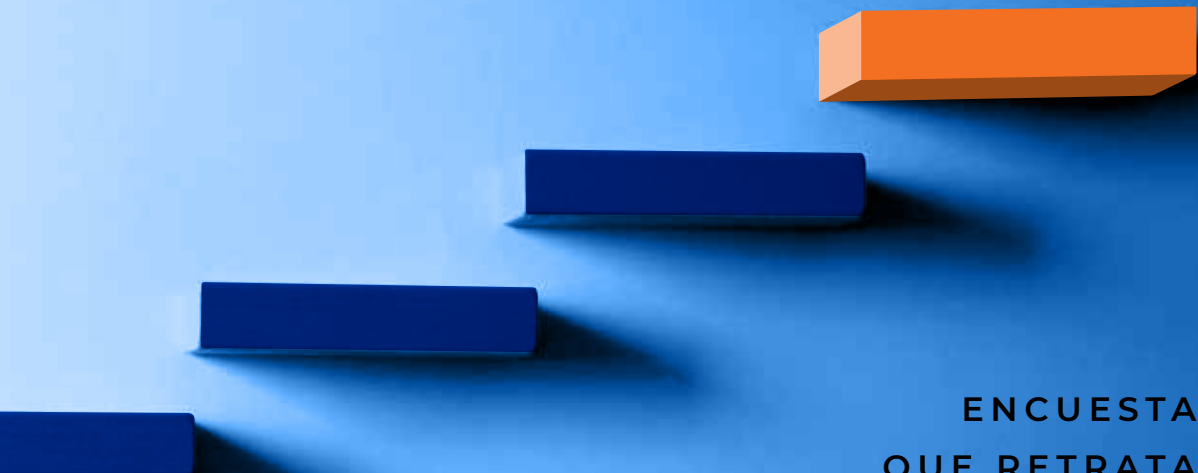


Startups & scale-ups: madurez en gobernanza



ENCUESTA
QUE RETRATA
EL PANORAMA
DEL ECOSISTEMA
BRASILEÑO



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Startups & scale-ups: madurez en gobernanza [livro eletrônico] : encuesta que retrata el panorama del ecosistema brasileño / tradução Catherine Borrovich, Dalia Rodríguez. -- São Paulo, SP : Better Governance, 2022.

PDF

Título original: Startups & scale-ups : maturidade em governança.

Bibliografia.

ISBN 978-65-998089-1-3

1. Gestão de negócios 2. Governança corporativa
3. Startups I. Borrovich, Catherine. II. Rodríguez, Dalia.

22-115891

CDD-658.4

Índices para catálogo sistemático:

1. Governança corporativa : Administração de
empresas 658.4

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

***Startups & scale-ups:* madurez en gobernanza**



ENCUESTA
QUE RETRATA
EL PANORAMA
DEL ECOSISTEMA
BRASILEÑO



Agradecimientos

Agradecemos a los encuestados por su valiosa contribución.

Este estudio fue posible gracias al trabajo voluntario e incansable de Luciana Esposito, Nelson Azevedo, Artur Mascarenhas, Rafael Liza Santos y Aline Moraes.

Sandra Guerra, Socia Fundadora
Better Governance



Somos una consultora especializada en gobierno corporativo (GC) que ofrece apoyo al perfeccionamiento del modelo y adopción de mejores prácticas de GC en empresas de capital abierto y cerrado, u organizaciones sin fines de lucro. Nuestro enfoque en consejos de administración es producto de nuestra convicción en su relevancia en los modelos de gobernanza y nuestra amplia experiencia en esa materia. Cada uno de los proyectos está diseñado a medida, previendo la intensa participación de consultores seniors y adoptando un abordaje pragmático, resultante de la vivencia directa de nuestros especialistas como administradores y ejecutivos. Con fuertes vínculos institucionales en Brasil y el resto del mundo, Better Governance se mantiene abierta a los más recientes descubrimientos e innovadoras soluciones de mercado para la implementación de las mejores prácticas de GC.

www.bettermgovernance.com.br

Apoyo Institucional



Colaboradores Institucionales



Índice

09

1. PRESENTACIÓN

13

2. MODELO DE MADUREZ EN GOBERNANZA

- 2.1. Seis dimensiones de gobernanza **15**
- 2.2. Cuatro etapas de madurez en gobernanza **16**
- 2.3. Cuatro fases de desarrollo
de las *Startups* y *Scale-ups* **17**

19

3. FOTOGRAFÍA DE LAS *STARTUPS* Y *SCALE-UPS*

25

4. RESULTADOS

- 4.1. Resultados por prácticas de gobernanza **29**

37

5. METODOLOGÍA

41

6. REFERENCIAS



1. Presentación

CONTEXTO

EL ESCENARIO de inversiones en el ecosistema brasileño sorprende cada año, habiendo alcanzado el volumen récord de US\$ 10 mil millones en 2021, un crecimiento de 194% sobre el año 2020 y dando un salto que la hizo 69 veces mayor a la cifra de apenas una década atrás, cuando dio un total de US\$ 145 millones en este sector.

En 2021 presenciamos el crecimiento más notable en la cantidad de rondas (761), fusiones y adquisiciones (296 M&As) e IPOs (9). El aporte promedio por ronda fue de US\$ 13,7 millones en 2021, un aumento de 150% más que en 2020 (US\$ 5,5 millones) y de 760% más que en 2016 (US\$ 1,8 millones), según el informe *Latin America Startup Landscape 2021*, de Sling Hub.

Las empresas *fintech* son el sector con mayor volumen de financiamiento desde el 2019, considerando que en 2021 este sector recaudó US\$ 3,8 mil millones, casi el 40% del total de inversiones en Brasil. En consecuencia, como

EL
APORTE
PROMEDIO POR
RONDA FUE DE US\$
13,7 MILLONES EN 2021,
UN AUMENTO DE 150%
MÁS QUE EN 2020 (US\$
5,5 MILLONES) Y DE
760% MÁS QUE EN
2016 (US\$ 1,8
MILLONES).

lo más destacado, tenemos a las *retailtechs* con US\$ 1,4 mil millones, las *healthtechs* con US\$ 501 millones y las *edtechs* con US\$ 490 millones.

El mismo informe, *Latin America Startup Landscape 2021*, reporta un boom de unicornios en la región. Por más de una década, Argentina fue el único país latinoamericano con empresas cuyo valor de mercado se encontraba por encima de mil millones de dólares: *Mercado Libre* (2007) y *Despegar* (2017). Brasil entró a esta lista el año 2018 y hoy representa el 60% de los unicornios latinoamericanos, seguido por Argentina (17%) y México (11%). Solo en 2021, en Brasil surgieron 10 unicornios, sumando hoy en día un total de 19 *startups* con un valor por encima de mil millones de dólares.

Brasil tiene concentrada, de manera creciente y consistente, la mayor parte de las inversiones en la región. Las *startups* brasileñas recibieron 45% de las inversiones en toda Latinoamérica en el 2019, creciendo en 61% en el 2020 y 70% en el 2021.

Entre los principales inversores en *startups* de América Latina, la chilena *Start-Up*, la mayor aceleradora de la región, está considerada como la más activa: 306 empresas recibieron recursos de esta empresa. Le sigue la española Wayra, con inversiones en 213 *startups*. En tercer lugar, aparece la brasileña Bossa Nova con 179 inversiones.

RAZONES PARA LA ENCUESTA

El constante incremento de inversiones en *startups* latinoamericanas, con enfoque en Brasil, envía un mensaje claro de que el ecosistema brasileño está creciendo y consolidándose, teniendo prioritariamente la propia América Latina como el mercado-objetivo para su expansión.

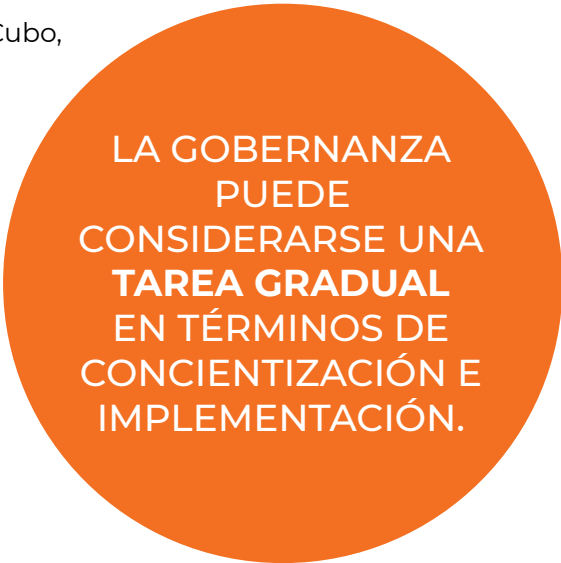
Este escenario parece apuntar a la necesidad de dar una nueva mirada, más atenta, dinámica y sofisticada, a la gobernanza del ecosistema brasileño de emprendimiento. La gobernanza puede y debe ser encarada como

una tarea gradual en términos de concientización e implementación que precisa respetar las distintas etapas de desarrollo empresarial, permitiendo así una evolución saludable y la creación de valor para empresas de alto crecimiento.

Una estructura de gobernanza, debidamente personalizada e implementada de acuerdo a su fase de desarrollo empresarial, actúa en defensa del emprendedor permitiéndole: fortalecer su modelo de gestión, potenciar su valor, facilitar el acceso a financiamiento -que se torna cada vez más exigente y calificado-, y mejorar la tasa de sobrevivencia de la *startup*.

En este contexto, Better Governance estructuró un modelo de gobernanza para *startups*¹ y *scale-ups*², utilizado como base para realizar una encuesta con el objetivo de entender el nivel de madurez en gobernanza y su adecuación a las fases de desarrollo de las *startups* y *scale-ups* en Brasil. La fase de recolección de datos de este proyecto se realizó entre octubre de 2021 y febrero de 2022, y para la difusión de la encuesta contó con la colaboración de la Asociación Brasileña de *Startups*, Distrito, BNDES Garagem, Cubo, Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC) e InvestSP.

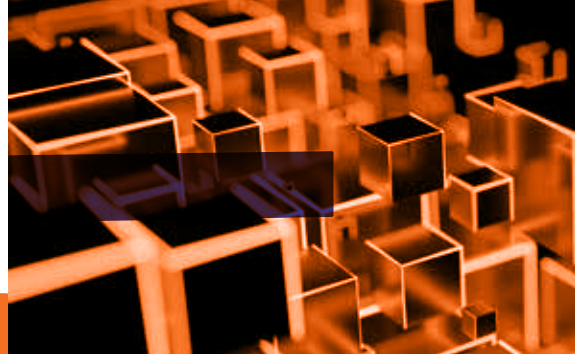
Como resultado de este trabajo, Better Governance presenta un nuevo panorama sobre la madurez en gobernanza de los *startups* y *scale-ups*, generando importantes reflexiones sobre la manera de fortalecer el ecosistema de emprendimiento en Brasil.



LA GOBERNANZA
PUEDE
CONSIDERARSE UNA
TAREA GRADUAL
EN TÉRMINOS DE
CONCIENTIZACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN.

¹ Organización escalable e innovadora de alto potencial económico (no necesariamente ligada a la tecnología).

² Se trata de una empresa cuyo ciclo acelerado de crecimiento y creación de riqueza se basa fundamentalmente en la escalabilidad de su modelo de negocios (Fuente: Endeavor)



2. Modelo de Madurez en Gobernanza

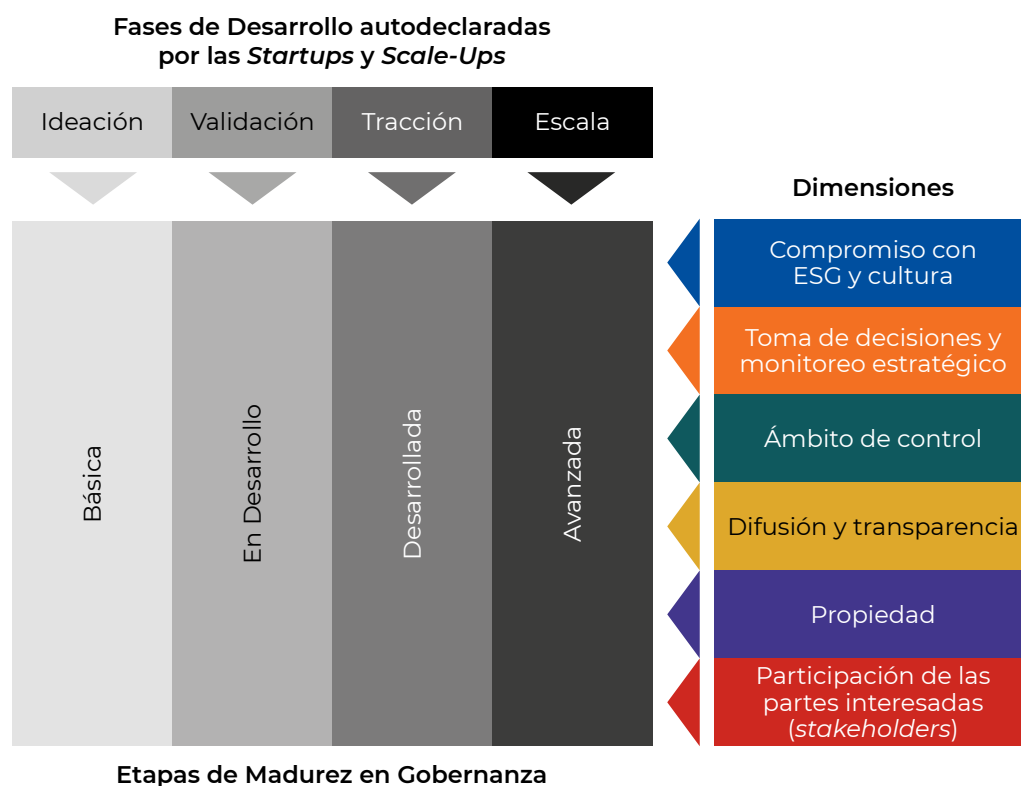
DE ACUERDO a la metodología desarrollada por Better Governance, el Modelo de Madurez en Gobernanza fue creado a partir de los conceptos propuestos por la matriz de progresión para la gobernanza de pequeñas y medianas empresas de la Corporación Internacional de Finanzas (CFI, también conocida como International Finance Corporation - IFC), que establece prácticas organizadas en seis dimensiones que a su vez pueden clasificarse en cuatro etapas de madurez: de la básica a la avanzada. Posteriormente, estas fases de madurez en gobernanza se comparan con las cuatro fases de desarrollo de *startups* y *scale-ups*, conforme lo establecido por el documento “Gobernanza corporativa para *Startups* y *Scale-ups*”, publicado por el IBGC (Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa) en el año 2019.

El resultado de este modelo está representado por la Matriz de

EL
RESULTADO
DE ESTE MODELO
ESTÁ REPRESENTADO
POR LA **MATRIZ
DE MADUREZ EN
GOBERNANZA PARA
STARTUPS Y
SCALE-UPS.**

Madurez en Gobernanza para *Startups* y *Scale-ups*, que afina la alineación entre la etapa de madurez en cada dimensión de gobernanza y la fase de desarrollo de la empresa, conforme lo declarado por el propio emprendedor. Adicionalmente, se ofrece una mayor definición y análisis de las prácticas de gobernanza en cada dimensión, en relación a la matriz de la CFI, para posibilitar mayor claridad en los niveles de progresión en su proceso de maduración en gobernanza.

MATRIZ DE MADUREZ EN GOBERNANZA PARA *STARTUPS* Y *SCALE-UPS*



Fuente: *Better Governance*

2.1. Seis Dimensiones de Gobernanza

A fin de diagnosticar la madurez en gobernanza de una empresa, Better Governance realizó una adaptación de las prácticas, procesos y mecanismos previstos en las seis dimensiones definidas en la matriz CFI para PMEs³:

- 1. Compromiso con ESG y cultura:** engloba la dirección, modelo y procesos de gobernanza más allá de la alineación de la empresa en relación a los principios de ESG (ambiental, social y de gobernanza).
- 2. Toma de decisiones y monitoreo estratégico:** observa los modelos de toma de decisiones de la empresa, con la participación de inversores, consejeros, consultores o asesores, además de los principales ejecutivos. Esta dimensión incluye la formalización del Consejo de Administración y sus comités, además de la evaluación de los mismos.
- 3. Ámbito de control:** considera el nivel de estructura del control financiero, contable, y estratégico, además del sistema de gestión de empresa y su monitoreo de riesgos.
- 4. Difusión y transparencia:** considera el nivel de preparación y transparencia de la información financiera y estratégica de la empresa, respaldado por procesos de auditoría para su aprobación por las instancias pertinentes.
- 5. Propiedad:** trata de reglamentos entre socios, su nivel de formalización de responsabilidades (derechos y deberes) de socios y/o futuros socios en acuerdo de accionistas y estatutos sociales, entre otros, definiendo inclusive mecanismos de rendimiento de cuentas para accionistas como la Asamblea General Extraordinaria (AGE).
- 6. Participación de las partes interesadas:** aborda el nivel de estructuración y conocimiento de la empresa en relación a las partes

³ Pequeñas y Medianas Empresas.

interesadas, con su capacidad para identificación y direccionamiento de cuestiones y críticas que involucran a las partes relacionadas.

2.2. Cuatro Etapas de Madurez en Gobernanza

El análisis de las prácticas descritas en las seis dimensiones de gobernanza resulta en cuatro etapas de madurez conforme lo definido en la matriz de la CFI para PME:

Básica: en esta etapa, la empresa presenta, en todas las dimensiones, las prácticas informales de gobernanza o el mínimo de formalización necesaria para su actividad. Los conceptos y valores son intrínsecos a los socios e intercambiados de manera tácita.

En desarrollo: nivel incipiente de formalización aun en respuestas a la legislación, exigencias comerciales y preparación para el crecimiento.

Desarrollada: nivel óptimo de formalización en relación a la estructura y gobernanza, ya en respuesta a una complejidad organizativa en función de una actuación destacada en el mercado.

Avanzada: Gobernanza de última generación (*state-of-the-art*) siempre en evolución, fomentada por una cultura fuerte, y preservando todos los principios de ESG.

2.3. Cuatro Fases de Desarrollo de las Startups y Scale-ups

Adicionalmente, el modelo desarrollado por Better Governance considera las cuatro fases en el trayecto de evaluación de una *startup*, de acuerdo a lo propuesto por el IBGC:

- 1. Ideación:** la *startup* se encuentra entre la materialización del concepto y la comprensión del problema a ser solucionado, o la parte del mercado que busca ocupar.
- 2. Validación:** producto, mercado y modelo de negocio de la *startup* que aún se encuentra en proceso de experimentación, con el propósito de resolver las imprecisiones surgidas en la fase de Ideación.
- 3. Tracción:** el producto o servicio ofrecido por la *startup* está validado. Los obstáculos principales se resumen en conquistar clientes o aumentar la facturación sin abandonar los valores y principios de la organización.
- 4. Escala:** la empresa ya está constituida y el desafío consiste en expandirse a un ritmo acelerado, aprovechando las oportunidades y el crecimiento de la empresa desde el punto de vista geográfico, de mercado o producto. Además de la replicabilidad, convertirse en lo que el modelo de empresa permita.



3. Fotografía de las *Startups* y *Scale-ups*

LA ENCUESTA obtuvo 146 respuestas válidas de *startups* y *scale-ups* brasileñas distribuidas en 20 estados. La mayor parte de las empresas que compone la muestra de esta encuesta (cerca del 74%) son muy jóvenes, con cinco años cumplidos desde su fundación. Este punto podría estar alineado con algunas otras características de la muestra como:

SUMA DE FACTURACIÓN PROMEDIO EN EL ÚLTIMO AÑO FISCAL

Por encima de los 10 millones

6,9%

De 5,1 a 10 millones

2,7%

De 1,1 a 5 millones

20,6%

Hasta 1 millón

43,8%

Facturación CERO (preoperativa)

26,0%

26% DE LAS EMPRESAS SE ENCUENTRA EN LA FASE DE FACTURACIÓN CERO (PREOPERATIVO) Y CERCA DEL 44% FACTURA HASTA R\$ 1 MILLÓN AL AÑO.

Muestra:

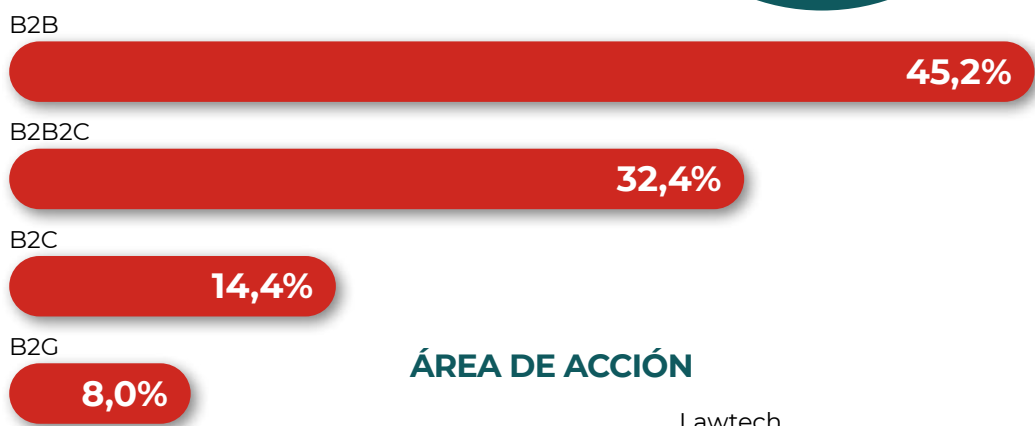
146 encuestadas

68% DE LAS EMPRESAS NO HABÍA PASADO POR RONDAS DE INVERSIONES HASTA EL MOMENTO DE LA ENCUESTA.

39% DE LAS EMPRESAS RECIBEN APOORTE DE HASTA R\$ 500 MIL.

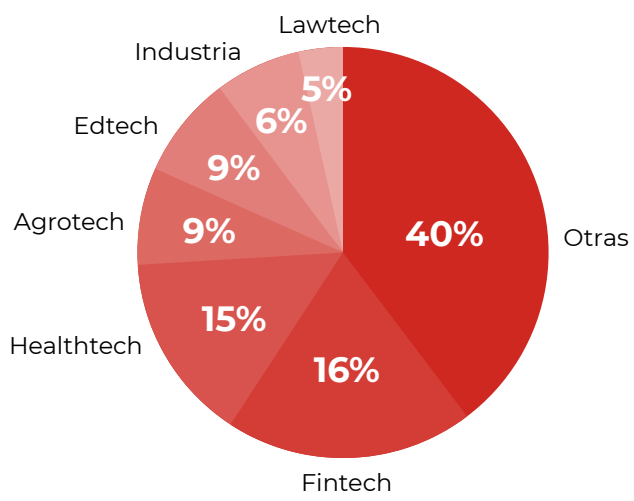
45% DE LAS EMPRESAS SE ENCUADRA EN EL MODELO DE EMPRESA B2B, ESTANDO **16%** EN EL SECTOR DE FINTECH Y **15%** EN HEALTHTECH.

MODELO DE EMPRESA



Muestra: **146** encuestadas

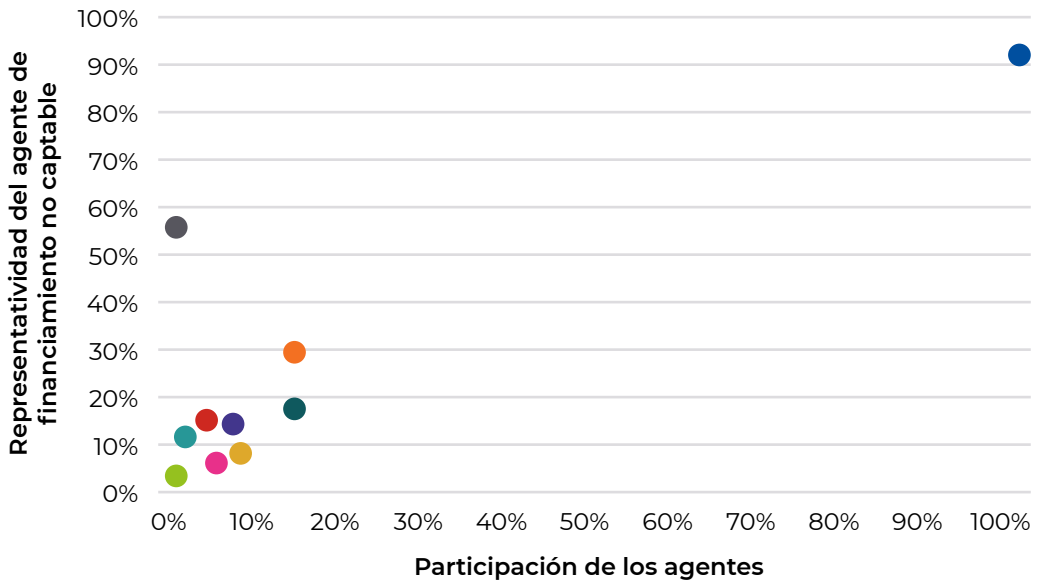
ÁREA DE ACCIÓN



Muestra: **146** encuestadas

LA ESTRUCTURACIÓN DE SOCIEDAD DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS MUESTRA QUE VIRTUALMENTE TODAS CUENTAN CON SOCIOS FUNDADORES EN SU LISTA DE SOCIOS (CAP TABLE), RESPONDIENDO, EN PROMEDIO, AL 92% DE LA PARTICIPACIÓN DE SOCIOS EN ESTAS EMPRESAS. LOS FONDOS DE PRIVATE EQUITY ESTÁN EN SOLO 2% DE LA LISTA DE SOCIOS DE LOS ENCUESTADOS, MOSTRANDO UN PROMEDIO DE 56% DE PARTICIPACIÓN SOCIETARIA.

PARTICIPACIÓN DE AGENTES DE ECOSISTEMA EN LA LISTA DE SOCIOS



- Socios fundadores
- Equity Crowd Funding
- Familia y amigos (*Family and Friends*)
- Otros
- Inversores Ángeles
- Consejeros independientes que no incluye socios fundadores e inversores
- Aceleradora
- Gerencia de *Private Equity*
- Asesores/Advisors/Consultores

Muestra:
111 encuestadas

CANTIDAD DE SOCIOS FUNDADORES

5 ó más

6,2%

4

9,6%

3

19,9%

2

39,7%

1

24,6%

Muestra:

146 encuestadas

CERCA DEL 25% DE LAS STARTUPS APENAS CUENTAN CON UN SOCIO FUNDADOR.

42% DE LOS SOCIOS FUNDADORES TIENEN COMO EDAD PROMEDIO ENTRE 36 Y 45 AÑOS.

15% DE LOS SOCIOS INVERSORES SON REDES DE INVERSORES ÁNGELES Y 15% SON FAMILIA Y AMIGOS.

60% DE LAS EMPRESAS SE UBICAN EN LA REGIÓN SUDESTE, CON 45% EN EL ESTADO DE SÃO PAULO.

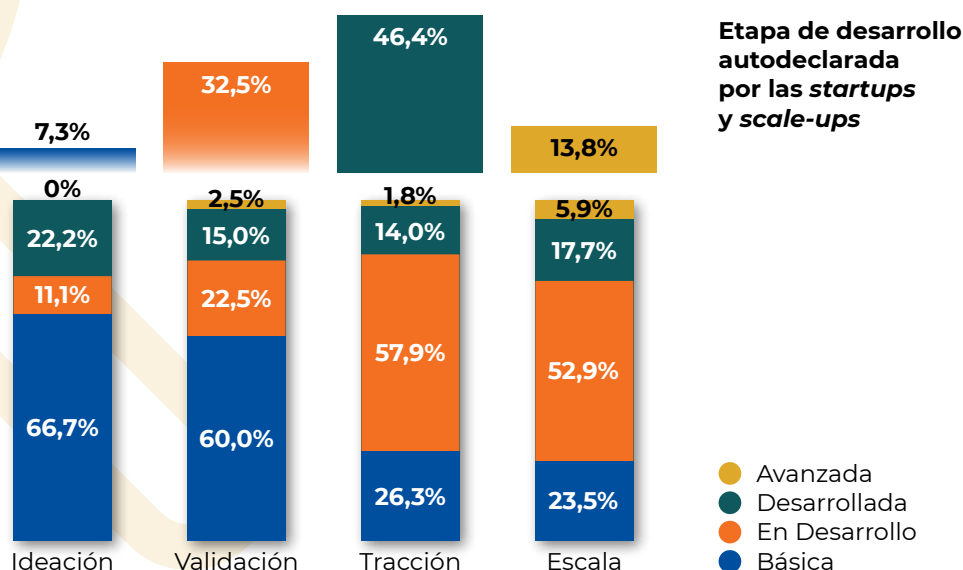
66% DE LAS EMPRESAS SON LIMITADAS, 12% SOCIEDADES ANÓNIMAS Y 13% AÚN NO SE HAN FORMALIZADO.

67% DE LAS EMPRESAS CUENTAN CON UNA LISTA DE UNO A DIEZ COLABORADORES.



4. Resultados

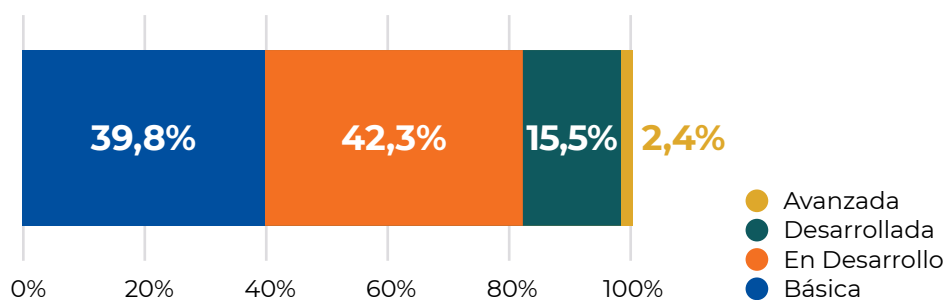
AL IDENTIFICAR simultáneamente la fase de desarrollo de la empresa, declarada por los participantes, y la fase de madurez en gobernanza en la que se encuentran las *startups* y *scale-ups*, la encuesta posibilitó la evaluación de la velocidad de evolución de estas dos variables. Como resultado, se verificó que el 60,1% de la muestra se declara en las fases más avanzadas de desarrollo (Tracción o Escala), mientras que el 82,4% de estas empresas se encuentra en las etapas iniciales de madurez en gobernanza (Básica o En Desarrollo). Esto evidencia, igual que en los principales hallazgos de la encuesta, la existencia de un desbalance entre ambas variables evaluadas.



Considerando solo la etapa de madurez en gobernanza, independientemente de la fase de desarrollo declarada, se observó que cerca del 40% de las empresas encuestadas se encuentra en la etapa Básica y cerca del 42% está En Desarrollo.

Cerca del 15% de la muestra está en la etapa Desarrollada de madurez en gobernanza y solamente 2,4 % de las encuestadas pueden considerarse en una fase Avanzada de madurez de gobernanza.

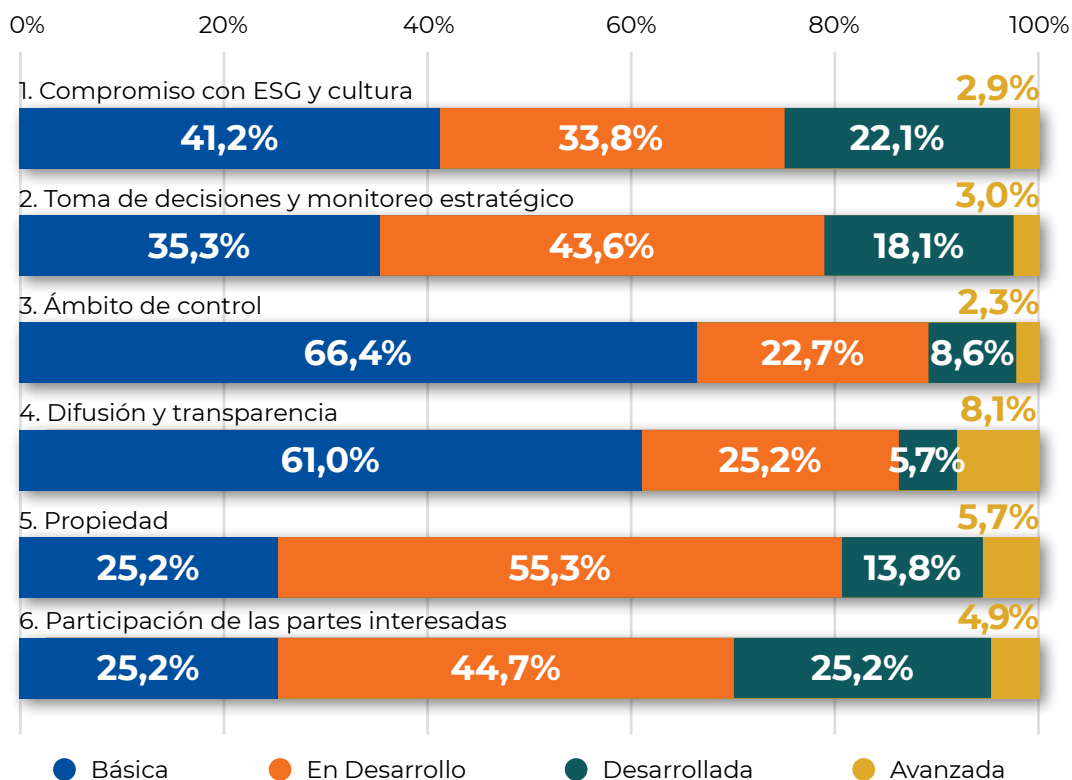
ETAPAS DE MADUREZ EN GOBERNANZA



Este desbalance entre la fase de desarrollo de la empresa y la etapa de madurez de la estructura de gestión revela una falta de concientización por parte de las *startups*, *scale-ups* y sus agentes de financiamiento sobre la necesidad de una profundización conceptual y mejor comprensión de la relevancia de implementar mejores prácticas de gobernanza para la prosperidad y permanencia del emprendimiento. También muestra la oportunidad de construir un plan de acción para adecuar de manera dinámica las prácticas de gobernanza en las diferentes fases evolutivas de la empresa, preparando y brindando soporte a la continuidad en el crecimiento de *startups* y *scale-ups* brasileñas.

Adicionalmente, mediante los datos obtenidos, también es posible analizar en cada dimensión las etapas de madurez en gobernanza de la muestra:

ETAPAS DE MADUREZ EN GOBERNANZA POR DIMENSIONES



Analizando los valores mostrados arriba, se observa que las dimensiones de **Ámbito de control** y **Difusión y transparencia** se mostraron como las menos evolucionadas, revelando prácticas y herramientas de gestión aún sin desarrollarse en las *startups* y *scale-ups* encuestadas.

En **Ámbito de control**, por ejemplo, esto puede significar que existe poca aplicación de procesos de auditoría, concentrándose solo en la rendición interna de cuentas para los fundadores. También es posible que la gestión de riesgo todavía se encuentre en las etapas básicas sin políticas o procedimientos de monitoreo. En la dimensión de **Difusión y transparencia**, la rendición de cuentas, aunque ya considera las cuestiones básicas, todavía no ha sido adecuada a todos los requisitos exigidos en el país. Es decir, existe coherencia entre la información compartida internamente, pero sin aseguramiento de procesos para auditoría externa.

Las dimensiones de **Propiedad** y **Participación de las partes**

interesadas presentan resultados más alineados a la etapa En Desarrollo. Específicamente en **Propiedad**, las empresas presentan una clara distinción en los roles de los socios fundadores, socios inversores y otros accionistas, inversores y ejecutivos. También se muestran más enfocadas en preparar su lista de socios para eventuales inclusiones de nuevos socios y también en resguardar el capital empleado del socio fundador.

Sobre la dimensión de **Compromiso con ESG y cultura**, las prácticas aún se encuentran en fase de estructuración, considerando apenas principios tales como alineación de propósito, visión, misión y valores, y formalización de los códigos de ética.

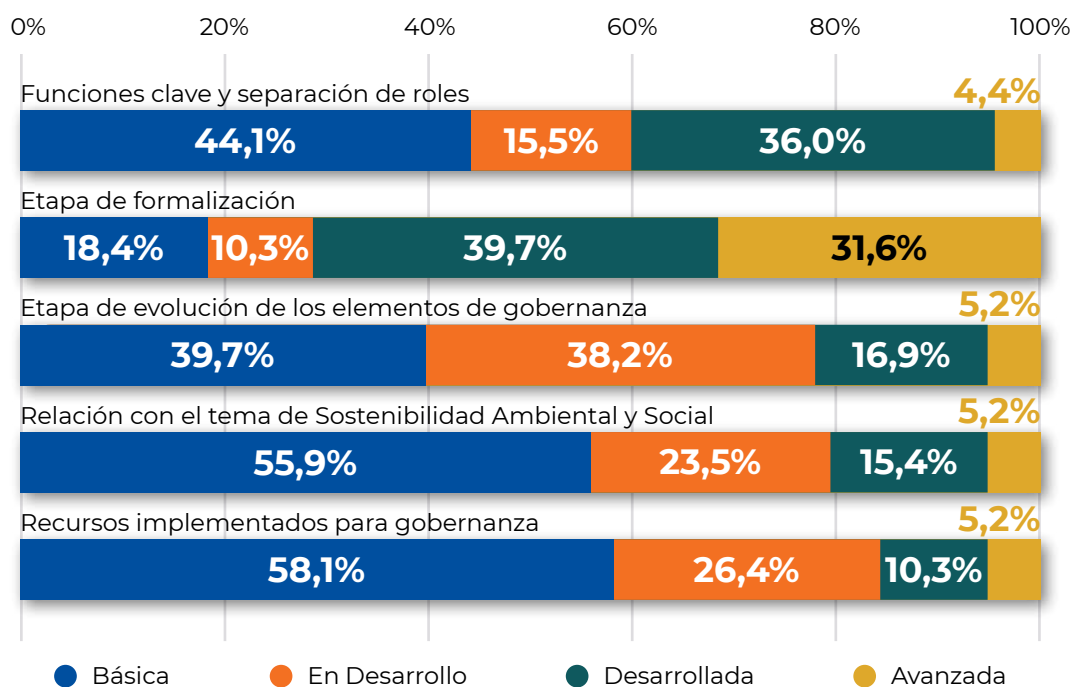
Los procesos de toma de decisiones y monitoreo estratégico aún están pautados en la **visión de los socios**, con eventuales discusiones e intercambio con los asesores. La política de remuneración se muestra más alineada a la etapa de evolución con más del 56% de las *startups* con remuneración fija, variable y bonificaciones.

4.1. Resultados por Prácticas de Gobernanza

Para ampliar la definición del análisis, la encuesta traza una visión de madurez de las *startups* y *scale-ups*, por las prácticas de gobernanza que componen cada una de las seis dimensiones:

4.1.1. Compromiso con ESG y cultura

DIMENSIÓN 1 – COMPROMISO CON ESG Y CULTURA

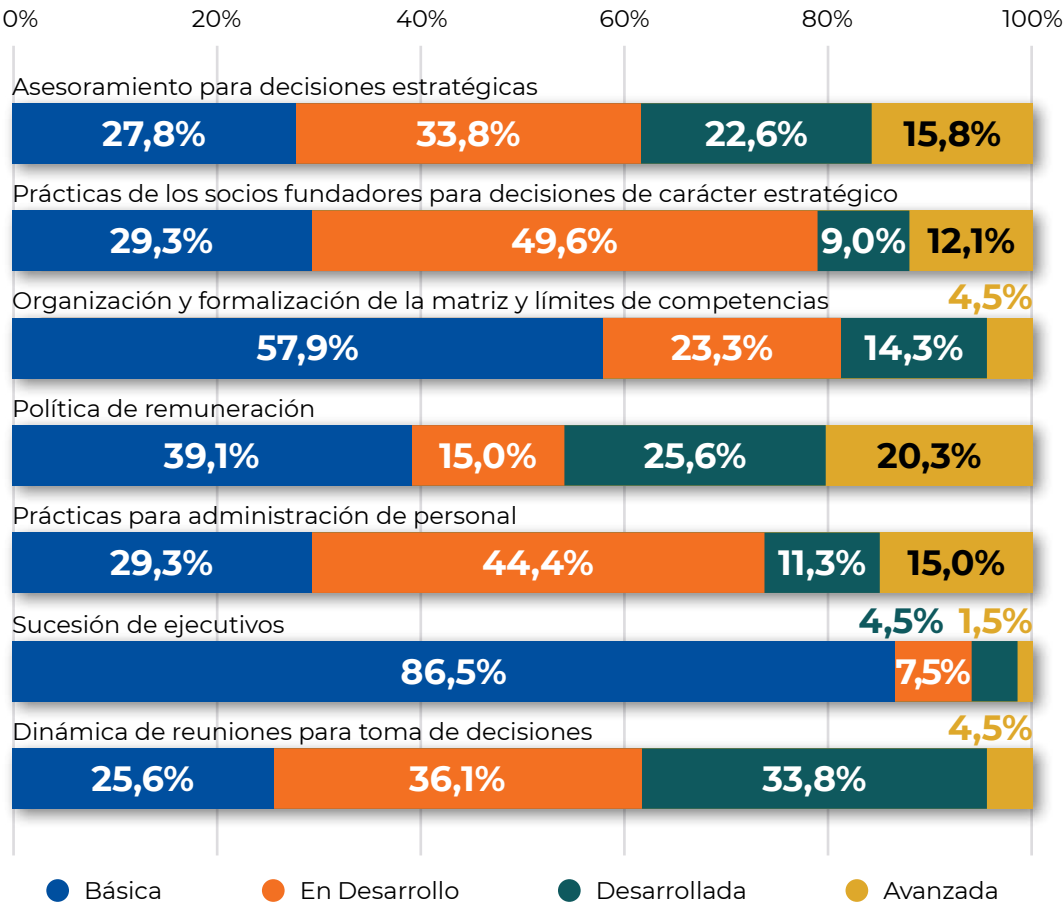


■ El compromiso con ESG y cultura aún figuran entre los estados incipientes de madurez excepto en las cuestiones relacionadas a la formalización de sociedades, estatutos y contratos sociales. A pesar de eso, la gobernanza aún se encuentra en etapa “básica”, sobre la base de la confianza y experiencia de los socios fundadores y enfocada en las prácticas de gestión.

Aunque la mayor parte de los encuestados haya alcanzado niveles satisfactorios de formalización o alineación de prácticas con los principios ESG y la implementación de prácticas de gobernanza, no presentan buenos resultados, pero apuntan a la posibilidad de mejoría.

4.1.2. Toma de decisiones y monitoreo estratégico

DIMENSIÓN 2. TOMA DE DECISIONES Y MONITOREO ESTRATÉGICO

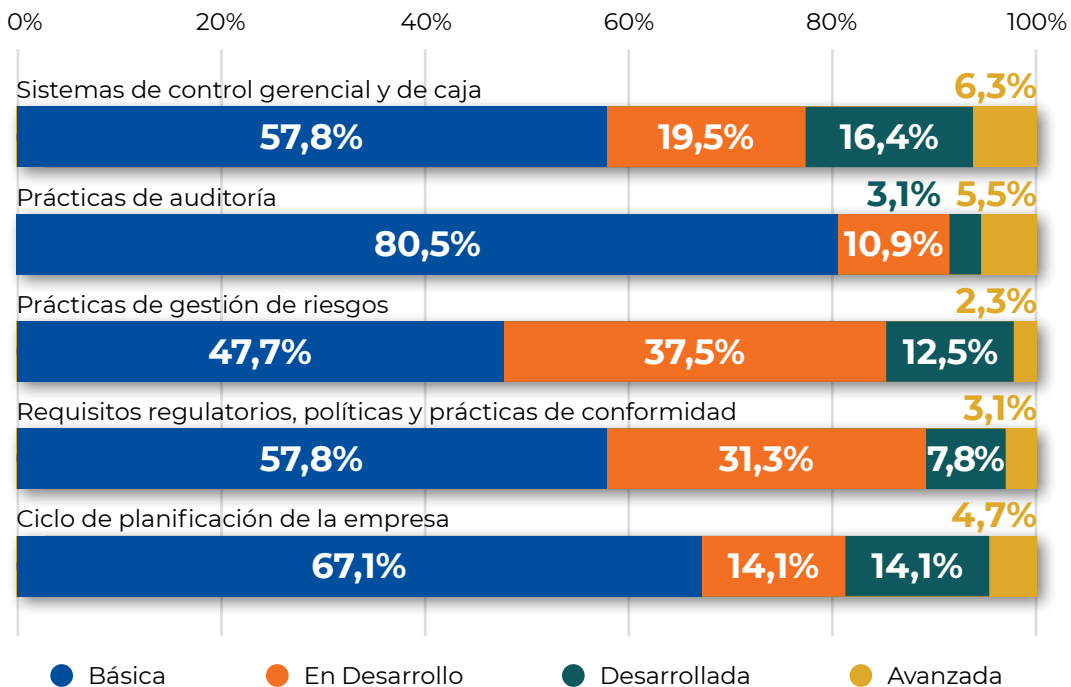


Las prácticas para la toma de decisiones y monitoreo estratégico se muestran en sus primeras etapas de madurez, excepto las referentes al uso de asesoramiento y políticas de remuneración.

- Las decisiones estratégicas todavía están pautadas por la visión de los socios con eventuales discusiones e intercambio con asesores. Las decisiones están enfocadas en los ejecutivos del grupo basadas en recursos todavía informales.
- La política de remuneración se muestra más alineada a la etapa de evolución, con más de 56% de las compañías con remuneración fija, variable y bonificaciones, a pesar de que no está acompañada de prácticas para administración de personal y se limita a prácticas esporádicas.
- Las empresas aún no estructuran procesos de organización y formalización de la matriz, límites de competencias ni procesos sucesivos, lo que podría representar grandes problemas para las etapas de crecimiento y debería ser abordado en las fases iniciales de la empresa.

4.1.3. Ámbito de control (sistema de control interno: auditoría, riesgos, compliance)

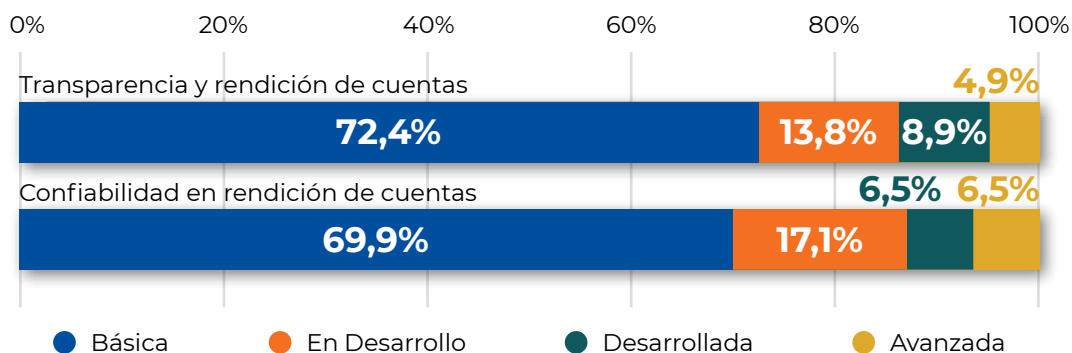
DIMENSIÓN 3. ÁMBITO DE CONTROL



- El Ámbito de control presenta la mayor fragilidad en prácticas de auditoría y ciclo de planificación de la empresa.
- Las cuestiones como planificación estratégica, indicadores de rendimiento, sistemas de controles, auditoría y riesgos aparecen como las mayores oportunidades de mejoría.

4.1.4. Difusión y transparencia

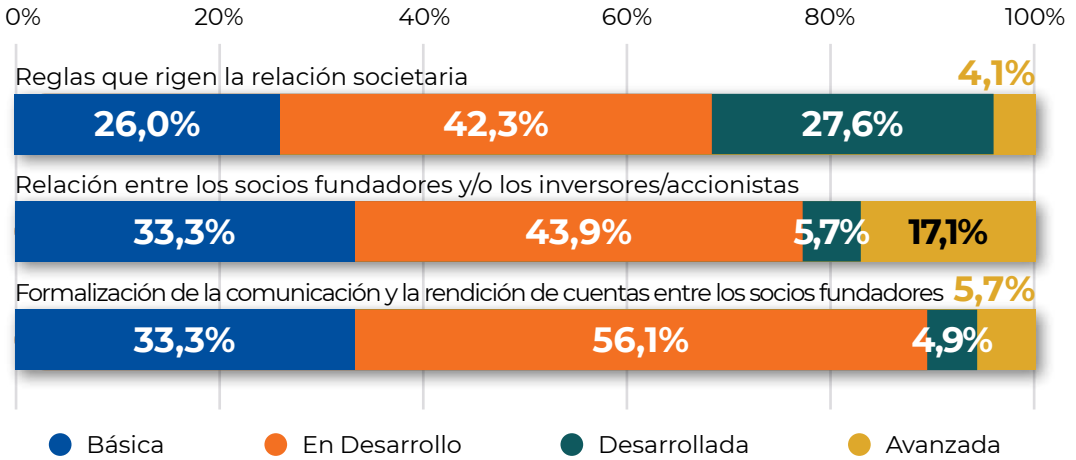
DIMENSIÓN 4. DIVULGACIÓN Y TRANSPARENCIA



- La difusión y transparencia también se muestran en etapas muy iniciales, con poca aplicación de procesos de auditoría, y cuando está presente, concentrada y enfocada en la rendición de cuentas a los fundadores.
- La confiabilidad en la rendición de cuentas, aunque en etapa básica, podría conllevar futuros problemas en fases de desarrollo, lo que genera una alerta para esa práctica.

4.1.5. Propiedad

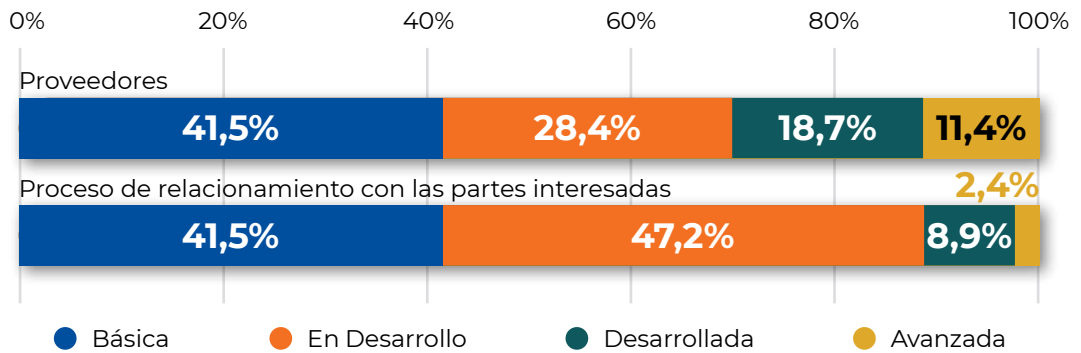
DIMENSIÓN 5. PROPIEDAD



- En esta dimensión, las empresas encuestadas demostraron estar enfocadas en preparar la sociedad para una eventual inclusión de nuevos socios, y también en resguardar el capital empleado del socio fundador.
- Aunque la dimensión de Difusión y transparencia esté mostrando una confiabilidad aún baja en la rendición de cuentas, la dimensión de Propiedad demuestra una acción positiva al formalizar este proceso.

4.1.6. Participación de las partes interesadas

DIMENSIÓN 6. PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS



- La dimensión Participación de las partes interesadas está todavía muy enfocada en la relación con proveedores, con poco énfasis en las partes estratégicas. Las relaciones con las partes interesadas todavía se presentan de forma reactiva en la mayoría de las empresas.



5. Metodología

ESTA ENCUESTA fue realizada a través de un cuestionario en línea basado en el Modelo de Madurez en Gobernanza para *Startups* y *Scale-ups* desarrollado por Better Governance. La encuesta tuvo lugar entre noviembre 2021 y febrero 2022. Para ser completada por *startups* y *scale-ups*, el vínculo de la encuesta fue enviado a la base de datos de seis colaboradores: ABStartups, BNDES Garagem, Cubo, Distrito, IBGC, e InvestSP, además de la misma Better Governance. Por las empresas respondieron los profesionales de las siguientes funciones: Gerente/Ejecutivo/Colaborador, Socio fundador, Socio inversor o Socio Operativo.

La muestra tratada contiene datos de 146 empresas. Se eliminaron las respuestas inconsistentes o incongruentes. Se autorizó a los encuestados a no contestar aquellas preguntas cuyas respuestas desconocían. Los datos faltantes (*missing data*) no causaron la eliminación de las demás respuestas, cuando no hubo perjuicio para el tratamiento de los demás datos. En algunos

POR LAS
EMPRESAS
RESPONDIERON
LOS PROFESIONALES
DE LAS SIGUIENTES
FUNCIONES:
**GERENTE/EJECUTIVO/
COLABORADOR, SOCIO
FUNDADOR, SOCIO
INVERSOR O SOCIO
OPERATIVO.**

análisis se utilizaron todas las respuestas que contenían datos suficientes, excluyendo aquellas que carecían de algún elemento para cruzar los datos. De esta manera, se utilizaron todos los datos que son consistentes entre sí.

Para el análisis de datos se consideró la aproximación de los valores numéricos para evitar cifras decimales, sin perjudicar las conclusiones extraídas de los datos. Las referencias para la elaboración de esta encuesta están respaldadas por la bibliografía sobre gobierno corporativo y en los estudios del IBGC (2019) y CFI (2021) sobre madurez de gobernanza en *startups* y *scale-ups*.

Better Governance es la pionera en la iniciativa de combinar las metodologías distintas sobre madurez en gobernanza y fases de evolución de *startups* y *scale-ups*, ampliando así la definición de este tipo de análisis al establecer las prácticas que componen cada una de las dimensiones de gobernanza. De esta forma, es posible profundizar el análisis de madurez en gobernanza de *startups* y *scale-ups*, buscando mostrar fortalezas y oportunidades de mejoría para las empresas insertadas en el ecosistema brasileño, destacando la importancia del gobierno corporativo para lograr mejores resultados.

Una posible limitación del estudio es que la muestra es relativamente pequeña si la comparamos con el universo de *startups* y *scale-ups* brasileñas. Por lo tanto, este análisis y conclusiones no necesariamente deben ser extrapolados para el universo empresarial.



6. Referencias

ABSTARTUPS; DELLOITE. *Mapeamento do Ecosistema Brasileiro de Startups*. Insights Brasil. 2021. Disponible en: <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>. Acceso el 21 de abril de 2022.

BUSSAB, W.D.O. and MORETTIN, P.A., 2010. *Estatística básica*. En *Estatística básica* (pp. xvi-540).

DISTRITO. *Report Retrospectiva 2021*. Enero, 2022. Disponible en: <https://distrito.me/dataminer/reports/?report-content=retrospectiva>. Acceso el 21 de abril de 2022.

FERGUSON, T. S. *Mathematical statistics*. New York: Academic Press, 1967.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). *Governança corporativa para startups & scale-ups*. IBGC Segmentos, São Paulo, 2019. 56 p.

IFC (International Finance Corporation). *Corporate Governance Progression Matrix for Small and Medium Enterprises: Integrating Environmental, Social, and Governance Issues*. IFC, Washington, DC, 2021.

SLING HUB. *Latin America Startup landscape*. Sep. 2021. Disponible en: https://finsiders.com.br/wp-content/uploads/2021/09/Latam-Startup-Landscape_for-journalists_compressed.pdf. Acceso el 21 de abril de 2022.

SLING HUB. *Startup activity report: Your 360° monthly view of the LATAM*

startup ecosystem. February overview. Mar. 2022. Disponible en: <https://slinghub.io/>. Acceso el 21 de abril de 2022.

SLING HUB. *Startup activity report: Your 360° monthly view of the LATAM startup ecosystem*. March overview. Apr. 2022. Disponible en: <https://slinghub.io/>. Acceso el 21 de abril de 2022.





 www.bettermgovernance.com.br

 [/company/better-governance](https://www.linkedin.com/company/better-governance)

 [@bettermgovernanceconsulting](https://www.instagram.com/bettermgovernanceconsulting)

 [/channel/UC2vijmOt7jq2CG_6_QtT9gA](https://www.youtube.com/channel/UC2vijmOt7jq2CG_6_QtT9gA)

  + 55 11 3044 3731

Apoyo Institucional



Colaboradores Institucionales





 www.bettergovernance.com.br

 [/company/better-governance](https://www.linkedin.com/company/better-governance)

 [@bettergovernanceconsulting](https://www.instagram.com/bettergovernanceconsulting)

 [/channel/UC2vijmOt7jq2CG_6_QtT9gA](https://www.youtube.com/channel/UC2vijmOt7jq2CG_6_QtT9gA)

  + 55 11 3044 3731

Apoyo Institucional



Colaboradores Institucionales

