

Implementações dos pilares de governança corporativa: Um estudo multicasos no ambiente das agtechs

Autoria

Felipe Belloni Urtado - felipe.belloni.urtado@gmail.com

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

Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho - capfilho@usp.br

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

Resumo

A recente perspectiva da Governança Corporativa (GC) associada ao desenvolvimento das startups converge para sua integração com a estratégia, captação de recursos, inovação e performance de resultados com a evolução das práticas de GC de acordo com ciclo de vida de uma startup. Dentro da segmentação e inovação das startups surgem modelos de negócios relacionados ao agronegócio e práticas envolvidas na cadeia produtiva agropecuária intituladas de agtechs. Este artigo objetiva estudar os casos de 4 agtechs localizadas no Vale do Piracicaba, São Paulo, em diferentes estágios de desenvolvimento para verificar a aplicabilidade dos pilares de GC de acordo com a fundamentação do IBGC (2019). A metodologia de pesquisa foi construída em caráter qualitativo com o uso de dados primários e secundários de modo a estruturar a fundamentação teórica para a utilização de estudos de casos como unidade de análise. Os resultados absorvem indícios de que os pilares Estratégia, Pessoas, Tecnologia e Processos podem ser operacionalizados de forma integralizada de acordo com o estágio da organização e de que as práticas de GC avaliam diretamente a evolução e performance da gestão estratégica e longevidade das agtechs.

Implementações dos pilares de governança corporativa:
Um estudo multicase no ambiente das *agtechs*

RESUMO

A recente perspectiva da Governança Corporativa (GC) associada ao desenvolvimento das *startups* converge para sua integração com a estratégia, captação de recursos, inovação e performance de resultados com a evolução das práticas de GC de acordo com ciclo de vida de uma *startup*. Dentro da segmentação e inovação das *startups* surgem modelos de negócios relacionados ao agronegócio e práticas envolvidas na cadeia produtiva agropecuária intituladas de *agtechs*. Este artigo objetiva estudar os casos de 4 *agtechs* localizadas no Vale do Piracicaba, São Paulo, em diferentes estágios de desenvolvimento para verificar a aplicabilidade dos pilares de GC de acordo com a fundamentação do IBGC (2019). A metodologia de pesquisa foi construída em caráter qualitativo com o uso de dados primários e secundários de modo a estruturar a fundamentação teórica para a utilização de estudos de casos como unidade de análise. Os resultados absorvem indícios de que os pilares Estratégia, Pessoas, Tecnologia e Processos podem ser operacionalizados de forma integralizada de acordo com o estágio da organização e de que as práticas de GC avaliam diretamente a evolução e performance da gestão estratégica e longevidade das *agtechs*.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Startups. *Agtechs*. Ciclo de vida das organizações. Estudo de casos múltiplos.

1. INTRODUÇÃO

A GC é um dos mecanismos que permite que as organizações cresçam de forma organizada, transparente, estratégica e dentro da lei como uma chave para que as empresas alcancem a perpetuidade e o sucesso de modo a maximizar os resultados. Para o IBGC (2015, p. 3):

governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Entre os benefícios do mecanismo da GC externa-se a facilidade de captação de recursos por meio de fundos de *venture capital* devido a organização, transparência e fiscalização por parte do conselho e *stakeholders* envolvidos. Em relação aos benefícios internos aprimora-se o processo decisório e melhores estratégias acerca das metas e objetivos de curto, médio e longo prazo (Silveira, 2010). Dessa forma, a utilização da GC é vista como fundamental para o crescimento das organizações e é pautada como acessório na tomada de decisão para diversos empreendedores e gestores organizacionais (Addor, 2017).

As *startups* são vistas por diferentes características e perspectivas, de modo que se tornam um negócio diferenciado em relação a empresas tradicionais (Ries, 2012; Blank, 2013; Blank & Dorf, 2014). Por serem empresas de cenário inovativo entende-se a necessidade de uma organização aplicada para transformação e validação de resultados. Dentro do cenário de novas *startups* encontram-se as *agtechs* que são classificadas como *startups* do agronegócio e da cadeia agropecuária. O crescimento das *agtechs* no cenário nacional ocorre em virtude das transformações empreendedoras nas práticas do agronegócio para o produtor rural (Dutia, 2014).

De acordo com o Ranking do Ecossistema de *Startups* de 2020 (Startupblink, 2020), a cidade de São Paulo ocupa a 18ª posição no ecossistema de *startups* do mundo. Por sua vez, o relatório Global dos Ecossistemas de *Startups* (Startup Genome, 2020) coloca o Estado de São Paulo na 30ª posição, considerando a quantidade de *startups* na região, o ambiente de negócios e a qualidade do ecossistema como critérios para a composição do ranking.

A região do Estado de São Paulo abriga o “Vale do Piracicaba” ou *Agtech Valley*, cuja formação está atrelada à Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, da Universidade de São Paulo. A Universidade de São Paulo, campus Piracicaba, é referência em pesquisas e abordagens relacionadas ao estudo e a atuação da agricultura. Este artigo visou entrevistar 4 *agtechs* localizadas em Piracicaba por conta da importância da região para o setor da agricultura (Bambini & Bonacelli, 2019). Nesse contexto, a região apresenta diversos espaços construídos e com projeções para o fomento de novas *agtechs*, *hubs*, *coworkings*, incubadoras, aceleradores e investidores-anjo.

Segundo o Radar *Agtech* (2021), o Brasil está classificado como o 1º ecossistema empreendedor da América Latina no contexto mundial de *startups*. A presença de novos unicórnios no Brasil (*startups* com *valuation* superior a 1 bilhão de dólares) e as crescentes condições de empreendedorismo digital fizeram com que o Brasil subisse 17 posições no ranking de ecossistemas de *startups* no Mapa Global do Ecossistema de *Startups* do centro de pesquisa Startup Blink (Startupblink, 2020).

Para o IBGC (2019), a governança corporativa em *startups* está presente em todas as fases do ciclo de vida dessas organizações. Os estudos que envolvem o ciclo de vida das organizações têm por objetivo demonstrar as transformações, características e variações de um estágio para o outro, de modo a identificar e caracterizar uma determinada unidade de análise (Machado-da-Silva, Vieira & Dellagnelo, 1998; Quinn & Cameron, 1983; Shirokova, 2009).

Para a execução dessa pesquisa, consideramos 4 *agtechs* do Vale do Piracicaba em diferentes estágios do ciclo de vida alinhadas aos estágios do IBGC (2019) – Ideação, Validação/MVP, Tração e Maturidade. Entre os critérios de seleção estão o tempo de formação, investimentos, integridade comportamental, conhecimento do segmento por parte dos *founders* e perpetuidade econômica com financiamentos externos.

Apesar da difusão relacionada a importância da GC, o tema não é identificado em *startups* por conta do nível de maturidade, performance estratégica e conhecimento dos *founders* e gestores sobre o tema. Este estudo torna-se relevante sob o ponto de vista teórico com objetivo de avançar nas práticas de GC na operacionalização estratégica de *agtechs*. A originalidade deste artigo é dada pelo detalhamento de analisar *agtechs* nos diferentes estágios do ciclo de vida e compreender como a GC auxilia de forma benéfica na longevidade empresarial e na influência de performances econômicas.

2. REVISÃO TEÓRICA

De acordo com Giardino (2014), as *startups* têm realidades diferentes em relação às empresas tradicionais. A afirmação do autor especifica que a formação de uma empresa tradicional e de uma *startup*, a forma de atuação no mercado e a inovação imediata são pontos diferenciáveis entre os dois modelos de negócio. A conceituação de *startups* e a diferenciação entre os modelos de empresa são assuntos recorrentes sobre o tema. A seguir, conceitos de *startups*, *agtechs* e a forma como a governança corporativa aborda a temática são revisitados para responder os objetivos da pesquisa.

2.1 Startups

Segundo Ries (2012, p. 35), “uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço sob condições de incerteza extrema”. Esse conceito é verificado, na prática, com o surgimento de *startups* que têm o objetivo de projetar produtos e serviços como soluções inovadoras em lacunas no meio das organizações. Ries (2012) afirma que o produto ou serviço inovador de uma *startup* tem relação fundamental com a definição do próprio conceito de *startup*. Para elucidar as diferenças, Aulet (2013) conceitua as características de Empresas de Pequeno e Médio Porte – PMEs vs. *Startups*. Assim, o Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre os dois modelos de negócio.

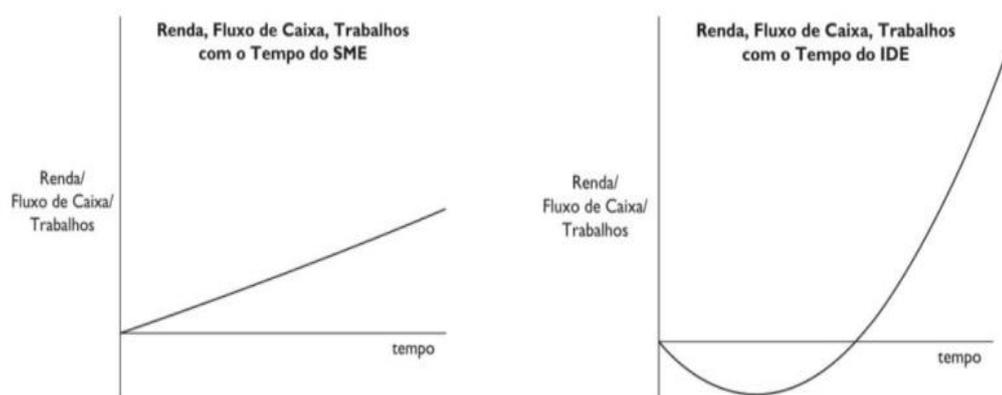
Quadro 1 – Diferenças conceituais entre PMEs e startups, Aulet (2013)

PMEs	Startups
O objetivo da organização é atender a um mercado local visando tornar a organização um negócio de pequeno e médio porte que atenda a demanda em níveis de PMEs.	O objetivo da organização é atender a um mercado global visando tornar a organização um negócio de nível global, no mínimo em nível regional.
As formas de riqueza dos fundadores visam a independência financeira.	Os fundadores visam entregar riqueza, ao contrário de controlar riquezas.
Esse tipo de organização não precisa de muito dinheiro e o aumento na renda e nos trabalhos é relativamente rápido.	Não têm capital de imediato e necessitam de investimentos ao longo do tempo para crescimento.

Fonte: Adaptado de Aulet (2013).

Ainda de acordo com Aulet (2013), as PMEs crescem de forma linear, enquanto as *startups* e organizações que visam inovações crescem de forma exponencial. A Figura 1 ilustra a diferença de crescimento de ambos os modelos de negócio com as variáveis tempo e fluxo de caixa envolvidas.

Figura 1 - Perspectivas de crescimento entre PMEs e startups, Aulet (2013)

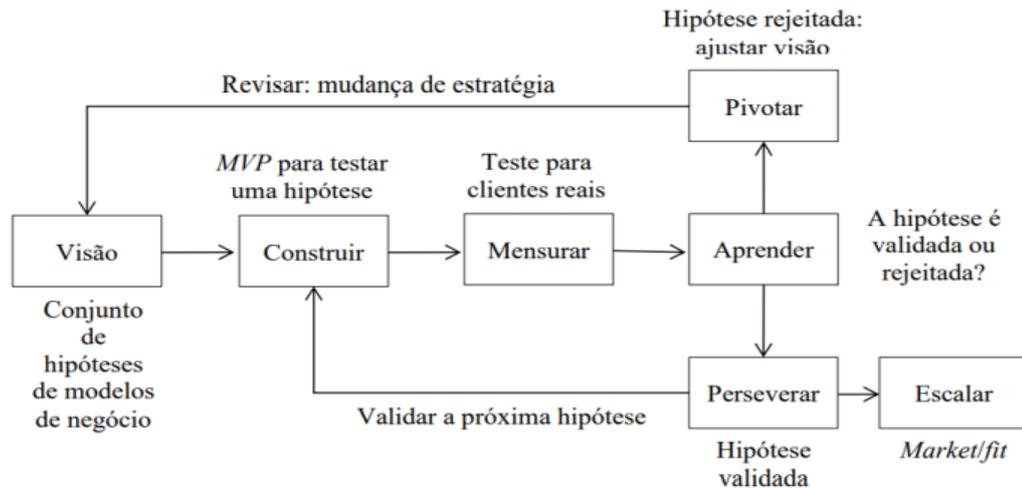


A posição inovativa é fator determinante para definição de uma startup. O modelo de negócio tradicional de uma PME apresenta crescimento linear ao longo do tempo com margens pouco diferenciáveis de um momento para o outro. Por sua vez, no modelo de organização que tem como objetivo inovar, há um crescimento exponencial.

O desenvolvimento de *startups* é algo novo (Ries, 2012). A partir do cenário de desenvolvimento, as etapas de criação são voltadas para inovação e apresentam diversas

incertezas na criação de negócios disruptivos. O cenário de incertezas na constituição gera *frameworks* para composição de hipóteses para um cenário de escalabilidade. Edison et al. (2018) desenvolveram um modelo de etapas para a visão do *leanstartup*. A Figura 2 caracteriza as etapas e fases do *leanstartup*.

Figura 2 - Etapas do Leanstartup, Edison (2018)



A primeira ação do *leanstartup* compreende pivotar o produto e definir o público-alvo. Em um segundo momento, as hipóteses do modelo de negócio aparecem. Em uma terceira etapa, a *startup* deve construir e lançar o seu Produto Mínimo Viável no mercado, de modo a desenvolver uma primeira versão do produto. A mensuração dos resultados é fundamental para que o empreendedor consiga colher *feedbacks* para a tomada de decisão. Com os *feedbacks* coletados é possível aprender com os erros e, caso as hipóteses não tenham performado como previsto, é necessário retomar a um novo MVP.

2.2 Agtechs

Segundo Duss e Kolb (2016, p.3), *agtechs* podem ser definidas como organizações de tecnologias individuais ou uma combinação de tecnologias relacionadas à equipamentos agrícolas, tempo, otimização de sementes, fertilizantes e *inputs* de colheita, irrigação, sensores remotos (incluindo drones), gerenciamento de fazenda e gestão de dados (big data) agrícolas.

Turkienicz (2015) afirma que o cenário atual da agricultura enfrenta desafios de extrema complexidade. Um dos principais desafios, senão o maior, se dá em alimentar uma população de 10 bilhões de pessoas até o ano de 2050. Esse crescimento levaria o agronegócio a aumentar sua cadeia produtiva em aproximadamente 70% de sua produção. O aumento de *agtechs* é

justificado pela necessidade, complexidade do cenário da agricultura mundial e a perspectiva da população mundial.

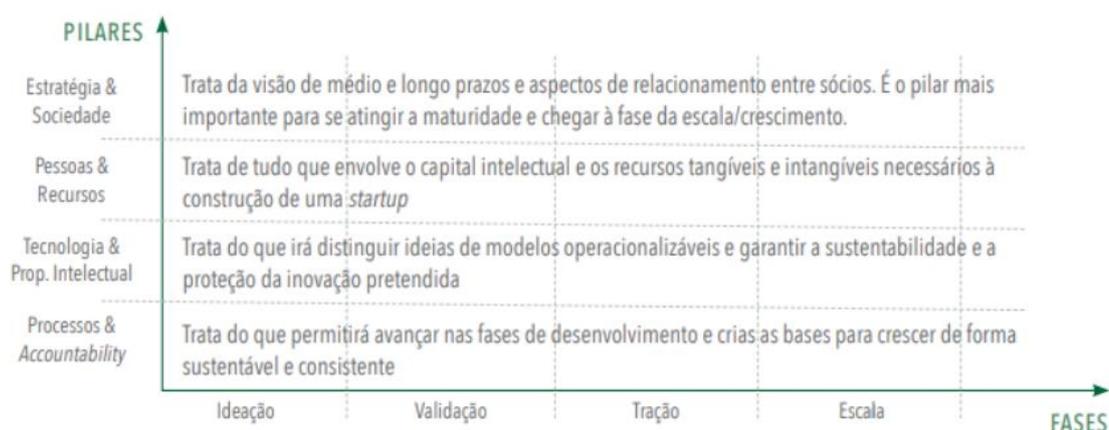
Dessa forma, as soluções apresentadas por Duss e Kolb (2016) entram como possíveis soluções para o cenário de Turkienicz (2015). Em concordância com Turkienicz, Blanco (2019) afirma que, no contexto de incertezas e inovação na fundação de *startups*, é possível que surjam novas demandas no agronegócio. Dessas demandas surgem novas *agtechs*. Essas *startups* de base tecnológica são focadas em soluções para o ecossistema da agricultura.

Segundo o Radar Agtech (2021), em estudo e relatório realizado em 2020 e 2021, identificaram-se 1.574 *agtechs* presentes em todo o território nacional. O estado com o maior número de *agtechs* é São Paulo, na Região Sudeste do Brasil, com 48,1% do total nacional.

2.3 Governança Corporativa em *Startups*

De acordo com o IBGC (2019), para a criação de uma *startup* é necessário obedecer e percorrer a um encadeamento lógico de ações divididas em 4 fases de GC. Sendo: 1. Ideação de novas ideias; 2. Validação do produto ou serviço proposto; 3. Tração nas primeiras vendas; 4. Escala para crescimento acelerado. Cada fase tem suas peculiaridades, características e espera-se que ao longo delas a governança corporativa avance, levando em conta quatro pilares estruturais de desenvolvimento de produtos e serviços em negócios: Estratégia & Sociedade; Pessoas e Recursos; Tecnologia e Propriedade Intelectual; e Processos e *Accountability*.

Figura 3 – Pilares e Fases da Governança Corporativa



A Figura 3 – Pilares e Fases da Governança Corporativa demonstram com uma síntese o envolvimento de cada etapa. A GC auxilia na evolução saudável e na criação de valor de empresas com alto crescimento. Além disso, práticas devem ser incorporadas e melhoradas em

relação a pessoas, processos, tecnologias e estratégias a todo momento no crescimento organizacional. A seguir o artigo apresenta quadros-sínteses dos estágios do ciclo de vida.

Quadro 2 – Quadro-síntese do estágio de ideação, IBGC (2019)

Pilar	Estratégia e Sociedade	Pessoas e Recursos	Tecnologia e PI	Processos e Accountability
Conceito	Definir formas de contribuição, capacidade financeira e expectativas de cada sócio; definir futuras participações societárias; definir opções de saída e/ou início; <i>founders agreement</i> .	Iniciativa individual ou coletiva.	Titularidade da propriedade intelectual.	Alinhamento de usos e recursos.

Fonte: IBGC (2019, p. 20).

Quadro 3 – Quadro-síntese do estágio de validação, IBGC (2019)

Pilar	Estratégia e Sociedade	Pessoas e Recursos	Tecnologia e PI	Processos e Accountability
Conceito	Constituição da sociedade e do tipo societário; atualização do acordo de sócios; regras de convivência e término da sociedade; meios para resolução de conflitos.	Mentores, <i>advisors</i> , consultores, conselheiros e empregados chave.	Proteção da propriedade intelectual e registro da propriedade intelectual.	Controles internos, apuração de resultado e relacionamento com terceiros e contratos com clientes.

Fonte: IBGC (2019, p. 34).

Quadro 4 – Quadro-síntese do estágio de tração, IBGC (2019)

Pilar	Estratégia e Sociedade	Pessoas e Recursos	Tecnologia e PI	Processos e Accountability
Conceito	Diferença entre as posições de sócio e de executivo – alçadas de decisão.	Estruturação do conselho consultivo ou de administração).	Cuidados permanentes com questões relacionadas a garantir a titularidade das inovações produzidas.	Evolução das práticas de planejamento e controle do negócio.

Fonte: IBGC (2019, p. 36).

Quadro 5 – Quadro-síntese do estágio de escala, IBGC (2019)

Pilar	Estratégia e Sociedade	Pessoas e Recursos	Tecnologia e PI	Processos e Accountability
Conceito	Entendimento e utilização do planejamento estratégico; postura ética e código de conduta.	Plano de sucessão que contemple a formação e capacitação.	Controle e defesa de interesses.	Órgãos de fiscalização e relacionamento com os investidores.

Fonte: IBGC (2019, p. 38).

A GC possui princípios e ações para que apresente valor de competitividade e padronização ética e de performance (IBGC, 2019). Ente os princípios da GC estão a formação de um conselho ético; acordo entre sócios na sua fundação e constituição; prestação de contas para o conselho, stakeholders externos e internos, tais como investidores; definição de propriedade intelectual para parentes nacionais e externas; equidade; além da retenção de talentos e colaboradores essenciais para a companhia. A ação de retenção presente nas *startups* condiz com a operacionalização de *Stock Options* apresentando a possibilidade de colaboradores se tornarem sócios da companhia.

As instituições devem ter uma governança corporativa aliada a *capabilities*, recursos, competências, processos e rotinas de atos decisórios que, combinadas, permitem que a organização se diferencie e adquira vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Hashiba, 2020). Em um contexto macroeconômico com dificuldades de captação de novos recursos por parte das *startups*, a governança corporativa tem capacidade de auxiliar na tomada de decisão e reestruturação estratégica.

3. METODOLOGIA

O artigo conta com caracterização qualitativa em relação a sua abordagem teórica de procedimentos por conta de suas ideais centrais. De acordo com Flick (2008), a abordagem qualitativa tem como aspectos essenciais a escolha adequada do método e teorias convenientes com o objeto de estudo; perspectivas dos participantes da pesquisa; reflexão e entendimento do pesquisador sobre as questões abordadas na pesquisa; e variedade de abordagens e métodos qualitativos.

3.1 Método de pesquisa

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi o estudo de caso, especificamente multicascos, por se tratar de uma amostra de quatro *startups* com atuação voltada para o agronegócio. Assim, segundo Yin (2005, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O *framework* foi fornecido de modo a proporcionar rigor metodológico ao desenvolvimento da pesquisa, a fim de desenvolver o tema dentro da abordagem de estudos de caso. O *framework* tem embasamento teórico advindo de Yin (2001) e Paré (2004), que indicam uma

metodologia para estudos de caso dividida em quatro etapas, em ordem não obrigatória entre as etapas 2 e 3, porém com desenvolvimento no (1) desenho do estudo de caso; (2) condução do estudo de caso; (3) análise do estudo de caso; (4) escrita do estudo de caso.

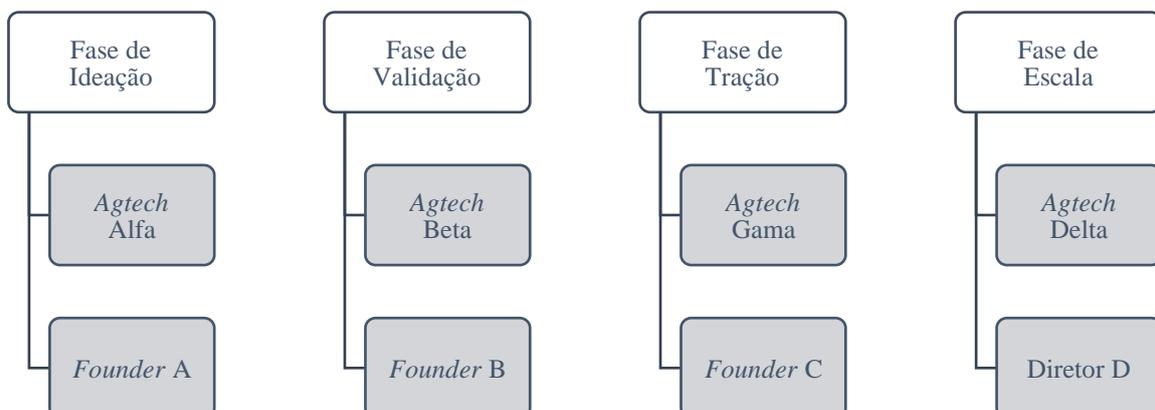
3.2 Critérios de seleção dos casos

A escolha dos critérios foi fundamental para a compreensão distinta da atuação de governança corporativa e para relacionar de forma objetiva e clara os objetivos e o problema de pesquisa. Neste estudo, compreende-se que as *startups* são peças primordiais no ecossistema de inovação quando se trata de revolução tecnológica e de novos mercados com novos produtos e serviços. Levando em consideração o crescente movimento de *startups* alocadas no Brasil, os casos foram delineados conforme os seguintes critérios:

- a) As *startups* deveriam ter caracterização em seu modelo de negócios, com oferta de produtos e serviços relacionados ao agronegócio;
- b) As *startups* deveriam estar localizadas no *AgTech Valley*, no Vale do Piracicaba, em Piracicaba, São Paulo, região com forte atuação do agronegócio;
- c) As *startups* deveriam estar em fases distintas do ciclo de vida de uma startup para compreensão da evolução de práticas de governança corporativa em diferentes estágios.

Com relação aos entrevistados, estes foram denominados com o primeiro número ordinal utilizado na literatura da língua portuguesa. Por conseguinte, para o fundador da *agtech* Alfa utilizou-se o número 1, para o fundador da *agtech* Beta utilizou-se o número 2, para o fundador da *agtech* Gama utilizou-se o número 3 e para o diretor da *agtech* Delta utilizou-se o número 4.

Figura 4 - Identificação de *agtechs* e de entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados

ID	Sexo	Geração	Cargo	Graduação	Mestrado	Doutorado	Pós-doutorado
A	Masc.	X	Founder	Engenheiro Agrônomo	Agrometeorologia	Agrometeorologia	-
B	Masc.	Y	<i>Founder</i>	Engenheiro Agrônomo	Engenharia Agrônômica	Fitotecnia	-
C	Masc.	X	<i>Founder</i>	Licenciatura em Biologia	Biologia Vegetal	Ciências Naturais	Fitopatologia
D	Masc.	X	Diretor	Engenheiro Agrônomo	Produção Vegetal	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os pesquisadores realizaram a análise dos resultados por meio de um diálogo entre os resultados encontrados e a revisão teórica por meio da Conceituação de Bardin (2011) nas etapas de análise de conteúdo; pré-análise; exploração de materiais e tratamento de resultados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir são apresentados e discutidos os resultados organizados em quadros de verbalizações conforme GC aplicada em *startups*. Os entrevistadores foram questionados em temas associados a GC e a performance das categorias de acordo com a fase da organização.

4.1 Formação do conselho

Relacionando ao pilar de estratégia e sociedade, os entrevistados dissertaram sobre a constituição e a formação do conselho. O Quadro 7 apresenta as verbalizações relacionadas com a categoria de governança corporativa.

Quadro 7 – Verbalização da categoria governança corporativa – formação do conselho

Categoria: Governança Corporativa	
Tema	Verbalizações
Estruturas de governança corporativa – Formação do conselho.	<p>A: [...] hoje, sinceramente a gente nem pensa nisso (estruturação do conselho). Temos mil outros problemas na frente que são muito mais relevantes do que pensar nesse aspecto de como funcionaria a questão da governança no sentido de como você falou dos <i>exits</i> e de como que vai funcionar se vem um sócio novo ou se ele não vem.</p> <p>B: [...] hoje nós temos reuniões mensais entre os sócios que a gente considera que isso seja uma reunião entre o conselho consultivo, mas realmente como nós estamos desenvolvendo ainda um modelo de negócio, entrando no mercado e a empresa ainda está escalando o faturamento, a gente tem isso no nosso radar, mas ainda não implantou de forma mais organizada.</p> <p>C: [...] não temos agora. Assim, nós temos um conselho, mas ele não é efetivo porque no papel mesmo só está eu e o meu sócio como quem são os sócios de verdade. Tem um conselho que seria formado por mim, – nome do sócio –, e mais uma pessoa – nome do investidor –, mas isso não é efetivo [...].</p> <p>D: [...] na verdade, sim e não, “tá”? nós não temos um conselho formal, isso não tenho. Já tivemos uma iniciativa para ter esse conselho no passado uns dois anos atrás, onde foi quando nós tivemos a primeira rodada de investimento que a gente conseguiu um aporte da – nome do investidor –. E aí junto da – nome do investidor – veio um investidor-anjo. Aí neste momento, a gente fez o início de um conselho, mas um conselho informal, nada formal. Funcionou por uns 3 meses. Hoje, a gente retomou a pensar nisso, nós voltamos a pensar nisso para ter uma segunda rodada de investimento que a gente está captando no mercado.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme as *startups* atingem novos espaços no mercado e desenvolvem seu modelo de negócio para um crescimento acelerado, as vertentes de governança corporativa começam a ficar evidentes. O conselho toma decisões baseadas na melhoria de perspectiva de lucratividade da empresa e na eficiência de seus processos (Lee & James, 2007; Westphal & Fredrickson, 2001).

A *agtech* Alfa, pelo tempo de mercado que tem e pelas características de desenvolvimento inicial das hipóteses da resolução de um problema, não conta com um conselho que auxilie na tomada de decisão. O ciclo de vida da *agtech* Alfa permite que a organização não tenha um conselho e busque o enfoque na estruturação dos papéis de cada sócio e da responsabilidade individual de cada membro do quadro societário.

Em um comparativo com a *agtech* Alfa, a *agtech* Beta já tem uma visão mais clara da importância de um conselho e, mesmo com uma informalidade entre os encontros, já citou a periodicidade de reuniões mensais para discussão de temas relacionados à estratégia e ao crescimento da organização. Porém, existe uma implementação informal, com entendimento da importância após a construção final do modelo de negócios. A *agtech*

Beta ainda conta com uma dificuldade na criação do conselho, visto que um dos sócios está fora do Brasil e não tem dedicação exclusiva no dia a dia da organização.

A *agtech* Gama está na fase de tração e, por conta disso, já fez a testagem do seu MVP e está na etapa de aumentar o faturamento da empresa sem renunciar aos seus princípios e valores. O entendimento da posição de cada sócio e as definições de metas operacionais e estratégicas são o enfoque da governança corporativa nessa fase (IBGC, 2019).

A *agtech* Delta, pelo tempo de atuação no mercado, desde 2014, e por encontrar-se no estágio de escala, verifica a possibilidade e a necessidade de criação de um conselho para que seja possível a captação de novas rodadas de investimento e aumento da receita. O desenvolvimento de um conselho formal nessa etapa se faz necessário por conta do aprimoramento da relação com os investidores. Verifica-se que, nessa etapa, o empreendedor deve lidar com as complexidades do negócio e prever dificuldades e problemas que venha a enfrentar. O compartilhamento de responsabilidades e o debate com o conselho para fomentar os princípios da governança corporativa se fazem fundamentais nessa etapa de ciclo de vida.

4.2 Acordo entre sócios

Quadro 8 – Verbalização da categoria governança corporativa – acordo entre os sócios

Categoria: Governança Corporativa	
Tema	Verbalizações
Estruturas de governança corporativa – Acordo entre os sócios e fundadores.	<p>A: [...] nosso <i>board</i> de sócios é formado por mim e mais dois, dois colegas, né? Dois amigos, um é um colega da faculdade que estudou comigo e que trabalha no mercado financeiro e o outro sócio trabalhava comigo nessa <i>startup</i> que eu trabalhei antes de abrir a <i>startup</i> alfa na área de administração.</p> <p>B: [...] olha, inicialmente na <i>startup</i> beta nós somos em dois sócios, né? E nós dois definimos, basicamente a participação da empresa em função da ideia em função da participação do trabalho no desenvolvimento do equipamento.</p> <p>C: [...] começou eu e o outro fundador que é o professor – nome do outro sócio -. Nós começamos a interagir com empresas em função da linha de pesquisa dele e da minha linha de pesquisa e a gente viu que nós tínhamos a um horizonte ali para o desenvolvimento de produtos voltados para a agricultura com base em microrganismos e suas moléculas e decidimos seguir em frente com a <i>startup</i>.</p> <p>D: [...] eu já era profissional do mercado e a – nome da sócia – estava estudando essa época, então a gente tinha algumas coisas que a gente não podia desconstruir. [...] Acho que também foi relativamente simples porque quando a gente abriu, a dedicação era da – nome da outra sócia – porque daí quando a gente veio para São Paulo, acabou que ela ficou aqui eu fui para outro Estado, então isso facilitou um pouco, mas um ponto importante também, no nosso caso ajudou muito é questão de ter bem claro as complementaridades um do outro, sabe?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O acordo entre sócios visa diminuir questões centrais de conflitos que são consequências naturais da interação entre pessoas, porém nos negócios há divergência de objetivos, que permeiam o surgimento de conflitos que prejudicam o convívio entre os membros sociais envolvidos (Alchian & Demsetz, 1972; Wilson, 1968). O contexto da criação do acordo entre sócios ou fundadores é interessante para verificar como as organizações foram feitas e se o impacto da criação desses termos impactou de forma positiva ou negativa a continuidade e o crescimento da empresa.

A *agtech* Alfa teve sua constituição com três colegas, sendo o primeiro sócio responsável por questões financeiras e do mercado financeiro, o segundo sócio por questões relacionadas ao âmbito contábil e o terceiro sócio, o entrevistado A, por questões relacionadas à agricultura e à tecnologia do produto. A *agtech* Beta vai no mesmo sentido que a *agtech* Alfa, no sentido de ingressar de modo a ter um contrato inicial para deixar clara a funcionalidade individual de cada membro. Porém, nesse case, a constituição do CNPJ ocorre em nome de uma única pessoa.

A *agtech* Gama também não teve dificuldades na criação e no desenvolvimento inicial da organização, visto que seu desenvolvimento partiu de dois pesquisadores e professores universitários que tinham a mesma linha de pesquisa, assim facilitando a criação de um acordo entre fundadores que fizesse sentido para ambas as partes. Com relação à *agtech* Delta, a organização inicial foi diferente das três anteriores. Recomenda-se que, caso necessário e para formalidade, o uso de assessoria jurídica seja feito para que a constituição do contrato aborde todas as questões de formação de uma organização e que tenha validade e sentido para ambos os integrantes.

4.3 Prestação de contas

Quadro 9 – Verbalização da categoria governança corporativa – prestação de contas

Categoria: Governança Corporativa	
Tema	Verbalizações
Estruturas de governança corporativa – Prestação de contas.	<p>A: [...] a gente não está trazendo isso ao público ainda né, mas com certeza nesse segundo semestre a gente tem a intenção de se lançar no mercado em busca de captação de recursos em busca de rodadas de investimento.</p> <p>B: [...] os relatórios da parte fiscal nós estamos seguindo a orientação dada da - nome da <i>venture builder</i> – que escolheu o contador. Então a gente está fazendo esse acompanhamento via nosso contador.</p> <p>C: [...] não temos. [...] de vez em quando eles (<i>venture builder</i>) perguntam como é que está e eu falo, mas por exemplo nós estamos conversando com um investidor de fora do Brasil e daí eu tive que dentro dessa interação com esse possível investidor, eu tive que fazer um plano de negócio, apresentar todos os números da empresa.</p> <p>D: [...] nós temos uma parceria contábil que é o escritório de contabilidade que nos assessora, né? Então a contabilidade não é interna ainda, então toda a parte de balanço, de fechamento a gente conta com suporte do escritório, embora nós tenhamos o nosso departamento administrativo financeiro.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

De acordo com o IBGC (2019), dentre os princípios da governança corporativa, entende-se sobre a prestação de contas a emissão de relatórios de modo a orientar de forma clara, concisa e compreensiva a prestação de contas. Essa prestação de contas é chamada na literatura de *accountability*. Dessa forma, foi perguntado às *agtechs* sobre a emissão de relatórios em função da prestação de contas para investidores e para outros *stakeholders* envolvidos no negócio.

A *agtech* Alfa não possui relatórios informados para o público, nem para *stakeholders* envolvidos. A perspectiva da *agtech* Beta enquadra na compreensão de gerar relatórios para que o acompanhamento de outros *stakeholders* seja eficiente e próximo no âmbito da prestação de contas e no entendimento claro da emissão de relatórios. É possível notar a importância da assessoria contábil, já que o entrevistado B reforça que não tem experiência empreendedora, apenas experiência de caráter empresarial.

A *agtech* Gama relata a importância de ter relatórios para prestação de contas, já que, por necessidade, teve que elaborá-los para o contato com um investidor externo para um aporte de capital maior. O *venture builder* associado à *agtech* Gama auxiliou na confecção dos documentos contábeis, porém relata-se que a *agtech* Gama deveria ter em mãos as demonstrações financeiras atualizadas, tais como balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, fluxo de caixa e orçamento orçado vs. realizado. A estruturação

nessa fase de vida da *startup* é fundamental para que o crescimento seja saudável, de forma a não prejudicar as finanças em etapa futura.

A evolução da governança corporativa fica evidente quando se conversa com a *agtech* Delta e se revisita a questão de haver uma assessoria externa que auxilia na questão da emissão de relatórios contábeis. Ainda assim, a organização tem uma área administrativo-financeira e, mesmo que não desempenhe essa auditoria interna, apresenta de forma clara acompanhamentos direcionados à saúde financeira e ao auxílio na prestação de contas.

Conforme a *startup* Delta teve seu desenvolvimento e participando de competições e projetos relacionados a empreendedorismo, os *stakeholders* envolvidos, solicitavam um acompanhamento próximo das questões financeiras e estratégicas relacionadas à saúde financeira. O entrevistado D cita de forma positiva o envio de relatórios e ementas já que o acompanhamento estava próximo da gestão.

Quadro 10 – Verbalização da categoria governança corporativa – propriedade intelectual

Categoria: Governança Corporativa	
Tema	Verbalizações
Estruturas de governança corporativa – Propriedade intelectual.	<p>A: [...] a gente não se preocupa tanto em relação a isso. A gente se preocupa um pouco mais em relação a nossa marca na questão de direito de marca.</p> <p>B: [...] para o sensor em si nós temos uma patente dele, mas é uma patente nacional e foi pedida já e por um outro lado nós e nós estamos com um processo de fidelização de uma patente do nosso <i>software</i>.</p> <p>C: [...] nós temos uma patente de um produto que desenvolvemos antes do nascimento da empresa.</p> <p>D: [...] no nosso modelo não tem necessidade, mas nós temos patentes por causa de produtos, mas não está ligado a <i>software</i>.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os cuidados relativos à propriedade intelectual são de suma importância para ganho de competitividade e geração de valor em um mercado competitivo como o de novas *startups*.

De acordo com Puhlmann (2009), a propriedade intelectual atua como recompensa ao autor da idealização de uma criação de sua autoria. Ao divulgar dados técnicos, estimula-se também a criação de novas técnicas de inovação e aprimoramentos existentes, além da proteção de sua própria invenção.

A estratégia da *startup* Alfa abordou que no momento não se preocupa em desenvolver assuntos relacionados a propriedade intelectual por conta do momento da companhia. A

colocação indica que o entrevistado A tem ciência da importância de patentes para o negócio, porém não se aplica em seu modelo de negócio. Ainda afirma que a questão de direito da marca é um assunto com maior pertinência nesse momento da *startup*. Salienta-se que o entrevistado A não respondeu sobre o interesse de se internacionalizar e quanto a assuntos relacionados a patentes, por estar no início e não pensar no assunto nesse momento.

A importância que a *agtech* Beta tem em relação a patentes e, quanto ao nível internacional, já apresenta conhecimento e proteção embrionária. Observa-se que, por conta das vendas internacionais, a *startup* possui um início de conhecimento sobre o tema e atuação nesse contexto, além de projeção futura. Para a *startup* Gama, a patente foi criada antes da fundação da empresa, de modo a proteger a ideia criativa e apenas após a idealização ocorreu a constituição no cenário formal, mas apenas para âmbito nacional.

Verifica-se uma possível incidência internacional, porém não é fundamental para o modelo de negócio. A propriedade intelectual deve ser monitorada e vem sendo acompanhada, de acordo com o Entrevistado C. A *startup* Delta cita a vontade de se internacionalizar e até o planejamento prévio dessa atuação, porém, no seu modelo de negócio, não se fazem necessárias patentes, ao menos com o portfólio de produtos e serviços ofertados no momento. A perpetuação da organização ao menos é vista de forma positiva e a pauta de internacionalização está em debate por meio dos fundadores e da gestão de supervisores.

Identifica-se a evolução do conceito de propriedade intelectual no estudo de caso, com a citação do conceito por parte da *agtech* Alfa, avançando para a execução de uma parte de seus negócios na *agtech* Beta, percorrendo para um nível internacional embrionário em caso de internacionalização pela *agtech* Gama – mesmo não sendo necessário para todo o seu modelo de negócio – e dirigindo-se para um planejamento internacional por parte da *agtech* Delta, já com patentes relacionadas aos produtos oferecidos.

Para a compreensão estratégica do pilar de pessoas e recursos, os entrevistados responderam a perguntas sobre a retenção de talentos e as estratégias relacionadas às ccessões de *employee stock options*. De acordo com Hill e Stevens (2001), a remuneração de 161 executivos em empresas americanas em um recorte de 8 anos demonstrou que empresas que usam uma porcentagem maior de *stock options* como benefício acrescido do salário apresentam um desempenho melhor.

Quadro 11 – Verbalização da categoria governança corporativa – pessoas e recursos – *stock options*

Categoria: Governança Corporativa	
Tema	Verbalizações
Estruturas de governança corporativa – Pessoas e recursos – <i>stock options</i> .	<p>A: [...] a gente acha que tornar o funcionário sócio da empresa é algo totalmente válido porque a gente vai trazer ele mais para perto e deixar ele, talvez mais motivado de alguma forma com uma vontade maior de desempenhar positivamente, mas a gente precisaria ainda trabalhar na regra de como que funcionaria isso e assim investe em capacitação e treinamento profissional.</p> <p>B: [...] a gente guardou (<i>equity</i>), uma porcentagem do quadro societário para ser diluído entre os profissionais que tenham contribuído bastante nesse nosso projeto (no futuro).</p> <p>C: [...] nós temos dois contratos de <i>vesting</i> com dois funcionários que a gente acha que são fundamentais para empresa.</p> <p>D: [...] nós estamos no início de estruturação, provavelmente a gente vai trazer uma primeira pessoa agora usando <i>stock options</i> como parte, do pacote benefício dela e nós estamos em fase de estruturação. Já chegou no ponto que a gente já está sentindo falta.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para a *startup* Alfa, o projeto de *stock options* é distante, já que estão caminhando entre as fases de ideação e de validação do negócio, porém trouxeram um ponto importante na visão de retenção de talentos com treinamentos e capacitações profissionais. A visão da *startup* Alfa, nesse sentido, retrata a importância da retenção de talentos e a preocupação com o pilar de pessoas e recursos. Por sua vez, a *agtech* Beta retratou uma visão diferente da *agtech* Alfa e demonstrou preocupação em ceder *stock options* em um momento inicial como o de validação de um *MVP*.

O entrevistado B relatou a realização de diversos cursos sobre a gestão de *startups* e a prestação de consultorias para outras *startups*. Assim, percebeu um movimento de mercado, no qual a *startup* em que colaborou com a consultoria cedeu *options* em um momento muito inicial e não pôde mais aumentar o percentual do *equity* a ser cedido no futuro.

Para a *agtech* Gama, a criação de contratos de *vesting* já foi realizada e foram cedidos para alguns profissionais considerados fundamentais. O contrato de *vesting* ou *stock options* é uma ferramenta utilizada como incentivo para os funcionários, de modo a alinhar interesses do agente com o principal por meio da oferta de participação societária. O entrevistado C cita que a organização já está observando a necessidade de criar critérios fundamentais para funcionários com potencial de valor agregado.

Já na fase de tração é fundamental que os fundadores pensem a respeito dos critérios da criação do processo de *stock options*, já que nesse estágio os funcionários devem ser vistos como *stakeholders* importantes para a chegada da fase de escala. As cláusulas desses contratos são percorridas com exigências, por exemplo de tempo de empresa e ocupação do cargo (IBGC, 2019). Observa-se que a *agtech* Delta ofertou *stock options* para um entrevistado em seu processo seletivo como vantagem em relação à obtenção de talentos.

O entrevistado D relata a dificuldade, em seu ponto de vista, das empresas nacionais em criar e desenvolver a questão de *stock options* para a contratação de novos funcionários e da retenção de talentos já presentes na organização. Dessa forma, a perenidade da organização se torna fator crucial para que se mantenha em escala e atinja o crescimento natural no nicho de mercado.

As *stock options* são ferramentas utilizadas para a retenção e seleção de talentos, na preocupação do pilar de recursos e pessoas. Nota-se que, apesar da *agtech* Alfa não ter um plano, por estar enquadrada no estágio de ideação, já pensa em um modelo de retenção de talentos que vise a capacitação de funcionários. Em paralelo, a *agtech* Delta já atribui a seus processos de contratação esse tipo de ferramenta, sendo assim visível a evolução no ciclo de vida de *startups*.

5. CONCLUSÃO

Este artigo teve o objetivo de apresentar a necessidade de realizar reflexões sobre a utilização de governança corporativa acerca das *startups* voltadas para tecnologias do agronegócio, sendo necessário aprofundamento empírico e conceitual sobre o tema de governança corporativa e de suas aplicações em *agtechs*. Após a análise dos resultados encontramos indícios de que os quatro pilares devem ser utilizados de forma integralizada e intrínseca para crescimento mútuo em todos os sentidos da estratégia.

As duas principais contribuições teóricas desse artigo são os passos de acordo entre os sócios e a emissão de relatórios financeiros em direção à construção de uma *agtech* transparente e coerente para os *founders* e gestores diretos demonstrando assertividade nas ações. Evidenciou-se que o pilar de estratégia dentro da questão de acordo entre os sócios conduz transparência e evita a possibilidade de questões pessoais em detrimento de questões de metas e objetivos corporativos.

Quanto a elaboração de relatórios financeiro e contábeis, os indícios indicam que as *agtechs* atuam apenas quando solicitado por parte de uma possibilidade de investimento advinda de fundos de *venture capital* ou investidores externos. O objetivo dessa ação é relacionado na captação de recursos externos por meio de financiamentos de *series seed* e semente para *startups* em fases embrionárias.

Além disso, o artigo demonstrou que apesar das *startups* não estarem com modelos práticos embasados em *stock options*, a retenção de talentos é tópico importante por conta de reter colaboradores com *expertise* no negócio. Um dos princípios da governança corporativa, a transparência e responsabilidade social corporativa, é visto com maior enfoque conforme as *agtechs* avançam para ciclos maduros, de modo a demonstrar para todo o ecossistema de *startups* sua situação financeira, produtos e serviços, levando ao ganho de competitividade e valor de mercado. No entanto, verificou-se que os empreendedores têm dificuldades e falta de segurança para as estratégias relacionadas à gestão, já que não têm carreira profissional voltada para o campo da administração de empresas.

As boas práticas de governança corporativa caminham com estratégias bem-sucedidas por parte dos gestores, visto que por meio dessas ações é possível embasar decisões e passar segurança para investidores da comunidade em geral. Uma das dificuldades de toda *startup* é a ausência de recursos financeiros para que o negócio seja alavancado. Assim, com os princípios de governança corporativa associados às práticas em *startups* relacionadas à propriedade intelectual, estratégia, retenção de talentos e acordo entre sócios de forma eficiente, é possível que esse problema não seja tão notável, já que PE, VC e Investidores-Anjo buscam organizações estruturadas para aportes financeiros.

Novas pesquisas no campo da governança corporativa podem ser realizadas com amostras maiores e com segmentos distintos do agronegócio. Uma das sugestões tem relação com comparativos de atuação entre *Proptechs* vs. *Agtechs*, ou demais atuações.

Dada a amplitude da linha de pesquisa, outros estudos podem ser elaborados procurando responder a questões como: Quais as principais diferenças e semelhanças entre a atuação de governança corporativa em *fintechs* e *agtechs*? quais fatores afetam a dificuldade na composição do conselho para os estágios de tração e escala de *startups*? Quais as principais ações estratégicas associadas à governança corporativa em *agtechs* brasileiras vs. *agtechs* americanas?

Espera-se que esta pesquisa colabore para a comunidade em geral, pesquisadores, professores, estudantes e empreendedores que desejam conhecer e estudar startups, agtechs, práticas de governança corporativa, ciclos de vida de organizações e ações estratégicas no campo de administração de empresas.

6. REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A. A., & DEMSETZ, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.

BAMBINI, M. D.; BONACELLI, M. B. M. Ecosistemas Agtech no Brasil: localização, caracterização e atores envolvidos. In: WORKSHOP ANPROTEC; INNOVATION SUMMIT BRASIL, 2019, Florianópolis. O futuro dos ambientes de inovação: anais: chamada de trabalhos 2019. Brasília, DF: Anprotec, 2019. p. 789-802.

BARDIN L. *Ánálise de conteúdo*. SP: Edições 70, 2011.

BARDIN L. *L'Analyse de contenu*. Editora: Presses Universitaires de France, 1977.

BEDICKS, H. *Governança corporativa e dispersão de capital: múltiplos casos no Brasil*. 1. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

DORF, Bob; BLANK, Steve. *Startup: manual do empreendedor*. 1. ed. [S.l.]: Editora Alta Books, 2014.

DUSS, Arne. KOLB, Jomah. *Beyond the Hype: how agriculture technology wins customers and creates value*. HighPath Consulting Inc and Moore and Warner Group, 2016.

DUTIA, Suren G. *Agtech: Challenges and opportunities for sustainable growth*. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, v. 9, n. 1-2, p. 161-193, 2014.

EDISON, H. et al. *Lean Internal Startups for Software Product Innovation in Large Companies: Enablers and Inhibitors*. *Journal of Systems and Software*, v. 135, n. 1, p. 69-87, dez./2005.

FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre. Bookman, 2004 e Artmed, 2009.

FORBES. *Radar Agtech Brasil 2020/21: quantidade de agtechs aumenta 40% em relação a 2019*. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesagro/2021/05/radar-agtech-brasil-2020-21-quantidade-de-agtechs-aumenta-40-em-relacao-a-2019/>. Acesso em: 5 mar. 2022.

HASHIBA, L; SARTORETTO, C. *Os desafios de interagir com startups*. *Gv Executivo*. São Paulo, v. 19, n. 2, dez./2005.

INSPER EDU. *A GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE E SUA IMPORTANCIA NA EVOLUÇÃO DAS STARTUPS*. (Dissertação de Mestrado) Disponível em:

http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/2484/GUSTAVO%20PADILHA%20ADDOR_Trabalho.pdf?sequence=1. Acesso em: 8 mai. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – Corporate Governance: leadership, strategy and innovation, p. 19, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. Disponível em:

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Governança Corporativa para Startups & Scale-Ups. Disponível em: www.ibgc.org.br. Acesso em: 15 jan. 2020.

MACHADO-DA-SILVA, C.; VIEIRA, M. M. F.; DELLAGNELO, E. Ciclo de Vida, Controle e Tecnologia: um modelo para análise das organizações. *Organizações & Sociedade*, v. 5, n. 11, 1998.

PARÉ, G. Investigating Information Systems with Positivist Case Study Research. *Communications of the AIS*, v. 13, n. 18, 2004.

PUHLMANN, A. C. A. Práticas para Proteção de Tecnologias: a função do Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT. In: *Transferência de Tecnologia: estratégias para a estruturação e gestão de Núcleos de Inovação Tecnológica*. Campinas, SP: Komedi, 2009. p. 169–203.

RADAR AGTECH. Mapeamento das startups do setor agro brasileiro. Disponível em: <https://radaragtech.com.br/dados-2020-2021/>. Acesso em: 9 fev. 2023.

REPORT STARTUPBLINK. The Global Startup Ecosystem Index Report 2021. Disponível em: <https://report.startupblink.com/>. Acesso em: 1 mai. 2022.

RIES, Eric; *A startup enxuta: Como usar inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos*. 1. ed. [S.l.]: Editora Sextante, 2019.

SILVEIRA, A. D. M; *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVEIRA, A. M. *Governança Corporativa: Desempenho e Valor da Empresa no Brasil*. São Paulo: Saint Paul. 2005.

TIMMONS, Jeffry A.; *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. 9. ed. [S.l.]: Editora: Irwin/McGraw-Hill, 2011.

TURKIENICZ, Ryan. *Growing With Tech: The Inaugural JNF Agritech Mission To Israel*. 2015.

WESTPHAL, J. D., & FREDRICKSON, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1113-1137.

YIN, R. K. *Case Study Research: design and Methods*. Sage, London, 2010.