

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E GERENCIAIS  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DO NÍVEL DE ADERÊNCIA DOS PILARES DE  
GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MODELO DE GESTÃO DE DUAS  
*STARTUPS* DA CIDADE DE OURO PRETO – MG**

LUÍS OTÁVIO MAGALHAES DIAS

MARIANA  
2018

Luís Otávio Magalhães Dias

**ANÁLISE DO NÍVEL DE ADERÊNCIA DOS PILARES DE  
GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MODELO DE GESTÃO DE DUAS  
*STARTUPS* DA CIDADE DE OURO PRETO – MG**

TCC apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Felipe Gouvêa Pena

MARIANA  
2018

Catálogo na fonte elaborada pelo bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. 1407

D541a Dias, Luis Otávio Magalhães

Análise do nível de aderência dos pilares de governança corporativa no modelo de gestão de duas startups da cidade de Ouro Preto - MG [recurso eletrônico] / Luis Otávio Magalhães Dias.-Mariana, MG, 2018.

1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

TCC (graduação em Administração) - Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018

1. Governança corporativa - Teses. 2. MEM. 3. Governança - Mecanismos - Teses. 4. Monografia. 5. Gestão - Teses. I.Pena, Felipe Gouvêa. II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 658.3  
: 15  
: 1419829



MINISTERIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA  
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



---

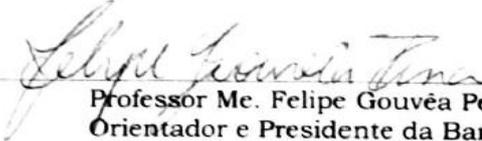
**FICHA DE APROVAÇÃO**

**LUIS OTÁVIO MAGALHÃES DIAS**

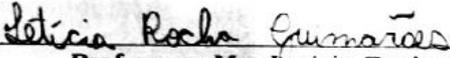
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof. Me. Felipe Gouvêa Pena

**COMISSÃO EXAMINADORA**

  
Professor Me. Felipe Gouvêa Pena  
Orientador e Presidente da Banca

  
Professora Dra. Simone Aparecida Simões Rocha  
Membro Avaliador

  
Professora Ma. Leticia Rocha Guimarães  
Membro Avaliador

**Mariana, 30 de janeiro de 2018.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço aos meus pais e a minha irmã por me apoiar no dia a dia, estando sempre presente e, me incentivando em todos os momentos.

Ao meu orientador, Prof. Me. Felipe Gouvêa Pena, pela oportunidade, e por toda a ajuda no decorrer do estudo.

Aos meus amigos pela amizade e pelo apoio na realização do TCC e em toda a jornada acadêmica.

A Deus, por me dar forças para persistir em meios às diversas situações que surgiram ao longo desta caminhada e pela oportunidade de concluir esta etapa.

## RESUMO

Em um mundo voltado para a tecnologia, os empreendimentos baseados no modelo de startup apresentaram um aumento no mercado nacional. O presente estudo foi realizado em um ambiente de incertezas de métodos de gestão, assim se torna essencial a análise das boas práticas da governança corporativa de duas *startups* localizadas na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais. Através de uma pesquisa bibliográfica e da aplicação de questionários, foi possível observar que, mesmo sem um conhecimento teórico das boas práticas da Gestão corporativa, as *startups* analisadas já empregam o método. Com isso pode-se concluir que esse método de gestão, apesar de ser tradicionalmente empregados em grandes corporações, pode ser adaptado a diferentes tipos de empreendimentos, porém ainda é necessário um estudo mais aprofundado

**Palavras chave: Startup, Governança corporativa, Pilares da Governança corporativa, Gestão.**

## **ABSTRAT**

In a technology-driven world, startup-based ventures have seen an increase in the domestic market. The present study was carried out in an environment of uncertainties of management methods, so it is essential to analyze the good practices of corporate governance of two startups located in the city of Ouro Preto, Minas Gerais. Through a bibliographical research and the application of questionnaires, it was possible to observe that, even without a theoretical knowledge of the good practices of Corporate Management, the analyzed startups already use the method. With this it can be concluded that this management method, although traditionally employed in large corporations, can be adapted to different types of enterprises, but a more detailed study is still necessary

**Keywords: Startup, Corporate Governance, Pillars of Corporate Governance, Management.**

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	6
3. METODOLOGIA .....	14
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	16
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	21
APENDICE .....	23

# 1. INTRODUÇÃO

As *startups* são as novas formas de se empreender hoje, são oriundas dos EUA e se disseminaram pelo mundo. Hoje o mundo vê grandes empresas que surgiram a partir de uma ideia inovadora de grande maioria relacionada a tecnológica que se transformou em uma *startup* e cresceu transformando em uma empresa de sucesso no mercado. E no Brasil não foi diferente.

As *startups* buscam uma forma de crescimento rápido e com grande retorno se tornando assim muito atrativo para investidores. Tendo como características principais a busca por sanar problemas sociais através de ideias inovadoras, apresentar o estilo inovador e arriscado.

Um grande problema que as *startups* encontram é passar o período inicial, de se firmar no mercado, sem ter que fechar as portas, mas não somente no início, algumas não conseguem se adaptar as mudanças e o crescimento do mercado, relacionado a questão de profissionalização do negócio. Nesse sentido, é preciso buscar um modelo de gestão que auxilie tais empresas ao longo de sua trajetória. A Governança Corporativa (GC) apresenta-se como uma solução viável.

A governança corporativa surgiu em 1980 tendo como objetivo de ajudar grandes empresas de terem uma melhor atuação no mercado. Os Pilares da GC (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa,) são o apoio a prática deste padrão de gestão geralmente aplicada a grandes empresas de capital aberto ou não (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC), mas não restrito a elas. A GC pode se mostrar de grande utilidade para a gestão das *startups*, a partir de seus pilares ajudando a mesma a conseguir seu espaço no mercado e se manter com excelência servindo como um diferencial para a *startup*

Diante disso, o presente estudo visa analisar **o nível de aderência dos pilares de Governança Corporativa no modelo de gestão de DUAS startups da cidade de Ouro Preto - MG**. Neste trabalho será abordado a aderência aos 4 pilares da GC por parte das startups localizadas em Ouro Preto, sendo todas elas de base tecnológica e com algum tempo de mercado.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. *STARTUP*: UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO

No final da década de 90, nos Estados Unidos, surgiu uma nova forma de empreendedorismo denominada *startup*, que juntamente com a globalização e as inovações tecnológicas, se tornou uma forma de gestão cada vez mais utilizada. A princípio, o termo era utilizado para indicar uma equipe de empreendedores trabalhando em conjunto em uma ideia distinta da tradicional, com potencial de render capital (INFOMONEY, 2014; RODRIGUES, 2016).

Ainda não há um conceito unânime na sociedade acadêmica para o termo *startup*, a maioria dos investidores utiliza a terminologia em empresas que suprem as necessidades do mercado consumidor de forma econômica e tecnológica. Outra definição atualmente utilizada se refere a um modelo de negócio de organizações jovens que inovam e atuam em diversos setores, buscando o desenvolvimento da empresa de forma replicável, escalável e rentável, mesmo em condições adversas. Em outras palavras, são empresas que buscam a padronização de produtos e serviços acompanhando o ariscado cenário econômico, sem grandes manutenções nos custos e processos (GIATATY, 2010; FIGUEIRA *et al*, 2017).

Para Osterwalder e Pigneur (2010) o modelo de *startup* preza o desenvolvimento organizacional que cria, entrega e captura valor de forma sustentável à empresa. No geral, o modelo de negócio de *startups* é relacionado às micro e pequenas empresas inovadoras, geralmente com recursos limitados. Com a escassez de recursos, geralmente faz-se necessário a criação de parcerias para suprir as demandas econômicas em sua fase inicial de implementação. Longhi (2011) define as *startups* como empresas de pequeno porte, desenvolvidas em faculdades ou residências, com apoio financeiro externo, que atuam em diversos setores, comumente o tecnológico, e se caracterizam pelo acentuado crescimento inicial, conseqüente do apoio financeiro externo especializado. Para esse autor, o principal objetivo do modelo de negócio é analisar a entrada do produto ou serviço no mercado e a partir dessas informações, definir a forma de condução da empresa, para que está não perca mercado (RIES, 2012).

A busca da melhor forma de investimento é de extrema importância para o sucesso, segundo a cartilha “Como obter financiamento para a sua *startup*” do SEBRAE

(2012), as quatro formas mais praticadas estão apresentadas no Quadro 1 (FIGUEIRA et al, 2017)

<b>Tipo de Investimento</b>	<b>Características</b>
Capital Próprio	Forma mais básica de investimento, onde se utiliza o próprio capital ou de familiares e amigos
Investidor-anjo	Utiliza o capital de investidores que já são bem-sucedidos no mercado. Contam também com o repasse de conhecimento e networking, se tornando mentor e sócios do empreendimento. Estes investidores usam de 5% a 10% do seu próprio patrimônio
Capital semente	Também conhecido como fundo semente. Essa forma de investimento há a disponibilização de capital duas a três vezes maior que no investimento-anjo. Devido ao valor elevado, os empreendedores buscam Startups mais consolidadas, com um produto ou serviço já definidos
Venture capital	Nessa forma, há um aporte financeiro mais alto que as outras três formas, geralmente superior a 1 milhão de reais e realizada de forma societária em troca de participação na empresa. Como o investimento é elevado, os empreendedores dão preferência às startups já bem consolidadas no mercado

**QUADRO 1. Formas de investimento para a criação de uma startup**

FONTE: SEBRAE, 2012; ALVES, 2013 Adaptado

Além dessas formas de investimentos citadas na cartilha do SEBRAE (2012) existem formas duas formas de desenvolvimento comumente praticadas, são as incubadoras e as aceleradoras.

As incubadoras são entidades sem fins lucrativos, geralmente atreladas a verbas públicas e inseridas em universidades com apoio governamental. As incubadoras têm a finalidade de assessorar empreendedores e ajudá-los a alcançar o sucesso. Para isso são oferecidos espaço físico, auxílio de mentores, material, ferramentas e troca de conhecimento acadêmico. A empresa geralmente permanece na forma de incubadora por no máximo 3 anos (RODRIGUES, 2016 P 38)

Já as aceleradoras, diferente das incubadoras, visam trazer resultados em menores tempos, no máximo um ano e meio, dependendo do estágio em que se encontra a *Startup*. Elas são mantidas por empresas ou por investidores anjos em troca de até 20% do empreendimento, dependendo da quantidade de capital investido. (RODRIGUES, 2016 P 39)

A junção da melhor forma de investimento e de desenvolvimento da *Startup*, são essenciais ao seu sucesso, uma vez que exploram o melhor seu potencial e inserem a empresa no mercado de forma sustentável. No Brasil, o Investidor-Anjo é a forma de investimento que apresentou maior crescimento, que apresenta a vantagem de ser um investimento, que além de buscar o retorno financeiro, também buscar trazer impactos positivos na sociedade. Um exemplo é a “Anjos do Brasil”, organização sem fins lucrativos que buscam a interação entre empreendedores inovadores e investidores-anjo, com a finalidade de modificar a sociedade (ALVES, 2013; ANJOS DO BRASIL, 2013).

Alves (2013) ilustra as etapas do processo de criação de uma *startup*, como pode ser observado na Figura 1 e no Quadro 2.



**FIGURA 1. Processo de criação de uma *startup***  
 FONTE: ALVES, 2013 Adaptado

<b>Etapas</b>	<b>Características</b>
Concepção	Identificação de uma necessidade de mercado / busca de uma oportunidade de negócio; São feitas pesquisas, estudo de mercado e elaboração de um plano de negócios; Geralmente o "capital semente" é constituído por recursos próprios e nessa fase também se pensa em possíveis fontes de financiamento.
Gestaçao	Fase de elaboração de um protótipo para testar se a ideia tem viabilidade técnica e econômica; Se necessário é feita uma busca por investimento.
Nascimento e Validação	Lançamento do produto ou serviço no mercado após confirmação da existência de demanda.
Crescimento ou Morte	Analisa-se os resultados da fase anterior para decidir se a empresa possui potencial de crescimento ou não; Se verdadeiro, passa para a fase de crescimento; Se falso, é decretado o encerramento das atividades ou o projeto pode ser reinventado, voltando-se para a 1ª Etapa. Se verdadeiro surgem outras preocupações: Concorrência; Necessidade de aumentar a carteira de clientes; Definir novos investimentos, parcerias e estratégias de inovação.

**QUADRO 2. Descrição das etapas do processo de criação de uma *startup***  
 FONTE: ALVES, 2013 Adaptado

É importante ressaltar que nem toda empresa recém-criada pode ser considerada uma *startup*. Segundo Ries (2012), uma jovem empresa que possui um modelo de negócios, precificação, cliente-alvo e produto, idênticos há uma outra empresa já existente, apesar de apresentar um crescimento inicial elevado, não é considerada uma *startup*. Essa diferenciação ocorre porque o sucesso dessas empresas “clones”, só depende da execução de um plano pré-estabelecido.

A principal forma de diferenciar uma empresa tradicional de uma *startup* é a existência de um plano de negócio. As empresas tradicionais, apenas executam o empreendimento se o plano de negócio detalhado se apresentar implementável. Já a *startup* executa suas atividades seguindo as demandas atuais de mercado, adaptando suas atividades através de tentativas e erros. Apesar de não implementarem o plano de negócios, algumas *startups* criam metodologias próprias, outras utilizam apenas da intuição de um conhecimento já adquirido, ou ainda, não sabem da necessidade de se utilizar alguma metodologia. Em um estudo descrito por Blank (2013), realizado pela *Havard Business Review*, demonstra que a inexistência de uma metodologia inicial de trabalho, resulta no fechamento de 75% das *startups* criadas. Hermanson (2011) enfatiza que a *startups*, não necessariamente atuam no setor tecnológico, porem são mais evidentes, por ser um setor com menor investimento inicial.

A consolidação dessas empresas no Brasil ainda não ocorreu de forma efetiva, sendo difícil de distingui-las das empresas tradicionais. Porém já foi constatado um crescimento de 25% no número de empresas no período de julho de 2012 a julho de 2013, reflexo do bom resultado de ações de apoio a esse tipo de investimento, que ocorreram no Vale do Silício, Califórnia, EUA (INFOMONEY, 2014; RODRIGUES, 2016; FIGUEIRA et al 2017).

No ano de 2013, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) percebeu o crescimento acelerado de novas empresas brasileiras que se enquadravam na modelo *startup*. A alteração no mercado incentivou a criação do Programa *Startup* Brasil, que almeja incentivar, com aporte financeiro público ou privado, o crescimento de *startups* de bases tecnológicas e ainda a auxiliar como aceleradoras, amenizando o fechamento precoce. Um estudo realizado por Alves (2013) revela a dinâmica de funcionamento desse programa pode ser representada pela Figura 2. Nela, os retângulos amarelos representam a conexão entre os agentes, representados nos retângulos, necessárias para que o programa se desenvolva. O círculo azul, as partes que o

compõem, representam as atribuições do *Startup* Brasil como consultoria tecnológica, rede de mentores e investidores e outros. (MCIT,2013; HARTMANN,2013).



**FIGURA 2. Programa Start-up Brasil**  
**FONTE: ALVES, 2013**

Segundo o relatório “*Startups*” da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM), o mercado brasileiro de *startups* vem crescendo exponencialmente. A região do país que ganhou maior destaque foi a sudeste, sendo São Paulo o estado que lidera com 686 *startup*, seguido de Minas Gerais com 207, Rio de Janeiro com 189. Para completar o ranking dos cinco estados com maior crescimento, temos Rio Grande do Sul com 142 e Paraná com 107. Na Tabela 2, apresentada abaixo, pode-se observar outros estados que também obtiveram um aumento no número de *startups*.

<b>Distribuição das <i>startups</i> no Brasil</b>	
São Paulo	686
Minas Gerais	207
Rio de Janeiro	189
Rio Grande do Sul	142
Paraná	107
Santa Catarina	105
Pernambuco	87
Distrito Federal	65
Ceará	44
Bahia	37

**TABELA 1 – Distribuição das *startups* no Brasil segunda a BRASSCOM.**  
**FONTE: BRASSCOM 2012**

Apesar do grande crescimento nacional, a criação de status ainda esbarra em questões que dificultam um crescimento ainda mais acentuado. Dentre os empecilhos, vale ressaltar: falta de mão de obra qualificada, altas taxas de impostos e inflação

imobiliária. Um exemplo da dificuldade que os brasileiros para a abertura de empresas é que são necessários no mínimo 120 dias para se conseguir abrir uma empresa, já no EUA leva-se menos de uma semana (BRASSCOM).

Com essas informações torna-se plausível analisar o perfil de negócio das *startups* a partir das boas práticas de gestão da com foco na Governança a Corporativa, já que tal modelo contribui para a profissionalização dos negócios e auxilia no processo de desenvolvimento da organização.

## **2.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA**

O termo Governança Corporativa (GC) é relativamente novo no setor administrativo financeiro, mas já se tornou um importante modelo de gestão. Essa terminologia surgiu no século XX, devido as expansões em escala e intensidade das integrações do comércio internacional na economia de diferentes países. O aumento em escala global do comércio, desencadeou uma série de transformações nas empresas, principalmente a separação entre propriedade e gestão empresarial, ou seja, houve uma readequação da estrutura de controle. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), as discussões sobre governança corporativa se iniciaram devido aos conflitos relacionados às propriedades dispersas das empresas e o desacordo dos interesses de sócios, executivos e da empresa (MAZZIONI et al, 2017).

Os estudiosos da área trazem diversas definições da GC, algumas vezes com formas diferentes de conhecimentos e posicionamentos sobre a metodologia. Steinberg (2003), por exemplo, define o método como uma série de práticas e interações entre os acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. Sendo a finalidade desse conjunto de ações é a melhoria do desenvolvimento empresarial e do acesso ao capital.

O modelo GC de gestão, segundo Pena et al (2014), foi criado como um apaziguador dos conflitos entre o acionista que delega os objetivos e o agente executor, que pode ou não agir de forma oportunista com os objetivos aos quais foram incumbidos. Conceito, no qual, foi atestado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 20), que define GC como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselhos de administração, diretoria e órgãos de controle.

Segundo Paxon e Wood (2001), essa forma de gestão define as regras, procedimentos e gerencia de contratos que a empresa utilizará ao se relacionar com seus acionistas, credores, funcionários, fornecedores, clientes e autoridades governamentais. Ou seja, a GC surge como forma de padronizar as ações, diminuindo os conflitos de agencia que podem se tornar um empecilho a gestão da empresa (PENA et al ,2014).

A GC chegou no Brasil durante o governo de Collor, período no qual o país passou por diversas transformações. Na década de 90, as algumas das empresas brasileiras que estavam no processo de globalização apresentaram problemas financeiros econômicos, todos eles consequentes da gestão ineficiente. Para solucionar esses problemas, a GC se apresentou como uma alternativa de melhoria de gestão e alteração na regulamentação das empresas. Silveira (2005) lista as características das empresas brasileiras que foram essenciais para a efetivação do modelo de gestão GC, conforme pode ser observado no Quadro 3.

Alto índice de emissão de ações sem direito a voto
Estrutura de propriedade com forte concentração das ações com direito a voto
Presença de acionistas minoritários pouco ativos
Pouca clareza na divisão dos papéis entre conselho e diretoria, principalmente nas empresas familiares
Escassez de conselheiros profissionais no conselho de administração
Estrutura informal do conselho de administração, ausência de comitês para tratamento de questões específicas: auditoria
Criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa em 1995
Publicação do primeiro código sobre Governança Corporativa pelo IBGC, em 1999
Reformulação da Lei das Sociedades Anônimas em 2001
Publicação da cartilha sobre a governança corporativa pela CVM- Comissão de Valores Mobiliários em 2002
Estabelecimento dos níveis diferenciados de governança corporativa: Novo Mercado, Níveis 1 e 2, pela BM&FBovespa
Exigência da adequação das companhias brasileiras com ações negociadas nos EUA aos requisitos da legislação e da regulamentação nesse mercado

**QUADRO 3. Características das empresas brasileira que favoreceram a GC.**

FONTE: SILVEIRA, 2005.

Todas as definições desse método de gestão citadas na literatura, apesar de divergirem em alguns conceitos, descrevem a necessidade da criação de normas que melhoram a relação interpessoal entre os funcionários de diferentes níveis hierárquicos. Vale ressaltar que os conflitos de agencia, segundo Andrade e Rossetti (2004), surgem

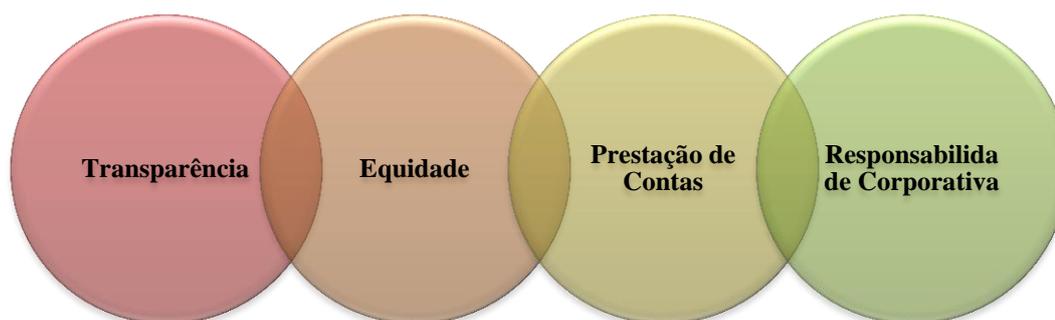
quando a alta gestão passa a colocar seus próprios interesses pessoais a frente dos objetivos da empresa, isso se dá pela posição de poder em que se encontram.

Apesar de existirem diversos conceitos e definições na literatura para GC, pode-se dizer que todos eles giram em torno de 4 princípios centrais, também chamado por alguns autores de 4 pilares da GC, representado na Figura 3.

No Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), o primeiro pilar é a Transparência. Esse pilar como o próprio nome já diz, representa a clareza no repasse de todas as informações a todas as partes envolvidas, e não somente informações determinadas pelas leis ou pelos regulamentos (IBGC, 2015).

O segundo pilar é a equidade, que representa o tratamento igualitário de direitos, deveres, necessidades e expectativas de todas as partes envolvidas. O terceiro pilar é a Prestação de Contas, que tem o objetivo de garantir que os agentes da GC prestem contas de forma clara e sucinta, estando cientes de suas diretrizes de atuação e assumindo a responsabilidade de suas possíveis atitudes ilícitas. O quarto pilar é a Responsabilidade Corporativa, que representa a responsabilidade pela viabilidade econômico-financeira da organização, ou seja, os agentes da GC devem ser capazes de contornar as externalidades negativas e aproveitar as positivas, levando em contas o modelo de negócio no âmbito de curto, médio e longo prazo (IBGC, 2015).

**FIGURA 3. Pilares da Governança Corporativa**



A implementação dos quatro pilares da Governança Corporativa como um modelo de gestão de startups, pode se apresentar como uma solução prática de gestão, que auxilia no aumento de crescimento corporativo.

### 3. METODOLOGIA

Com base nos pressupostos de Gerhardt (2009) este estudo pode ser enquadrado como qualitativo, exploratório e descritivo. Por ser uma abordagem qualitativa, a investigação envolveu um estudo de campo, onde foram analisadas as práticas de gestão atualmente empregadas em duas *startups*. A vantagem de se trabalhar com um estudo qualitativo, segundo Minayo (2001), é que há um espaço maior e mais próximo aos processos e fenômenos estudados através valores, motivos e atitude.

A abordagem exploratória da pesquisa está relacionada ao fato da Governança Corporativa ser um modelo de gestão geralmente aplicado para grandes empresas, mas podem se apresentar como um modelo de grande importância, se aplicada de forma certa e com as devidas adaptações, no desenvolvimento de *startups*. A abordagem exploratória do estudo é de extrema importância, uma vez que proporciona a possibilidade de desenvolver, esclarecer e modificar ideias e conceitos além de proporcionar novas hipóteses.

De acordo com Constant (2013), os estudos descritivos buscam mostrar características de uma certa amostragem e a relação entre elas, seja de uma população ou fenômeno da natureza. Apesar desse tipo de estudo não busca explicar as causas dos fenômenos analisados, elas servem de base para explicação do mesmo.

Neste trabalho, a seleção das empresas entrevistadas foi realizada seguindo o critério de localização das *startups* na cidade de Ouro Preto, em Minas Gerais, assim foi possível ter um acesso mais fácil a elas. Os gestores das *startups* selecionadas, receberam via e-mail um questionário (Apêndice A), o qual foi elaborado com base nos 4 pilares da Governança corporativa. A seguir no quadro conta-se um pouco mais sobre as *startups* que foram entrevistadas e o perfil do respondente.

	<i>Startup</i>	Perfil do respondente
BW2	E <i>startup</i> que atua na área de produção de cachaça, e desenvolve tecnologia e inovação para alambiques de todo o país. Oferecem um software que visa ajudar os alambiques a obterem um melhor controle de sua produção. Com o maior controle, torna possível aumentar a produção de forma eficiente e segura	Formação superior incompleta em Ciência da computação. Atualmente possui o cargo diretor executivo. Está na empresa há dois anos, desde sua fundação. Respondente do sexo masculinos com 27 anos de idade.

<i>Startup</i>	<b>Perfil do respondente</b>
RKW Empresa mineira que busca soluções para a tecnologia móvel através do desenvolvimento de aplicativos e sistema web. Seu intuito é impactar as pessoas com suas soluções tecnológicas	Formação superior no curso de Ciência da computação. Atualmente possui o cargo de diretor de negócios e desenvolvedor / programador. Está na empresa há dois anos, desde sua fundação. Respondente do sexo masculino 30 anos de idade.

**QUADRO 4. Startups entrevistadas e perfil de cada correspondente.**

FONTE: Próprio autor.

Os dados foram coletados por meio de um questionário composto por 20 questões, todas abertas e versando sobre os quatro pilares do modelo de gestão da Governança Corporativa. De posse dos dados, analisou-se seus conteúdos. Segundo Mozzato e Grzybovski (2013), a análise de conteúdo reúne técnicas que visam atribuir um maior valor aos dados coletados por meio da análise de comunicação.

Análise de conteúdo é escolhida como procedimento de análise mais adequado, como em qualquer técnica de análise de dados, os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada. (MOZZATO & GRZYBOVSKI, 2013, p.734)

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. TRANSPARÊNCIA**

No pilar da transparência, a empresa RKW apresenta uma boa aderência, já que, inicialmente os objetivos da empresa são discutidos pelos sócios e repassado para os gerentes e diretores de cada área para que os mesmos façam o alinhamento com sua equipe. Já as informações são repassadas para as equipes em reuniões que são planejadas individualmente em cada área da empresa. A área de marketing tem reuniões mensais, que definem se os objetivos pré-definidos já estão sendo atingidos. Nesta reunião é gerado um documento contendo as metas e valores alcançados em cada mês. No setor de desenvolvimento, as reuniões variam de acordo com os projetos, podendo ser semanais ou quinzenais. Nas reuniões semanais, as tarefas são definidas e decide-se quem é o responsável e a data de entrega. Todas as tarefas divididas são cadastradas na forma de ticket em um programa de acompanhamento chamado TRELLO. Essa empresa busca esclarecer para seus funcionários todos os direitos e deveres, dessa forma é possível alinhar os mesmos às ideias da empresa. Segundo eles, “acreditamos que uma comunicação clara e objetiva é a base para o bom entendimento e relacionamento entre os colaboradores” (CONRADO, RKW). Nessa empresa, durante seus dois anos no mercado, não apresentou demonstrativos financeiros interno ou externos.

A empresa BW2 acredita que é fundamental ter as decisões compartilhadas com todos os integrantes, para que saibam pelo que estão trabalhando e que tenham motivação e produtividade. As reuniões na empresa sempre geram uma ata dividida, e geralmente são divididas em reuniões de planejamento, de fechamento e técnicas. Segundo o correspondente da empresa BW2 “é preciso dar nome aos bois, como diz o ditado”, com base nisso, todos devem ter claramente seu papel definido. Essa divisão de responsabilidade definida, é essencial para que posteriormente cada um seja devidamente cobrado. Para a BW2 é essencial que seus funcionários saibam seus direitos e deveres e isso é deixado bem claro. Com relação aos relatórios financeiros, eles são divulgados apenas entre os sócios.

As duas empresas se aderem bem ao pilar da transparência, porém cada uma de forma diferente. A diferentes formas de lidar com a transparência pode ser relacionado ao estilo de gestão que a empresa adotou para que tenham maiores ganhos de mercado,

possuam um ambiente agradável de se trabalhar, que tenha um bom relacionamento entre os sócios e colaboradores e ainda passar uma boa imagem para quem está vendo por fora.

#### **4.2. EQUIDADE**

A *startup* RKW possui 3 sócios com diferentes porcentagens, porém todas as decisões são analisadas e discutidas igualmente por todos eles. Em todas as reuniões, seja elas com funcionários, fornecedores ou clientes, são abordados temas de interesse a todos de forma direta e simples. A empresa acredita também que alguns assuntos podem ser resolvidos apenas com uma troca de e-mails; que a relação horizontal com os colaboradores melhora a comunicação entre os sócios e colaboradores. Além disso, eles possuem uma política de incentivo que busca valorizar seus colaboradores com plano de carreira, bônus de projeto, incentivos financeiros para estar participando de eventos, congressos e cursos.

A política de decisões da BW2 é realizada em conjunto, porém o direito a votos varia de acordo com a participação societária de cada sócio. Segundo Breno (BW2) “para reuniões mais assertivas e objetivas, quanto menos pessoas, melhor”, com isso, apenas participam das reuniões aqueles que realmente são essenciais. Para que seus funcionários se sintam valorizados a empresa busca uma relação próxima entre sócios e funcionários, melhorando assim o acompanhamento dos sócios nos trabalhos que estão sendo realizado por seus funcionários. No que diz respeito a remuneração, todo o funcionário tem um salário fixo e pode receber bonificações através de sua produtividade, já aqueles que não apresentam os resultados esperados são advertidos ou dispensados.

No quesito equidade as duas empresas apresentam uma boa aderência as práticas desse pilar. Porém cada *startup* adere de uma forma tendo suas próprias políticas baseadas em seus ideais como empresa.

#### **4.3. PRESTAÇÕES DE CONTAS**

A empresa RKW possui o auxílio de profissionais responsáveis pelas questões de prestação de conta e a parte de legislação é de responsabilidade de um contador e um advogado. Porém, em seu primeiro ano de atuação não houve com nenhuma assistência,

devido ao limitado poder financeiro para custear esses funcionários. Na RKW a remuneração de cada um da empresa é de interesse somente da empresa e do colaborador. A verificação da conclusão das metas estabelecidas é realizada pelo setor de marketing, o setor de desenvolvimento baseia suas atividades nos prazos e nas tarefas a serem desenvolvidas. A empresa não possui mecanismos de auxílio de avaliação dos processos internos.

Já na empresa BW2, os sócios possuíam conhecimentos sobre legislação e prestação de contas, e até hoje afirmam não ter tido problemas relacionado a isso. Seus relatórios de remuneração são divididos somente entre os sócios. Segundo Breno (BW2), para a verificação de resultados “utilizamos de processos, métricas e metas com reuniões de acompanhamento”, isso é essencial para o crescimento da empresa. Para ter maior agilidade, a empresa possui controles e procedimentos internos menos burocráticos.

Neste pilar de prestações de conta a empresa BW2 apresentou uma maior aderência a boas práticas da Governança corporativa que a RKW. Com base no questionário, a empresa RKW necessita de melhorias na pratica desse pilar, dessa forma será possível aumentar seu desempenho e passar uma imagem melhor

#### **4.4. RESPONSABILIDADE CORPORATIVA**

Visando o crescimento a longo prazo, a RKW possui um plano de crescimento contendo metas para serem atingidas até 2021. Hoje a empresa busca antecipar seus riscos de perda através da identificação de projetos fora do prazo e do controle de qualidade. Apesar de não possuir nenhuma ação social em Ouro Preto, a empresa RKW participa de uma ação no sul do país. Nesse projeto são fabricados óculos para crianças de baixa renda, além disso, a empresa também realiza a campanha de doação de sangue entre os funcionários. A RKW acredita “que se a empresa não for motivo de orgulho para todos os seus colaboradores, ninguém mais terá”, ou seja, para a empresa a sua imagem é muito importante e eles sempre busca transmitir a melhor credibilidade possível.

Já a BW2 afirma que possui perspectivas a longo prazo que impulsionam seu crescimento, porém não tem nenhum plano bem definido. Para a empresa, a fiscalização interna é necessária para diminuir os riscos, por isso utilizam da gestão e o

planejamento estratégico. Eles não participam de nenhuma atividade social e acreditam que a credibilidade é importante para qualquer relação.

Nesse último pilar a empresa RKW se apresentou mais engajada, o que é um ponto importante, já que aumenta a credibilidade e perspectiva da empresa. Já a BW2, apesar de dizer o contrário, precisa formular um plano de crescimento para que tenha uma melhor visão do futuro, de como alcançá-lo e também é necessário participar de ações sociais para melhorar a imagem e credibilidade da empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esse estudo foi possível perceber uma nova forma de negócio que vem crescendo no Brasil e em escala mundial. Percebe-se também que as crenças nas boas práticas da Governança corporativa, apesar de serem pensada para grandes empresas, podem agregar valor e ajudar no desenvolvimento de empresas no modelo de *startup*, sendo que estas mesmas podem adaptar os pilares de acordo com sua organização. No decorrer das análises, tornou-se evidente que as *startups* de Ouro Preto estão desenvolvendo uma boa aderência as boas práticas da Governança corporativa principalmente no pilar de transparência mostrando um bom relacionamento entre sócios e colaboradores. Porém ainda são necessárias algumas adaptações para que todos os pilares sejam atingidos de forma efetiva. Sendo assim, alcançou-se o objetivo do estudo, que era determinar o nível de aderência de duas *startups* aos quatro pilares da Governança corporativa. Além disso, ficou evidente que essa área deve ser estudada mais profundamente, de forma que novas empresas possam empregar esse método de forma efetiva, independente dela ser de grande ou pequeno porte.

O estudo poderia ser mais assertivo caso outras startups não tivessem rejeitado participar da pesquisa. Outro Fator que atrapalhou foi a demora por parte dos respondentes em responder o questionário.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, A., & Rossetti, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas. 2004

ALVES, F. S. **Um estudo das Startups no Brasil.** Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Economia. Curso de Graduação em Ciências Econômicas. Salvador. 2013.

ANJOS DO BRASIL. Disponível em: <"<http://www.anjosdobrasil.net/missatildeo-e-histoacuterico.html>>. Acesso em: dezembro de 2017.

BLANK BLANK, S. **Why the lean start-up changes everything.** 2013 Disponível em : <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> . Acessado em : janeiro de 2018.

FIGUEIRA, K.K; HÖRBE, T.A.N; VARGAS, K.F.S; MACHADO, E.C; MOURA, G.L. **Startups: Estudo do processo de abertura e gerenciamento.** Rev. Adm., UFSM, Santa Maria, v. 10, Edição Especial, p. 56-71, AGO. 2017.DOI: 10.5902/1983465924965

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, v.6 São Paulo : Atlas 2008

GERHARDT, T. E. SILVEIRA, D. F. **Métodos de Pesquisa** 1ª edição 2009

GITAHY, Y. **O que é uma startup?** 2011. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acessado em: dezembro 2017

HERMANSON, B. **O que é uma startup?** 2011 Disponível em : <http://www.ifd.com.br/marketing/o-que-e-uma-startup/> . Acessado em dezembro de 2017

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa** (5 ed.). São Paulo: IBGC 2015

INFOMONEY. **Abrir uma startup não é tão fácil como parece.** Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/negocios/startups/noticia/3506090/abrir-uma-startup-mao-tao-facil-como-parece-acabam-fechando>. Acessado em: dezembro de 2017

LONGHI LONGHI, F. **A história da revolução das startups.** 2011 Disponível em : <https://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups/>. Acessado em: dezembro de 2017.

MAZZIONI, S. COFSEVICZ, C. M. MOURA, G. D. MACÊDO, F. F. R. R. KRUGER, S. D. **Influência da governança corporativa na evidencição voluntária de informações de natureza socioambiental.** São Bernardo do Campo 2017

OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios** Copyright© 2011 Starlin Alta Editora e Consultoria Ltda. ISBN 978-85-7608-550-8 2011

PENA, F .G.,BRAGA, J. O., BRAGA, M. F. M. F., SANTILIANO, A. M. R. **A importância da disseminação dos conceitos de governança corporativa para a profissionalização das micro e pequenas empresas.** Belo Horizonte 2014

PAXON, D.; WOOD, D. **DICIONÁRIO ENCICLOPÉDICO DE FINANÇAS.** SÃO PAULO: ATLAS, 2001

RIES, E. **A *startup* enxuta.** 1ª ed. São Paulo: Lua de Papel 2012

RODRIGUES, P. L. **EMPREENDEDORISMO NO BRASIL: UM OLHAR SOBRE AS STARTUPS.** Porto Alegre 2016

SEBRAE. **Como obter financiamento para sua *startup*.** Brasília-DF, 2012 p.5-7. Disponível em: <https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/cartilha-manual-ou-livro/como-obter-financiamento-para-sua-startup>>. Acesso em: dezembro de 2017

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14.ed. São Paulo: Atlas,2013

STEINBERG, H. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas.** São Paulo: Editora Gente 2003

TABORDA, A. **O que é uma *startup*?**2006. Disponível em: [http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o\\_que\\_e\\_uma\\_start\\_up.pdf](http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf). Acessado em: dezembro de 2017.

## APENDICE

QUESTIONÁRIO - Dados do(a) Participante:		
<b>Sexo:</b> ( ) M ( ) F	<b>Idade:</b>	<b>Em qual empresa você trabalha?</b>
<b>Escolaridade:</b> ( ) Fundamental incompleto ( ) Fundamental completo ( ) Médio incompleto ( ) Médio completo ( ) Superior incompleto ( ) Superior completo ( ) Superior Completo e Pós-Graduação		
<b>Formação</b> (ex: administrador, psicólogo, médico, etc.):		
<b>Qual é seu cargo na empresa?</b>		
<b>Há quanto tempo está na empresa?</b>		

As questões estão separadas em blocos de 5 questões, cada um correspondendo a um dos pilares da governança corporativa, sendo que

1) Os objetivos e as decisões da empresa são compartilhados com todos (sócios e funcionários da organização)? Explique

---

---

---

---

---

---

2) Com que frequência é realizada as reuniões entre as equipes de trabalho? Elas são documentadas? Explique.

---

---

---

---

---

---

3) Os colaboradores, gestores e sócios possuem definições claras de seus papéis e responsabilidades? Explique.

---

---

---

---

---

---

4) A empresa informa com clareza os direitos e deveres dos funcionários? Explique.

---

---

---

---

---

---



11) O gerenciamento da organização procura conciliar os interesses de sócios e funcionários? Explique.

---

---

---

---

---

---

12) Os gestores da organização têm conhecimento de todos os relatórios exigidos pela legislação para a prestação de contas da empresa? Explique.

---

---

---

---

---

---

13) A empresa emite um relatório periódico sobre a remuneração de todos os membros? Explique.

---

---

---

---

---

---

14) Existem mecanismos de avaliação de desempenho, para verificar o resultado do trabalho realizado? Explique.

---

---

---

---

---

---

15) A empresa possui mecanismos para avaliar e auxiliar nos controles e procedimentos internos através de documentos? Explique.

---

---

---

---

---

---

16) Existe uma perspectiva de longo-prazo na empresa, visando seu crescimento e desenvolvimento contínuo? Explique.

---

---

---

---

---

---

17) Entende-se a necessidade de um monitoramento e fiscalização dos controles internos, a fim de que sejam adotadas atitudes preventivas e proativas para minimizar e antecipar os riscos? Explique.

---

---

---

---

---

---

18) A organização estabelece uma política e diretrizes (manual de conduta) para a prevenção de fraudes, assédio moral e comportamento antiético? Explique.

---

---

---

---

---

---

19) Existe uma política de atuação a algum tipo de projeto social e ambiental, que venha a contribuir com a comunidade a qual pertence à empresa? Explique

---

---

---

---

---

---

20) Há uma preocupação com a credibilidade da empresa junto aos funcionários, clientes, fornecedores e todos os públicos com os quais ela convive? Explique.

---

---

---

---

---

---