

EMPRESAS STARTUPS: ANÁLISE DO CICLO DE VIDA A PARTIR DO MODELO DE LESTER, PARNELL E CARRAHER

 Edmilson Estevão Silva¹,  Patrícia Viveiros de Castro Krakauer²,  Roberto Coda³

¹Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP), São Paulo – SP – Brasil. edmilson.estevao@gmail.com

²Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP), São Paulo – SP – Brasil. patricia.krakauer@faccamp.br

³Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP), São Paulo – SP – Brasil. robocoda@usp.br

Resumo

Objetivo do estudo: esta pesquisa busca identificar quais estágios do modelo de ciclo de vida organizacional (CVO) de Lester, Parnell e Carraher (2003) são pertinentes às startups brasileiras e tem como objetivo: (i) identificar os estágios do CVO existentes em startups e (ii) apresentar recomendações estratégicas para cada estágio.

Metodologia/abordagem: trata-se de uma pesquisa com abordagem descritiva, não paramétrica, sendo utilizada a escala do tipo likert de questionário já validado em pesquisas anteriores, acrescido de perguntas sociodemográficas. Obteve-se 118 respostas válidas. Os dados foram analisados conforme o método de análise proposto por Frezatti *et al.* (2010), que preconiza que as questões inclusas no questionário possuem relação com os estágios do ciclo de vida do modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003).

Originalidade/Relevância: diversos autores escreveram sobre o CVO, voltando suas pesquisas para pequenas ou grandes empresas e empresas familiares, porém não foi encontrado um modelo de CVO específico para startups, conforme pesquisa bibliográfica realizada como parte da investigação teórica deste estudo.

Principais resultados: 118 respostas válidas foram obtidas. A análise dos resultados indica que nem todos os estágios existentes no modelo teórico de CVO existiam na amostra de startups investigada. Foram identificados os estágios de nascimento, crescimento e declínio e, a partir de tal constatação, foram feitas recomendações estratégicas possíveis em cada um dos estágios.

Contribuições teóricas/metodológicas: os resultados obtidos com esta pesquisa podem ser aplicados por startups que busquem longevidade, a partir do entendimento do seu ciclo de vida e de possíveis estratégias pertinentes a cada fase identificada.

Palavras-chave: Startup. Ciclo de vida. Estratégia.

STARTUPS VENTURES: ANALYSIS OF THE LIFE CYCLE FROM THE LESTER, PARNELL AND CARRAHER MODEL PERSPECTIVE

Abstract

Objective of the study: This research seeks to analyze which stages of the organizational life cycle (CVO) model proposed by Lester, Parnell and Carraher (2003) are relevant to Brazilian startups, aiming to: (i) identify the existing CVO stages in startups and (ii) present strategic recommendations for each stage.

Methodology / approach: This is a research with a descriptive, non-parametric approach, using a Likert-type scale through a scale validated in previous research, plus sociodemographic variables. Collected data were analyzed according to the method proposed by Frezatti *et al.* (2010), which states that the questions included in the questionnaire are related to the different stages of the life cycle of the model proposed by Lester, Parnell and Carraher (2003).

Originality / Relevance: Several authors have written about CVO, focusing their research on small or large companies, as well as family businesses. A specific CVO model for startups has not been found, according to a

bibliographic research carried out as part of the theoretical framework of this study.

Main results: 118 valid responses were obtained. The analysis of the results indicated that not all the existing stages in the CVO theoretical model research existed in the sample of startups investigated. The stages of birth, growth and decline were identified and, based on these findings, recommendations for possible strategies were made in each stage.

Theoretical / methodological contributions: The results obtained from this research can be applied to startups seeking longevity, from the understanding of their life cycle and possible strategies pertinent to each identified phase.

Keywords: Startup. Life cycle. Strategy.

EMPRESAS STARTUPS: ANALISIS DEL CICLO DE VIDA UTILIZANDO EL MODELO DE LESTER, PARNELL Y CARRAHER

Resumen

Objetivo del trabajo: Este estudio busca identificar las etapas del modelo de ciclo de vida organizacional (CVO) de Lester, Parnell y Carraher (2003), que son relevantes en las startups brasileñas y tienen como objetivo: (i) identificar las etapas del CVO existentes en startups y (ii) presentar recomendaciones estratégicas para cada etapa.

Metodología / enfoque: Se trata de una investigación con enfoque descriptivo, no paramétrico, siendo utilizada la escala del tipo likert de cuestionario ya validado en investigaciones anteriores, más las preguntas sociodemográficas. Se obtuvieron 118 respuestas válidas. Los datos fueron analizados según el método de análisis propuesto por Frezatti *et al.* (2010) que preconizan que las cuestiones incluidas en el cuestionario tienen relación con las etapas del ciclo de vida del modelo de Lester, Parnell y Carraher (2003).

Originalidad/Pertinencia: Diversos autores escribieron sobre el CVO, volviendo su investigación para pequeñas o grandes empresas, empresas familiares, pero no se encontró un modelo de CVO específico para startups, conforme la investigación bibliográfica realizada como parte de la investigación teórica de este estudio.

Principales resultados: Con el análisis de los resultados se percibió que no todas las etapas existentes en el modelo teórico utilizado como base para la investigación de campo existían en la muestra de startups investigada. Se identificaron las etapas de nacimiento, crecimiento y decadencia y, a partir de tal constatación, foram recomendadas estrategias posibles en cada una de las etapas.

Contribuciones teóricas/metodológicas: Los resultados obtenidos con esta investigación pueden ser aplicados por startups que busquen longevidad, a partir del entendimiento de su ciclo de vida y de posibles estrategias pertinentes a cada fase identificada.

Palabras clave: Startup. Ciclo de vida. Estrategia.

Como citar

American Psychological Association (APA)

Silva, E., Krakauer, P. & Coda, R. (2020). Empresas startups: análise do ciclo de vida a partir do modelo de Lester, Parnell e Carraher. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 19(1), 81-103. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i1.16790>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

SILVA, E., KRAKAUER, P. & CODA, R. Empresas startups: análise do ciclo de vida a partir do modelo de Lester, Parnell e Carraher. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*. v. 19, n. 1, p. 81-103, jan./marc. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i1.16790>.

Introdução

Dada a diversidade do mundo contemporâneo e as diferentes formas de se fazer negócio, as *startups* se consolidaram como uma tendência empreendedora no que tange a novos negócios: buscam oferecer produtos ou serviços inovadores, muitos dos quais favorecem uma ruptura no mercado atual, possibilitando que novas formas de pensar, consumir ou agir sejam possíveis.

Dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), revelam que somente as *startups* incubadas geraram mais de R\$ 15 bilhões em faturamento e 53 mil empregos diretos de 2012 até 2015. Nesse contexto, a pesquisa revela que as *startups* têm um impacto direto na economia do Brasil (ANPROTEC & SEBRAE, 2016).

Segundo Ries (2012), esse tipo de empresa nasce com tempo de vida útil definido, buscando novos produtos ou serviços que possam ser escaláveis e atuam num ambiente de extrema incerteza. Diante disso, apesar da importância econômica e do *glamour* que as *startups* possuem entre os empreendedores jovens, elas estão sujeitas a um rápido declínio. Isso se dá por diversos fatores, dentre eles a não aceitação do produto pelo mercado ou a falta de investimento para melhoria do produto ou serviço.

Toda e qualquer empresa passa por estágios de desenvolvimento e aqui se faz uma metáfora com o ciclo de vida biológico de nascer, crescer, envelhecer e morrer (Adizes, 1990). Esses estágios ou fases, associados ao ambiente empresarial, fazem parte do ciclo de vida organizacional (CVO).

Cada estágio do CVO possui características pertinentes e conhecer cada um deles pode levar as empresas a definir melhor suas estratégias. No contexto das *startups*, a importância de se saber os estágios do CVO reside na identificação de padrões de previsibilidade em relação ao ambiente em que atuam, especialmente pela alta mortalidade, competitividade e necessidade constante de renovação. De acordo com a pesquisa realizada pela STARTUPFARM (2017), renomada aceleradora latino-americana, 18% das *startups* encerram suas atividades em até dois anos, 67% em cinco anos e 74% após o quinto ano de operação. Esses números revelam que a taxa de mortalidade desses empreendimentos é superior à realidade das demais empresas.

Diversos autores escreveram sobre CVO, diferenciando-os para pequenas ou grandes empresas, bem como para empresas familiares, entre outras (vide Tabela 1 na seção 2.2). Porém, conforme levantamento bibliográfico realizado nas bases Proquest, Spell, Scielo e Web of Science, não foi encontrado um modelo específico para *startups*, a despeito da importância que esse modelo teria para a realidade de empresas dessa categoria, dada a instabilidade que possuem em determinado momento de sua trajetória.

Dessa forma, no presente artigo, para se investigar o ciclo de vida das *startups*, considerou-se o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), que, segundo os autores, pode ser aplicado a qualquer tipo e tamanho de empresa. Esse modelo, que será abordado em maior profundidade na fundamentação

teórica, mostra que, se for utilizada a escala likert de cinco pontos desenvolvida pelos autores, é possível identificar em quais estágios CVO estão as empresas de interesse do pesquisador, e que esses estágios podem ser associados ou correlacionados com estratégia, *performance*, tomada de decisão, dentre outros fatores.

Sendo assim, esta pesquisa busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais estágios do modelo de ciclo de vida organizacional proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003) são pertinentes a *startups* brasileiras? Aqui, tem-se dois objetivos inter-relacionados: (1) identificar os estágios do CVO de *startups* brasileiras a partir do modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), de forma a (2) apresentar recomendações estratégicas para cada estágio.

Justifica-se a elaboração da pesquisa a partir não apenas da importância econômica que, atualmente, as *startups* possuem para o crescimento do nosso país, mas também do entendimento de que ainda é alta a sua mortalidade no contexto brasileiro. Além disso, Konsek-Ciechońska (2019) aponta para a importância de se realizar pesquisas sobre *startups*. Acredita-se, portanto, que estudar o CVO desse tipo de empresa e as possíveis estratégias para cada estágio possa contribuir com seu desenvolvimento, uma vez que são consideradas de alto impacto tecnológico.

Além dessa seção introdutória, o artigo também apresenta: (i) fundamentos teóricos sobre *startups* e sobre modelos de CVO, com detalhamento do modelo utilizado como alicerce; (ii) uma seção com os procedimentos metodológicos considerados, mostrando que se trata de uma pesquisa descritiva e quantitativa, além de como foram feitas a coleta e análise; (iii) a apresentação dos resultados, ressaltando quais os estágios despontaram com a coleta; (iv) a discussão dos resultados, comparando os achados com a teoria pertinente, e (v) a conclusão do estudo, apresentando sugestões de estudos futuros e limitações.

Fundamentação teórica

Nesta seção, será apresentada a fundamentação teórica deste estudo, que alicerçará a pesquisa de campo e versa sobre *startups* e ciclo de vida organizacional, com destaque para o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003).

Startups: *conceitos e características*

Atualmente, a criação de uma *startup* tem sido uma das opções tanto para novos empreendedores quanto para os mais experientes. Essas empresas se utilizam da destruição criativa, no qual as estruturas presentes são alteradas pela criação de novos produtos, processos, serviços, ou empresas que mudam ou criam novos mercados (Victorazzo *et al.*, 2014).

Os autores Stubner, Wulf e Hungenberg (2007) descrevem que as *startups* empreendedoras são todas empresas novas que, algumas vezes, criam novos mercados com produtos ou serviços inovadores.

Para Blank e Dorf (2012) e para Bardazzi (2019), a *startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio repetível e escalável. Segundo Ries (2012), a *startup* é uma empresa que pode atuar em diversos ramos de atividade, voltada para a criação de um novo produto ou serviço que causem grande impacto no mercado. Por isso, essas empresas atuam em condição de extrema incerteza.

Torres, Guerra e Lima (2014) definem esse tipo de empreendimento como um catalisador que transforma ideias em produtos. Os autores relacionam tais iniciativas ao conceito de empresas nascentes e corroboram com Stubner, Wulf e Hungenberg (2007), que destacam que elas estão à procura de mercado para seu produto inovador e, ainda, com Ries (2012), na medida em que este último afirma que há incerteza no contexto em que estão inseridas. A isso, Konsek-Ciechońska (2019) acrescenta que são empresas que se encontram naturalmente em estágios iniciais.

Apesar de serem consideradas empresas novas e nascentes pelos autores mencionados acima, ainda é necessário que se chegue a definições mais exatas no que concerne ao número de funcionários e faturamento, padrão comumente utilizado no Brasil, e que pode ser percebido nas classificações do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) e do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES, 2016), respectivamente, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação de empresas pelo SEBRAE e BNDES

Porte	Comércio e Serviços	Indústria	Receita operacional bruta anual
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	-	-	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2016) e SEBRAE (2013).

A partir da classificação do BNDES (2016) e do SEBRAE (2013), Battisti e Quandt (2016) comentam que as *startups* podem ser de porte pequeno com relação ao número de funcionários, mas grande pelo seu faturamento. Esses autores aferiram, em sua pesquisa, que a média de funcionários nas *startups* é de 9,61.

O investimento nesse tipo de negócio é considerado de alto risco; portanto, o acesso ao capital torna-se indispensável para a maioria das *startups* (Sarmiento & Costa, 2016). O modo como essas empresas tentam sobreviver nos seus estágios iniciais é o crescimento rápido nas vendas, de forma a ter retorno rápido sobre o investimento (Padrão & Andreassi, 2013). Cantner *et al.* (2020) compartilham desse entendimento e ressaltam que existe uma relação próxima entre o ciclo de vida de um ecossistema empreendedor e o ciclo de vida de uma empresa nascente que busca o seu mercado.

Essas são particularidades das *startups*, sendo que algumas características frequentes são listadas por Sutton (2000): (i) pouca experiência ou história (as *startups* são empresas novas, ou relativamente jovens e inexperientes, se comparadas com empresas mais estáveis e maduras no desenvolvimento organizacional); (ii) recursos limitados (os primeiros recursos investidos são aplicados com foco no ambiente externo, como promoção do produto, vendas e construção de alianças estratégicas); (iii) múltiplas influências (nos estágios iniciais, as *startups* são suscetíveis às influências de diversos fatores, tais como investidores, clientes, fornecedores, sócios e concorrentes); e (iv) mercados dinâmicos e tecnologias (geralmente, empresas novas utilizam-se de tecnologias inovadoras, um conjunto de softwares, aplicativos ou novas linguagens de programação).

Para Viana (2012), em contraposição a Ries (2012), é um erro comum das *startups* acharem que estão no negócio sozinhas, em um mercado inexplorado, porque muitas empresas do ramo podem ter a mesma ideia, e o ideal seria aplicar estratégias para criar barreiras de entrada. Segundo esse autor, a continuidade de uma *startup* depende de diversos fatores, num processo de causa e efeito: a princípio, é identificado o mercado que se pretende atingir e as tecnologias que serão utilizadas no modelo de negócio para, depois, buscar no mercado investimentos, recursos e parcerias. Isso favorece que o negócio se torne escalável, replicável e de baixo custo, a fim de aumentar a sua lucratividade (Figura 1).

Figura 1 - Processo de idealização de uma *startup*



Fonte: Viana (2012).

Ciclo de Vida Organizacional (CVO)

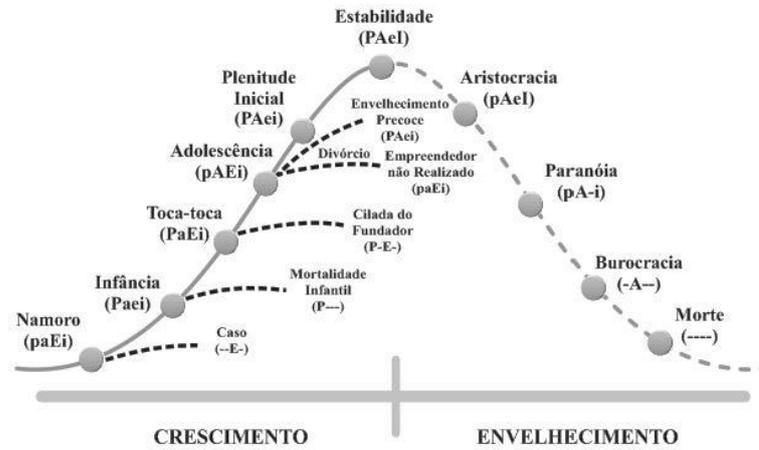
Os estudos das organizações e suas evoluções foram iniciados na década de 1950 (Beuren & Pereira, 2013), a partir da comparação entre a evolução dos seres vivos num processo biológico de nascimento, crescimento e morte (Adizes, 1990). Denominado, no âmbito empresarial, como ciclo de

vida organizacional em diversas áreas do conhecimento, inclusive nas ciências sociais, o CVO busca entender o contexto histórico das empresas, sua evolução e seus processos ao longo do tempo.

Muitos são os modelos que tratam do CVO, sendo que cada um traz alguma especificidade (Carli, Vasconcelos & Lezana, 2014). Alguns exemplos que poderiam se aproximar de empresas como as investigadas na presente pesquisa são:

- (i) Gaibraith (1982) desenvolveu um modelo para identificar os estágios de CVO das empresas de alta tecnologia, analisando as tarefas, estrutura, processo de tomada de decisão e sistemas de retorno financeiro;
- (ii) Churchill e Lewis (1983) elaboraram um modelo de CVO para pequenas empresas, pois essas enfrentam problemas comuns que surgem nos mesmos estágios, mas ponderam que seu modelo não é aplicável a franquias e empresas de alta tecnologia;
- (iii) Quinn e Cameron (1983) revisaram nove modelos antecedentes e elaboraram um modelo-síntese, com o objetivo de associar a eficácia organizacional com os estágios do CVO. Miller e Friesen (1984) testaram empiricamente esse modelo e provaram que os estágios podem acontecer fora de ordem, sem ter uma ordem cronológica;
- (iv) Scott e Bruce (1987) também desenvolveram um modelo de CVO para pequenas empresas. Esses autores estudaram cada estágio isoladamente, identificaram as crises nas mudanças de estágios e buscaram diversas estratégias para diminuir o impacto e dar continuidade ao crescimento da organização;
- (v) Hanks *et al.* (1993) compararam dez modelos de CVO com o objetivo de criar uma taxonomia empírica. Esse modelo trata de empresas de alta tecnologia e com rápido crescimento após o lançamento no mercado, de forma similar à caracterização de *startups* proposta por Viana (2012);
- (vi) Adizes (2004) criou um modelo que consiste em dez estágios, faz uma analogia com o ciclo de vida dos seres vivos e tem o enfoque em analisar problemas do passado para propor soluções estratégicas para o momento atual e futuro, a fim de prolongar a longevidade da organização. A Figura 2 ilustra o processo de CVO proposto por Adizes (2004).

Figura 2 - Modelo de CVO adaptado de Adizes (2004)



Fonte: Carli, Vasconcelos e Lezana (2014, p.27).

- (vii) Greiner (1998) criou um modelo seminal voltado para empresas familiares e identificou que o processo de crescimento organizacional é acompanhado por crises de liderança, autonomia, controle, burocracia e crise de maturidade,
- (viii) Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) elaboraram um modelo de CVO de três estágios, com foco no controle organizacional e nas diferentes abordagens tecnológicas de cada estágio. O impacto na estrutura e estratégia também foi estudado e,
- (ix) Lester, Parnell e Carraher (2003) elaboraram um modelo, também testado empiricamente, embasado no de Miller e Friesen (1984). Ele tem a proposta de poder ser utilizado em qualquer tipo e tamanho de organização e o objetivo de verificar a relação entre estratégia competitiva e desempenho com os estágios do CVO.

Na Tabela 1, são apresentados os estágios e respectivos autores que os incluem em seus modelos. Observa-se que o número de estágios é diferente entre os modelos de CVO e esse dado vai ao encontro das pesquisas de Oliveira *et al.* (2015) e Hein, Beuren e Novello (2011). Isso porque os modelos criados nos anos 1980 são determinísticos onde as empresas nascem, crescem e morrem. Já nos anos 1990, os últimos estágios são voltados para diversificação, colaboração, flexibilização e renovação, a fim de evitar o falecimento da organização.

Tabela 1 - Modelos e estágios de ciclo de vida organizacional

Autores/Modelos	Estágios					
	0	1	2	3	4	5
Galbraith (1982)	Prova inicial-protótipo	Loja modelo	Volume de produção	Crescimento natural	Manobra estratégica	–
Quinn e Cameron (1983)	–	Empreendedor		Coletividade	Formalização e Controle	Formação de Estrutura
Churchill e Lewis (1983)	–	Existência	Sobrevivência	Sucesso	Decolagem	Maturidade
Miller e Friesen (1984)		Nascimento	Crescimento	Maturidade	Renascimento	Declínio
Scott e Bruce (1987)	Concepção	Sobrevivência	Crescimento	Expansão		Maturidade
Hanks <i>et al.</i> , (1993)	Startup		Expansão		Maturidade	Diversificação
Adizes (1996)	Namoro	Infância	Toca-toca	Adolescência	Plenitude	Estabilidade (...)
Greiner (1998)	–	Criatividade	Direção	Delegação	Coordenação	Colaboração
Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)	–	Empreendedor		Formalização	Flexibilização	
Lester, Parnell e Carraher (2003)	–	Existência	Sobrevivência	Sucesso	Renovação	Declínio

Fonte: Adaptado de Oliveira *et al.* (2015).

Modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003)

O modelo de CVO escolhido para fundamentar a atual pesquisa foi o de Lester, Parnell e Carraher (2003). Tal escolha advém de algumas particularidades desse modelo que fazem com que ele seja interessante à luz da investigação proposta: (i) os autores testaram empiricamente o modelo e afirmam que pode ser aplicado para empresas de qualquer tamanho e segmento e (ii) os autores abordaram cinco estágios – existência, sobrevivência, sucesso, ressurgimento e declínio – e consideraram quatro fatores: tamanho, estrutura da empresa, processamento da informação e tomada de decisão.

O propósito de Lester, Parnell e Carraher (2003) era o de desenvolver um modelo de ciclo de vida organizacional de cinco estágios e testá-lo empiricamente. Os autores estudaram as relações do CVO com estratégia competitiva e desempenho e, por fim, desenvolveram uma escala que classifica as organizações em seus determinados estágios. Lester, Parnell e Carraher (2003) embasaram seu trabalho no modelo de Miller e Friesen (1984). Esse modelo já foi testado em outras pesquisas em contextos diferentes da atual, como nos estudos de Beuren, Rengel e Hein (2012), Frezatti *et al.* (2010) e Lavana e Pereira (2012).

A pesquisa de Lester, Parnell e Carraher (2003) foi realizada com 242 empresas americanas do segmento da indústria e buscou relacionar o CVO com estratégia competitiva. Esse estudo concluiu que: (i) na fase de nascimento ou crescimento, as organizações são pequenas, simples e os fundadores atuam diretamente no negócio (são informais e a inexistência de estratégia faz parte da empresa); (ii) a maioria das organizações pesquisadas estava nos estágios de sobrevivência e renovação (para ajudar na

tomada de decisão, utilizavam sistemas computadorizados e os sócios possuíam especialização em diferentes áreas); (iii) na fase de renovação, as empresas eram complexas, mas com uma estrutura bem dividida; (iv) já as empresas que estavam na fase de sucesso utilizavam sistemas de informação avançados, estrutura formal, funcional e estavam acima dos concorrentes; (v) as grandes empresas tinham maior capacidade de processamento de informação do que as empresas mais jovens e menores; e (iv) as maiores e mais antigas organizações descentralizavam o poder, ao contrário das mais jovens e pequenas, que dependiam do fundador.

Assim, analisando os dados empíricos e alicerçados pelo modelo de Miller e Friesen (1984), Lester, Parnell e Carraher (2003) propuseram um modelo em cinco estágios:

- (i) **Existência:** conhecido como estágio de nascimento, marca o começo do desenvolvimento organizacional. O foco está na viabilidade ou, simplesmente, em identificar o número suficiente de clientes para garantir a existência da organização. Tomada de decisão e posse estão na mão de uma única pessoa ou poucas. O ambiente é considerado não-analisável.
- (ii) **Sobrevivência:** as empresas no estágio de sobrevivência buscam crescimento, desenvolvem alguma formalização na estrutura e estabelecem suas próprias competências. Objetivos são formulados rotineiramente nessa fase, sendo o principal gerar receita suficiente para continuar as operações e financiar o crescimento necessário para permanecer competitivo. Nesse estágio, algumas organizações crescem rapidamente e prosperam, mas outras não conseguem gerar renda suficiente para sobreviver. A maioria das organizações enxerga o ambiente como analisável.
- (iii) **Sucesso:** nesse estágio, a formalização e burocratização fazem parte do dia a dia empresarial. Um problema comum nessa fase é a necessidade de percorrer camadas de estrutura organizacional para se ter aprovação de qualquer coisa a ser cumprida. Descrições de cargos, políticas, procedimentos e relatórios hierárquicos tornaram-se muito mais formais. A equipe da alta gerência concentra-se no planejamento e na estratégia, deixando as operações diárias para os gerentes de nível médio. O ambiente é visto como analisável.
- (iv) **Renovação:** a organização demonstra um desejo de aprender, sendo que a colaboração e o trabalho em equipe promovem a inovação e a criatividade. A criatividade é auxiliada pela matriz estrutural e pela descentralização da tomada de decisão. Os processos não deixam de ser burocráticos e ainda precisam de autorização. As necessidades dos clientes são colocadas acima das dos proprietários da organização.
- (v) **Declínio:** embora as empresas possam encerrar seu ciclo de vida organizacional em qualquer estágio, o estágio de declínio pode acelerar o desaparecimento. É caracterizado por política, poder e os proprietários estão mais preocupados com seus próprios objetivos do que com os organizacionais. Nesse estágio, ainda possuem lucro, porém uma considerável perda de participação no mercado.

Em cada um dos estágios Lester, Parnell e Carraher (2003), a partir de Miller e Friesen (1984), recomendam estratégias possíveis, que podem ser conhecidas na Tabela 2.

Tabela 2 - Relação dos estágios e das possíveis estratégias

Existência	As empresas tentam estabelecer pela primeira vez uma estratégia viável de inserção do produto no mercado. Isso é realizado por tentativa e erro, num esforço de mudar o produto ou serviço, a fim de gerar competências distintas. Normalmente, estão ligadas à grandes inovações e a uma busca constante por um nicho de mercado que ainda não foi preenchido ou identificado.
Sobrevivência	Voltadas para o crescimento e diversificação precoce, as linhas de produto são ampliadas. Possuem uma matriz mais completa de produto em um mercado específico, em vez de posições em mercados variados. Personalização incremental de produtos para novos mercados. Realiza modificações nos produtos ou serviços para melhor atender aos clientes. A estratégia de nicho é muitas vezes abandonada à medida que os mercados mais amplos são abordados. Fazem <i>lobby</i> com diferentes níveis do governo. São realizadas aquisições, na tentativa de diversificação, normalmente de competidores pequenos da mesma indústria que possuem algum conhecimento específico, objetivando a inovação ou diversificação.
Sucesso	São empresas conservadoras, não realizam inovações importantes. Possuem fraca participação em aquisições, diversificação e falham em mudanças incrementais nos produtos ou serviços. O plano é seguir os concorrentes, esperam que estes liderem o caminho na inovação e, em seguida, imitam as inovações que se revelarem necessárias. Os mercados são ligeiramente mais amplos do que na fase de sobrevivência e há uma redução correspondente no número de empresas que optam por uma estratégia de nicho de mercado. Tentam providenciar um ambiente estável e negociável, fixando os preços. Continuam o <i>lobby</i> com o governo. O objetivo é melhorar a eficiência e rentabilidade das operações. Evitam mudanças dispendiosas nas linhas de produtos. Vendas acontecem em mercados tradicionais.
Renovação	Alterações notáveis começam a ocorrer nas estratégias empresariais. Há mais inovações importantes e menores em produtos e linhas de produtos do que em qualquer outro estágio do CVO. Novos mercados são inseridos, à medida que as empresas se tornam mais diversificadas. Isso é realizado através da aquisição de empresas em diferentes indústrias. As empresas experimentam uma diversificação dramática em seus produtos e mercados. Seu crescimento não resulta apenas em um aumento de tamanho, mas em uma expansão do alcance do mercado do produto ou serviço. Há um movimento mercadológico para muitos, o oposto da estagnação na fase de sucesso. O aumento do tamanho, o poder de mercado e a visibilidade das empresas, juntamente com a política de aquisição de outras indústrias, leva algumas empresas no estágio de renovação a fazer <i>lobby</i> com o governo. Isso é feito para evitar interferências nos planos de expansão, obter proteção contra importações e evitar ações antitruste.
Declínio	A forma como as empresas reagem à adversidade em seus mercados é ficando estagnadas. Assim, conservam os recursos esgotados pelo mau desempenho abstendo-se da inovação de produtos ou serviços. As linhas de produtos são ultrapassadas, para que possa reduzir os preços e manter as vendas, mesmo que ruins. Produtos pouco atraentes. Com isso, os lucros são reduzidos, deixando os recursos financeiros cada vez mais escassos e a linha de produtos cada vez mais desatualizada. Nesse cenário, que mais parece um círculo virtuoso, é como se nenhuma estratégia particular fosse seguida.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Lester, Parnell e Carraher (2003) e Miller e Friesen (1984).

Procedimentos metodológicos

Este estudo é de natureza descritiva. Pesquisas com essa natureza buscam descrever as características de uma determinada população, explicar um fenômeno, estabelecer relação ou associação entre as variáveis (Gil, 2008). Optou-se pela abordagem quantitativa, com a utilização de análise estatística para observação e mensuração das informações numéricas (Creswell, 2007). O método escolhido foi um levantamento do tipo *survey* que, segundo Raupp e Beuren (2006, p.85), realiza a coleta de dados “com base em uma amostra retirada de determinada população ou universo que se deseja conhecer”. Observa-se, nesta pesquisa, corte seccional, visto que os dados foram coletados em um ponto no tempo (Richardson, 2017).

Utilizou-se como instrumento o questionário que foi, originalmente, desenvolvido por Lester, Parnell e Carraher (2003) e adequado pelos pesquisadores Beuren, Rengel e Hein (2012) e Correia (2010): este passou a ter 20 proposições das 53 propostas no trabalho inicial e foi validado e testado empiricamente pelos autores Lavarda e Pereira (2012) e por Frezatti *et al.* (2010), com escala do tipo likert. A esse questionário, foram acrescentadas perguntas sociodemográficas, de forma a conhecer o perfil da empresa investigada, tendo sido enviado por endereço eletrônico (e-mail) para as empresas nos meses de abril e maio de 2017.

O universo é composto de *startups* brasileiras, composto a partir das bases da STARTUPBASE e da Inovativa Brasil. Juntas, essas bases totalizaram 871 *startups*. Após o envio do questionário, foram obtidas 144 respostas, sendo que 118 foram consideradas válidas.

Para identificar em qual estágio do CVO estavam as empresas, as repostas “Discordo Totalmente”, “Discordo”, “Neutro”, “Concordo” e “Concordo Totalmente” receberam respectivamente valores de 1 a 5, para que fosse possível calcular a média (\bar{x}) do conjunto das respostas de cada estágio. Nesse contexto, prevaleceu o estágio que obteve a maior média.

Destaca-se que, de acordo com o trabalho de Frezatti *et al.* (2010), utilizado como modelo para a atual pesquisa de campo, as questões inclusas no questionário possuem relação com os estágios do ciclo de vida de Lester, Parnell e Carraher (2003), conforme pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 - Relação das questões e dos estágios

Numeração	Indicadores para Mensuração do Estágio do Ciclo de Vida	Estágio
1	Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.	Nascimento
4	O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa.	Nascimento
7	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	Nascimento
13	O processamento de informações na empresa pode ser descrito como simples, no estilo boca a boca.	Nascimento
5	O poder decisório da organização é dividido entre muitos donos e investidores.	Crescimento
12	Na organização, temos várias especializações (contadores, engenheiros, etc.) e com isso tornamo-nos diferenciados.	Crescimento
14	O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.	Crescimento
20	A maioria das decisões da empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário, que utilizam alguma sistemática que ainda é bem superficial.	Crescimento
2	Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser.	Maturidade
6	O poder decisório da organização está nas mãos de grande número de acionistas.	Maturidade
8	A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional.	Maturidade
15	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.	Maturidade
11	A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.	Declínio
17	O processamento de informações não é muito sofisticado.	Declínio
18	O processamento de informações é utilizado de maneira não plena.	Declínio
19	O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.	Declínio
3	Somos uma organização com diretores e acionistas.	Rejuvenescimento
9	A estrutura organizacional da empresa é formalizada.	Rejuvenescimento
10	A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle.	Rejuvenescimento
16	O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.	Rejuvenescimento

Fonte: Frezatti *et al.* (2010) adaptado de Lester, Parnell e Carraher (2003).

Os dados coletados foram tratados e submetidos a análises com o auxílio do *software* Microsoft Excel® versão 2016 e do JMP/SAS versão 13.0.0. A análise dos dados aconteceu em duas fases consecutivas: na primeira, buscou-se identificar os estágios do CVO existentes nas empresas dos respondentes, atendendo ao objetivo geral deste estudo. Na segunda, buscou-se possíveis relações entre os dados sociodemográficos e os estágios identificados, com a finalidade de avançar no conhecimento da amostra e do modelo teórico. A primeira fase será apresentada na próxima seção, mas a segunda fase não se mostrou pertinente no presente estudo, ou seja, mesmo após a realização de testes estatísticos, não se mostraram presentes possíveis relações. Foi realizado o teste de normalidade, que indicou que as variáveis numéricas não possuíam uma distribuição normal. Por isso, optou-se pelo teste de Wilcoxon, e para variáveis categóricas, utilizou-se o teste Qui-quadrado. No primeiro caso, chegou-se a valores maiores do que 0,05, o que permite concluir que não há diferença significativa entre os dados analisados. E, no segundo, foram elaborados gráficos Box Splot, com análise de mediana e quartis, resultando em achados significativamente diferentes entre os estágios, o que não se mostrou, portanto, conclusivo.

Dessa forma, a análise realizada se concentrou nos objetivos definidos na seção introdutória e seguiu a proposta de Frezatti *et al.* (2010) para sua análise, ou seja, calculou-se a média para cada uma das questões, seguindo a fórmula ($\bar{X} = \sum Xi/N$). Na Tabela 4, pode-se ver um exemplo desse cálculo.

Tabela 4 - Exemplo de classificação do CVO

Empresas	Questões para identificação dos estágios do CVO																				Média de respostas para cada estágio					Estágio
	Nasc.				Cresc.				Matu.				Decl.				Rejuv.				Nasc.	Cresc.	Matu.	Decl.	Rejuv.	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20						
Emp1	5	5	5	1	1	1	2	2	1	3	3	1	3	4	2	2	4	4	4	4	4,00	2,00	1,50	4,00	2,75	Não conclusivo
Emp2	4	3	4	4	2	2	4	2	2	2	3	2	3	2	2	2	4	4	3	4	3,75	2,25	2,50	3,75	2,25	Não conclusivo
Emp3	5	4	5	4	1	1	4	1	2	4	4	2	1	3	1	1	2	4	4	4	4,50	3,00	1,75	3,50	1,50	Nascimento
Emp4	5	5	5	3	1	1	2	2	1	1	3	2	2	2	1	1	5	5	4	5	4,50	1,75	1,50	4,75	1,50	Declínio
Emp24	5	1	4	3	3	1	1	2	3	4	4	4	1	1	2	3	4	4	4	2	3,25	3,75	1,75	3,50	1,75	Crescimento
Emp35	2	2	5	1	4	1	5	5	4	4	4	2	5	5	5	1	1	1	1	2	2,50	3,50	3,75	1,25	4,00	Maturidade
Emp61	1	5	4	1	5	1	3	5	1	5	5	1	5	5	2	3	2	2	2	2	2,75	3,00	3,50	2,00	3,75	Rejuvenesc.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nos casos em que as médias de dois ou mais estágios (\bar{X}) são iguais, como nas empresas 1 e 2 apresentadas na Tabela 1, o estágio é não conclusivo. Com isso, do total de 118 respondentes da amostra, 27 empresas estão nessa condição.

Apresentação de resultados

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa de campo, bem como a discussão dos mesmos com base na literatura consultada e nos dados secundários levantados.

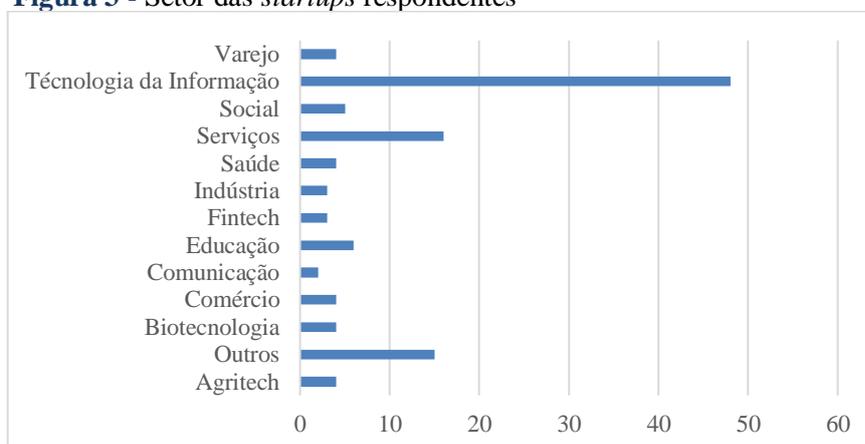
Perfil das startups que participaram da pesquisa

Analisando as empresas respondentes, observou-se que a maioria delas está estabelecida no estado de São Paulo (61,86%). O setor de tecnologia se destacou, uma vez que 40,68% das respondentes são da área de TI. Tal achado é compatível com dados da STARTUPBASE (2019), que apresenta que a maioria das *startups* associadas estão em São Paulo.

O estado de São Paulo se destaca por ser um grande polo comercial, com infraestrutura que suporta os negócios das *startups*, com entidades educacionais, governamentais e privadas que buscam empresas desse tipo para fazer investimento, mentoria, aceleração e internacionalização do negócio. Além disso, os maiores números de incubadoras estão localizados nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, o que está diretamente ligado ao número de empresas nascentes instaladas nessas regiões (ANPROTEC; SEBRAE, 2016). Tal constatação também se mostrou verdadeira entre as *startups* participantes da atual pesquisa.

Sobre o setor de tecnologia, é interessante observar que tem se mostrado atrativo para *startups* que aproveitaram o advento da tecnologia e internet para prover serviços ou produtos inovadores escaláveis (Xavier & Cancellier, 2008). As empresas do setor tiveram faturamento de R\$ 467,8 bilhões em 2017, correspondendo a um crescimento de 5,4% (Valor Econômico, 2018). Na Figura 3, os demais setores dos quais as respondentes participam podem ser visualizados.

Figura 3 - Setor das startups respondentes



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao serem questionadas se já participaram de núcleos ou ligas empreendedoras, de competições ou se já estiveram em parque tecnológico, incubadora ou aceleradora, encontrou-se que: 43 empresas (36,44%) já participaram de núcleos, ligas ou competições; 90 empresas (76,27%) já estiveram em parques tecnológicos; 74 *startups* (62,71%) haviam sido incubadas; e 76 aceleradas (64,40%). Tais dados corroboram com o que aponta o estudo de Padrão e Andreassi (2013), que menciona que o Brasil é o quarto maior parque de incubadoras do mundo, ficando atrás somente da China, da Alemanha e dos Estados Unidos.

A maioria dos respondentes mencionou que se instalam preferencialmente em *home-office*, *coworking* ou escritório virtual, com o objetivo de diminuir seus custos fixos, sendo escritórios colaborativos uma tendência para as *startups* apontada pela Exame (2017).

Os respondentes comentaram que arriscam o próprio capital financeiro como investimento do negócio. Esse achado vai de encontro com o apresentado no trabalho de Xavier e Cancellier (2008), no qual o foco das empresas era obter capital de terceiros. Esses autores relatam que, em 2008, havia abundância de crédito e baixas taxas de juros, antes da crise imobiliária dos Estados Unidos da América, que ocorreu por volta do mês de setembro do mesmo ano. Essa já não era a realidade em 2017, quando realizada a presente pesquisa, visto que o Brasil passava por momento de crise econômica.

Contudo, em uma pesquisa sobre a causa *mortis* das *startups* brasileiras, realizada por Arruda e Nogueira (2015), em conjunto com o núcleo de inovação e empreendedorismo da Fundação Dom Cabral (FDC), que fez uma análise em empresas encerradas e ainda em operação, percebe-se que é alta a mortalidade: 25% das *startups* morrem no 1º ano de operação, 50% em 4 anos e 75% em 13 anos. Esses dados corroboram a pesquisa da Startupfarm (2017), apesar da diferença de intervalos investigados.

A pesquisa de Arruda e Nogueira (2015) ainda revela que um dos principais fatores de risco para a sobrevivência das *startups* é ter mais de um sócio. Cada sócio que entra na empresa aumenta o risco de fechamento em 25%, e há indícios de que isso aumenta a dificuldade no relacionamento com o mercado e na adaptação às mudanças e às necessidades do mercado.

Destaque-se, ainda, o número de funcionários, tendo despontado o total de quatro funcionários entre 24,8% das empresas respondentes da atual pesquisa. A pesquisa de Battisti e Quandt (2016) revela que a média de funcionários nas *startups* é de 9,61, corroborando com a classificação do SEBRAE (2013), de que se trata de ME ou EPP. Assim sendo, o número encontrado na atual pesquisa está abaixo do encontrado na pesquisa anterior de Battisti e Quandt (2016), o que as classificaria apenas como ME, de acordo com o SEBRAE (2013). Nesse ponto, há a necessidade de estudos futuros. Não foi avaliado o faturamento na presente pesquisa, dado o objetivo delineado, não sendo possível a avaliação da classificação das *startups* da amostra considerada por essa variável.

Estágios do CVO e estratégias possíveis

Após se analisar as respostas obtidas com a aplicação do questionário adaptado de Lester, Parnell e Carraher (2003), percebeu-se que a maioria das empresas participantes estavam no estágio de nascimento, como era de se esperar para empresas do tipo *startup*. Tal achado corrobora com a definição de Ries (2012), que considera ser a *startup* uma empresa nascente, e com Konsek-Ciechońska (2019), que menciona que as *startups* estão em estágios iniciais prioritariamente.

Na Tabela 5, são apresentados os números absolutos e frequências dos estágios a que as empresas pertencem, respondendo a questão de pesquisa apresentada no capítulo introdutório.

Tabela 5 - Identificação dos estágios do ciclo de vida das *startups* respondentes

Estágio do Ciclo de Vida	Quantidade de Empresas	Frequência %
Nascimento	57	48,31%
Crescimento	17	14,41%
Maturidade	2	1,69%
Declínio	12	10,17%
Rejuvenescimento	3	2,54%
Não conclusivo	27	22,88%
Total	118	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como indicado acima, 48,31% dos respondentes encontram-se no estágio de nascimento. Percebeu-se que poucas se encontram no estágio de maturidade ou rejuvenescimento. Tal achado vai ao encontro de estudos anteriores sobre as particularidades das *startups* (Sutton, 2000; Silva & Almeida, 2013; Torres, Guerra & Lima, 2014), que mostram que modelos de negócios diferenciados como das *startups* são constantemente renovados, fazendo com que o modelo anterior não seja perene.

Em comparação com o trabalho de Beuren, Rengel e Hein (2012), no qual foram investigadas empresas da indústria de Santa Catarina, 57,5% dos entrevistados estavam no estágio de nascimento, sendo que os outros estágios também não foram fortemente observados na pesquisa. Em 2015, essa pesquisa foi atualizada por Beuren, Rengel e Rodrigues Junior (2015), que observaram que 42% das empresas estavam no estágio de nascimento e, dessa vez, o crescimento apareceu em 28% das empresas, corroborando os achados do presente artigo.

Dessa forma, dado o pequeno percentual identificado de empresas nos estágios de maturidade e rejuvenescimento (Tabela 5), tais estágios não foram considerados como parte do ciclo de vida das *startups* na presente pesquisa e, portanto, não fizeram parte das recomendações estratégicas existentes na presente pesquisa, mas previstas no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e Miller e Friesen (1984). Essas empresas talvez não tenham os estágios maturidade ou rejuvenescimento pelo fato de que é uma característica específica de *startups* ter como objetivo ser vendida quando atingir o ápice de crescimento e, nesse caso, não haveria tempo hábil para que elas passem pelos estágios mencionados, como já preconizado por Viana (2012). Por isso, existem os empreendedores em série, cujo objetivo é ter uma ideia de criação ou inovação, começar uma empresa *startup* e, quando esta começa a crescer e se tornar escalável, é vendida. Isso ocorre porque passam a chamar a atenção de investidores e empresas maiores que visam a compra para implementar a inovação ou mesmo uni-la a uma marca consolidada. Hoje, é comum a aliança de empresas grandes com *startups* em busca da inovação, fazendo com que, em muitos casos, a *startup* não chegue nos estágios existentes nos modelos administrativos tradicionais.

É interessante notar que pouco mais de 10% da amostra se encontra no estágio declínio, o que pode ter relação com a particularidade das *startups*. Conforme Ries (2012), esse tipo de empresa nasce com tempo de vida útil definido. Esse declínio advém de diversos fatores, mas o principal é a

particularidade de alta inovação e poder de transformação das *startups*. Outras particularidades podem ser observadas na Tabela 6, sendo que foram destacadas aquelas referentes à abertura, gestão, previsão e fracasso, para se atingir um dos objetivos desta pesquisa e propor recomendações às empresas desse tipo.

Tabela 6 - Particularidades das *startups*

Dimensão	Particularidades	Autores
Definição	Empresa recente, que cria um serviço, produto inovador, ou até mesmo um novo mercado. Uma organização temporária que busca um modelo de negócio repetível e escalável, atuando num ambiente de extrema incerteza.	Stubner, Wulf & Hungengerg, (2007); Victorazzo <i>et al.</i> (2014); Blank & Dorf (2012); Ries (2012); Torres, Guerra & Lima (2014).
Abertura	Além de criar um produto ou serviço inovador, precisa ser sustentável e ter um processo de <i>feedback</i> (construir, medir, aprender). É necessário medir como os clientes reagem, para que se possa aprimorar o negócio.	Ries (2012); Sutton (2000).
Gestão	Para gerir uma empresa <i>startup</i> , é necessário um novo modelo de gestão. O modelo clássico da administração ajuda, mas não serve totalmente para esse tipo de negócio.	Ries (2012); Sarmento & Costa (2016); Ribeiro <i>et al.</i> (2016).
Previsão	Em outros setores, utiliza-se o plano de negócios com estratégias sólidas, pesquisa de mercado e informações baseadas em um operacional longo e estável. No caso das <i>startups</i> , esses quesitos são imprevisíveis, dado o ambiente de extrema incerteza em que se encontram.	Ries (2012); Medeiros Junior <i>et al.</i> (2015).
Fracasso	Muitos são os fatores, mas a procura por incubadoras, aceleradoras, parques tecnológicos, investidores-anjos, conhecimento teórico e prático sobre o mercado e o <i>networking</i> podem diminuir os riscos de fechamento dessas empresas.	Ries (2012); Arruda <i>et al.</i> (2012).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Lester, Parnell e Carraher (2003) e Miller e Friesen (1984) pontuam que as estratégias para cada um dos estágios do CVO, apresentadas na Tabela 2, devem ser específicas. Isso é importante para a inserção de novos produtos no mercado, para diversificação de produtos, para se fazer *lobby* com o governo e incrementar aos poucos as linhas de produção.

Para as *startups*, dada sua definição e particularidades (apresentadas na Tabela 6), as recomendações estratégicas tendem a ser ainda mais particulares, tais como adquirir novas tecnologias, ganhar escalabilidade e desenvolver um produto/serviço disruptivo que altere o *status-quo* ou crie um novo mercado. Ribeiro *et al.* (2016), ao investigar estratégias possíveis para uma *startup* de tecnologia, indicam que a estrutura padrão e a gestão tradicionais engessam a empresa com essa natureza, pois a força a se ajustar a outra proposta estratégica no que concerne ao modelo estrutural, à liderança e até mesmo à cultura organizacional.

Na Tabela 7, apresentam-se as recomendações estratégicas propostas pelos autores neste artigo, após a realização da pesquisa bibliográfica e de campo, atingindo o segundo objetivo da presente pesquisa.

Tabela 7 - Recomendações para *startups*

Estágio	Literatura	Recomendação para as <i>startups</i>
Nascimento	Buscam crescimento nas vendas para sobreviver aos primeiros anos de funcionamento (Padrão & Andreassi, 2013). Possuem recursos limitados e não conseguem escalabilidade no início das operações.	Buscar um mercado, nicho de atuação, encontrar parceiros ou fazer alianças com empresas que agreguem conhecimento específico ao negócio.
Crescimento	Utilizam-se de investimentos para adquirir tecnologia. Precisam de flexibilidade e infraestrutura para atingir a escalabilidade (Victorazzo <i>et al.</i> , 2014).	Buscar inovações importantes para que possam incrementar seus produtos/serviços e criar ou desenvolver o departamento de P&D. Mudanças podem ser dispendiosas, mas são importantes para o crescimento da organização.
Declínio	Quanto menor o número de sócios, maiores são as chances de sobrevivência da empresa, pois tende a haver muita divergência de opinião entre eles. A falta de escolaridade do empreendedor, a inexistência de um exemplo empreendedor na família, a ausência de busca por <i>networking</i> , bem como o baixo conhecimento e experiência sobre a gestão ou área de atuação da empresa, além do investimento alto de capital antes do início do faturamento, são fatores que aumentam consideravelmente o risco de morte da empresa (Arruda & Nogueira, 2015).	Apesar de ser a última etapa, a mortalidade das <i>startups</i> pode ser reduzida com a melhor condução dos seus primeiros passos, logo na ideação, na qual o empreendedor deve buscar conhecimento teórico e prático nas incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos distribuídos pelo país. Esses, por sua vez, proverão espaço, tecnologia, inovação, gestão, <i>networking</i> , internacionalização, entre outros elementos, para que o negócio possa voltar a crescer e se renovar.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No estágio inicial de nascimento, a empresa busca faturar o quanto antes, para que possa pagar seus funcionários, dívidas com fornecedores, governo e bancos, na busca de equilibrar o capital de giro. Assim, com esses recursos limitados, torna-se difícil a escalabilidade sem a ajuda dos parceiros de negócio. No estágio de crescimento, a empresa arrisca um pouco mais, ao comprar ou se associar a empresas existentes que podem trazer conhecimentos específicos. Sem eles, a escalabilidade poderia ficar comprometida. Já no estágio de declínio, as empresas devem tomar cuidado com o número de sócios envolvidos. Nesse ponto, é importante observar se as características e ambições são as mesmas entre todos eles e se o capital investido está distribuído entre próprio e de terceiros, para que seja possível reduzir o fator de risco para o fechamento do negócio.

Discussão de resultados

Com a finalização da pesquisa, percebeu-se que o modelo teórico proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003) adequa-se parcialmente à realidade das *startups*, visto não terem sido observados dois estágios propostos por esses autores. Assim, constatou-se que, apesar do modelo utilizado como fundamento teórico no presente estudo ser indicado para qualquer tipo de empresa, algumas diferenças se mostraram presentes na realidade das *startups*, especialmente pela inexistência desses dois estágios e pelas diferenças existentes nas recomendações estratégicas, em vista das particularidades das *startups*, que precisam ser consideradas. A maioria das *startups* se encontra no estágio de nascimento, seguido pelo crescimento e pelo declínio. Notou-se, portanto, que quase não existem empresas nos estágios de maturidade e rejuvenescimento. Assim, infere-se que tais estágios possam não ser pertinentes a *startups* que possuem características diferentes de empresas que tenham modelos de negócio tradicionais.

Entende-se que poucas *startups* estavam no estágio maturidade, dada a característica de rápido crescimento e possível mortalidade precoce mencionada na pesquisa realizada pelo STARTUPFARM (2017) e na de Arruda e Nogueira (2015). Contudo, o estágio de rejuvenescimento parece ser adequado, visto serem empresas que visam a inovação no cerne do seu modelo, como mencionado por Ries (2012) e Sutton (2000). Uma observação interessante sobre esse estágio seria a de que a própria definição de *startup* proposta por Blank e Dorf (2012) é a de ser uma organização temporária, ou seja, por ter um modelo de negócio repetível e escalável, passaria em algum estágio a ser uma empresa de outro porte, com as nomenclaturas próprias do BNDES (2016). Caberia, sobre esse ponto, um estudo futuro.

Possivelmente, a aproximação com universidades poderia ter o papel de trazer o rejuvenescimento para esse tipo de empresa. Isso, especialmente pelo fato de que, apesar de se ter disponível universidades, entidades sem fins lucrativos e o papel do estado em estimular o fomento ao empreendedorismo, poucas são as *startups* que participaram de núcleos/ligas e competições. Isso poderia ser um diferencial, em especial no estágio de rejuvenescimento, que requer maior inovação, não obstante o estágio de nascimento, que poderia usufruir dessas oportunidades para que possa desenvolver-se, validar a ideia, realizar protótipos do produto ou testes dos serviços criados.

Conclusão

Ao finalizar este estudo, retomou-se a questão de pesquisa e percebeu-se que ela foi respondida e os objetivos, alcançados. Alguns pontos não foram conclusivos com a pesquisa: (i) não foi possível compreender o porquê de se ter um percentual próximo de zero nos estágios maturidade e rejuvenescimento, apesar disso não ter sido o objeto da presente pesquisa; (ii) não foi possível entender por que o número de empresas que aparecem como análise não conclusiva foi tão alto (talvez um outro parâmetro pudesse ter sido utilizado); e (iii) não foi factível estabelecer relações entre os dados de perfil e os estágios, apesar de algumas tentativas com técnicas estatísticas diversas.

A partir de tais pontos, pode-se sugerir estudos futuros: (i) aumentar a amostra para verificar como se comportam os resultados, de modo que possam ser comparados com os deste estudo, a fim de verificar relações entre perfil e estágios de CVO; (ii) estudos em profundidade com *startups* para compreender a possível não existência dos estágios não identificados neste estudo, inclusive contrapondo a questão de temporalidade com a existência dos estágios; (iii) desenvolver e validar estatisticamente um questionário de CVO para empresas *startups*; e (iv) estudos sobre a gestão das *startups* para confirmação das estratégias aqui recomendadas.

Como todo estudo acadêmico, o presente também possui limitações metodológicas e de ordem prática: (i) a classificação das empresas como *startups* ocorreu pelo entendimento do próprio respondente, que se classificava ou não como tal, o que pode ter causado vieses; (ii) apesar de ser um estudo quantitativo, pelo fato da amostra não ser probabilística, a generalização do estudo pode ser comprometida, já que a quantidade de respondentes foi baixa; e (iii) a análise estatística utilizada neste trabalho foi verificada no nível de confiança de 95% e o alfa (margem de erro) de 5%. Por conta disso, a validade dos achados reflete a realidade do conjunto de dados, proposições e perguntas aqui estudados, os quais podem apresentar resultados diferentes em outros contextos.

Este trabalho não pretendeu esgotar a temática, mas ser um passo no entendimento da realidade de um tipo de empresa crescente em todo o mundo. Por se tratar de um tema recente e um novo conceito de empresa, são necessárias novas teorias para o aperfeiçoamento da administração desse tipo de empresa.

Referências

- Adizes, I. (2004). *Gerenciando os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Prentice Hall.
- Adizes, I. (1990). *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira.
- Arruda, C. & Nogueira, V. (2015). Causas Da Mortalidade De Startups Brasileiras. O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado. Nova Lima, DOM, 9(25):26-33. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2025/Causas%20da%20mortalidade%20das%20startups%20brasileiras.pdf> Acesso em 28/02/2019.
- ANPROTEC & SEBRAE. (2016). *Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil*. Disponível em: http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf Acesso em: 28/02/2019
- Bardazzi, G. (2019). The role of start-up companies in creating job opportunities. *Studies in Surface Science and Catalysis*, 179:499-510.
- Battisti, A. L. E. & Quandt, C. O. (2016). Como a estrutura de capital das web startups brasileiras de software é formada?. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. João Pessoa/PB, Brasil, *Anais...* Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_316_28805.pdf Acesso em 17/11/16.

- Beuren, I. M. & Pereira, A. M. (2013). Análise de artigos que relacionam ciclo de vida organizacional com controles de gestão. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(2):123-143. DOI: <http://doi.org/10.5773/rai.v10i2.806>
- Beuren, I. M., Rengel, S. & Hein, N. (2012). Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na lógica fuzzy: classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. *Revista de Administração*, 47(2):197-216. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-21072012000200004>.
- Beuren, I. M., Rengel, S. & Rodrigues Junior, M. M. (2015). Relação dos atributos da contabilidade gerencial com os estágios do ciclo de vida organizacional. *Innovar*, 25(57):63-78.
- Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. New Jersey: BookBaby.
- BNDES. (2016). *Classificação de porte os clientes*. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente> Acesso em 12/10/2016
- Carli, E., Vasconcelos, A. M. & Lezana, A. G. R. (2014). Conhecimentos e habilidades de comunicação para empreendedores nas fases iniciais do ciclo de vida organizacional de Adizes. *Revista de Negócios*, 19(2): 21–35. DOI: https://doi.org/10.7867/1980-431.2014v19n2p21_35
- Cantner, U., Cunningham, J.A., Lehmann, E.E. & Menter, M. (2020). Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model. *Small Business Economics*, February, publish online, open access. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-020-00316-0> Acesso em: 09/03/2020.
- Churchill, N.C. & Lewis, V.L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard business review*, May.
- Correia, R. B. (2010). *Ciclo de vida organizacional e instrumento de gestão: uma investigação nas empresas baianas*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)-Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2ª ed. - Porto Alegre: Artmed.
- Exame. (2017). *Startups crescem no Brasil economizando com escritórios colaborativos*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/startups-crescem-no-brasil-economizando-com-escritorios-colaborativos-shtml/> Acesso em: 08/01/2019.
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S, Nascimento, A. R, Junqueira, E. R & Bido, D. S. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 45(4):383-399.
- Gaibraith, J. (1982). The stages of growth. *Journal of Business Strategy*, 3(1):70-79.
- Gambiagi, F. (2011). *2022, Propostas para um Brasil melhor no Ano do Bicentenário*, São Paulo: Campus.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, May/June.

- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E. & Chandler, G. N. (1993). Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(2):5-30.
- Hein, N.; beuren, I. M.; Novello, A. A. (2011). Sistema classificador híbrido do ciclo de vida organizacional. *Revista de Administração da Unimep*, 9(2):1-23.
- Konsek-Ciechońska, J. (2019). Startup companies, challenges in Poland. *Knowledge International Journal*, 30(6):1621-1626.
- Lavarda, C. E. F. & Pereira, A. M. (2012). Uso dos sistemas de controles de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional. *Revista Alcance*, 19(4):497-518.
- Lester, D. L., Parnell, J. A. & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4):339-354.
- Machado-da-silva, C., Vieira, M. M. F. & Dellagnelo, E. (1998). Ciclo de Vida, Controle e Tecnologia: um modelo para análise das organizações. *Organizações & Sociedade*, 5(11):77-104.
- Medeiros Júnior, J. V, Añes, M. E. M, Neto, M. V. S & Bezerra, M. H. M. (2015). Elaboração do mapa de recursos: processo de apoio ao planejamento de um novo negócio de Internet. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5):226–256.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30(10):1161-1183.
- Oliveira, J., Escrivão Filho, E., Nagano, M. S. & Ferraudó, A. S. (2015). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(57):1279–1299.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1):33-51.
- Ribeiro, A. T. V. B., Rocha, R. M., Krakauer, P. V. C. & Pedroso, M. C. (2016). Formalização da estratégia em empresas nascentes de base tecnológica: recursos alternativos na fragilidade do novo. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, 15(4):63-76.
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 4ª. ed. São Paulo: Atlas.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.
- Sarmiento, M. R. C & Costa, L. F. L. G. (2016). O papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora a luz da metodologia *lean startup*. *Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação*, 1(1):65-86, set. 2016.
- Scott, M. & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long range planning*, 20(3):45-52.
- SEBRAE. (2013). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. Disponível em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf Acesso em 12/10/2016
- STARTUPBASE. (2019). Estatísticas. Disponível em: <https://startupbase.abstartups.com.br/stats> Acesso em: 28/02/2019.

- STARTUPFARM. (2016). Panorama das startups no Brasil. Disponível em: <https://startup.farm/blog/pesquisa-da-startup-farm-revela-a-mortalidade-das-startups-brasileiras/> Acesso em: 28/02/2019.
- Stubner, S., Wulf, T. & Hungenberg, H. (2007). Management Support and The Performance Of Entrepreneurial Start-Ups - An Empirical Analysis Of Newly Founded Companies in Germany. *Schmalenbach Business Review*, 59(2):138-159.
- Sutton, S. M. (2000). The role of process in software start-up. *IEEE software*, 17(4):33-39.
- Torres, N. J., Guerra, E. L.; Lima, A. M. (2014). *Uma Pesquisa-ação da Metodologia Lean Startup em um Empreendimento de Software*. Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (SBSI), Universidade Federal do Pará (UFPA), Castanhal – PA.
- Valor Econômico. (2018). Mercado de Tecnologia movimentou R\$4678 bilhões. Disponível em: <https://www.valor.com.br/empresas/5470331/mercado-de-tecnologia-movimentou-r-4678-bilhoes-no-brasil-em-2017> Acesso em 01/02/2019.
- Viana, R. B. C. A. (2012). estratégia na incerteza: explorando cenários para empresas recém-criadas no mercado brasileiro de tecnologia da informação. *Reuna*, 17(3):85–98.
- Victorazzo, V., Geraldi, W. A., Stettiner, C. F., Roque Filho, M. P., & Moia, R. P. (2014). Análise da escalabilidade em novos negócios. *Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios*, 1(1):129.
- Xavier, W. G. & Cancellier, E. L. P. L. (2008). Atividades de monitoramento em empresas de startup de base tecnológica na indústria do turismo. *Análise–Revista de Administração da PUCRS*, 19(2):107-119.