



**Da estratégia à execução: A implementação  
de KPI's como forma de assegurar o sucesso  
das *startups***

Mestrado em Controlo de Gestão

Luís Couto Fonseca

Leiria, setembro de 2022



# **Da estratégia à execução: A implementação de KPI's como forma de assegurar o sucesso das *startups***

Mestrado em Controlo de Gestão

Luís Couto Fonseca

Estágio realizado sob a orientação do Professor Doutor Vítor Ferreira, e sob supervisão  
de Francisco Aguiar

Leiria, setembro de 2022

# Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2021/2022 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos (se aplicável).

# Agradecimentos

Após terminar esta longa caminhada, não posso deixar de fazer um agradecimento a todos os que nela me acompanharam.

Em primeiro lugar um grande agradecimento à minha mãe, aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos por todo o apoio prestado no decorrer deste trajeto. À minha namorada, Tânia, por toda amizade, conselhos e apoio incondicional.

Um profundo agradecimento ao professor Vítor Ferreira, por ter aceitado ser meu orientador no desenvolvimento deste relatório e por me ter permitido estagiar na Startup Leiria.

Ao meu orientador de estágio, Francisco Aguiar, e a toda a equipa da Startup Leiria, ao Bruno, ao João, à Ana, à Natacha e ao Miguel, por me terem integrado tão bem. Também um especial agradecimento à minha colega de estágio, Patrícia, por todo o companheirismo durante os seis meses de aprendizagens.

A todos os meus colegas e amigos com quem partilhei estes últimos anos e que tornaram toda esta jornada académica como algo memorável. A todos os professores com quem tive a oportunidade de aprender e que marcaram de alguma forma o meu trajeto nesta academia.

Obrigado a todos por me terem apoiado até ao fim deste percurso.

# Resumo

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito do estágio realizado na Startup Leiria, uma incubadora e aceleradora de empresas. Este estágio teve a duração de 1040h e teve como intuito a obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão, pelo Politécnico de Leiria, além do ganho de experiência profissional na área de estudo.

As tarefas desenvolvidas durante o estágio curricular tiveram um foco no apoio à gestão financeira e administrativa, apoio à equipa de consultores e à gestão de projetos cofinanciados, além do apoio ao marketing e à organização de eventos.

Este relatório além de descrever as tarefas desenvolvidas e a entidade onde o estágio foi realizado, apresenta um estudo efetuado com *startups* do ecossistema da Startup Leiria. O estudo tem como objetivo relacionar o uso de indicadores de performance (KPI's-*Key Performance Indicators*) com o sucesso das startups.

No contexto económico atual, onde perdura a incerteza, torna-se imperativo ter mecanismos que permitam aos gestores das empresas decidir de um modo mais eficaz. A análise permanente da performance das empresas, permite obter informação constantemente atualizada e relevante para a tomada de decisão.

Através do enquadramento teórico, da recolha de dados e da interpretação dos mesmos, o presente relatório pretende enriquecer este campo de estudo, demonstrando os KPI's mais importantes na análise da performance de uma *startup*.

Com base nos dados recolhidos nas entrevistas aos empreendedores, conclui-se que existem KPI's que são considerados mais importantes no momento de analisar a performance de uma *startup*. O indicador que mais se destacou foi o *Annual Recurring Revenue*. Este KPI's indica a receita anual recorrente, permitindo verificar a viabilidade financeira da *startup*.

**Palavras-chave:** controlo de gestão, empreendedorismo, incubadora, investimento, *key performance indicators*, *startups*.

# Abstract

This report was developed within the scope of the internship performed at Startup Leiria, an incubator and accelerator of companies. This internship had the duration of 1040h and was intended to obtain the degree of master's in Management Control, by the Polytechnic of Leiria, besides the gain of professional experience in the study area.

The tasks developed during the curricular internship had a focus on the support to the financial and administrative management, support to the team of consultants and to the management of the co-financed, as well on the support to marketing and events organization.

This report, besides describing the tasks developed and the entity where the internship took place, presents a study carried out with startups from the Startup Leiria's ecosystem. The study aims to relate the use of performance indicators (KPI's) with the success of startups.

In the current economic context, where uncertainty persists, it is imperative to have mechanisms that allow company managers to decide in a more effective way. The permanent analysis of the companies' performance allows obtaining constantly updated and relevant information for decision making.

Through the theoretical framework, data collection and data interpretation, this report aims to enrich this field of study, demonstrating the most important KPIs in the analysis of a startup's performance.

Based on the data collected in the interviews with the entrepreneurs, it is concluded that there are KPI's that are considered most important when analyzing the performance of a startup. The indicator that stood out the most was Annual Recurring Revenue. This KPI's indicates the annual recurring revenue, allowing to verify the financial viability of the startup.

**Keywords:** management control, entrepreneurship, incubator, investment, key performance indicators, startups.

# Índice

Originalidade e Direitos de Autor.....	iii
Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	v
Abstract.....	vi
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Tabelas .....	x
Lista de Gráficos .....	xi
Lista de Siglas e Acrónimos.....	xii
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento do relatório e justificação .....	2
1.2. Formulação dos objetivos .....	2
1.3. Estrutura do relatório .....	3
2. Enquadramento teórico .....	5
2.1. Controlo de gestão .....	5
2.2. A importância dos <i>Key Performance Indicators</i> .....	6
2.3. Inovação e Empreendedorismo.....	7
2.4. Definição do conceito de <i>Startup</i> .....	9
2.5. Incubadoras e Aceleradoras de empresas .....	11
2.6. Financiamento em <i>startups</i> .....	12
2.7. Controlo de gestão nas <i>startups</i> .....	14
3. Metodologia .....	16
3.1. Metodologia de investigação.....	16
3.2. Método de recolha de dados .....	16

3.3. Formulação da entrevista.....	17
4. Análise dos resultados.....	20
4.1. Estatística descritiva .....	20
4.2. Importância dada aos KPI's.....	28
4.3. Análise de correlações .....	29
4.4. Conclusões ao estudo.....	30
5. Caracterização da Entidade de Acolhimento.....	32
5.1. Organograma .....	33
5.2. Recursos Humanos .....	33
6. Tarefas de estágio .....	34
6.1. Apoio Administrativo.....	34
6.2. Apoio ao marketing e à organização de eventos.....	34
6.3. Apoio ao fecho das contas, formulação da estratégia e orçamentação	35
6.4. Apoio à gestão financeira de projetos cofinanciados .....	35
7. Considerações finais ao estágio.....	37
8. Conclusão .....	38
8.1. Limitações ao estudo e melhorias para investigações futuras .....	40
Referências bibliográficas.....	42
Anexos.....	46
Anexos A – Entrevista .....	46



# Lista de Figuras

Figura 1 - Formas de financiamento para <i>startups</i> .....	13
Figura 2- Logótipo Startup Leiria.....	32
Figura 3 - Organograma Startup Leiria .....	33

# Lista de Tabelas

Tabela 1 - Descrição do KPI's ..... 19

Tabela 2 - Análise de conteúdo ..... 28

Tabela 3 - Análise correlacional ..... 29

# Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Utilização das palavras " <i>startup</i> " e "start-up" em livros .....	10
Gráfico 2 - Dados recolhidos acerca do cargo dos entrevistados .....	20
Gráfico 3 - Dados recolhidos sobre a área de formação dos entrevistados.....	21
Gráfico 4 - Dados recolhidos acerca do grau de habilitações dos entrevistados.....	21
Gráfico 5 - Dados recolhidos acerca do ano de fundação das <i>startups</i> .....	22
Gráfico 6 - Dados recolhidos sobre a localização da sede das <i>startups</i> .....	22
Gráfico 7 - Dados recolhidos acerca do tipo de clientes das <i>startups</i> .....	23
Gráfico 8 - Dados recolhidos acerca das fontes de financiamento aquando da sua criação...	23
Gráfico 9 - Dados recolhidos acerca do nº de colaboradores .....	24
Gráfico 10 - Dados recolhidos acerca do modelo de receitas das <i>startups</i> .....	24
Gráfico 11 - Dados recolhidos acerca das rondas de investimento já levantadas .....	25
Gráfico 12 - Dados recolhidos acerca do KPI's conhecidos pelos entrevistados.....	26
Gráfico 13 - Dados recolhidos sobre a responsabilidade em monitorizar os KPI's .....	27

# Lista de Siglas e Acrónimos

CAE	Código das Atividades Económicas
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
SCG	Sistema de Controlo de Gestão

# 1. Introdução

O empreendedorismo e a criação de *startups* têm tido um elevado crescimento nos últimos anos. As pessoas veem no empreendedorismo uma nova forma de trabalhar, onde podem criar o seu próprio negócio ou aliarem-se a novas ideias e soluções de mercado. Muitos seguem este caminho profissional para conquistar uma realização pessoal, além claro dos rendimentos financeiros. O empreendedor é alguém extremamente focado na solução de um determinado problema (Ries, 2011). As *startups* são empresas inovadoras e que apresentam um modelo de negócio com uma enorme capacidade de escalabilidade (Blank, 2010).

No entanto, muitas das pessoas que optam por iniciar o seu próprio negócio não estão preparadas para os desafios, e não procedem a um planeamento da sua atividade. De acordo com dados do (PORDATA), a taxa de sobrevivência a dois anos das empresas em Portugal, foi nos anos 2018, 2019 e 2020, inferior a 60%, o que indica que ao fim de dois anos mais de 40% das empresas criadas acabaram por ir à falência. São vários os fatores que podem conduzir ao fecho de uma empresa, eles podem ser internos ou externos ao ambiente da empresa, sendo que os do segundo tipo estão totalmente fora do controlo dos gestores da empresa, no entanto podem ser previstos de forma a diminuir o seu impacto.

Para ultrapassar isto os governos têm apostado em programas de forte apoio ao empreendedorismo (ex: Startup Voucher ou Startup Visa), de forma apoiar as empresas em estágios iniciais. Além disso, os governos veem também o empreendedorismo e a inovação como a economia do futuro, com capacidade para gerar empregos mais qualificados, mais bem remunerados, permitindo alavancar as suas economias.

Como caminho para o sucesso Skawińska e Zalewski (2020) enunciam oito vantagens competitivas que as empresas devem procurar obter, entre elas encontra-se o desenvolvimento sustentável. Como fonte de um desenvolvimento sustentável está uma análise cuidada da performance das empresas, tendo por base os *Key Performance Indicators*.

Os KPI's são rácios que permitem medir o desempenho global de uma empresa (Twin, 2022), que devem estar incorporados num Sistema de Controlo de Gestão da empresa. Um sistema de controlo de gestão é um conjunto de instrumentos, que por sua vez tem

como objetivo assegurar que os recursos das empresas estão a ser utilizados da forma mais eficiente possível, além de assegurar também a performance global das empresas (Jordan et al., 2008).

Em suma, este estudo pretende aferir como está relacionada a performance com o sucesso das *startups*, nomeadamente com a implementação de KPI's para análise da performance.

## **1.1. Enquadramento do relatório e justificação**

O presente relatório enquadra-se no âmbito do estágio curricular realizado, na Startup Leiria entre setembro de 2021 e março de 2022, com duração de 1040h, para a obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão, pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Politécnico de Leiria. O estágio permitiu a aplicação de conhecimentos adquiridos durante a formação académica, mas também a obtenção de conhecimentos no contexto empresarial, nomeadamente na área do empreendedorismo.

Este tema foi escolhido pelo facto de haver um grande interesse, por parte do autor, na estratégia das empresas e da forma como esta se relaciona com a performance das mesmas. Como a Startup Leiria é uma incubadora e aceleradora de empresas, que tem como objetivo potenciar o empreendedorismo, a inovação e a criação de novos negócios, o estudo restringiu-se a *startups* pertencentes ao ecossistema da Startup Leiria.

Devido à volatilidade do contexto económico atual, surge a necessidade de uma medição e controlo da performance das empresas e os KPI's são uma ótima ferramenta para a realização dessas tarefas. Através da análise dos KPI's podem ser verificados e corrigidos com maior precisão os desvios na estratégia traçada para a empresa, levando a empresa a obter melhores resultados.

Neste relatório são abordados vários temas como controlo de gestão, *startups*, incubadoras e aceleradoras, empreendedorismo e inovação, performance e KPI's.

## **1.2. Formulação dos objetivos**

Para a obtenção do grau de mestre decidi optar pelo estágio curricular, não só pela necessidade de obter experiência profissional na área de estudo, como também o aumento do sentido de responsabilidade e autonomia. Os objetivos relativos ao estágio foram vários, aplicar os conhecimentos na área do controlo de gestão, mas também da gestão e do marketing em contexto empresarial, de forma a consolidar todos os temas abordados no

percurso académico; aprender sobre o funcionamento e dinamização dos ecossistemas de empreendedorismo e inovação; e ganhar experiência no mercado de trabalho.

Em relação ao relatório escrito, os objetivos passam por melhorar o conhecimento sobre os KPI's e perceber que relação existe entre o seu uso e análise e o sucesso das *startups*. O objetivo deste estudo é também obter uma maior capacidade crítica de análise económico financeira de uma *startup*, algo que é bastante interessante do ponto de vista de uma incubadora/aceleradora pois permite identificar e ajudar as *startups* que estejam em fase de declínio.

O presente relatório pretende descrever não só todo o percurso do estágio, mas também a apresentação do tema escolhido para o estudo. O estágio na Startup Leiria permitiu trabalhar em proximidade com a realidade do empreendedorismo e de ter contacto com várias pessoas que partilharam do seu conhecimento possibilitando o enriquecimento do estudo.

### **1.3. Estrutura do relatório**

A estrutura deste relatório segue os termos do Regulamento de Avaliação do Aproveitamento dos Estudantes, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria, sendo composto por cinco partes.

A primeira parte consiste no enquadramento teórico acerca do tema tratado no relatório. Serão abordados conceitos como controlo de gestão, os KPI's e a sua importância, inovação e empreendedorismo, *startups*, incubadoras e aceleradoras e o financiamento das *startups*.

A segunda parte aborda a metodologia utilizada no estudo, principalmente justificando a entrevista que será feita aos empreendedores como forma de recolha de dados. A terceira parte trata também os dados recolhidos e contém a análise crítica dos mesmos, procurando atestar a relação entre o uso e a análise dos KPI's e o sucesso das *startups*.

A quarta parte conta com a caracterização da entidade de estágio, referindo aquilo que é a sua atividade, a sua evolução, missão e visão, entre outros pontos relevantes para uma perceção geral da organização. Também nesta parte é feita uma abordagem ao Programa de Estágio e às tarefas desenvolvidas no decorrer do mesmo.

Na quinta e última parte, é feita uma apreciação global ao relatório de estágio, onde são apresentadas as conclusões gerais do estudo, se os objetivos foram ou não alcançados, e ainda são mencionadas as limitações do estudo e melhorias para investigações futuras.



## 2. Enquadramento teórico

### 2.1. Controlo de gestão

Carenys (2012) indica que o conceito de controlo de gestão foi introduzido por Anthony (1965), tendo sido definido como o processo de assegurar que os recursos das organizações são, adquiridos e utilizados eficaz, e eficientemente na concretização dos seus objetivos. O conceito de controlo está relacionado com a existência de objetivos por parte das organizações (Carenys, 2012).

A evolução tecnológica e o desenvolvimento económico e estrutural das empresas foram a origem para a necessidade da partilha de informação, conceção de sistemas de controlo de gestão e de cálculo de custos (Chegri et al., 2021). A conceção e implementação de um SCG (Sistema de controlo de gestão) implica um diagnóstico às necessidades da empresa, à cultura empresarial, não esquecendo fatores externos como fatores económicos ou políticos (Jordan et al., 2008), devido a estas razões, um SCG demora tempo a ser implementado e a organização deve ter a capacidade de alterar aquando necessário.

Segundo Jordan et al. (2008, p. 21),

**o controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.**

De forma mais sucinta, o controlo de gestão procura estabelecer a estratégia da empresa e definir objetivos, com o intuito de, posteriormente avaliar a prestação da organização durante um determinado espaço temporal. Esta avaliação procura responder a possíveis desvios entre os objetivos definidos e os resultados alcançados.

O controlo de gestão é também uma resposta à necessidade de descentralização da gestão e da tomada de decisão das empresas, através da produção de relatórios internos, principalmente nas organizações de maior dimensão, uma vez que possuem vários níveis de hierarquia e diferentes divisões internas. O controlo de gestão deve atuar mais sobre as pessoas, e não apenas em números (Jordan et al., 2008). Um sistema do controlo de

gestão permite definir centros de responsabilidades, objetivos gerais e específicos para cada secção da empresa.

Segundo Carenys (2012), citando Vázquez-Dodero e Weber (1997), um sistema de controlo de gestão necessita de considerar os seguintes aspetos:

- Definição de objetivos e metas estabelecidas para a organização como um todo, indicando o que deve ser feito, quando e como;

- Criação de uma estrutura interna, incluindo a linha de autoridade e responsabilidades à gestão de topo, intermédia e operacional;

- Um sistema de medição coerente com os objetivos, baseado no orçamento e nos sistemas de informação;

- Um sistema de recompensas ou punições, que leve os gestores a seguir uma direção coerente com os objetivos gerais da organização.

## **2.2. A importância dos *Key Performance Indicators***

Barnett (2015) evidencia um dos principais fundamentos da gestão de desempenho, é que apenas devemos medir o que conseguimos gerir. Este princípio é atribuído ao histórico Peter Drucker, um histórico economista australiano. A medição da performance é de extrema importância para a gestão de uma organização, pois identifica as diferenças entre o que é planeado aquando da definição da estratégia e o estado atual (Weber & Thomas, 2005). Além disso, ajuda a atuar com medidas corretivas e incisivas que permitam levar a organização ao rumo traçado.

Segundo Twin (2022), os *Key Performance Indicators (KPI's)* são um conjunto de medidas quantificáveis, utilizadas para medir o desempenho global de uma empresa, a longo prazo. De acordo com os autores Badawy et al. (2016), os KPI's apoiam o planeamento e o controlo, através de informação de base, transparência e suporte nas tomadas de decisão da gestão.

No seu estudo sobre KPI's, Elmborg (2017) aponta para o facto dos autores Neely et al. (1995) considerarem estes indicadores como parte do processo de quantificação das ações das empresas. Estas ações levam a uma determinada performance que terá de ser medida e analisada. Caso os resultados não estejam dentro do previsto, terão de existir ações corretivas.

Os KPI's são indicadores que se focam nos fatores de desempenho organizacionais que são críticos para o sucesso atual e futuro das organizações (Parmenter, 2010). Cada organização deve adequar os KPI's a utilizar mediante o seu tipo de negócio, setor em atividade, dimensão, entre outros fatores, não de modo a beneficiar os resultados, mas para que a informação seja o mais pertinente possível, a fim de apoiar as tomadas de decisão.

Os KPI's são uma ferramenta desenhada para resumir o máximo de informação possível, transformando dados em informação relevante para análise de negócio, dentro de um contexto e período definido (Peterson, 2006). Segundo este autor, todos os KPI's que são capazes de levar a uma ação, ou tomada de decisão, são os mais relevantes e os mais importantes a ter em conta numa organização.

Parmenter (2010) aponta sete características essenciais dos KPI's: indicadores não financeiros (não são expressos em euros, dólares, libras, etc.); atuais (medidos frequentemente); devem ser destacados pelo CEO (*Chief Executive Officer*) (o CEO e a gestão de topo devem atuar sobre os KPI's); simples (quer sejam gestores de topo, intermédios ou colaboradores operacionais devem perceber os indicadores); deve existir uma equipa responsável por monitorizar os indicadores; impacto significativo e o lado negativo dos indicadores deve ser limitado (antes de serem colocados no sistema de KPI's de uma organização, os indicadores devem ser testados).

Segundo Peterson (2006, p. 7) os “KPI's são rácios, taxas ou percentagens (...)” e não números primários, não passíveis de interpretação; os KPI's “devem fornecer contexto temporal e destacar a mudança (...)” e os KPI's devem ser capazes de “conduzir a uma ação para o negócio”.

### **2.3. Inovação e Empreendedorismo**

Inovação e empreendedorismo são dois conceitos que muitas vezes andam de mãos juntas, mas que interessa definir e distinguir.

Segundo Bessant e Tidd (2015), a inovação é um processo de identificação ou criação de novas oportunidades, procura de novas formas de servir os mercados ou desenvolvimento de novos mercados, redesenhar serviços, melhorar operações ou suprimir as necessidades sociais.

Para Drucker (1985, p. 20) “a inovação é a ferramenta-chave dos gestores, o meio pela qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente(...)”. A inovação não só significa obter uma vantagem competitiva através de uma tecnologia de alto nível, mas também pequenas mudanças no *know-how* a nível operacional (Carayannis et al., 2015).

O economista Schumpeter (1943) aborda a associação da inovação ao “processo de destruição criativa”, pois subsiste a constante procura por algo novo, capaz de gerar mais valor, substituindo as regras impostas

Lalkaka (2006, p. 2), refere que “a inovação é um processo de visão e de criar novas e melhoradas formas de fazer as coisas para gerar valor para a empresa ou consumidor”. O autor aborda também o facto de o empreendedorismo mover o conceito de inovação, quer seja ela social ou tecnológica, aumentando a produtividade, a competitividade e o crescimento económico.

O empreendedorismo é uma “potente mistura de visão, paixão, energia, entusiasmo, insight, opinião e um trabalho árduo que permite que boas ideias sejam tornadas realidade” (Bessant & Tidd, 2015, p. 37). A inovação pode resultar do empreendedorismo, quando existe um risco calculado e uma grande capacidade de trazer ao mundo novos produtos, por vezes até de difícil aceitação por parte dos consumidores. A inovação e o empreendedorismo são o motor da economia do futuro, propiciando o desenvolvimento económico através da inovação de produtos, serviços e modelos de negócio (Baggio & Baggio, 2014).

Muitos países têm procurado implementar uma cultura empreendedora, devido à ligação entre o empreendedorismo e o crescimento económico. Esta cultura empreendedora está também relacionada com a mudança do paradigma profissional, em que o emprego deixa de servir apenas para obter um rendimento mensal, mas também como forma de realização pessoal através das escolhas profissionais (Ferreira et al., 2008).

O empreendedor é alguém que procura novas oportunidades, com o objetivo de gerar mudança. Ele tem a capacidade de fazer algo de novo, diferente e capaz de gerar valor para o mercado e para a sociedade (Ries, 2011). O empreendedorismo e a inovação não acontecem apenas no contexto das *startups*, mas também nas grandes empresas, onde a

necessidade de entregarem algo de diferente aos consumidores e de se distanciarem da concorrência, tem crescido de década para década (Drucker, 1985).

## 2.4. Definição do conceito de *Startup*

De acordo Eric Ries (2011), *startup* é uma instituição humana criada para entregar um novo produto ou serviço sobre condições de extrema incerteza. Steve Blank (2010) afirma que uma *startup* é uma organização que procura um modelo de negócios escalável, repetitivo e lucrativo.

Steigertahl e Mauer (2018), apresentam uma definição académica do conceito, alicerçada em 3 pilares: idade (menor que 10 ou 5 anos dependente do setor), inovação (nos produtos, serviços ou modelo de negócio) e a intenção de crescer (em número de empregados e/ou no seu mercado).

As *startups* são empresas recém-fundadas, que estão em fase de desenvolvimento e estudo de mercado, normalmente são associadas a high-tech, sendo que não é um critério obrigatório (Čalopa et al., 2014).

As *startups* são empresas fundadas com o objetivo de desenvolver um produto ou serviço único, que não existe ou que não corresponde de forma total às necessidades dos utilizadores, e que por serem soluções disruptivas, muitas das vezes perturbam a forma de pensar dos atores das indústrias onde entram (Baldrige & Curry, 2022).

Furr e Dyer (2014, p. 38) sublinham o fato de uma *startup* ser “uma organização temporária, focada na procura de um problema, uma solução e um modelo de negócio. Os fundadores tentam lançar algo novo sobre muita incerteza”, pois não sabem se vai ter a procura desejada e se a tecnologia ou a solução vai ter o funcionamento pretendido.

Bøllingtoft (2012) e Giardino et al. (2014) abordam a importância e as vantagens que as *startups* têm no contexto económico dos países, no desenvolvimento económico, oportunidades de emprego e na criação de inovação.

Korpysa et al. (2021) referem que uma *startup* é uma empresa nova, de carácter empreendedor, que tenta estabelecer um negócio inovador e com uma elevada capacidade de crescimento, com base na visão individual do seu fundador.

As *startups* passam por várias fases de desenvolvimento, existindo diferentes abordagens a este tema, encontram-se autores que consideram existir quatro fases, outros cinco e há ainda quem considere mais de cinco. Klein et al. (2019) utilizam no seu estudo quatro estágios de desenvolvimento, sendo eles: Founding (ou pre-seed), seed, growth/expansion e maturing (ou scale-up). De acordo com os autores Steigertahl e Mauer, (2018), que produziram um relatório sobre *startups* da UE, existem cinco estágios: *seed stage*, *start-up stage*, *growth stage*, *later stage* e *steady stage*. De modo geral o que difere é a maior ou menor divisão dos estágios, pois as suas características têm elementos em comum. De modo mais explícito, tendo por base o artigo de Peter Cohan (2016), fase de seed, é a fase em que a *startup* procura o MVP (Minimum Viable Product) e inicia a construção e validação do seu modelo de negócio; a *growth stage* é o momento em que começam as vendas, são contratados os primeiros colaboradores e procuram-se formas de financiamento para desenvolvimento da solução; a *later stage* é a fase em que se inicia a expansão para outros mercados ou a internacionalização e onde é necessário definir ou contratar chefes executivos (ex: CEO, CFO, CMO, etc.); a *steady stage* (ou *exit stage* no caso de venda a uma grande empresa) é a fase em que a empresa já se encontra estabelecida no mercado e com obtenção de lucros.

Uma análise histórica, permite perceber que o conceito de *startup* começou a ser estudado nos anos 50, prova disso é a utilização das palavras “*startup*” e “*start-up*” em livros. A utilização destas palavras em livros atingiu o pico entre os anos 80 e 90. Este crescimento pode estar relacionado com o desenvolvimento tecnológico e com o aparecimento da internet.

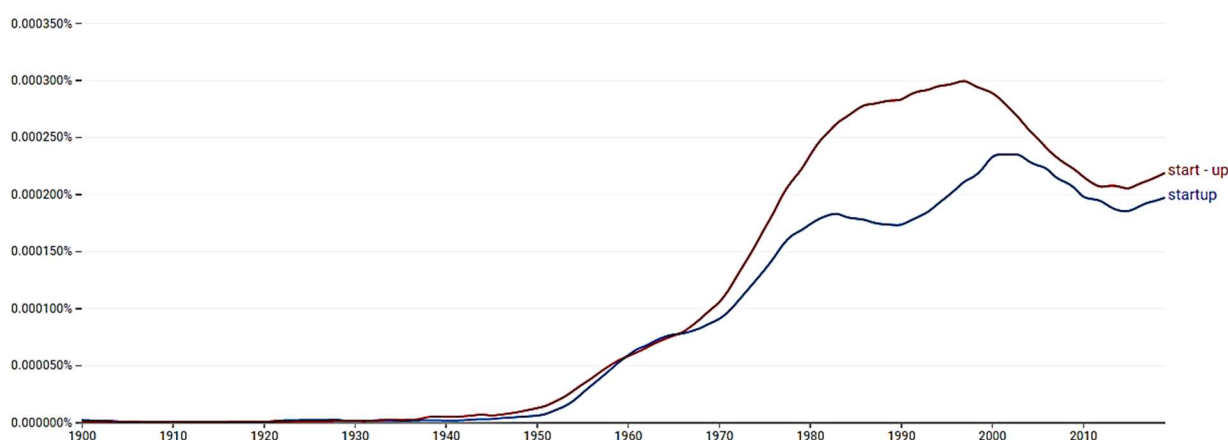


Gráfico 1 - Utilização das palavras "*startup*" e "*start-up*" em livros (Google, 2019)

## 2.5. Incubadoras e Aceleradoras de empresas

O termo “incubadora” difere do termo “aceleradora”, no entanto geralmente as incubadoras fazem também o trabalho de aceleradoras de empresas.

De acordo com Hackett e Dilts (2004) uma incubadora oferece um espaço de trabalho partilhado para empresas, diminuindo os custos iniciais. Além do espaço físico, tem serviços de apoio ao desenvolvimento do negócio dos seus clientes, também conhecidos como incubados. Geralmente as incubadoras são também detentoras de uma rede de contatos muito alargada, o que permite às empresas terem acesso a investidores, a universidades, ou serviços de contabilidade ou de advogados (Hackett & Dilts, 2004).

As aceleradoras de empresas apoiam os empreendedores a traçar e a construir as suas ideias, oferecem também oportunidades de mentoria com empreendedores de sucesso, investidores ou executivos, por vezes podem providenciar algum montante de capital (Cohen & Hochberg, 2014).

Cohen e Hochberg (2014) indicam algumas diferenças nomeadamente a duração, em que nas aceleradoras normalmente os projetos estão ligados cerca de três meses, enquanto que nas incubadoras esta duração é de um a cinco anos. Esta diferença traduz-se diretamente no estado de desenvolvimento dos projetos.

De acordo com Meyer (2003) as incubadoras têm um papel importante na inovação, apoiando novos projetos e negócios baseados em tecnologia, através de vários mecanismos que dispõem para os empreendedores, quer sejam financeiros ou estratégicos.

Os modelos de incubação focam-se essencialmente em apoiar as fases iniciais de *startups*, baseadas em conhecimento, com elevada capacidade de inovar e com potencial de crescimento, gerando valor para os seus negócios e aproximando-as do sucesso (Lalkaka, 2006).

Lalkaka (2006) aponta os objetivos das incubadoras, podendo variar mediante o foco das mesmas: fomentar a inovação tecnológica, desenvolvimento regional, ligação das *startups* à indústria, apoio à internacionalização de *startups* estrangeiras, desenvolvimento de grupos específicos (ex: negócios na área agro) e capacitação.

Como referido anteriormente as vantagens das incubadoras e aceleradoras devem ser muito mais que o espaço que estas dispõem para os seus incubados, como escritórios, salas de reunião ou espaços com serviços partilhados. Estas vantagens estendem-se a outros campos como os serviços que estas dispõem de apoio às empresas: *team-sharing*, mentoria e consultoria, *networking*, ligação a universidades, centros de investigação, indústria ou entidades públicas, entre outros. Todos estes pontos têm como objetivo colocar à disposição dos empreendedores todos os meios para que estes possam lançar e fazer crescer o seu negócio de modo a obter os melhores resultados possíveis.

## **2.6. Financiamento em *startups***

O financiamento das *startups* é uma das questões fundamentais no mundo do empreendedorismo, sendo que é uma das formas de alavancar e sustentar os negócios que se encontram em fase de desenvolvimento e crescimento (Cassar, 2004). A falta de *cash-flows* por parte das *startups*, as assimetrias de informação e os custos e problemas de agência, são as razões que mais justificam a dificuldade em levantar capital externo (Block et al., 2018).

Segundo Janaji et al. (2021) as *startups* podem ser financiadas a partir do capital próprio dos fundadores, empréstimos de família e amigos, business angels, venture capital, crowdfunding, ou ainda os tradicionais empréstimos bancários.

Um Investidor Anjo (*Business angels*), é um investidor individual que financia, através de capital de risco, *startups* e empreendedores. Estes investimentos são feitos sobretudo em fases de maturidade mais iniciais. Normalmente, em troca o investidor pede uma quota da *startup* (Ganti, 2022). *Venture capital* é, tal como os *business angels*, uma outra forma de as *startups* serem financiadas através de capital privado, no entanto existem algumas diferenças. *Venture Capitalists* são fundos de capital de risco que gerem o dinheiro de outros, procuram por *startups* mais estabelecidas, o que se traduz num maior capital investido e um maior risco. Pode ocorrer o controlo de uma parte da *startup* por parte dos *Venture Capitalists* (Vries, 2015).

Os tipos de financiamento utilizado pelas *startups* dependem do seu estado de maturidade, sendo que *startups* em estados iniciais têm mais dificuldade em obter financiamentos externos, além disso as assimetrias de informação, a escalabilidade e a estrutura de capital são outras variáveis que levam ou não à concretização de financiamento externo (Cassar,



2004). É expectável que em estágios iniciais o financiamento próprio ou o apoio de familiares seja uma opção a ter em conta, enquanto que em estágios mais avançados, com uma maior maturidade e com o negócio já estabelecido, seja necessário seguir outras opções onde seja possível arrecadar quantias mais elevadas de capital.

No seguinte quadro são apresentados os meios de financiamento das *startups* abordados por Korpysa et al. (2021), o seu tipo e a fase em que são utilizados. As fases 1, 2, 3 e 4, referem-se às fases de maturidade das *startups*, já mencionadas anteriormente, sendo que a fase 1 corresponde a *pre-seed*, a fase 2 *seed*, a fase 3 *expansão* e a fase 4 *stablished* ou *exit stage*. Relativamente à coluna do tipo de investimento, esta nomenclatura refere-se às fontes das formas de financiamento, o C corresponde ao mercado de capitais, o B refere-se aos bancos, o I a formas internas de financiamento e o O a outros.

Equity			Debt / others		
	Phase	type		Phase	Type
• Initial Public Offering (IPO)	4	C	• Bonds	4	C
• Private equity, management buy out, leverage buy out	1,2,3,4	C	• Bank loan	2,3,4	B
• Venture Capital / Corporate Venture Capital	2,3	C	• Trade finance	2,3,4	B
• Business angels	1,2,3	C	• Overdrafts	2,3	B
• Retained earnings	1,2,3,4	I	• Crowdfunding	1,2	C
• Family and friends	1,2,3	I	• Venture debt	2,3	C
• Initial Coin Offering	2,3	C	• Incubators / accelerators	1,2	C
• Sustainable startup finance	1,2,3	C	• Public funding programs	1,2	O
			• Pay per use loans	3,4	B
			• Employee capital	1,2,3,4	I

**Figura 1 - Formas de financiamento para *startups*** (Korpysa et al., 2021), p. 4462

A *Initial Public Offering* (IPO), é quando uma empresa privada faz uma emissão de ações pública, que lhes permite a obtenção de capitais próprios. Esta transação pode permitir aos investidores privados receberem os ganhos do investimento que fizeram na empresa. A IPO é uma das estratégias utilizadas para a saída dos fundadores ou dos investidores iniciais (Fernando, 2022). Uma *Initial Coin Offer* (ICO) é o equivalente a uma IPO mas no mercado das criptomoedas. As empresas que pretendem desenvolver uma moeda, *app* ou serviço podem fazer uma emissão de ICO para angariarem fundos (Frankenfield, 2022). O *crowdfunding* é uma forma de financiamento onde o objetivo é que exista um elevado número de pessoas a investir um montante simbólico. O *crowdfunding* é um método acessível a todos através dos meios de comunicação e os sites onde é possível fazer investimentos em variados projetos (Smith, 2022).

## 2.7. Controlo de gestão nas *startups*

A implementação de um SCG é um desafio da gestão das *startups*, pois há a necessidade de encontrar um equilíbrio entre o controlo e a inovação/flexibilidade (Granlund & Taipaleenmäki, 2005). No entanto, apesar de ser comum correlacionar negativamente os SCG formais com a inovação, os resultados obtidos no estudo de Kljuno et al. (2017) sobre a implementação e os fatores preponderantes nos sistemas de controlo nas *startups*, demonstram que as *startups* entrevistadas que implementaram uma variedade de sistemas formais, continuaram a ter uma boa performance e a desenvolverem-se de acordo com a sua estratégia.

Através de um SCG o *founder* ou o CEO consegue comunicar a estratégia e as necessidades a nível operacional de uma forma muito mais direta e clara para os seus colaboradores, permitindo-lhes ter uma ideia global do caminho que a organização pretende fazer (Davila et al., 2013).

De acordo com o estudo de Granlund e Taipaleenmäki (2005), no início do seu desenvolvimento, as *startups* têm como prioridade investir em investigação e desenvolvimento, deixando para segundo plano e com recursos bastantes limitados vendas, marketing e a área financeira. Os sistemas de controlo podem ser mais ou menos avançados consoante a fase de desenvolvimento das *startups*. Em fases de desenvolvimento mais avançadas, os SCG terão de ser mais rigorosos, pois além do crescimento operacional da *startup*, há a necessidade de fornecer informações aos vários *stakeholders* (Davila et al., 2013).

As sociedades de capitais de risco, depois de investirem nas *startups*, pressionam para que sejam implementados sistemas de controlo e reporte, principalmente a nível financeiro, que lhes permitam obter informação fiável, relevante e tempestiva (Granlund & Taipaleenmäki, 2005).

Vários estudos, como por exemplo o de Davila e Foster (2004), apontam para o fato de na primeira fase de uma *startup* é o CEO que faz o controlo sobre todas as áreas. No entanto, com o crescimento há a necessidade de contratar um CFO (*Chief Financial Officer*), responsável por controlar toda a área financeira da empresa. No estudo dos autores anteriormente mencionados, a contratação de um CFO é uma variável muito significativa para a implementação de um SCG, pois é um investimento em recursos humanos que vai

trazer para a organização *know-how*, diminuindo os riscos de implementação de um sistema de controlo que não seja adequado.

A implementação de sistemas de performance e de controlo de gestão nas pequenas e médias empresas, deve focar-se primeiramente numa utilização eficiente dos recursos que a empresa tem ao seu dispor (Kloviené & Speziale, 2015), o mesmo se aplica às *startups* em fase de desenvolvimento inicial. Os mesmos autores citam Fuller-Love (2006), para sublinhar a importância de estimular o desenvolvimento de sistemas de controlo de gestão nestas empresas, de forma a promover o seu crescimento sustentável.

Para Davila et al. (2013), existem duas razões que justificam o argumento que defende a implementação de um SCG em startups, um deles é o ponto de vista dos investidores o outro está relacionado com a qualidade da gestão. Relativamente aos investidores, estes acreditam que estes sistemas levam a melhores tomadas de decisão e a uma melhor execução das mesmas, uma vez que permite reunir mais informação para os gestores. Os autores Davila et al. (2013), acreditam que com a implementação dos SCG a organização apresenta uma melhor qualidade da gestão e uma melhor perspectiva de crescimento, oferecendo aos seus *stakeholders* uma maior segurança, assim a *startup* estará mais próxima não só de conseguir receber investimentos, mas também de contratar colaboradores mais qualificados ou negociar com melhores clientes.

Como fatores mais importantes na implementação de um SCG, Kljuno et al. (2017) apontam para o tamanho da *startup* em termos de colaboradores, o grau de autonomia que lhes é dado, a existência ou não de investidores, a concentração da administração e o clima de incerteza.

## 3. Metodologia

### 3.1. Metodologia de investigação

O método de investigação escolhido para este relatório foi o estudo de caso, tendo por base uma entrevista semiestruturada com perguntas de resposta aberta e fechada. A recolha foi feita através de uma amostra de 10 *startups*, pertencentes ao ecossistema da Startup Leiria.

Os estudos de caso são uma estratégia de investigação, que segundo Fortin (1996), consistem em investigar um indivíduo, um grupo ou uma organização. Os estudos de caso podem ser utilizados em situações diversas, pelo que são uma estratégia bastante comum para as investigações. O estudo de caso é uma investigação empírica que aborda um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto real (Yin, 2003).

Conforme referem Le Compte e Preissle (1993), citados por Fortin (1996, p. 322), a investigação qualitativa relaciona o “que existe entre os conceitos, as descrições, as explicações e as significações dadas pelos participantes e investigador relativamente ao fenómeno (...)”. A investigação qualitativa é frequentemente utilizada em pesquisas na área das ciências sociais, sendo que os métodos de recolha de dados vão desde entrevistas, grupos de discussão ou observação de comportamentos.

### 3.2. Método de recolha de dados

Como método de recolha de dados, foi feita uma entrevista semiestruturada, com perguntas abertas e fechadas, de modo a possibilitar aos entrevistados partilhar mais do seu conhecimento, acrescentando um maior valor à investigação.

Segundo Bodgan e Biklen (1994, p. 134), a entrevista “consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, com o objetivo de obter informações”. Neste tipo de investigação a entrevista “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bodgan & Biklen, 1994, p. 134). Segundo Hill (2014), citado por Sá et al. (2021, p. 20), na entrevista semiestruturada “o investigador pode dispor de um conjunto de perguntas-guia, (...), com as quais pretende

orientar a recolha de informação do entrevistado”. De modo a simplificar a recolha de dados, foi elaborado um Formulário Google com base no guião da entrevista.

O objetivo do presente relatório é relacionar o uso de KPI's com o sucesso e performance das *startups*. Para tal foi elaborada uma entrevista, em que numa primeira fase se pretendeu caracterizar a *startup*, incluindo perguntas como o ano de fundação, localização da sede, fase atual, fontes de financiamento, volume de negócios, modelo de receitas, entre outras. Numa segunda fase o foco é a análise de performance da *startup*, sendo questionada a importância dada a cada um dos KPI's escolhidos para esta análise. A formulação da entrevista teve como base o enquadramento teórico, capítulo 3 do presente relatório, e também a pesquisa de outros estudos, já elaborados, relevantes para o tema em questão.

### **3.3. Formulação da entrevista**

O sucesso das *startups* é subjetivo e depende de vários fatores. Não deve ser medido apenas através de valores de vendas, número de clientes ou à taxa de crescimento anual. Por outro lado, esse sucesso depende das vantagens competitivas que cada empresa constrói (Skawińska & Zalewski, 2020).

Skawińska e Zalewski (2020) no seu estudo sobre os fatores de sucesso das *startups*, na União Europeia, assinalam oito vantagens competitivas, apresentando os fatores que lhes são intrínsecos. Baseado nestes fatores o presente estudo assume que uma das formas de medir o sucesso das *startups* é a obtenção de financiamento, obtendo assim vantagens competitivas não só a nível financeiro, mas também a nível intangível como a reputação, novas conexões, conhecimento de mercados, entre outras.

As fontes de financiamento selecionadas para a entrevista têm por base um artigo dos autores Janaji et al. (2021), onde estes indicam que as *startups* são financiadas, em generalidade, a partir de capital próprio dos fundadores, empréstimos de família e amigos, *business angels*, *venture capital*, *crowdfunding*, ou ainda os tradicionais empréstimos bancários. Além das fontes de financiamento enunciadas pelos autores, as *startups* podem também receber fundos de prémios ou financiamentos públicos, como por exemplo o programa Portugal 2020.

Cada vez que uma *startup* consegue obter um financiamento, diz que conseguiu levantar uma ronda de investimento. As rondas de investimento que existem são *pre-seed*, *seed*, *Series A*, *Series B*, *Series C* e por aí em diante. Estas rondas variam em algumas características como o valor, quem financia, a informação requerida pelos investidores, entre outros. Os valores podem variar de país para país, dependendo da capacidade do investimento de capital de risco, mas de acordo com Reiff (2022), uma ronda *pre-seed* é normalmente até aos 500 mil euros, uma ronda *seed* varia entre os 500 mil euros e os 2 milhões euros, uma ronda de *Series A* entre 1.5 milhões de euros e os 15 milhões de euros, uma ronda de *Series B* varia entre 15 milhões de euros e os 25 milhões de euros e uma ronda de *Series C* pode ultrapassar os 30 milhões de euros.

Como referido no enquadramento teórico, as *startups* passam por várias fases, mediante o seu estado de maturidade e desenvolvimento. Não existe apenas uma só abordagem para a definição destas fases, pois existem estudos e autores que apresentam quatro estágios (Klein et al., 2019) enquanto outros apresentam cinco ou mais estágios como o caso de Steigertahl e Mauer (2018) no relatório sobre as *startups* da UE. No relatório em questão são cinco as fases: *seed stage*, *start-up stage*, *growth stage*, *later stage* e *steady stage*, no entanto e de modo a simplificar a leitura dos resultados do presente estudo, restringiu-se a quatro fases de desenvolvimento *seed stage*, *growth stage*, *later stage* e *steady stage*.

Para a segmentação das *startups* por modelos de receitas, foi adaptada uma pergunta de Elmborg (2017) onde é estudado o efeito dos KPI's no crescimento das *startups*. Esta segmentação vai possibilitar, aquando da análise dos resultados obtidos, perceber se existe ou não alguma correlação entre os modelos de receitas e os KPI's, percebendo também se as *startups* estão a utilizar os indicadores adequados para o seu modelo de negócio.

Os KPI's escolhidos para recolha de dados foram baseados em dois artigos: Kemell et al. (2020) e Elmborg (2017). O primeiro é um artigo onde através de uma análise de literatura são reunidos mais de cem indicadores de performance para *startups*. O segundo é um estudo onde o autor procura correlacionar o efeito e o impacto que os KPI's têm no crescimento das *startups*. Desta forma foi possível reunir um conjunto de KPI's, orientados para a gestão e análise de performance das *startups*, com o objetivo de perceber o conhecimento e o grau de importância dado pelos empreendedores. Os KPI's escolhidos foram: *Active User Growth Rate*, *Annual Recurring Revenue*, *Avg. Revenue per User/Customer*, *Burn Rate*, *Churn Rate*, *Conversion Rate*, *Cost of goods sold*, *Customer*

*Acquisition Cost, Customer Retention Cost, Daily Active Users, Gross Profit, Leads, Monthly Active Users, Revenue Growth Rate e Total Number of Users/Customers.* Na tabela 1, são apresentados os KPI's utilizados no presente estudo.

<b>Key Performance Indicators</b>	<b>Descrição do KPI</b>
<i>Active User Growth Rate</i>	Nº de novos utilizadores durante um período de tempo
<i>Annual Recurring Revenue</i>	Previsão de receitas anual
<i>Avg. Revenue per User/Customer</i>	Média de receitas por utilizador /cliente
<i>Burn Rate</i>	Taxa a que o capital investido é gasto
<i>Churn Rate</i>	Clientes ou utilizadores perdidos durante um período de tempo
<i>Conversion Rate</i>	Nº de <i>leads</i> que se tornam utilizadores/clientes
<i>Cost of goods sold</i>	Custo dos produtos ou serviços vendidos
<i>Customer Acquisition Cost</i>	Custo médio de aquisição de um cliente
<i>Customer Retention Cost</i>	Custo médio de retenção de um cliente
<i>Daily Active Users</i>	Nº de utilizadores que usam diariamente a solução
<i>Gross Profit</i>	Total das receitas menos o custo dos produtos ou serviços vendidos
<i>Leads</i>	Estimativa de futuros clientes
<i>Monthly Active Users</i>	Nº de utilizadores que usam mensalmente a solução
<i>Revenue Growth Rate</i>	Taxa de crescimento das receitas durante um período de tempo
<i>Total Number of Users/Customers</i>	Nº Total de utilizadores/clientes

**Tabela 1 - Descrição do KPI's** (Kemell et al., 2020, p. 114 a 117)

## 4. Análise dos resultados

Para uma melhor análise dos dados obtidos procedeu-se a uma divisão dos resultados obtidos.

Primeiramente foi feita uma análise e caracterização da amostra através dos dados obtidos acerca dos entrevistados que participaram no estudo e das suas *startups*. Com estes dados pretende-se identificar o grau de conhecimento dos empreendedores, o estado de desenvolvimento, o tamanho, a idade, entre outras características das *startups*.

De seguida irá ser apresentada uma análise de conteúdo relativamente à importância aos KPI's por parte dos entrevistados. Com esta análise pretende-se mostrar as razões apresentadas pelos entrevistados para a classificação que fizeram. Depois são apresentadas as correlações existentes entre a classificação dada quanto à importância dada aos KPI's e as seguintes variáveis: valor total levantado nas rondas de investimento, Volume de negócios em 2020 e a Fase de desenvolvimento atual da *startup*. O objetivo passa por perceber que KPI's se correlacionam positivamente ou negativamente com as demais variáveis. Por fim, é apresentada uma conclusão generalizada do estudo.

### 4.1. Estatística descritiva

#### Dados sobre o entrevistado

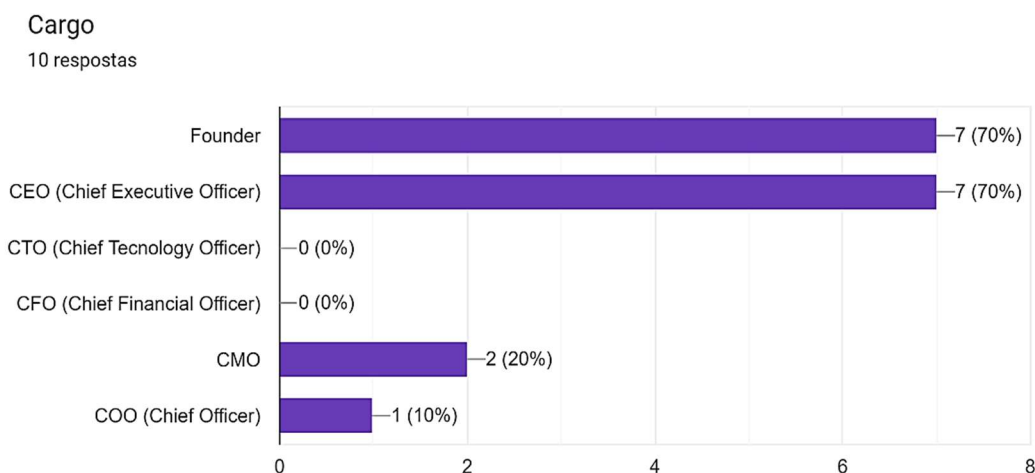


Gráfico 2 - Dados recolhidos acerca do cargo dos entrevistados

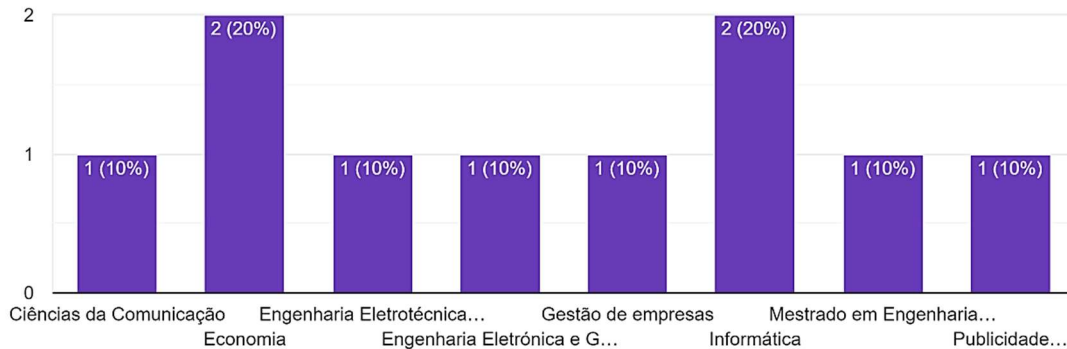
Devido ao facto de as *startups* participantes no estudo fazerem parte do ecossistema da Startup Leiria, foi possível entrevistar com os *founders* de quase todas as *startups*. Isto traz



uma grande riqueza ao estudo uma vez que estes têm conhecimento total sobre o histórico, o desenvolvimento e a performance das *startups*.

#### Área de formação

10 respostas

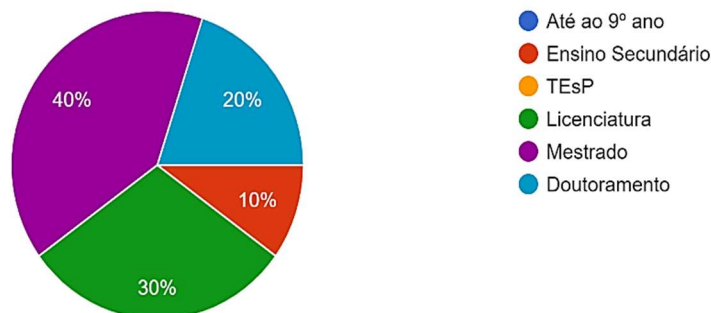


**Gráfico 3 - Dados recolhidos sobre a área de formação dos entrevistados**

A grande maioria dos entrevistados são portadores de um grau académico de nível superior, sendo que 60% tem mestrado ou doutoramento. Estes dados revelam um grau de conhecimento bastante elevado nas suas áreas de estudo, sendo que em maior parte dos casos a áreas de estudos dos entrevistados estão relacionados com a área profissional.

#### Grau de habilitações

10 respostas



**Gráfico 4 - Dados recolhidos acerca do grau de habilitações dos entrevistados**

Neste gráfico são apresentadas as áreas de formação e como se pode observar o foco divide-se entre economia/gestão e a área das engenharias, nomeadamente a informática. Grande parte das *startups* participantes são de base tecnológica, por isso verificamos que existe uma conexão entre as áreas de estudo dos entrevistados (70% *founders* das *startups*) e o negócio das *startups*.

## Caracterização da Startup

### Ano de fundação

10 respostas

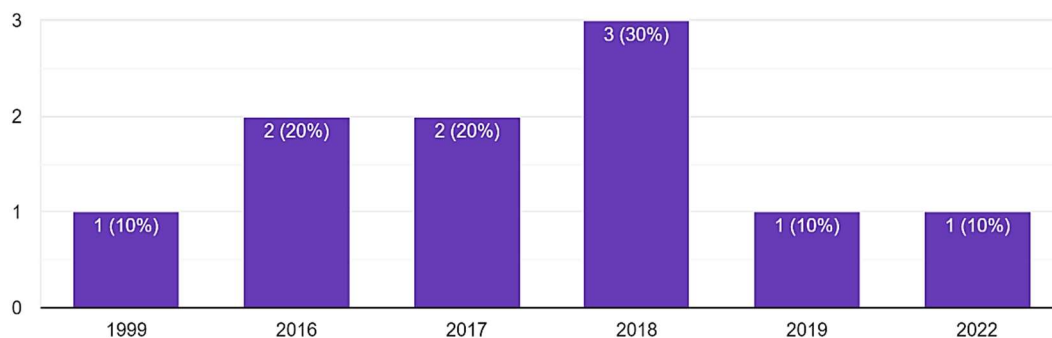


Gráfico 5 - Dados recolhidos acerca do ano de fundação das *startups*

Relativamente ao ano de fundação a maior parte das *startups* tem 5 ou menos anos, confirmando a premissa mencionada na revisão da literatura, de que as *startups* são empresas criadas recentemente. Apenas uma das *startups* participantes no estudo se desvia das demais, no entanto em tudo o resto se assemelha a uma *startup*, daí que tenha sido considerada no estudo.

### Localização da Sede

10 respostas

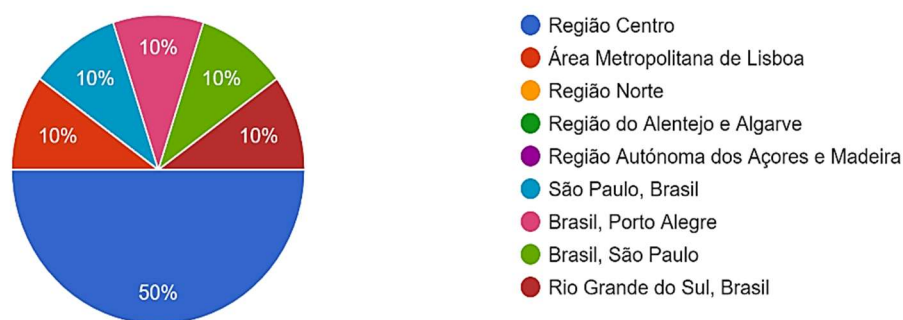


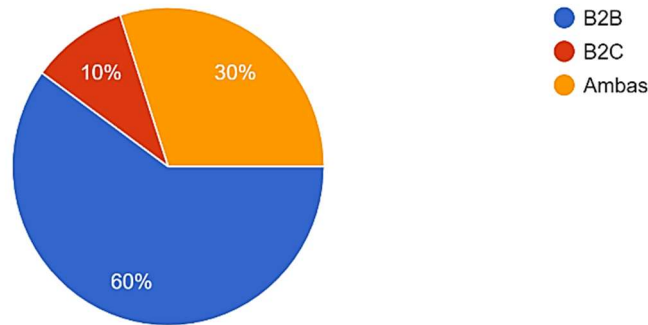
Gráfico 6 - Dados recolhidos sobre a localização da sede das *startups*

Metade das *startups* estão sediadas na Região Centro uma vez que todas fazem parte do ecossistema da Startup Leiria. A Startup Leiria tem feito uma forte aposta no apoio à internacionalização de *startups* brasileiras que querem entrar no mercado português e

Europeu, pelo que uma parte das participantes estrangeiras deste estudo são provenientes do Brasil.

#### Tipo de clientes

10 respostas

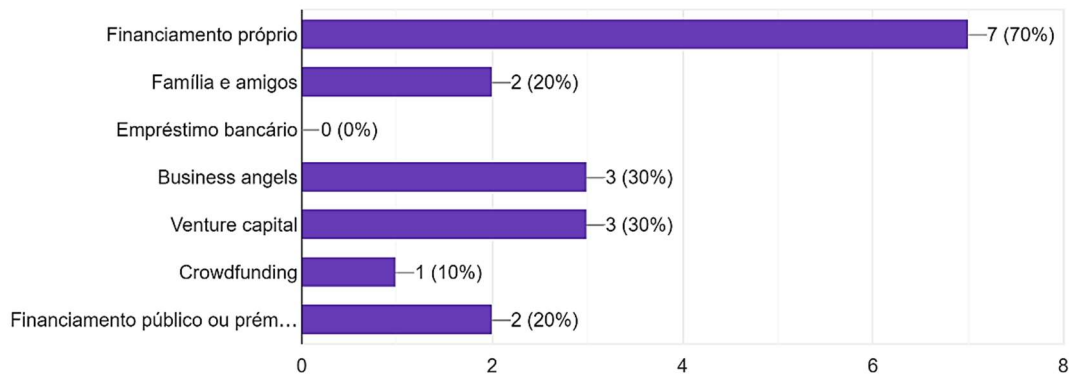


**Gráfico 7 - Dados recolhidos acerca do tipo de clientes das *startups***

Este gráfico demonstra o foco das *startups* no mercado B2B. Segundo Steigertahl e Mauer (2018), 82,1% das *startups* da União Europeia trabalhavam com este mercado. No presente estudo apenas uma das *startups* se restringe ao mercado B2C.

#### Fontes de financiamento aquando a criação da Startup

10 respostas

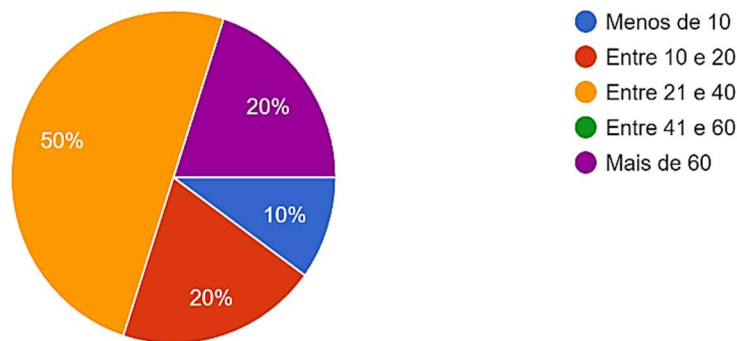


**Gráfico 8 - Dados recolhidos acerca das fontes de financiamento aquando da sua criação**

Em muitos projetos o financiamento determina se existem avanços ou não, e por isso este é um tema bastante importante quando falamos de *startups*, visto que existe uma fase onde não existem vendas para a obtenção de mais valias. No presente estudo 7 das 10 *startups* recorreram do capital próprio para o arranque das suas operações, o que indica que não terá sido um período fácil e que, possivelmente, os recursos eram bastantes limitados.

### Número de colaboradores atuais

10 respostas

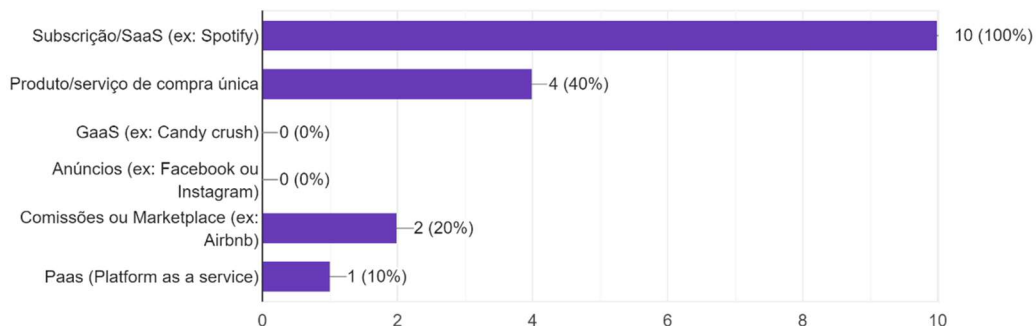


**Gráfico 9 - Dados recolhidos acerca do nº de colaboradores**

Este gráfico mostra que grande parte das *startups* que participaram no presente estudo têm entre 21 e 40 colaboradores, coincidindo com os dados relativos à fase de maturidade das *startups* onde grande parte estão já em *growth* e *later stage*.

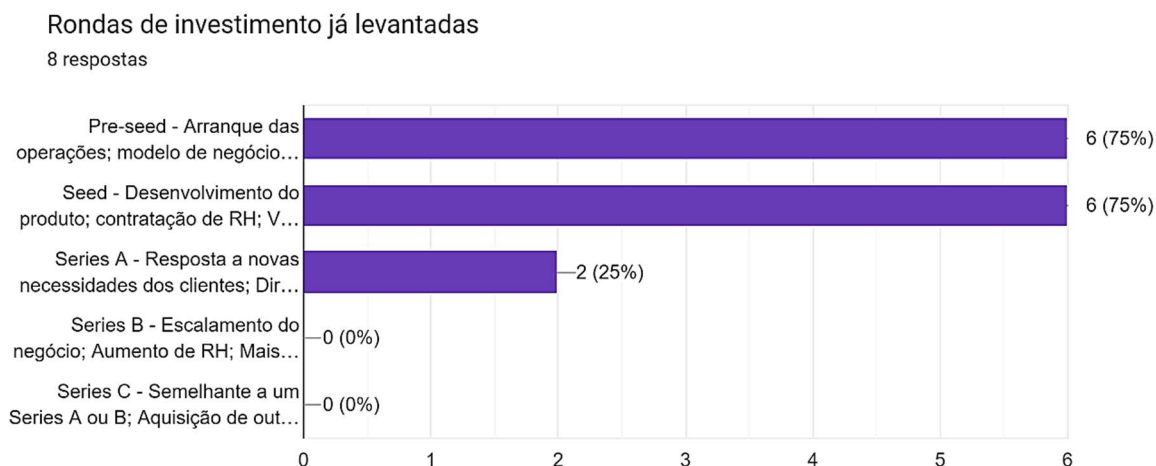
### Qual o modelo de receitas da startup?

10 respostas



**Gráfico 10 - Dados recolhidos acerca do modelo de receitas das *startups***

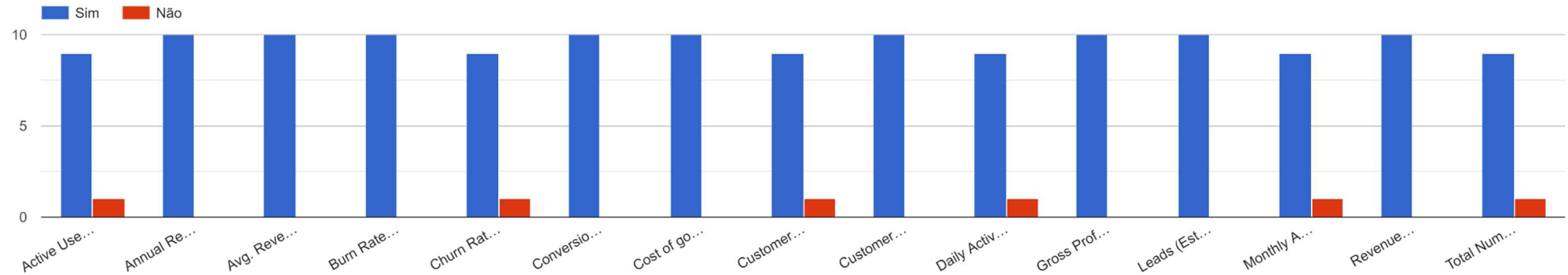
Quanto ao modelo de receitas todas as *startups* do presente estudo têm a subscrição ou SaaS como um ou o modelo utilizado na geração de receitas. Apesar da dificuldade acrescida na fidelização de clientes, a subscrição/SaaS permite ter uma receita mais recorrente, o que garante uma maior viabilidade financeira.



**Gráfico 11 - Dados recolhidos acerca das rondas de investimento já levantadas**

Neste gráfico podem verificar-se as rondas de investimento às quais as *startups* entrevistadas levantaram. Duas delas não levantaram nenhuma ronda, no entanto, uma delas tinha já iniciado negociações para a obtenção de investimento. Como as *startups* são ainda de pequena dimensão, os investimentos que estas tiveram recaem sobre as rondas de *pre-seed* e *seed*. A maioria das *startups* presentes no estudo conseguiram receber investimento, sendo que duas conseguiram levantar uma ronda *pre-seed*, uma levantou uma ronda *seed*, três levantaram uma ronda *pre-seed* e outra *seed*, uma conseguiu levantar uma ronda de *pre-seed*, uma *seed* e uma *series A*, e uma conseguiu levantar uma ronda *seed* e uma *series A*.

Conhece cada um dos seguintes KPI's

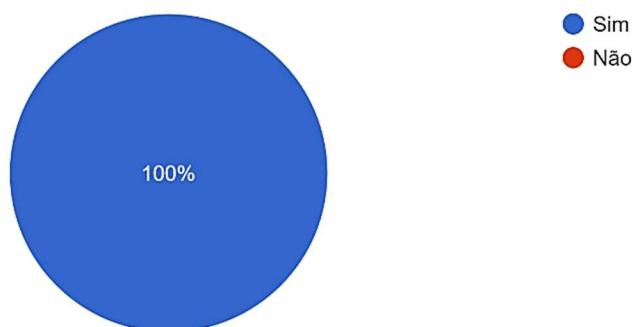


**Gráfico 12 - Dados recolhidos acerca do KPI's conhecidos pelos entrevistados**

O grau de conhecimento por parte dos entrevistados, sobre os KPI's utilizados neste estudo é bastante elevado, o que demonstra o conhecimento e a experiência destes na análise da performance de *startups*. Como se pode verificar, apenas em cinco dos quinze KPI's existiu uma resposta negativa quanto ao conhecimento do KPI em questão. Estes dados revelam que os empreendedores estão preparados e conhecem os indicadores pela qual podem medir e analisar a performance das *startups*. O elevado grau de conhecimento destes indicadores por parte dos entrevistados pode revelar-se resultado não só dos elevados graus académicos que estes apresentam (analisado anteriormente), mas também pela experiência que têm no ambiente do empreendedorismo e das *startups*.

Existe um responsável por monitorizar os KPI's?

10 respostas



**Gráfico 13 - Dados recolhidos sobre a responsabilidade em monitorizar os KPI's**

Todos os entrevistados responderam afirmativamente no que toca ao responsável por monitorizar os KPI's. Nas *startups* de maior dimensão e já com um número elevado de colaboradores, existe uma segmentação dos KPI's (vendas, marketing, software, entre outras) sendo que existem responsáveis por cada área, sempre com o controlo do CEO, ele também o decisor quando existe a necessidade de tomar medidas corretivas. Nas *startups* de menor dimensão o responsável por monitorizar, controlar e decidir está centrado no CEO. Isto é um procedimento normal, uma vez que com o crescer do negócio existe a necessidade de mais informação e dados a controlo, ao contrário de negócios em fases mais iniciais.

## 4.2. Importância dada aos KPI's

Dimensão	Subdimensão	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Importância dada aos KPI's	Os mais importantes	<i>Annual Recurring Revenue</i>	KPI que permite prever o valor de receitas correntes. Muito usado nas <i>startups</i> que tem o modelo de subscrição como modelo base, permite demonstrar a viabilidade financeira futura
		<i>Active User Growth Rate</i>	<i>Startups</i> de software ou de plataformas digitais trabalham para ter utilizadores. São estes que lhes vão fazer ter mais valias financeiras, daí que é muito importante monitorizar este KPI
		<i>Leads</i>	As <i>leads</i> são todos os potenciais utilizadores/consumidores da solução. Este KPI é de extrema importância para a área de MKT pois este é um dos indicadores que revelará o sucesso ou não das campanhas de MKT
		<i>Revenue Growth Rate</i>	Este KPI indica a taxa de crescimento da receita pelo que é muito importante pois demonstra a todos os <i>stakeholders</i> a performance financeira da <i>startup</i> , principalmente ao nível de vendas
	Os menos importantes	<i>Cost of goods sold</i>	<i>Startups</i> de desenvolvimento de software ou de serviços, consideram este KPI menos importante uma vez que o custo dos seus produtos e serviços é relativamente baixo
		<i>Customer Retention Cost</i>	O custo de reter um cliente é pouco importante pois é muito importante conseguir que os clientes/utilizadores voltem a comprar a solução, pelo que devem se fazer alguns esforços para tal. Estes esforços podem valer mais vendas

Tabela 2 - Análise de conteúdo

Nesta tabela estão indicados os KPI's que os entrevistados consideraram mais e menos importantes, além disso estão descritas as razões que mais foram apresentadas como forma de justificar a escolha das classificações dadas. O KPI que é mais valorizado é o *Annual Recurring Revenue*, com uma pontuação de 34 em 40 possíveis, seguindo-se o *Active User Growth Rate*, as *Leads* e o *Revenue Growth Rate*, cada um com 31 pontos totais. Nos classificados como menos importantes, ambos os KPI's têm uma classificação de 20 pontos.



### 4.3. Análise de correlações

	Valor total levantado nas rondas de investimento	Volume de negócios em 2020	Fase de desenvolvimento atual
<i>Active User Growth Rate</i>	0,244	-0,203	-0,095
<i>Annual Recurring Revenue</i>	-0,351	0,211	0,416
<i>Avg. Revenue per User/Customer</i>	-0,195	0,070	-0,247
<i>Burn Rate</i>	-0,087	-0,157	-0,186
<i>Churn Rate</i>	0,072	-0,558	0,411
<i>Conversion Rate</i>	-0,295	0,252	0,541
<i>Cost of goods sold</i>	-0,202	0,109	-0,162
<i>Customer Acquisition Cost</i>	0,223	0,604	-0,108
<i>Customer Retention Cost</i>	0,000	0,286	-0,421
<i>Daily Active Users</i>	0,179	0,298	-0,257
<i>Gross Profit</i>	0,351	0,211	0,039
<i>Leads</i>	-0,203	-0,314	-0,041
<i>Monthly Active Users</i>	0,215	0,358	-0,036
<i>Revenue Growth Rate</i>	0,067	-0,483	0,147
<i>Total Number of Users/Customers</i>	0,324	0,140	0,208

Tabela 3 - Análise correlacional

Neste ponto pretende-se aferir como é que os KPI's se comportam perante as variáveis. Para tal serão dadas algumas razões pela qual se podem justificar os dados obtidos.

Quanto à variável “Valor total levantado nas rondas de investimento”, o KPI que contribui mais positivamente para esta variável é o *Gross Profit* e o que contribui mais negativamente é o *Annual Recurring Revenue*, o que é bastante curioso porque este foi uma dos KPI's que os empreendedores consideram ser mais importante. No entanto, a razão pela a qual isto acontece é simples, nos 3 intervalos existentes na variável ([menos de 500.000€]; [Entre 500.000€ e 4.999.999€]; [Entre 15.000.000€ e 29.999.999€]), existe apenas uma *startup* no intervalo com os valores mais elevados, por isso todas as restantes respostas acabam por puxar este valor para uma correlação negativa.

Relativamente à variável “Volume de negócios”, o KPI que contribui mais positivamente para esta variável é o *Customer Acquisition Cost*, e o que contribui mais negativamente é o *Churn Rate*. As razões que podem justificar estes números é para o *Churn Rate* a suposição de que um maior volume de negócios vai permitir não dar tanta importância a

este KPI e vice-versa. Quanto ao *Customer Acquisition Cost*, uma *startup* com um volume de negócios mais baixo não terá capacidade de recolha de dados para o cálculo destes custos, pelo que numa fase inicial não lhe dará grande importância. *Startups* com uma estrutura já mais capacitada terão interesse em perceber o custo de aquisição dos clientes, de modo a perceber se o custo que estão a ter está a ser recompensado no futuro.

No caso da variável “Fase de desenvolvimento atual”, o *Conversion Rate* é o KPI que mais impacta positivamente esta variável, e a razão que pode justificar este *output* é o facto de se a *startup* for bem-sucedida a converter as interações que tem em clientes, estará mais próxima de obter mais valias financeira, de crescer e de subir de patamar. Quanto ao *Customer Retention Cost*, uma *startup* mais madura, não terá problemas em gastar recursos para manter os seus clientes, pelo que não dará tanta importância a este KPI. De sublinhar que este foi um dos KPI's considerados menos importantes na recolha dos dados.

#### **4.4. Conclusões ao estudo**

O presente estudo teve como objetivo principal identificar quais os KPI's mais importantes na análise da performance de uma *startup* e que a aproximariam do sucesso. A amostra deste estudo contém 10 *startups* do ecossistema da Startup Leiria. Grande parte das *startups* que participaram no estudo estão ainda numa fase de desenvolvimento intermédio, pelo que já lhe é exigido um maior controlo financeiro e um reporte com mais qualidade.

De acordo com os dados obtidos nas entrevistas, conclui-se que os KPI's que são mais valorizados são o *Annual Recurring Revenue*, o *Active User Growth Rate*, as *Leads* e o *Revenue Growth Rate*. Estes rácios são orientados não só para uma vertente financeira, mas também para o crescimento em termos de clientes e utilizadores. No ambiente de *startups*, por vezes o intervalo de tempo entre a captação de *Leads* e o retorno financeiro que estes dão à *startup* é maior que o habitual. Este “fosso” acontece porque como são soluções inovadoras, em desenvolvimento e pouco conhecidas, exigem que sejam feitos esforços de forma a atrair os clientes e utilizadores, como por exemplo descontos ou provas de conceito. Relativamente às correlações efetuadas apenas uma se verificou como forte, a correlação entre o volume de negócios o *Customer Acquisition Cost*. A dificuldade em conseguir uma amostra com maior volume e maior diversidade acaba por limitar e enviesar os resultados obtidos nas correlações.

Por fim, conclui-se que existe uma sensibilização por parte dos empreendedores, sejam eles *founder*, CEO, CFO, ou com outro cargo, para a temática dos KPI's, demonstrando também um grau de conhecimento muito elevado. Este conhecimento e sensibilização é o ponto de partida para a implementação de um sistema de análise, que permita oferecer a todos os *stakeholders* informação relevante e fiável para apoio às tomadas de decisão. Foi visível a diferença entre *startups* mais maduras e as restantes, pelo facto de terem já implementados vários dos KPI's abordados no estudo, completando com alguns mais específicos da sua área de atuação.

## 5. Caracterização da Entidade de Acolhimento



Figura 2- Logótipo Startup Leiria

A Startup Leiria é uma incubadora e aceleradora de empresas, que estimula a inovação e o empreendedorismo na região Centro, nomeadamente no distrito de Leiria. A sua forma jurídica é de associação sem fins lucrativos, tendo como CAE principal: 70220 – Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão. A sua sede está situada no Aldeamento Santa Clara, nos Parceiros, em Leiria.

A Startup Leiria foi constituída em 2004, derivada da vontade de várias entidades em reforçar e dinamizar o empreendedorismo na região de Leiria. As entidades fundadoras promotoras da Startup Leiria foram a Câmara Municipal de Leiria, o Politécnico de Leiria e a NERLEI (Associação Empresarial de Leiria). Atualmente conta com 34 associados, sendo a sua maioria empresas (*Site Startup Leiria*, n.d.).

Em 2020, a Startup Leiria e a IDNET fundiram-se, tendo sido mantida a designação da primeira. Em 2018, a associação criou um ramo na área do impacto e da inovação social, apoiando projetos que pretendem dar respostas a problemas desconhecidos ou negligenciados na área social. No ano de 2021, foi inaugurado um espaço totalmente dedicado para os projetos da inovação social, localizado no Campus 5 do Politécnico de Leiria.

A missão da Startup Leiria é gerar “ecossistemas que potenciam empresas e empreendedores na criação de valor e crescimento, de forma ágil e sustentável”. A visão passa por “ser o principal ecossistema de facilitação de inovação e empreendedorismo na região centro”.

De modo a cumprir com o que se propõe, a Startup Leiria dispõe de um conjunto de serviços e iniciativas, ao dispor dos seus clientes, sendo eles: domiciliação, aceleração de ideias, incubação e aceleração física ou virtual, programas de aceleração, *team-sharing*, apoio a candidaturas, eventos e projetos de ativação de empreendedorismo. A Startup

Leiria conta, atualmente, com mais de 80 projetos incubados, além de apoiar mais de 15 projetos na área da inovação social (*Site Startup Leiria*, n.d.).

A Startup Leiria tem vindo a crescer ao longo do tempo, tendo já criado um ecossistema com diversas parcerias nacionais e internacionais, sendo membro de vários órgãos como RNI (Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras), RIERC (Rede de e Empresas da Região Centro), Portugal Ventures, Turismo de Portugal e EBN (*European Business & Innovation Center Network*). É uma incubadora certificada pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação), desenvolvendo projetos como Startup Voucher, Startup Visa, Vale incubação, entre outros.

## 5.1. Organograma



Figura 3 - Organograma Startup Leiria

## 5.2. Recursos Humanos

A equipa da Startup Leiria é constituída por 5 pessoas em tempo integral, uma técnica administrativa, uma responsável de marketing, um gestor de operações, um gestor financeiro e um responsável pela inovação social.

## 6. Tarefas de estágio

O estágio curricular desenvolvido na Startup Leiria teve a duração de 1040h, tendo sido desenvolvidas várias tarefas referentes à atividade da mesma. Durante o estágio foi possível adquirir conhecimentos não só na área do controlo de gestão, mas também na área do marketing, do empreendedorismo, do funcionamento das incubadoras e gestão financeira das mesmas. Durante o estágio foi possível aplicar na prática muitos dos conceitos aprendidos durante a jornada académica.

### 6.1. Apoio Administrativo

Durante o estágio foram realizadas tarefas de ordem administrativa e de gestão diária da Startup Leiria. A realização destas tarefas foi de extrema importância pois permitiu compreender os processos internos da organização, assim como o seu funcionamento no dia a dia. Foram várias as tarefas desenvolvidas neste departamento como por exemplo, receção de correio, gestão do edifício, organização e arquivo de documentos contabilísticos ou atendimento de chamadas telefónicas.

O apoio prestado permitiu assegurar o bom funcionamento da organização no seu dia-a-dia. O papel da técnica administrativa foi bastante importante pois transmitiu todos os conhecimentos necessários para a execução das tarefas.

### 6.2. Apoio ao marketing e à organização de eventos

O apoio ao marketing foi feito de diversas formas, desde a procura de notícias para o desenvolvimento da newsletter até ao apoio na organização de eventos.

Para elaboração das newsletters da Startup Leiria era necessária uma recolha de notícias de incubados e parceiros, para que estas cheguem a todo o ecossistema. Assim sendo era necessário fazer uma procura nos sites, redes sociais, jornais ou blogs, de notícias que fossem relevantes para partilhar com o ecossistema da Startup Leiria.

Durante o estágio realizaram-se vários eventos de ativação do ecossistema da Startup Leiria, nos quais foi possível colaborar na sua organização, mas também na sua operacionalização. Estes eventos foram desde webinars, convívios, programas de

aceleração, workshops, entre outros. Além destes eventos, foi organizado um torneio de matraquilhos, como forma de dinamização do espaço da Startup Leiria, tendo resultado em momentos de lazer e interação entre os vários colaboradores das empresas sediadas no edifício da Startup Leiria.

### **6.3. Apoio ao fecho das contas, formulação da estratégia e orçamentação**

Para uma gestão orientada e cuidada, é necessário definir uma estratégia a curto e médio prazo. A estratégia de uma empresa implica vários pontos, desde objetivos a serem cumpridos, a forma de os alcançar e também uma previsão orçamental.

Neste sentido foi dado um apoio na delineação da estratégia da Startup Leiria para o ano de 2022. Para tal, em conjunto com a equipa da Startup Leiria, foi feita uma análise retrospectiva ao ano de 2021, comparando os objetivos definidos no início do ano, com os objetivos realizados. Depois desta análise e reflexão sobre o ano de 2021, procedeu-se então à definição da estratégia para o ano de 2022. Primeiro foram definidos os objetivos a cumprir, como por exemplo o número de novos incubados, número de programas de aceleração efetuados, entre outros, assim como ações a tomar de modo atingir os objetivos propostos.

Além da estratégia, foi necessário proceder a uma previsão dos custos e receitas para o ano de 2022. Esta previsão contempla os custos correntes da Startup Leiria como por exemplo recursos humanos, despesas de luz e água, contabilidade, etc. Também as receitas foram alvo de uma previsão. Nesta previsão inseriram-se receitas com incubações, projetos já adjudicados, serviços, entre outros.

### **6.4. Apoio à gestão financeira de projetos cofinanciados**

Sendo a Startup Leiria uma associação sem fins lucrativos, no decorrer da sua atividade participa em diversos projetos cofinanciados que necessitam de atenção não só na parte operacional, mas também na administração e gestão financeira do mesmo.

Durante o estágio foi possível trabalhar de perto no projeto “Leiria Social Innovation Hub”, a incubadora de inovação social, cofinanciado pelo Portugal 2020. Este projeto tem como objetivo apoiar projetos com cariz social, tendo já apoiado mais de 20 projetos desde a sua

criação. O financiamento deste projeto terminou no final do ano de 2021, sendo que após esta data foi necessário proceder ao fecho administrativo do projeto para submissão dos pedidos de reembolso. Para tal reuniram-se evidências, faturas e recibos de pagamentos. Estes documentos serviram de base para o preenchimento do documento discriminativo do tipo de despesas, valores imputados entre outros dados. Depois de todas as despesas estarem devidamente colocadas no documento, este foi submetido no portal do Portugal 2020 de forma a iniciar o processo de reembolso.



## 7. Considerações finais ao estágio

O balanço quanto à realização do estágio curricular na Startup Leiria foi extremamente positivo, tendo sido possível trabalhar com uma equipa fantástica, motivada e bastante competente. Foi também uma excelente oportunidade para o crescimento profissional e pessoal, uma vez que permitiu acumular experiência no mundo laboral e aplicar conhecimentos obtidos em todo o percurso académico ao contexto real. Além dos aspetos técnicos, foi o desenvolvimento das *soft skills* como a constante procura de inovar disruptivamente, a resolução de problemas e a comunicação, que realço como aprendizagens mais marcantes ao longo do estágio. Resultado de tudo o que foi aqui mencionado, foi o facto de poder iniciar o meu percurso profissional a trabalhar na Startup Leiria, com novas funções, mais responsabilidade, mas com a motivação de que todos os dias são uma oportunidade para fazer algo novo e obter aprendizagens importantíssimas.

O estágio superou todas as expectativas iniciais, não pensando sequer que seria possível continuar na organização após o término do mesmo. No entanto, deve-se destacar os pontos fortes do estágio. Além das aprendizagens mencionadas no parágrafo anterior, o facto de puder contactar com várias pessoas, de diferentes áreas profissionais, de diferentes países, foi uma excelente forma de conhecer outras realidades. Também o poder contribuir para o desenvolvimento e dinamização do ecossistema económico e de inovação de Leiria foi uma grande motivação durante todo o estágio. Quanto a aspetos menos positivos, destaco a tardia entrada nas sessões de mentoria às *startups*, no entanto isto acabou por se justificar pela inexperiência neste tipo de atividades.

## 8. Conclusão

Com o presente relatório o objetivo principal pretendia-se com o facto de conhecer melhor como as *startups* analisam a sua performance, nomeadamente com a implementação de KPI's que permitam demonstrar aos *stakeholders* a “saúde” da mesma. Além disso procurou-se reforçar os conhecimentos nas áreas do controlo de gestão e do empreendedorismo. Para tal, começou-se por reunir informação teórica capaz de aumentar o grau de conhecimento e sustentar todo o estudo que viria a ser desenvolvido. Após a elaboração do enquadramento teórico, procedeu-se à criação de uma entrevista tipo, capaz de recolher todos os dados que gerassem valor ao estudo. Feitas as entrevistas aos empreendedores, foi vez de agrupar os dados, analisar e retirar conclusões acerca do mesmo.

Através do enquadramento teórico foi possível aprofundar os conhecimentos necessários à realização do estudo e do relatório, colocando lado a lado diferentes perspetivas e abordagens de temas como a definição de *startups*, o controlo de gestão ou os *key performance indicators*. Este enquadramento revelou-se extremamente importante para o desenvolvimento do método de recolha de dados e para a análise dos resultados obtidos. O estágio curricular foi também um excelente meio para a coleta de informação, uma vez que foi possível dialogar com várias pessoas do meio do empreendedorismo, debatendo ideias e opiniões.

Um SCG é um instrumento que permite as empresas definir e clarificar toda a sua estrutura de gestão, divisão interna, mas também estabelecer a sua estratégia e objetivos. Estando associado a alguma rigidez, no caso das *startups* torna-se importante manter um equilíbrio entre o controlo exercido sobre a toda a operação e a liberdade criativa ligada ao ambiente do empreendedorismo. As *startups* não são mais que empresas em fase inicial de desenvolvimento, com um produto ou serviço inovador e um modelo de negócio escalável, que vivem num meio instável e que requerem muita capacidade de superação por parte dos seus fundadores. Os KPI's são indicadores que pretendem apoiar a tomada de decisão dos gestores, através da quantificação da performance de uma empresa.

Uma vez que o estágio decorreu numa incubadora e aceleradora, num ambiente de inovação e empreendedorismo, foi também importante abordar estes temas para um cruzamento entre o estudo desenvolvido e o estágio curricular. A inovação e o empreendedorismo têm tido um papel de extrema importância no desenvolvimento da

economia mundial, e na criação de soluções capazes de resolver problemas. Como incubadora e aceleradora, a Startup Leiria procura auxiliar ultrapassar o “fosso” entre as etapas iniciais do processo empreendedor (a geração da ideia) e a entrada no mercado, portanto tem um papel muito importante na criação e dinamização de um ecossistema empreendedor.

Relativamente ao estudo e com base nas entrevistas efetuadas foi possível perceber e concluir que existem KPI's mais importantes na análise da performance de uma *startup*, aproximando-a do sucesso. A necessidade de ter e entregar, informação e dados relevantes, fiáveis e temporalmente contextualizados, leva a que as *startups* definam uma estratégia que contemple a implementação de KPI's. Entre os indicadores mais importantes estão são o *Annual Recurring Revenue*, o *Active User Growth Rate*, as *Leads* e o *Revenue Growth Rate*. Os resultados que aqui constam, diferem dos obtidos no estudo feito por Elmborg (2017) em torno da utilização e conhecimento de KPI's para *startups*. Do seu estudo resulta uma lista com diferentes indicadores, medindo o grau de conhecimento por parte dos inquiridos, destacando-se o *Burn Rate*, o *Conversion Rate*, o *Churn Rate* e o *Life time value of a customer*. No entanto, o estudo acaba por complementar os dados obtidos no presente relatório, uma vez que permitem aumentar o leque de indicadores fulcrais na análise de desempenho de uma *startup*.

Os SCG são vistos como um travão à inovação e à criatividade, devido à sua rigidez, no entanto, os dados recolhidos e os assuntos debatidos nas entrevistas vão de encontro ao que é mencionado pelos autores Kljuno et al. (2017), relativamente ao facto de mesmo com um SCG implementado as *startups* mantém os bons desempenhos quanto aos objetivos a atingir. Os autores Davila et al. (2013) e Granlund e Taipaleenmäki (2005) sublinham o facto de à medida que as *startups* vão ultrapassando as fases iniciais e principalmente quando são investidas, torna-se muito importante a implementação de um SCG e de uma abordagem aos KPI's. Este deve ser capaz de corresponder às necessidades requeridas pelos *stakeholders*. Isto também foi algo muito evidente nas entrevistas, uma vez que se percebeu claramente que as *startups* que se encontravam num estado mais avançado, tinham também uma abordagem mais objetiva a estas questões.

Pelas limitações relativas do estudo, mais à frente apresentadas, não é possível obter um modelo capaz de apoiar a análise de performance das *startups*, no entanto pode servir de orientação aos empreendedores na hora de definir e implementar um SCG, principalmente acerca de KPI's que devem ter em conta. Quanto à parte mais teórica, o relatório tem a

mais-valia de agrupar várias áreas, possibilitando perceber a forma como estas se entrosam umas nas outras, acrescentando valor nas mesmas.

Por fim conclui-se através das entrevistas e dos dados recolhidos, que existe uma forte preocupação por parte dos empreendedores em ter uma elevada performance não só nos resultados financeiros, mas também no *deal flow* que as suas soluções têm, principalmente em estágios de desenvolvimento iniciais. Isto comprova o facto de as *startups* necessitarem de um conjunto de KPI's diferentes das empresas tradicionais, prova disto são os KPI's que se revelaram mais importantes com a recolha de dados. Para a boa performance os empreendedores precisam de validar o seu modelo de negócio, contratar pessoas altamente qualificadas, e motivá-las para que coloquem todo o seu conhecimento e criatividade ao serviço da *startup*, construir uma rede de contactos que permita criar conexões que gerem valor à sua solução, ter o apoio de entidades (como por exemplo incubadoras) que lhes permitam estar próximas de investidores ou outras *startups* e, primeiro que tudo, contornar o maior erro do empreendedorismo que é, construir algo que o mercado não quer.

### **8.1. Limitações ao estudo e melhorias para investigações futuras**

Existem algumas limitações ao presente estudo. Numa primeira instância a dificuldade em obtenção de literatura acerca do controlo de gestão em startups, que sendo um tema com relativamente poucos estudos, impossibilita a apresentação de visões diferenciadas acerca do mesmo. Isto limita também o conhecimento adquirido pelo autor, dificultando o desenvolvimento do estudo.

Segundo, a dificuldade em conseguir respostas por parte de founders, CEO e empreendedores, para agendar entrevistas como forma de recolher dados para o desenvolvimento do estudo. Este problema leva a que a amostra seja muito reduzida.

A impossibilidade de obtenção de dados como por exemplo os valores dos KPI's no ano de análise, é uma outra limitação que impossibilita o desenvolvimento de um estudo mais aprofundado e objetivo acerca do tema em análise. Com a recolha deste tipo de dados seria possível observar a correlação entre a performance das startups e as variáveis utilizadas no estudo.

Como melhorias para investigações futuras, seria importante obter uma maior e mais variada amostra, aumentando a credibilidade e aproximação à realidade dos resultados e conclusões. De forma a relacionar mais objetivamente a implementação de KPI's com o sucesso das startups, seria relevante obter os valores destes indicadores durante um intervalo de tempo de 1 a 3 anos. Com a conjunção destes dois fatores, estaria mais próximo de fazer emergir um modelo de apoio à implementação e utilização de KPI's por parte das startups.

## Referências bibliográficas

- Aisah Janaji, S., Janaji, S. A., Ismail, K., & Ibrahim, F. (2021). Startups and Sources of Funding. *United International Journal for Research & Technology*, 2(08). <https://www.researchgate.net/publication/352559631>
- Badawy, M., El-Aziz, A. A. A., Idress, A. M., Hefny, H., & Hossam, S. (2016). A survey on exploring key performance indicators. *Future Computing and Informatics Journal*, 1(1–2), 47–52. <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2016.04.001>
- Baggio, A., & Baggio, D. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1), 25–38.
- Baldrige, R., & Curry, B. (2022). *What Is A Startup? How Do Startups Work?* Forbes Adviser. <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup/>
- Barnett, P. (2015). IF WHAT GETS MEASURED GETS MANAGED, MEASURING THE WRONG THING MATTERS. *Corporate Finance Review*, 5–9. <http://www.strategicmanagementforum.org>.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship* (3rd ed.). Wiley.
- Blank, S. (2010, January 25). *What's A Startup? First Principles*. <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Block, J. H., Colombo, M. G., Cumming, D. J., & Vismara, S. (2018). New players in entrepreneurial finance and why they are there. *Small Business Economics*, 50(2), 239–250. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9826-6>
- Bodgan, R., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação- uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora.
- Bøllingtoft, A. (2012). The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*, 32(5), 304–315. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.005>
- Čalopa, M. K., Horvat, J., & Lalić, M. (2014). *ANALYSIS OF FINANCING SOURCES FOR START-UP COMPANIES*.
- Carayannis, E. G., Samara, E. T., & Bakouros, Y. (2015). *Innovation, Technology, and Knowledge Management Innovation and Entrepreneurship Theory, Policy and Practice*. Springer. <http://www.springer.com/series/8124>
- Carenys, J. (2012). Management Control Systems: A Historical Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 1, 1–18. <https://www.researchgate.net/publication/293221830>
- Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 261–283. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00029-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00029-6)

- Chegri, M., Rigalma, H., & Mohamed, T. (2021). *MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IN THE CONTEXT OF SMES*.
- Cohan, P. (2016). *The Four Stages of Startup Growth*. Inc.Com. <https://www.inc.com/peter-cohan/the-four-stages-of-startup-growth-and-how-to-manage-them.html>
- Cohen, S. G., & Hochberg, Y. v. (2014). *Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon*.  
<http://ssrn.com/abstract=2418000>Electroniccopyavailableat:<https://ssrn.com/abstract=2418000>
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2013). The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence. In *International Journal of Accounting Symposium for helpful comments*.  
<http://ssrn.com/abstract=2494756>Electroniccopyavailableat:<https://ssrn.com/abstract=2494756>Electroniccopyavailableat:<http://ssrn.com/abstract=2494756>
- Davila, T., & Foster, G. (2004). *Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Startup Companies*.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper.
- Elmborg, M. (2017). *The Effect of Key Performance Indicators on Startup Growth*.
- Fernando, J. (2022). *Initial Public Offering (IPO): What It Is and How It Works*. Investopedia.  
<https://www.investopedia.com/terms/i/ipo.asp>
- Ferreira, M., Santos, J., & Serra, F. (2008). *Ser empreendedor-pensar, criar e moldar a nova empresa* (1st ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Fortin, M. F. (1996). *O Processo de Investigação* (1st ed., Vol. 1). Luso Ciência.
- Frankenfield, J. (2022). *Initial Coin Offering (ICO)*. Investopedia.  
<https://www.investopedia.com/terms/i/initial-coin-offering-ico.asp>
- Furr, N., & Dyer, J. (2014). *The innovator's method: bringing the lean startup into your organization*. Harvard Business Review Press.
- Ganti, A. (2022). *Angel Investor Definition*. Investopedia.  
<https://www.investopedia.com/terms/a/angelinvestor.asp>
- Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). What do we know about software development in startups? *IEEE Software*, 31(5), 28–32. <https://doi.org/10.1109/MS.2014.129>
- Google. (2019). *startup,start-up*. Google Books Ngram Viewer.  
[https://books.google.com/ngrams/graph?content=startup%2Cstart-up&year\\_start=1900&year\\_end=2019&corpus=26&smoothing=3&direct\\_url=t1%3B%2Cstartup%3B%2Cc0%3B.t1%3B%2Cstart%20-%20up%3B%2Cc0](https://books.google.com/ngrams/graph?content=startup%2Cstart-up&year_start=1900&year_end=2019&corpus=26&smoothing=3&direct_url=t1%3B%2Cstartup%3B%2Cc0%3B.t1%3B%2Cstart%20-%20up%3B%2Cc0)

- Granlund, M., & Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms - A life cycle perspective. *Management Accounting Research*, 16(1), 21–57. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.09.003>
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55–82. <https://doi.org/10.1023/b:jott.0000011181.11952.0f>
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2008). *O Controlo de Gestão Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (8th ed.). Áreas Editora, SA.
- Joseph, S. (1943). *CAPITALISM, SOCIALISM AND DEMOCRACY*.
- Kemell, K.-K., Wang, X., Nguyen-Duc, A., Grendus, J., Tuunanen, T., & Abrahamsson, P. (2020). Startup\_metrics\_that\_tech\_entrepreneurs\_need\_to\_know. In *Fundamentals of Software Startups* (1st ed., pp. 111–129). Springer.
- Klein, M., Neitzert, F., Hartmann-Wendels, T., Kraus, S., Klein, M., Neitzert, F., & Hartmann-Wendels, T.; (2019). Start-Up Financing in the Digital Age-A Systematic Review and Comparison of New Forms of Financing. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 21(2).
- Kljuno, A., Gureeva, I., & Jönsson, P. W. (2017). *Management Control Systems in Innovative Startups A multi case study of Swedish R&D startup companies*.
- Kloviené, L., & Speziale, M.-T. (2015). Is Performance Measurement System Going Towards Sustainability in SMEs? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 328–333. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.546>
- Korpysa, J., Halicki, M., & Uphaus, A. (2021). New financing methods and ICT versus logistics startups. *Procedia Computer Science*, 192, 4458–4466. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.223>
- Lalkaka, R. (2006). *BUSINESS INCUBATION TECHNOLOGY*.
- Meyer, M. (2003). Academic entrepreneurs or entrepreneurial academics? Research-based ventures and public support mechanisms. *R and D Management*, 33(2), 107–115. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00286>
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators KPI Developing Implementing and Using Winning KPIs* (2nd ed.). Wiley.
- Peterson, E. T. (2006). *The Big Book of Key Performance Indicators Book Two in the Web Analytics Demystified Series First Edition* (1st ed., Vol. 2). <http://www.webanalyticsdemystified.com>
- PORDATA. (n.d.). Retrieved August 29, 2022, from [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+sobreviv%  
c3%aancia+das+empresas+a+1+e+2+anos+por+forma+jur%  
c3%addica-2890-248087](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+sobreviv%c3%aancia+das+empresas+a+1+e+2+anos+por+forma+jur%c3%addica-2890-248087)



- Reiff, N. (2022). *Series Funding: A, B, and C*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/102015/series-b-c-funding-what-it-all-means-and-how-it-works.asp>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup-How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Penguin Business.
- Sá, P., Pedro Costa, A., & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de recolha de dados Metodologias de Investigação* (1st ed., Vol. 2). UA Editora.
- Site *Startup Leiria*. (n.d.). Startup Leiria. Retrieved October 27, 2022, from <https://startupleiria.com/>
- Skawińska, E., & Zalewski, R. I. (2020). Success factors of startups in the EU-a comparative study. *Sustainability (Switzerland)*, 12(19). <https://doi.org/10.3390/su12198200>
- Smith, T. (2022). *Crowdfunding*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>
- Steigertahl, L., & Mauer, R. (2018). *EU STARTUP MONITOR*.
- Twin, A. (2022). *What Are KPIs?* <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>
- Vries, D. (2015). *Business Angels or Venture Capital?* Equidam. <https://www.equidam.com/business-angels-or-venture-capital/>
- Weber, A., & Thomas, R. (2005). *KEY PERFORMANCE INDICATORS Measuring and Managing the Maintenance Function*. www.ivara.com
- Yin, R. (2003). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos* (2nd ed.). Artmed Editora, SA.

# Anexos

## Anexos A – Entrevista

### Entrevistado

**Cargo** (várias respostas)

- Founder
- CEO (Chief Executive Officer)
- CTO (Chief Technology Officer)
- CFO (Chief Financial Officer)
- Outro: \_\_\_\_\_

**Grau de habilitações** (uma resposta)

- Até ao 9º ano
- Ensino Secundário
- TEsP
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**Área de formação**

---

**Caracterização da startup**

**Nome da Startup**

---

**Ano de fundação da Start-up?**

---

**Localização da sede** (uma resposta)

- Região Centro
- Área Metropolitana de Lisboa
- Região Norte

- Região do Alentejo e Algarve
- Região Autónoma dos Açores e Madeira
- Outra: \_\_\_\_\_

**Tipo de Clientes** (uma resposta)

- B2B
- B2C
- Ambas

**Fonte de Financiamento aquando a fundação da Start-up?** (várias respostas)

- Financiamento próprio
- Família e amigos
- Empréstimo bancário
- Business Angels
- Venture Capital
- Crowdfunding
- Financiamento público, prémios
- Outra: \_\_\_\_\_

**Nº de colaboradores atuais?** (uma resposta)

- Menos de 10
- 10 a 20
- 21 a 40
- 41 a 60
- Mais de 60

**Qual é o modelo de receitas da startup?** (várias respostas)

- Subscrição/SaaS (ex: Spotify)
- Software de compra única (Videojogos pagos)
- Compras na app ou no jogo (ex: Candy crash)
- Anúncios (ex: Facebook ou Instagram)
- Comissões ou Marketplace (ex: Airbnb)
- Outro: \_\_\_\_\_

**Fase atual de desenvolvimento da start-up?** (uma resposta)

- Seed stage – Seed stage - validação do modelo de negócio; ir ao encontro do MVP; primeiros colaboradores;
- Growth stage – Aumento de clientes e colaboradores; novas necessidades dos clientes; financiamento para melhoramento do produto;
- Later stage – Modelo de negócios bem definido; Internacionalização ou expansão p/ outros mercados;
- Steady Stage – Estabelecida no mercado; Obtenção de lucros; Possível venda a empresas de grande escala.

**Situação Financeira**

**Volume de negócios em 2020** (uma resposta)

- Menos de 200.000€
- 200.000€ a 499.999€
- 500.000€ a 999.999€
- 1.000.000€ a 1.999.999€
- Mais de 2.000.000€

**Rondas de financiamento já levantadas?** (várias respostas)

- Pre-seed – Arranque das operações; modelo de negócio esboçado; Valor entre €10k e €500k
- Seed- Desenvolvimento do produto; contratação de RH; Valor entre €500k e €2M
- Series A – Resposta a novas necessidades dos clientes; Direcionar o produto para outro mercado; Valor entre €1,5M e €15M
- Series B – Escalamento do negócio; Aumento de RH; Mais gastos em marketing; Valor entre €15M e €25M
- Series C – Semelhante a um Series A ou B; Aquisição de outras empresas; Valor pode ultrapassar os €30M

**Valor total levantado nas rondas de financiamento?** (uma resposta)

- Menos de 500.000€
- 500.000€ a 4.999.999€
- 5.000.000€ a 14.999.999€
- 15.000.000€ a 29.999.999€
- Mais de 30.000.000€

**Análise da Performance**

**Conhece cada um dos KPI's seguintes?**

	Sim	Não
Active User Growth Rate		
Annual Recurring Revenue		
Avg. Revenue per User/Customer		
Burn Rate		
Churn Rate		
Conversion Rate		
Cost of goods sold		
Customer Acquisition Cost		
Customer Retention Cost		
Daily Active Users		
Gross Profit		
Leads		
Life-time Value		

Monthly Active Users		
Revenue Growth Rate		

**Importância dada a cada KPI (0-Nada importante – 4-Muito importante)**

	0	1	2	3	4
Active User Growth Rate					
Annual Recurring Revenue					
Avg. Revenue per User/Customer					
Burn Rate					
Churn Rate					
Conversion Rate					
Cost of goods sold					
Customer Acquisition Cost					
Customer Retention Cost					
Daily Active Users					
Gross Profit					
Leads					
Life-time Value					
Monthly Active Users					
Revenue Growth Rate					

**Conhece algum KPI que considere importante e que não tinha sido apresentado? Se sim, qual e porquê?**

---

**Existe um responsável por monitorizar os KPI's? (uma resposta)**

- Sim
- Não

**Com que frequência mede a performance da sua startup? (uma resposta)**

- Anualmente
- Semestralmente
- Quadrimestralmente
- Trimestralmente
- Mensalmente
- Outra: \_\_\_\_\_

**Depois de ter levantado capital, mudou a abordagem feito aos KPI's? Porquê?**

---