaro, Quinto & Rippa, 2016). Entende-se, portanto, que os principais CVOs ignoram as particularidades dos processos de desenvolvimento das MPE por não considerarem a complexidade desses negócios, assim como os mais variados tipos de ambiente e recursos organizacionais que são tão importantes nos estágios do nascimento das empresas (Passaro, Quinto & Rippa, 2016).

Assim, ao se considerar as *startups* dentro desse contexto evolutivo, percebe-se que as pesquisas ainda se encontram incipientes e inconclusivas (Parker, 2006; Passaro, Quinto & Rippa, 2016; Pugliese, Bortoluzzi & Zupic, 2016). Nesse sentido, Passaro, Quinto e Rippa (2016), ao sintetizarem os trabalhos nessa temática, argumentam que além dessas pesquisas serem pouco realizadas, ainda há muita atenção nas atividades pré-*startups*, imperando a perspectiva de processo para explicar a evolução desses negócios. Ademais, segundo os autores, tornou-se importante englobar as características ambientais, sem considerar sequências prévias de estágios e crises como eventos chaves, mas o estabelecimento de marcos ou metas específicas como contribuintes ao processo de amadurecimento.

Logo, alguns modelos do ciclo de vida das *startups* emergiram, sendo os mais conhecidos os de Churchill e Lewis (1983), que embora não seja especificadamente para esse tipo organizacional, tem sido amplamente empregado nesse contexto, Kazanjian (1988), Block e MacMillan (1985), Gaibrath (1982) e, mais recentemente, de Passaro, Quinto e Rippa (2016). Entretanto, longe de entrar nas especificidades de cada um deles, pode-se perceber que, por mais variado que sejam as variáveis utilizadas para descrever as transformações ao longo do tempo, observa-se momentos em comum entre essas proposições, os quais foram sintetizadas e utilizadas nesse artigo.

Sendo assim, identificou-se quatro momentos das *startups*, sendo elas: ideia, estruturação, gestão e escalabilidade e repouso e inquietação. Ressalta-se, que esses momentos não devem ser observados com períodos de início e térmios pré-estabelecidos, pois se entende

que cada *startup* é única e apresenta dinâmica temporal exclusiva, sendo algumas empresas ora mais lentas em seus ritmos de crescimento ora outras bem mais aceleradas.

I) Momento da Ideia: esse momento é embasado nas duas primeiras etapas de Passaro, Quinto e Rippa (2016), ideação e intenção, em que o empreendedor gera e desenvolve potencial ideia e objetiva validá-la para transformá-la em negócio. Gasta maior parte do tempo na concepção do produto e na compreensão de mercado. Para isso, necessita de recursos técnicos e de rede e conta com a criatividade, intuição e experiência prévia.

II) Momento da Estruturação: esse momento está embasado nas etapas de concepção, desenvolvimento e comercialização de kazanjian (1988); conclusão do conceito e teste do produto, conclusão do protótipo e primeiro financiamento de Block e MacMillan (1985); prova do protótipo, modelo de comercialização de Giabrath (1982); e existência e sobrevivência de Churchill e Lewis (1983). Assim, o empreendedor foca suas atividades em três pontos principais: (i) desenvolver o protótipo do produto com base na viabilidade técnica e comercial; (ii) estruturar a comercialização do produto; e (iii) buscar financiamento para o produto e para a empresa.

III) Momento da Gestão e Escalabilidade: esse momento está alicerçado nas etapas de crescimento de kazanjian (1988); expansão de Passaro, Quinto e Rippa (2016); conclusão dos testes iniciais, teste de mercado, começo da produção, indicadores de vendas, primeira ação competitiva, novo design e mudanças de preço de Block e MacMillan (1985); crescimento natural de Giabrath (1982); e decolagem de Churchill e Lewis (1983). São dois pontos vitais desse período: (i) maximizar o lucro, o qual está acima da média de mercado; e (ii) profissionalizar a gestão da empresa.

IV) Momento do repouso e Inquietação: esse momento está relacionado com a estabilidade de kazanjian (1988); manobras estratégicas de Giabrath (1982); e maturidade de Churchill e Lewis (1983). Em outras palavras, o empreendedor busca, nesse período, (i) consolidar e controlar os retornos financeiros da empresa, embora eles já sejam constantes e similares ao retorno do próprio setor; e (ii) diversificar seu portfólio de produtos.

Por fim, destaca-se que ao compreender os padrões de crescimento das *startups* é possível aumentar o poder descritivo das teorias de gerenciamento, a fim de melhorar e ampliar a capacidade de influenciar o desempenho organizacional (Kazanjian, 1988; Rompho, 2018). Em outras palavras, argumenta-se que ao compreender o processo evolutivo das *startups* é possível construir mecanismos gerenciais que permitem influenciar e avaliar o seu desempenho. Nesse sentido, a próxima seção busca verificar os modelos de avaliação de desempenho, identificando sua coerência com o contexto das *startups*.

4. Compreendendo os Modelos de Avaliação de Desempenho: dos Tradicionais às *Startups*

Diversos trabalhos têm argumentado que, antigamente, os esforços para avaliar o desempenho da organização enfatizava a mensuração objetiva dos aspectos financeiros de curto prazo (Pandey, 2005; Kefe, 2019). No entanto, foi somente a partir 1970 que se passou a adotar medidas não financeiras, como indicadores operacionais e estratégicos, visando olhar para todos os aspectos da organização (Corrêa, 1986). Desde então, o interesse nessa temática veio aumentando consideravelmente nos últimos 20 anos (Taticchi, Tonelli & Cagnazzo, 2010).

A avaliação de desempenho pode ser compreendida, portanto, como o processo de quantificar uma ação, em que a mensuração é equacionada com certo tipo de quantificação e a ação é entendida como algo que leva ao desempenho (Neely, Gregory & Platts, 1995). Assim, o processo de medir o desempenho é utilizado para dimensionar os processos de negócios realizados pelas empresa, as atividades de pessoal e sua eficácia e eficiência organizacional (Neely, Gregory & Platts, 1995; Lebas, 1995), relevante para o processo decisório, no sentido que permite verificar as ações passadas mediante sistema de facilitação do uso da informação (Kaplan & Norton, 1996).

Desse modo, a medição de performance se tornou fundamental para monitorar a empresa, uma vez que, através da comparação dos resultados alcançados com os anteriormente previstos, a gestão pode identificar as fraquezas e fortalezas do negócio, bem como ter informações para tomada de decisão de curto e longo prazo para promoção da melhoria contínua (Toklu & Taskin, 2017; Susilawati, Tan, Bell & Sarwar, 2013).

Alguns modelos emergiram na literatura a fim de propor padrões que fossem amplamente aplicáveis aos diversos contextos empresariais. Contudo, esses modelos, ao tentar abranger a totalidade das empresas, focaram suas aplicações em grandes corporações. A literatura relacionada ao seu uso em pequenas organizações, embora existente, ainda é muito limitada (Toklu & Taskin, 2017) ou prima-se de adaptações dos modelos mais tradicionais, necessitando, portanto, de estudos mais aprofundados e originais. Esse aspecto torna-se mais latente à medida que se considera a avaliação de desempenho para as *startups*, que são caracterizadas por buscarem, com poucos recursos, modelo de negócio embasados na inovação e no uso de tecnologias (Ripsas & Tröger, 2014). Posto isso, elaborou-se a Figura 1, que demonstra as fragilidades dos principais modelos tradicionais e focados nas MPEs, quanto ao contexto das *startups*.

Figura 1 – Fragilidade dos modelos tradicionais sob a ótica do contexto das *startups*.

Modelo	Autor (es)	Descrição	Críticas sob a ótica das <i>startups</i>
MADE-O	Corrêa (1986)	O modelo aplicável a qualquer tipo de organização pública e privada, composto de cinco fases (descrição da organização, definição de módulos, descrição de indicadores, definição dos padrões e avaliação e retroalimentação).	O modelo não consegue abarcar toda a complexidade da startup, sobretudo considerando o aspecto de comparação entre organizações e mudanças durante o tempo.
Balanced Scorecard	Kaplan e Norton (1996)	Enquadra questão financeira e não financeiras, mediante contemplação de informações de diversas áreas da empresa, razão pelo qual também pode ser usado como método de gerenciamento. Na visão dos compositores do modelo, o referido sistema busca traduzir a missão e visão da empresa em um conjunto de objetivos, medidas e metas para medir o desempenho organizacional, através de quatro perspectivas: dos clientes, dos processos, do financeiro e do aprendizado interno/crescimento.	Esse modelo não considera todas as partes interessadas críticas às startups. Além disso, a excessiva ênfase na maximização da riqueza do acionista não considera que, nos estágios iniciais do negócio, não há retornos significativos do negócio.
Sistema Integrado de Medição de Desempenho	Bititci, Carrie e McDeitt (1997)	Baseado em quatro níveis (corporativo, unidade de negócios, processos e atividades de negócios), cada qual como com cinco fatores principais (partes interessadas, critérios de	O modelo não assegura que as medidas de desempenho são coerentes com a estratégia do negócio. Além disso, sua relação

		controle, medidas externas, objetivos de melhoria e medidas internas), estabelece medidas de desempenho classificadas como medidas internas, externas, de capacidade e de aprendizagem.	entre objetivos operacionais e estratégico é pouco visualizada no modelo, devido a falta de clareza da ferramenta.
Prisma de Desempenho	Neely, Adams e Kennerley (2002)	Representa as faces necessárias para mensuração da performance empresarial da seguinte forma: satisfação e contribuição dos <i>stakeholders</i> , estratégias, processos e recursos.	O modelo não assegura que as medidas adotadas para avaliação de desempenho são coerentes com a estratégia da <i>startup</i> .
Medição do Desempenho Organizacional	Chennel, Dransfield, Field, Fisher, Saunders e Shaw (2000)	Foca nas micro e pequenas empresas, mediante apresentação de três princípios: alinhamento entre pessoas e estratégia, processo de acompanhamento dos processos/melhorias e praticidade do modelo mediante adoção das medidas corretas.	O modelo é pouco adaptativo as mudanças externas e ignora os riscos do negócio.
Medição do Desempenho Integrada para Pequenas Empresas	Laitinen (1996, 2002)	Dividiu as medidas de mensuração em aspectos externos (desempenho financeiro e competitividade), que são utilizadas para monitorar a posição da empresa no ambiente; e internos (custos, fatores de produção atividades, receitas e produtos) relacionados com os processos de produção.	O modelo não assegura que as medidas adotadas para avaliação de desempenho são coerentes com a estratégia da <i>startup</i> , e não considera as partes envolvidas como atores para obtenção de novos recursos.

Nota: todos esses modelos não consideram o fator risco que é fundamental em negócios de alta tecnologia.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Garengo, Biazzo e Bititci (2005).

Logo, observa-se que o relacionamento entre avaliação de desempenho e *startups* encontram-se relativamente escassa, e necessitam de contribuições gerenciais mais robustas (Rompho, 2018), principalmente quando se considera que esses modelos organizacionais possuem fundos financeiros limitados, agilidade organizacional e apetite ao risco (Weiblen & Chesbrough, 2015). Nessa perspectiva, a próxima seção buscar apresentar um *framework* para avaliação de desempenho das *startups*.

5. Framework de Avaliação de Desempenho de Startups

Apoiados nos aportes teóricos anteriores, essa seção esforça-se para propor *framework* que se encaixe no contexto das *startups*, considerando, para tanto, as particularidades do seu negócio e o tempo, sendo essa uma das principais contribuições do presente trabalho.

Dessa forma, para demonstrar a dinâmica do *framework* proposto, dividiu-se essa seção em dois tópicos, em que o primeiro deles aborda a explicação do todo, ou seja, apresenta a dinâmica evolutiva da avaliação de desempenho considerando a temporalidade como fator primordial; e a segunda apresenta as especificidades do processo de avaliação.

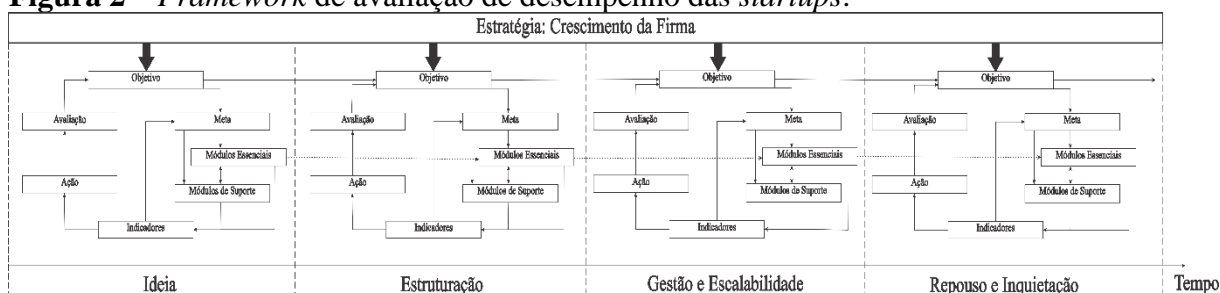
5.1. Explicando o todo: dinâmica evolutiva da avaliação de desempenho das *startups*

Embora os principais modelos de avaliação de desempenho conhecidos na literatura, incluindo os demonstrados anteriormente, apresentem falhas e sejam alvos de diversas críticas, esses mesmos modelos consideram a avaliação de desempenho sob perspectiva estática e pressupõe que poucas, ou nenhuma, adaptação deva ocorrer nos modelos com o passar do tempo e conforme as transformações da organização.

Percebe-se, portanto, que a literatura deste tema coloca como dado que a adaptação dos modelos deva ocorrer intuitivamente e sob responsabilidade do gestor. Por consequência, pouca ênfase se dá ao caráter evolutivos desses modelos, que devem, necessariamente, acompanhar às metamorfoses da organização, sobretudo quando se considera o caráter dinâmico das *startups*. Em outras palavras, a metamorfose organizacional permanece em caixa preta da literatura de avaliação de desempenho, o que torna tais modelos pouco eficientes, ao considerar que esses devam apresentar capacidades adaptativas.

Considerando essa abordagem transformadora, propõe-se a Figura 2, que demonstra como o modelo de avaliação de desempenho proposto se adapta ao tempo e as transformações organizacionais. Para isso, recorreu-se a compreensão do ciclo de vida das *startups*. Porém, como esse aspecto também apresenta críticas e limitações em sua própria literatura, decidiu-se por considerar os quatro momentos apresentados nas seções anteriores, a fim de que o *framework* não se restrinja às etapas e aos tempo pré-estabelecidos, o que pode ser fonte de vieses, pois reconhece-se que cada organização é singular e apresenta a seu próprio ritmo de evolução.

Figura 2 – *Framework* de avaliação de desempenho das *startups*.



Fonte: elaborado pelos autores.

Sendo assim, a Figura 2 pode ser explicada considerando três aspectos: (i) estabelecimento da estratégia da *startup*; (ii) interação entre momentos; e (iii) método de avaliação. Nesse mesmo tópico, são discutidos os dois primeiros deles, enquanto o próximo tópico (5.2) dedica-se exclusivamente ao terceiro. Enfatiza-se, portanto, que esses fatores são interrelacionados e influenciam-se mutuamente.

5.1.1. Entendendo a estratégia das *startups*

Já se tornou consenso na teoria e na prática gerencial que as *startups* são resultadas das atividades empreendedoras, por criar e aproveitar as oportunidades (Ripsas, Schaper & Troger, 2015). No entanto, para que essas oportunidades sejam, de fato, apropriadas, essas organizações, por serem temporais, devem crescer rapidamente de modo escalável, repetível e lucrativamente (Ripsas, Schaper & Troger, 2015; Passaro, Quinto e Rippa, 2016; Blank & Dorf, 2020).

A ideia de crescimento vem sendo amplamente discutido nas literaturas de economias de empresas. Por mais que Penrose, Coase, Hodgson, Hayek e demais autores argumentem que a firma cresça com base em diferentes variáveis, é comum a todos esses autores a noção de evolução do negócio. Sob essa perspectiva, argumenta-se, nesse trabalho, que as *startups*, assim

como qualquer outro negócio em etapas iniciais, buscam mais o crescimento do negócio do que o lucro propriamente dito (os lucros e retornos advêm com o crescimento da organização), uma vez que nos estágios iniciais elas apresentam-se mais limitados em termos de recursos, tecnologias, mercado e gestão (Galbraith, 1982; Couto, 2019). Em outras palavras, as grandes empresas, por apresentarem mais estabilizados em termos de capacidades e recursos, focam suas estratégias para a maximização dos lucros. Diferentemente, as *startups*, por falta dessas mesmas capacidades, focam inicialmente em desenvolvê-las, o que desvia temporariamente do enfoque de maximização do lucro.

Nesse interim, compreende-se que o crescimento do negócio é processo multifacetado, que ocorre dentro de um *continuum* de tempo, não somente pelo aumento do tamanho da empresa, como por exemplo estrutura, funcionários, vendas e ativos, mas também em termos de redes e capacidades (Greiner, 1972; Furlan & Grandinetti, 2011; Pugliese, Bortoluzzi & Zupic, 2016). Assim, à medida que o tempo ocorre, torna-se mais evidente a estratégia de crescimento da organização, alterando, no entanto, os objetivos da organização, conforme será explicado no próximo subtópico.

5.1.2. Entendo a interação entre os momentos

No subtópico anterior argumentou-se que a estratégia das *startups* está relacionada com o crescimento do negócio em termos de tamanho, redes e capacidades. Essa argumentação aponta que a empresa, enquanto *startup* - organização temporária (Blank & Dorf, 2020) - objetiva, primeiramente, o seu desenvolvimento, colocando em segundo plano a maximização do seu lucro. Contudo, por mais que a estratégia de crescimento da firma permeie todo o seu ciclo de vida, compreende-se que, com o tempo, os objetivos dessa organização serão alterados.

Detalhadamente, o ciclo de vida adotado para esse estudo pressupõe quatro momentos, que, como relatado anteriormente, enfatizam os principais objetivos das *startups* e suas interrelações. Assim, no momento da ideia, o enfoque da empresa está na validação do produto e em como torná-lo um negócio. O empreendedor gasta, portanto, maior parte do tempo na concepção do produto com base nas percepções mercadológicas, e esforços pontuais são realizados para obter algum tipo de financiamento inicial. Logo, o objetivo principal desse momento encontra-se na: validação do produto por meio da compreensão do mercado. Sendo assim, esse objetivo se torna a pedra angular do momento da ideia, assim como os retornos lucrativos são próximos de zero.

Após o empreendedor atingir esse objetivo, ele passa para os objetivos do momento seguinte, ou seja, de estruturação. O momento de estruturação, parte do princípio que o objetivo do momento anterior foi cumprido. Desse modo, a *startup* está focada em conseguir alcançar seus novos objetivos de: (i) desenvolver o protótipo do produto com base na viabilidade técnica e comercial; (ii) estruturar a comercialização do produto; e (iii) buscar financiamento para o produto e para a empresa. Nesse período, a *startups* começa a demonstrar os primeiros vestígios de estruturação organizacional formal, embora essa ainda seja tímida. Além disso, ela está no auge do P&D&I e na estruturação da comercialização, proporcionando retornos financeiros mínimos. O maior esforço está empreendido na busca de fomento, investimentos anjos e capital semente por agentes externos (*angels*, bancos, governo, entre outros), porém essas empresas encontram suas maiores delimitações por causa do alto risco envolvendo o negócio.

Com os objetivos alcançados do momento da estruturação, a *startup* encontra-se na gestão e escalabilidade. Nesse período, ela busca a maximização dos retornos financeiros, uma vez que estão no ápice da indústria, visto que seus produtos e/ou serviços já foram adotados pelo mercado potencial. Porém, para que o negócio possa apropriar-se do máximo desses retornos, se faz necessário, que a *startup* desenvolva gestão profissionalizada com, no mínimo, estrutura funcional e pessoal qualificado para acompanhar e gerir esse momento. Logo, emergem os principais objetivos: (i) maximizar os retornos financeiros, tentando diminuir os seus

prejuízos acumulados (ou retornos zero) das etapas anteriores; e (ii) profissionalizar a gestão. Cabe enfatizar que nesse período também se observa atividades que visam investimentos, porém são aqueles associados a *venture capital* e *private equity*.

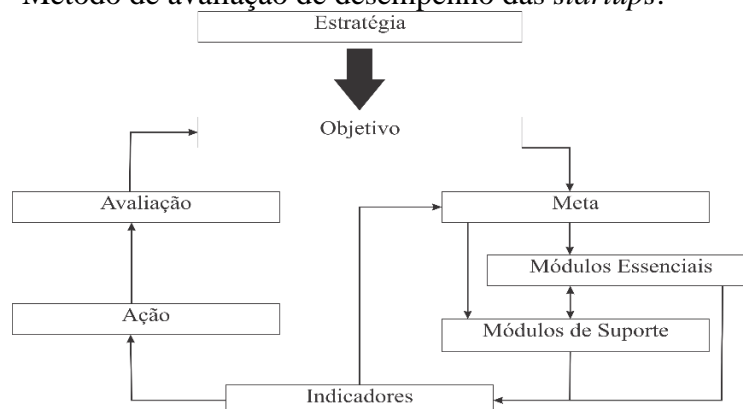
Da mesma forma que nos períodos anteriores, assim que cumprido os objetivos do momento de gestão e escalabilidade, a *startups* encontra-se no momento de repouso e inquietação. Nesse período, ela está mais estabilizada, se aproxima das grandes e médias corporação, e seus objetivos são: (i) manter os retornos financeiros constantes e proporcionais aos retornos da indústria (repouso); e (ii) diversificar seus produtos, pois percebem que o produto principal da empresa pode caminhar, mais rápido do que imaginavam, para o declínio por causa do rápido ciclo de vida do produto tecnológico (inquietação). Por consequência, os esforços da organização são direcionados à conclusão desses objetivos, como, por exemplo, maior investimento deslocado para o P&D&I na busca de atualização da tecnologia desenvolvida, e compreensão mais detalhada do consumidor, assim como a abertura de capital se torna fundamental para obtenção de recursos financeiros para os investimentos.

Por fim, quando a empresa cumpre tais objetivos, verifica-se que ela deixa de ser *startup* e encontra-se equiparadas às médias ou grandes organizações. Porém, até que ela chegue nesse momento final, se faz necessário que o empreendedor, nas etapas iniciais, tenha foco e disciplina no negócio para conduzi-la durante todo esse percurso. Contudo, pesquisas têm apontado que os fundadores possuem dificuldades em gerenciar novos negócios em seu estágio inicial, transformando empresa nascente em sistema de crescimento sustentado e lucrativo, por falta de orientação adequada (Galbraith, 1982; Couto, 2019). Logo, torna-se importante o uso de ferramentas gerenciais específicas às *startups*, especialmente aquelas que consideram o percurso evolutivo dessas instituições, como o proposto *framework*. Sendo assim, o próximo tópico aborda a descrição detalhada do processo de avaliação de desempenho.

5.2. Explicando as partes: lógica subjacente do *framework* de avaliação de desempenho das *startups*

No tópico anterior argumentou-se que a estratégia de crescimento da firma leva a organização a estabelecer objetivos conforme a necessidade do momento em que se encontram. Nesse tópico, apresenta-se como esses objetivos se desdobram em um método de avaliação de desempenho. A Figura 3 representa todos os componentes que devem ser considerados no processo. No entanto, por mais que a figura demonstre, aparentemente, esses componentes rígidos, o âmago dessa atividade pode ser moldado conforme as necessidades de a *startup* de forma a melhor configurar os aspectos da entidade de acordo o tempo.

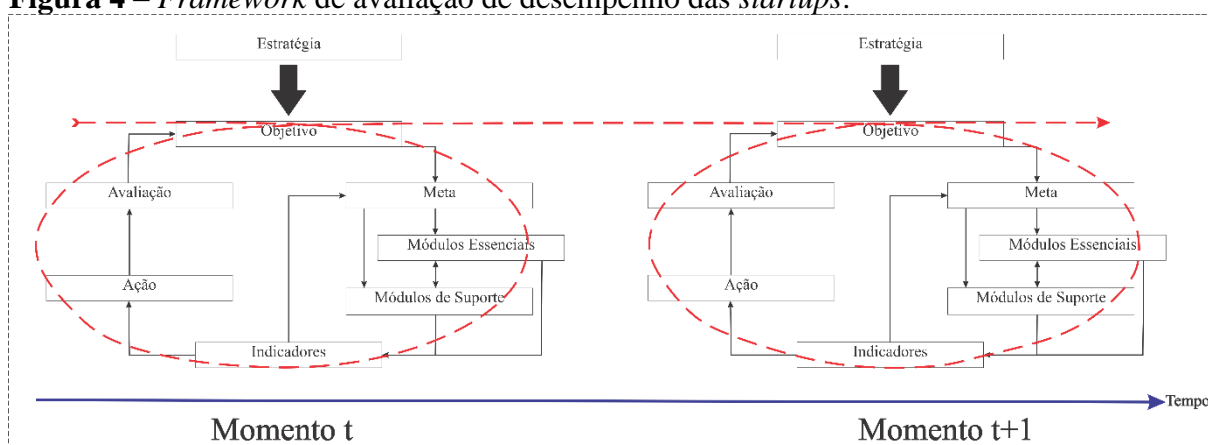
Figura 3 – Método de avaliação de desempenho das *startups*.



Fonte: elaborado pelos autores.

Segundo a Figura 3, o método proposto de avaliação de desempenho apresenta sete componentes, que são: objetivo, meta, módulos essenciais e de suporte, indicadores, ação e avaliação. Para a composição desses componentes foram considerando as atividades administrativas de planejamento, execução, controle e avaliação, no qual, em primeira vista, se torna processo cíclico de avaliação, possibilitando a interação entre objetivos, medição de desempenho e verificação; e na segunda vista, processo em espiral, em que o término da medição de desempenho de um momento conduz a outra medição de desempenho do segundo momento, conforme demonstrado na Figura 4. Logo após a figura são discorridos sobre os componentes da avaliação de desempenho, elucidando, para tanto, suas atividades gerenciais.

Figura 4 – *Framework* de avaliação de desempenho das *startups*.



Fonte: elaborado pelos autores.

5.2.1. Objetivos e metas

Iniciando a etapa de planejamento, o objetivo das *startups* decorre de cada momento em que ela se encontra, considerando, portanto, seu ciclo de vida. Apesar dos objetivos serem tidos como generalistas, isto é, verificável em cada *startup*, o estabelecimento das metas se torna flexível e adaptáveis à realidade de cada negócio, pois, a forma como a empresa lida com seus objetivos, pode ser considerado única devido ao seu contexto social, econômico e histórico. Nesse sentido, as *startups* apresentam autonomia e criatividade para estabelecer suas metas, considerando, para tanto, os seus recursos e capacidades construídos ao longo do tempo. Por mais flexível que seja o desenvolvimento e a execução das metas, elas devem estar alinhadas com os objetivos e a estratégia do negócio. Além disso, a composição das metas deve considerar os aspectos passados da organização, como fontes de dados histórica da empresa, e/ou outras empresas do setor para efeitos comparativos (concorrentes, substitutos ou complementadores). Enfatiza-se que as fontes históricas e/ou os próprios *benchmarks* poderão compor os padrões de comparação dos indicadores, que serão discorridos futuramente.

5.2.2. Módulos essenciais e de suporte

Ainda na etapa de planejamento e após o estabelecimento dos objetivos e das metas, deve-se definir os módulos essenciais e de suporte. Considera-se, portanto, como módulos as áreas em que as empresas estão divididas para efeitos de avaliação, e são compostos por conjunto de indicadores (Corrêa, 1986). No entanto, essas áreas diferenciam-se dos rótulos departamentais de produção, marketing, gestão de pessoas e financeiro, visto que as áreas são constituídas pela união de atributos e características de determinado conjunto de processos em determinado ponto da organização. Como exemplificação, destaca-se o módulo de inovação, que compreende os atributos das áreas de investimentos à inovação até as áreas de invenção e difusão.

Dessa maneira, os módulos essenciais são aqueles que, mesmo com o passar do tempo, são fixos e estão relacionados com o próprio conceito da *startup*. Variam somente em questões de atribuição de prioridade no negócio ao longo do tempo. Em outras palavras, como as *startups* são definidas como empresas de modelo de negócio inovador, repetível, escalável e lucrativa, associada com tecnologias e mercados específicos (Santisteban & Mauricio, 2017; Nurcahyo, Akbar & Gabriel, 2018; Blank & Dorf, 2020), observa-se como módulos essenciais o P&D&I, financeiro-econômico, mercado e gestão. Esses mesmos módulos permanecem em todo o ciclo de vida da *startup*, variando somente em questões de importâncias, como será descrito nos parágrafos mais à frente. Como exemplificação aponta-se a necessidade de P&D&I, que no momento de ideia e estruturação são mais importantes, devido aos objetivos organizacionais, do que na etapa de gestão e escalabilidade e repouso e inquietação. Porém, isso não significa, que por serem menos importantes nesses últimos períodos, eles não devam ser avaliados.

Por outro lado, os módulos de suporte são aqueles que dão apoio aos módulos essenciais, e são desenvolvidos conforme as especificidades de cada negócio. Assim, os fundadores da *startup* têm autonomia para compor e mudar, ao longo do tempo, os módulos, de acordo com as necessidades do negócio. Isso permite que a avaliação de desempenho seja customizada a cada tipo de *startup*, bem como compatível com os seus ritmos e momentos. Como exemplificação, destaca-se o módulo de partes interessadas, em que, dependendo do modelo de negócio, ele se torna mais crítico em um determinado período da empresa do que no mesmo momento de outras *startups*. Contudo, esses módulos de suporte também devem ser priorizados em questões de importância, para que o próprio empreendedor não se perca no conjunto de módulos.

Para a composição dos módulos, deve-se considerar três aspectos: (i) nível de avaliação de desempenho; (ii) ordem de prioridades; e (iii) inter-relacionamento lógico dos módulos. No que se refere ao nível de avaliação de desempenho, Sudnickas (2016) identifica quatro níveis de atividades de desempenho: individual, equipes e programas e organização; os quais são sintetizadas em duas grandes categorias: indivíduos e organização.

Nesse sentido, os módulos de avaliação de desempenho em nível de indivíduos, no contexto das *startups*, compõem-se da medição de desempenho das equipes e do empreendedor. Isso significa, que além dos colaboradores, o empreendedor deve avaliar o seu próprio desempenho quanto às práticas empreendedoras. Esse aspecto se torna importante, à medida que relatos empíricos têm apontado que um dos desafios da sua gestão está na sua transformação em empresário (Stokan, Thompson & Mahu, 2015). Por outro lado, os módulos de desempenho em nível organizacional devem considerar as atividades e processos organizacionais. Enquadram-se nesse aspecto atividades econômico-financeiras, de governança, de riscos, de modelo de negócio e demais atividades do negócio.

Contudo, advoga-se nesse trabalho, que além dos níveis individuais e organizacionais, a *startup* deve se atentar ao nível ambiental, que representa a relação da empresa com o seu ambiente externo e suas redes interorganizacionais. Logo, se faz necessário a composição de módulos de suporte que retratam a adaptação da empresa ao mercado, transformações tecnológicas e interesse dos *stakeholders* e demais entidades fora da organização que afetam os processos organizacionais. Essa necessidade amplia a visão tradicional dos modelos de avaliação de desempenho, que consideram, na maioria parte do tempo, somente os interesses e a riqueza dos acionistas. Por último, cabe ressaltar que a modularização deve ser desenvolvida considerando as necessidades do negócio, para que a avaliação de desempenho não se torne inflamada.

No que se refere ao segundo aspecto da composição dos módulos, de estabelecimento de prioridades, considera-se a necessidade de estabelecer pontuações entre os módulos essenciais e de suporte de forma a revelar hierarquia de prioridades para o empreendedor e sua equipe. A pontuação reflete o zelo que o gestor do processo de avaliação de desempenho deverá

ter com os módulos e os indicadores, de modo a permitir tomadas de decisão mais focadas. Assim, módulos que, com o passar do tempo, demonstram-se pouco importantes, podem ser descartados ou substituídos, tornando o processo de medição mais eficiente. Ressalta-se, portanto, que o sistema de pontuação se torna mais importante nos módulos essenciais, uma vez que, por eles serem contínuos, devem se diferenciar em termos de graus de importância dentro da variação do tempo.

Por fim, o aspecto de inter-relacionamento lógico dos módulos aborda a lógica subjacente às conexões entre os módulos. Na literatura sobre avaliação de desempenho é comum observar modelos que abordem as relações de causa-efeito entre diversas variáveis. Porém, essa mesma literatura tem apontado críticas e limitações sobre essa possível causalidade, uma vez que elas não demonstram comprovações empíricas (Taticchi, Tonelli & Cagnazzo, 2010; Waal & Kourtit, 2013; Khomba, 2015). Nesse sentido, para reduzir esse viés, assume-se nesse estudo, que os módulos devem ser interrelacionados a partir de lógica intrínseca que estabelece a conexão entre dois módulos. Essa lógica pode pressupor relações unidirecionais ou bidirecionais entre as modularizações, de modo que se possibilite observar e avaliar o desempenho das *startups* durante o tempo.

5.2.3. Indicadores de desempenho

Associado ao subtópico anterior, o conjunto de indicadores de desempenho reflete os módulos essenciais e de suporte. Considera-se nesse trabalho como indicador de desempenho as medidas de quão bem algo está sendo feito, tanto em termos de processo quanto de performance em geral (Borden & Bottrill, 1994).

Nesse sentido, para a composição dos indicadores do modelo proposto, alguns aspectos devem ser considerados pelos empreendedores, que são: (i) variedade e atributos dos indicadores; (ii) métricas e hierarquização; (iii) nível de medição; (iv) fatores críticos de sucesso; (v) relacionamento entre os indicadores; e (vi) avaliação dos iniciadores.

Sobre a variedade e atributos dos indicadores, consta-se, na literatura acadêmica e gerencial, ampla variedade de indicadores, os quais são: financeiros, não-financeiros, quantitativos, qualitativos, de ocorrência, de tendência e com escalas nominais e ordinais. Cada um deles apresenta particulares que podem ajudar o gestor a obter informações para a tomada de decisão.

Argumenta-se, portanto, que quanto maior a diversificação de indicadores, melhor e mais abrangente se torna a compreensão e avaliação da *startup*. No entanto, a sua escolha incoerente, devido as diferentes por natureza, leva aos problemas de mensuração e falta de comparabilidade (Sudnickas, 2016). Em outras palavras, a ausência de sintonia dos indicadores com os módulos, metas, objetivos e estratégia pode levar o gestor a tomar decisões errôneas (Merchant, 2006), como por exemplo, de cortar investimentos no curto prazo, por considerar que o indicador de lucratividade está baixo do esperado, levando a perda de competitividade ao longo prazo.

Para evitar esses problemas, Merchant (2006) aponta que, ao escolher os indicadores, deve-se considerar os atributos de congruência, controlabilidade, oportunidade, acurácia, compreensibilidade, relação custo-benefício e diversificação. Logo, os indicadores são congruentes quando estão relacionados diretamente com os objetivos da organização; são controláveis quando estão sob a posse do gestor; são oportunos por gerar recompensas no médio prazo; são acurados por resumir e apresentar-se objetivamente; são compreensíveis quando o gestor entende e conhece aquilo que está mensurando; tem custo-benefício quando a despesa de medir é menor do que os retornos que o mesmo indicador traz à organização; e são diversificados quando consideram os diferentes tipos de indicadores e métrica.

No que se refere as métricas, argumenta-se que para estruturar os indicadores se torna necessário estabelecer métricas claras, para que produzam informações padronizadas, uma vez

que elas são utilizadas para quantificar a eficiência e eficácia de uma ação (Neely, Gregory & Platts, 1995). Já a hierarquização, assim como nos módulos, assume que os indicadores não são todos iguais e propõe grau de importância distintos, o que requer do gestor cuidados especiais.

Além desses aspectos, indica-se ao empreendedor estabelecer indicadores que avaliam diferentes níveis organizacionais. Dessa forma, segundo Sudnickas (2016), os indicadores de nível individual, são mais simples de se obter as informações, e são úteis na determinação do desempenho das pessoas e das equipes, como por exemplo a quantidade média de produtos fabricados por indivíduo. Já os indicadores de nível organizacional, são mais complexos e generalistas, pois estabelecem métricas e combinações, do qual determinadas pessoas podem não entender as suas conexões, como por exemplo, a taxa média de produtividade dos colaboradores por unidade de negócio. Por último, os indicadores de nível ambiental, referem-se ao conjunto de atores externos à organização, como por exemplo a quantidade de produtos desenvolvidos por meio de recursos de parceiros.

Ainda nesse sentido, o estabelecimento de indicadores que reflete os diferentes níveis organizacionais pode ser combinado com os fatores críticos de sucesso, o que torna os indicadores mais fortes e focado nas necessidades da *startup*. Essa união se torna poderoso aliado dos empreendedores, visto que os fatores críticos de sucesso são gatilhos, apoiadores ou dificultadores importantes para o crescimento das *startups* (Pugliese, Bortoluzzi & Zupic, 2016). Logo, associando esses fatores com o método de avaliação, permite que esse mesmo empreendedor monitore e controle continuamente a sua empresa. Como exemplo, aponta-se o indicador de capacitação da equipe fundadora, que reflete no nível individual de análise associado com o fator crítico grupal; e quantidade de investimento obtido por investidores *angels*, que relaciona o fator crítico organizacional e nível de análise organizacional.

Torna-se salutar também que os indicadores apresentem relações entre eles. Dito de outra forma, assim como os módulos, os indicadores devem apresentar lógica de associação, o que permite maior congruência entre os indicadores. Essa lógica também permite melhores avaliações, uma vez que ao analisa-los conjuntamente, o gestor pode ter compreensão mais abrangente do negócio, bem como compreender a total complexidade da *startup*. Ademais, a avaliação dos indicadores considerando o tempo é uma das importantes ferramentas para se observar a própria evolução do negócio.

Por fim, outros dois outros pontos são apresentados. Primeiro, a avaliação dos indicadores deve se pautar nas metas organizacionais, sendo que as metas refletem o objetivo e a estratégia do negócio. Segundo, o processo de construção, escolha e estruturação dos indicadores permite rever as próprias metas e os seus respectivos módulos. Esse aspecto, portanto, dá caráter recursivo ao modelo, de modo permitir adequação e harmonia no processo de planejamento.

5.2.4. Ação e avaliação

A ação e avaliação correspondem as etapas de execução, controle e avaliação do método de avaliação de desempenho de *startups*. Detalhadamente, a ação ocorre desde a implementação do modelo até o acompanhamento e manutenção do processo de avaliação de desempenho. Logo, a execução e controle se tornam características gerenciais do próprio gestor em conduzir o método de avaliação de desempenho.

De forma análoga, a avaliação se refere ao processo de coleta e verificação de dados sobre o próprio processo de avaliação de desempenho, buscando averiguar a validade e confiabilidade do método. Em outras palavras, a avaliação permite (i) identificar se o método mede o que é concebido para medir – validade (Kvale, 1995); e (ii) se ele tem a capacidade de reproduzir novamente os resultados – confiabilidade (Stanbacka, 2001). Por sua vez, essas informações permitem compreender o grau de adequação do método às *startups*, tornando-o

mais eficiente e eficaz, além de possibilitar enxergar o caráter evolutivo de todo o processo, permitindo feedbacks sobre o alcance dos objetivos pretendidos naquele momento da empresa.

6. Considerações Finais

O objetivo deste trabalho consistiu em desenvolver um *framework* de avaliação de desempenho de *startups*. Para a sua construção, considerou-se as particularidades desse negócio, bem como os seus momentos de metamorfose. Por sua vez, a proposição encontrada nesse estudo, além de considerar a mensuração do desempenho no presente, pode ser estendido aos períodos futuros, variando as suas metas, módulos de suporte e indicadores.

Nesse sentido, essa pesquisa contribui teoricamente de diversas formas. Primeiro, avança na literatura de *startups* por desenvolve proposição exclusiva, o qual não foi encontrado anteriormente, a não ser pela adaptação ineficiente de modelos tradicionais, como BSC e demais modelos. Segundo, avança na literatura de avaliação de desempenho por abordar o processo evolutivo das organizações, fator o qual não tem sido retratado nessa mesma literatura. Por último, a proposição integra vários aspectos de *startup*, como ciclo de vida dessa organização, avaliação de desempenho e fatores críticos de sucesso.

Como contribuição gerencial, o ensaio se apresenta como potencial ferramenta de gestão devido ao seu caráter integrativo e contínuo. Além disso, possibilita que os gestores obtenham instrumento customizado às complexidades de seus negócios, aspecto em falta nas principais literaturas gerencias de *startups*.

Por se tratar de ensaio teórico, a limitação desse estudo se restringe àqueles referentes a escolha de tal modelo de artigo, como falta de verificações empíricas. Nesse sentido, a proposições de estudos futuros aponta nessa necessidade de verificar o *framework* com os *stakeholders* (gestores de startups, investidores, incubadoras e aceleradoras), objetivando validar a sua adequação. Por fim, também se indica a realização de estudo de casos com enfoque nessa proposição.

Referências

- Bititci, U.S. (1997). Integrated performance measurement systems: a reference model. In *Proceeding of the IFIPWG 5.7 Conference on Organising The Extended Enterprise*, Ascona, Switzerland, 15–16 September
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. John Wiley & Sons.
- Block, Z., & MacMillan, I. C. (1985). Milestones for successful venture planning. *Harvard Business Review*, 63(5), 184.
- Borden, V. M., & Bottrill, K. V. (1994). Performance indicators: History, definitions, and methods. *New directions for institutional research*, 1994(82), 5-21.
- Bourne, M.C. (2008). Performance measurement: learning from the past and projecting the future. *Measuring Business Excellence*, 12 (4), 67-72.
- Bourne, M.C., Neely, A.D., Mills, J.F. & Platts, K.W. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review, *International Journal of Business Performance Management*, 5 (1), 1-24.
- Bourne, M.C., Mills, J.F., Wilcox, M., Neely, A.D. & Platts, K.W. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems, *International Journal of Operations and Production management*, 20 (7), 754-771.
- Chennell, A., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I. & Shaw, D. (2000). OPM: a system for organisational performance measurement. In *Proceedings of the Performance Measurement – Past, Present and Future Conference*, Cambridge, 19–21 July.
- Choong, K. K. (2014). The fundamentals of performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(7), 879-922.

- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61(3), 30-50.
- Couto, M. H. G. (2019). *Análise do Ciclo de Vida das Startups: características, agentes e riscos associados*. Dissertação de mestrado apresentado a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Brasil.
- Corrêa, H. L. O (1986). “Estado da Arte” da avaliação de empresas estatais. São Paulo, Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Brasil.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research, *Management Accounting Research*, 23 (2) 79-119.
- Furlan, A. & Grandinetti, R. (2011). Size, relationships and capabilities: a new approach to the growth of the firm, *Human Systems Management*, 30 (4), pp. 195-213.
- Gaibraith, J. (1982). The Stages of Growth, *Journal of Business Strategy*, 3(1), pp. 70 – 79.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, 76(3), 55-64.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of management journal*, 31(2), 257-279.
- Khan, Z., Bali, R.K. & Wickramasinghe, N. (2007). Developing a BPI framework and PAM for SMEs, *Industrial Management & Data Systems*, 107 (3), 345-360.
- Kefe, I. (2019). The Determination of Performance Measures by Using a Balanced Scorecard Framework. *Foundations of Management*, 11(1), 43-56.
- Khomba, J. K. (2015). Conceptualisation of the Balanced Scorecard (BSC) model. *International Journal of Commerce and Management*, 25(4), 424-441.
- Kvale, S. (1995). The social construction of validity. *Qualitative Inquiry*, 1 (1), p.19-40.
- Laitinen, E.K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 65–99
- Laitinen, E.K (1996). Framework for small business performance measurement: towards integrated PM system. *Research Papers of the University of Vaasa*, Finland.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal Production Economics*, 41(23-25), p. 23-35, 1995.
- Merchant, K. A. (2006). Measuring general managers’ performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19 (6), p.893-917.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research. *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (12), 1264-1277.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: the Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationship*. London: Prentice Hall.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116.

- Nurcahyo, R., Akbar, M. I., & Gabriel, D. S. (2018). Characteristics of startup company and its strategy: Analysis of Indonesia fashion startup companies. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.34), 44-47.
- Passaro, R., Quinto, I., & Rippa, P. The start-up lifecycle: an interpretative framework proposal. In: *RSA AiIG*, Bergamo, Italy.
- Pandey, I. M. (2005). Balanced scorecard: myth and reality. *Vikalpa*, 30(1), 51-66.
- Parker, S.C. (2006). Learning about the unknown: How fast do entrepreneurs adjust their beliefs?. *Journal of business venturing*, 21(1), 1-26.
- Pugliese, R., Bortoluzzi, G., & Zupic, I. (2016). Putting process on track: empirical research on start-ups' growth drivers. *Management Decision*, 54(7), PP.1633-1648.
- Ripsas, S., Schaper, B. & Troger, S. (2015), *A startup cockpit for the proof-of-concept*, Handbuch Entrepreneurship,
- Ripsas, S., & Tröger, S. (2014). *Deutscher Startup Monitor# DSM*. KPMG AG.
- Rompho, N. (2018). Operational performance measures for startups. *Measuring Business Excellence*, 22 (1).
- Santisteban, J., & Mauricio, D. (2017). Systematic literature review of critical success factors of information technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2).
- Sharma, M. K., Bhagwat, R. & Dangayach, G.S. (2005). Practice of performance measurement: experience from Indian SMEs. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1 (2), 183-213.
- Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision* 39 (7), p. 551-556.
- Stokan, E., Thompson, L., & Mahu, R. J. (2015). Testing the Differential Effect of Business Incubators on Firm Growth. *Economic Development Quarterly*, 29 (4), p. 317-327.
- Sudnickas, T. (2016). Different levels of performance evaluation-individual versus organizational. *Public Policy and Administration*, 15 (2), pp.195-205.
- Susilawati, A., Tan, J., Bell, D., & Sarwar, M. (2013). Develop a framework of performance measurement and improvement system for lean manufacturing activity. *International Journal of Lean Thinking*, 4(1), 51-64.
- Taticchi, P. (2008). *Business performance measurement and management: implementation of principles in SMEs and enterprise networks*, PhD thesis, University of Perugia, Perugia
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring business excellence*, 14 (1).
- Tsai, S. D., & Lan, T. T. (2006). Development of a startup business—A complexity theory perspective. *National Sun Yat-Sen University*, Kaohsiung, Taiwan.
- Toklu, M. C., & Taskin, H. (2017). Performance evaluation of small-medium enterprises based on management and organization. *Acta Phys Pol A*, 132(3), 994-998.
- Von Gelderen, M., Frese, M., & Thurik, R. (2000). Strategies, uncertainty and performance of small business startups. *Small Business Economics*, 15(3), 165-181.
- Waal, A., & Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (5).
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California management review*, 57(2), 66-90.