UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Marcelo Henrique Gomes Couto

Análise do ciclo de vida das *startups*: características, agentes e riscos associados

São Paulo
2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fabio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCELO HENRIQUE GOMES COUTO

Análise do ciclo de vida das *startups*: características, agentes e riscos associados

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Administração Geral

Orientador: Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2019

Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Couto, Marcelo Henrique Gomes.
Análise do ciclo de vida das startups: características, agentes e riscos associados / Marcelo Henrique Gomes Couto. - São Paulo, 2019.
246 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.
Orientador: Fábio Lotti Oliva.

1. Inovação. 2. Empreendedorismo. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Estratégia organizacional. 5. Negócios. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os empreendedores e gestores que participaram desta pesquisa e que o tornaram real. Muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

A Deus por permitir este momento.

À minha mãe por seu amor e torcida.

Aos meus familiares e amigos pela compreensão e apoio.

À Amanda por todo o companheirismo e apoio.

Aos colegas pelos momentos e conhecimentos compartilhados.

À Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade (FEA) pela oportunidade e aos professores pelos conhecimentos e aprendizados transmitidos.

Ao Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva pela orientação e amizade.

Por fim, a todos aqueles que estiveram sempre na torcida ou que de alguma forma contribuíram direta ou indiretamente para este momento, meu agradecimento.

RESUMO

Marcelo, H. G. C. (2019). Análise do ciclo de vida das *startups*: características, agentes e riscos associados. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.

As organizações são instituições dinâmicas e que se desenvolvem a partir de diversas mudanças que ocorrem em sua estrutura, em seus processos e no comportamento do empreendedor ao decorrer de sua existência. Por isso, o desenvolvimento organizacional é um fenômeno complexo e que tem despertado o interesse de diferentes pesquisadores da área de gestão, na busca por compreender e sistematizar os padrões associados a essas mudanças e, desta forma, fornecer aos empreendedores e gestores informações e orientações que diminuam os riscos de insucesso e aumentem a possibilidade de sobrevivência do negócio. Entretanto, apesar da consolidada literatura especializada sobre o tema, ainda são poucas as pesquisas especialmente desenvolvidas para descrever e explicar esse fenômeno nas *startups*. Isso se torna de grande importância, pois, dado que condições de rápidas mudanças e recursos limitados às quais esses negócios são submetidos requerem rápido crescimento e transformações, tornando-os particularmente vulneráveis a múltiplas fontes de risco e, consequentemente, chances de insucesso. Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa foi apresentar os estágios do Ciclo de Vida Organizacional das *startups*, identificando e descrevendo os principais fatores relacionados às perspectivas Empreendedora e Organizacional, assim como aos agentes externos de relação e os riscos a eles associados em cada estágio do Ciclo de Vida Organizacional. Para alcançar esse objetivo utilizaram-se os pressupostos inerentes à abordagem teórica do Ciclo de Vida Organizacional (CVO), a partir das perspectivas Empreendedora, Organizacional e da Gestão de Riscos Corporativos. Assim, propôs-se um estudo de abordagem quantitativa e de caráter exploratório-descritivo. Para coleta de dados adotou-se o método *survey* e dois questionários complementares como instrumentos de pesquisa. A escala de medida utilizada nesses instrumentos foi a escala de Likert de 11 pontos. Para o tratamento dos dados utilizaram-se as técnicas de Análise Fatorial Exploratória e Análise de *Cluster*. A partir desse tratamento foi possível obter 18 fatores relacionados às perspectivas Empreendedora, Organizacional e da GRC que identificaram e descreveram os quatro estágios obtidos para a construção do modelo de Ciclo de Vida Organizacional desta pesquisa: Estágio I – Concepção e Desenvolvimento; Estágio II –

Organização e Tração; Estágio III – Crescimento e Escala e; Estágio IV – Consolidação e Transição. O comportamento de cada fator nos quatro estágios obtidos foi e analisado. A contribuição desta pesquisa foi aplicar uma abordagem amplamente utilizada na literatura especializada para investigar o fenômeno das mudanças organizacionais nas *startups*, descrevendo o comportamento observado nos 18 fatores formados. Assim, além dos fatores relacionados ao empreendedor e ao negócio, esta pesquisa contribui para os estudos acadêmicos sobre a evolução dos riscos que são originados a partir da relação entre os agentes externos do ambiente de negócios e as *startups*, construindo um mapa gerencial que auxilie os empreendedores e gestores na construção desses negócios, identificando os riscos e desafios que uma *startup* precisa vencer para que consiga se desenvolver e alcançar a longevidade.

Palavras-chave: Ciclo de vida organizacional; Mudanças organizacionais; *Startups*; Riscos; Ciclo de vida das *startups*; Análise de riscos em *startups*; Gestão de riscos em *startups*; Inovação; Empreendedorismo; Construção e desenvolvimento de novos negócios;

ABSTRACT

Marcelo, H. G. C. (2019). Startup life cycle analysis: characteristics, agents and associated risks. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.

Organizations are dynamic institutions that develop from various changes that occur in their structure, their processes and the behavior of the entrepreneur throughout their existence. Therefore, organizational development is a complex phenomenon that has aroused the interest of different management researchers, seeking to understand and systematize the patterns associated with these changes and, thus, provide entrepreneurs and managers with information and guidance that reduce the risk of failure and increase the business's chances of survival. However, despite the well-established specialized literature on the subject, there is still little research specially developed to describe and explain this phenomenon in startups. This is of great importance because, given that rapidly changing conditions and limited resources to which these businesses are subjected require rapid growth and transformation, making them particularly vulnerable to multiple sources of risk and, consequently, chances of failure. Thus, the general objective of this research was to present the stages of the Organizational Life Cycle of startups, identifying and describing the main factors related to the entrepreneurial and organizational perspectives, as well as the external relationship agents and the risks associated with them at each stage of the organization. Organizational Life Cycle. To achieve this objective, the assumptions inherent to the theoretical approach of the Organizational Life Cycle (CVO) were used, from the Entrepreneurial, Organizational and Corporate Risk Management perspectives. Thus, a study of quantitative approach and exploratory-descriptive character was proposed. For data collection, the survey method and two complementary questionnaires were used as research instruments. The measurement scale used in these instruments was the 11-point Likert scale. For the treatment of the data we used the techniques of Exploratory Factor Analysis and Cluster analysis. From this treatment it was possible to obtain 18 factors related to the Entrepreneurial, Organizational and GRC perspectives that identified and described the four stages obtained for the construction of the Organizational Life Cycle model of this research: Stage I - Conception and Development; Stage II - Organization and Traction; Stage III - Growth and Scale e; Stage IV - Consolidation and Transition. The behavior of each factor in the four stages obtained was analyzed. The

contribution of this research was to apply a widely used approach in the specialized literature to investigate the phenomenon of organizational changes in startups, describing the behavior observed in the 18 factors formed. Thus, besides the factors related to the entrepreneur and the business, this research contributes to the academic studies about the evolution of the risks that originate from the relationship between the external agents of the startups business environment, building a management map that helps the entrepreneurs. and managers in building these businesses, identifying the risks and challenges a startup needs to overcome in order for it to develop and achieve longevity.

Keywords: Organizational life cycle; Organizational changes; Startups; Risks; Life cycle of startups; Risk analysis in startups; Risk management in startups; Innovation; Entrepreneurship; Construction and development of new business;

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios da abordagem do ciclo de vida aplicados ao contexto de desenvolvimento organizacional 37
Quadro 2 - Descrição comparativa dos modelos de CVO 38
Quadro 3 - Elementos que identificam a estrutura de um modelo 40
Quadro 4 - Estágios do CVO de Quinn e Cameron (1983) 43
Quadro 5 - Composição dos aspectos de Miller e Friesen (1984) para classificação do CVO 47
Quadro 6 - Aspectos essenciais do modelo de CVO proposto por Miller e Friesen 47
Quadro 7 - Características das práticas gerenciais em cada uma das fases do CVO de Greiner (1998) 49
Quadro 8 - O modelo de cinco estágios de Lester et al. (2003) 52
Quadro 9 - Descrição das dimensões nos cinco estágios do CVO 53
Quadro 10 – Síntese das características dos modelos de CVO apresentados 54
Quadro 11 - Síntese dos principais aspectos dos modelos descritos na pesquisa 55
Quadro 12 - Riscos mais relevantes do ambiente de valor das grandes empresas brasileiras .. 58
Quadro 13 - Diferenças fundamentais entre empreendedorismo de pequenas e médias empresas e *startups* 62
Quadro 14 - Principais características de uma *startup* 63
Quadro 15 - Os 24 passos para construção de uma *startup* de sucesso 69
Quadro 16 - Descrição das etapas de desenvolvimento de uma *startup* 71
Quadro 17 - As etapas de desenvolvimento de uma *startup* 72
Quadro 18 - Estágios do ciclo de vida de uma *startup* no Brasil 73
Quadro 19 - Principais características das dimensões ao decorrer o desenvolvimento de uma empresa de base tecnológica 75
Quadro 20 – Perspectivas adotadas no modelo de Van de Ven et al. (1984) 77
Quadro 21 - Estágios do ciclo de vida de *startups* de *software* educacional 77
Quadro 22 – Variações em aspectos segundo as perspectivas adotadas no modelo de Van de Ven et al. (1984) 78
Quadro 23 - Estágios do modelo curva-S sob a perspectiva dos modelos de investimento e desenvolvimento de clientes 82
Quadro 24 - As características de uma *startup* ao decorrer de seu desenvolvimento 82

Quadro 25 - Síntese dos pressupostos e aspectos comuns observados nos modelos de crescimento para *startups* 85
Quadro 26 - Síntese dos principais aspectos dos modelos de CVO de startup descritos na pesquisa 85
Quadro 27- Descrição das perspectivas utilizadas no desenvolvimento dos construtos teóricos analisados sob a abordagem do CVO 92
Quadro 28 - Conjunto inicial de dimensões que estruturam as perspectivas de pesquisa 95
Quadro 29 - Definições constitutivas e operacionais dos termos conceituais adotadas na pesquisa 96
Quadro 30 - Base conceitual das perspectivas que compõem o conceito de CVO adotado na pesquisa 97
Quadro 31 - Dimensões e variáveis que compõem a perspectiva Empreendedora 97
Quadro 32 - Dimensões e variáveis que compõem a perspectiva Organizacional 98
Quadro 33 - Dimensões e variáveis que compõem a perspectiva da GRC 101
Quadro 34 - Tipos de escala 103
Quadro 35 - Escala de Likert adotada pela pesquisa 104
Quadro 36 - Identificação das entrevistas com especialistas 105
Quadro 37 - Pressupostos da técnica de Análise Fatorial Exploratória 108
Quadro 38 - Graus de concordância das afirmações 118
Quadro 39 - Dimensões e variáveis da perspectiva Empreendedora 118
Quadro 40 - Dimensões e variáveis da perspectiva Organizacional 123
Quadro 41 - Dimensões e variáveis da perspectiva Empreendedora 132
Quadro 42 - Nomeação dos fatores da dimensão “Papel do Fundador | Empreendedor” 134
Quadro 43 - Nomeação dos fatores da dimensão “Estilo de Gestão” 137
Quadro 44 - Nomeação dos fatores da dimensão “Estilo de Tomada de Decisão” 139
Quadro 45 - Nomeação dos fatores da dimensão “Tipo de Liderança” 140
Quadro 46 - Nomeação dos fatores da dimensão “Foco do Fundador” 142
Quadro 47 - Síntese dos fatores formados a partir das Análises Fatoriais Exploratórias e relacionados à perspectiva Empreendedora 143
Quadro 48 - Dimensões e variáveis da perspectiva Organizacional 144
Quadro 49 - Nomeação dos fatores da dimensão “Estrutura Organizacional” 146
Quadro 50 - Nomeação dos fatores da dimensão “Processo de Tomada de Decisão” 148

Quadro 51 - Nomeação dos fatores da dimensão “Processos Administrativos e Formalização” 149
Quadro 52 - Nomeação dos fatores da dimensão “Situação Organizacional” 151
Quadro 53 - Nomeação dos fatores da dimensão “Principais Objetivos ou Tarefas Estratégicas” 152
Quadro 54 - Nomeação dos fatores da dimensão “Pessoas” 153
Quadro 55 - Nomeação dos fatores da dimensão “Principais Desafios Enfrentados pela Empresa” 155
Quadro 56 - Nomeação dos fatores da dimensão “Critérios de Eficiência” 157
Quadro 57 - Síntese dos fatores formados a partir das Análises Fatoriais Exploratórias relacionados à perspectiva Organizacional 158
Quadro 58 - Nomeação dos fatores da dimensão da dimensão dos riscos relacionados ao agente “Familiares e Amigos” 161
Quadro 59 - Nomeação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente “Clientes” 163
Quadro 60 - Nomeação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente “Fornecedores e Distribuidores” 165
Quadro 61 - Nomeação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente “Empresas Parceiras” 167
Quadro 62 - Nomeação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente “Concorrentes” 168
Quadro 63 - Nomeação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente “Governo” 170
Quadro 64 - Nomeação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente “Incubadoras, Aceleradoras e *Coworkings*” 172
Quadro 65 - Nomeação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente “Investidores-anjo, Investidores Profissionais e *Venture Capitalists*” 174
Quadro 66 - Síntese dos fatores formados a partir da relação agente externo e riscos associados 175
Quadro 67 - Síntese dos fatores de descrição do CVO 181
Quadro 68 – Síntese dos quatro estágios do CVO de uma startup 221

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Identificação de *outliers* 113
Tabela 2 - Idade dos respondentes (em anos) 113
Tabela 3 - Nível de escolaridade dos respondentes 114
Tabela 4 - Experiência na área de negócios antes de iniciar a *startup* (em anos) 114
Tabela 5 - Experiência empreendedora antes de iniciar a *startup* (em anos) 114
Tabela 6 - Correlação entre a idade e a experiência na área de negócios antes de iniciar a *startups* (anos) 114
Tabela 7 - Correlação entre a idade e a experiência empreendedora antes de iniciar a *startups* (anos) 115
Tabela 8 - Distribuição dos cargos dos respondentes 115
Tabela 9 - Idade das *startups* (em anos) 115
Tabela 10 - Estatísticas descritivas das variáveis número de sócios, número de funcionários e número de investidores 116
Tabela 11- Médias da dimensão "Papel do Fundador | Empreendedor" 119
Tabela 12 - Médias da dimensão "Estilo de Gestão" 120
Tabela 13 - Médias da dimensão "Estilo de Tomada de Decisão" 121
Tabela 14 - Médias da dimensão "Tipo de Liderança" 122
Tabela 15 - Médias da dimensão "Foco do Fundador" 122
Tabela 16 - Médias da dimensão "Estrutura Organizacional" 125
Tabela 17 - Médias da dimensão "Processo de Tomada de Decisão" 126
Tabela 18 - Médias da dimensão "Processos Administrativos e Formalização" 127
Tabela 19 - Médias da dimensão "Situação Organizacional" 127
Tabela 20 - Médias da dimensão "Principais Objetivos ou Tarefas Organizacionais" 128
Tabela 21 - Médias da dimensão "Pessoas" 129
Tabela 22 - Médias da dimensão "Principais Desafios Apresentados pela Empresa" 129
Tabela 23 - Médias da dimensão "Critérios de Eficiência" 130
Tabela 24 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão "Papel do Fundador | Empreendedor" ... 133
Tabela 25 - MSA e Comunalidades da dimensão "Papel do Fundador | Empreendedor" 133
Tabela 26 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão à dimensão "Papel do Fundador | Empreendedor" 134

Tabela 27 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão “Papel do Fundador | Empreendedor” 134
Tabela 28 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Estilo de Gestão” 135
Tabela 29 - MSA e Comunalidades da dimensão “Estilo de Gestão” 135
Tabela 30 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Estilo de Gestão” 136
Tabela 31 - MSA e Comunalidades da dimensão “Estilo de Gestão” após reprocessamento da técnica 136
Tabela 32 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Estilo de Gestão” após reprocessamento da técnica 136
Tabela 33 - MSA e Comunalidades da dimensão “Estilo de Gestão” após segundo reprocessamento da técnica 136
Tabela 34 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão “Estilo de Gestão” 137
Tabela 35 - MSA e Comunalidades da dimensão “Estilo de Tomada de Decisão” 138
Tabela 36 - MSA e Comunalidades da dimensão “Estilo de Tomada de Decisão” após reprocessamento da técnica 138
Tabela 37 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão “Estilo de Tomada de Decisão” 138
Tabela 38 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão “Estilo de Tomada de Decisão” 138
Tabela 39 - MSA e Comunalidades da dimensão “Tipo de Liderança” 139
Tabela 40 - MSA e Comunalidades da dimensão “Tipo de Liderança” após reprocessamento da técnica 140
Tabela 41 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão “Tipo de Liderança” 140
Tabela 42 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Foco do Fundador” 141
Tabela 43 - MSA e Comunalidades da dimensão “Foco do Fundador” 141
Tabela 44 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão “Foco do Fundador” 142
Tabela 45 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão “Foco do Fundador” 142
Tabela 46 - MSA e Comunalidades da dimensão “Estrutura Organizacional” 145
Tabela 47 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão “Estrutura Organizacional” 146
Tabela 48 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão “Estrutura Organizacional” 146
Tabela 49 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Processo de Tomada de Decisão” 147

Tabela 50 - MSA e Comunalidades da dimensão “Processo de Tomada de Decisão” 147
Tabela 51 - MSA e Comunalidades da dimensão “Processo de Tomada de Decisão” após reprocessamento da técnica 147
Tabela 52 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Processo de Tomada de Decisão” 147
Tabela 53 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão “Processo de Tomada de Decisão” 148
Tabela 54 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão “Processo de Tomada de Decisão” 148
Tabela 55 - MSA e Comunalidades da dimensão “Processos Administrativos e Formalização” 149
Tabela 56 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Situação Organizacional” 150
Tabela 57 - Teste de KMO e Bartlett após reprocessamento da dimensão “Situação Organizacional” 150
Tabela 58 - MSA e Comunalidades da dimensão “Situação Organizacional 150
Tabela 59 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão “Situação Organizacional” 151
Tabela 60 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Principais Objetivos ou Tarefas Estratégicas” 152
Tabela 61 - MSA e Comunalidades da dimensão “Principais Objetivos ou Tarefas Estratégicas” 152
Tabela 62 - MSA e Comunalidades da dimensão “Pessoas” 153
Tabela 63 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Principais Desafios Enfrentados pela Empresa” 154
Tabela 64 - MSA e Comunalidades da dimensão “Principais Desafios Enfrentados pela Empresa” 154
Tabela 65 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão “Principais Desafios Enfrentados pela Empresa” 154
Tabela 66 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão “Principais Desafios Enfrentados pela Empresa” 155
Tabela 67 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Critérios de Eficiência” 156
Tabela 68 - MSA e Comunalidades da dimensão “Critérios de Eficiência” 156
Tabela 69 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão dos riscos relacionados ao agente “Familiares e Amigos” 159

Tabela 70 - MSA e Comunalidades da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Familiares e Amigos" 160
Tabela 71 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Familiares e Amigos" 160
Tabela 72 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Familiares e Amigos" 160
Tabela 73 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Clientes" 161
Tabela 74 - MSA e Comunalidades da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Clientes" 162
Tabela 75 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Fornecedores e Distribuidores" 163
Tabela 76 - MSA e Comunalidades da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Fornecedores e Distribuidores" 164
Tabela 77 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Fornecedores e Distribuidores" 164
Tabela 78 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Fornecedores e Distribuidores" 164
Tabela 79 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Empresas Parceiras" 166
Tabela 80 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Empresas Parceiras" 166
Tabela 81 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Concorrentes" 167
Tabela 82 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Concorrentes" 168
Tabela 83 - MSA e Comunalidades da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Governo" 169
Tabela 84 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Governo" 170
Tabela 85 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Governo" 170

Tabela 86 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Incubadoras, Aceleradoras e *Coworkings*" 171
Tabela 87 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Incubadoras, Aceleradoras e *Coworkings*" 172
Tabela 88 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Investidores-anjo, Investidores Profissionais e *Venture Capitalists*" 173
Tabela 89 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Investidores-anjo, Investidores Profissionais e *Venture Capitalists*" 174
Tabela 90 - Síntese dos fatores formados a partir da relação agente externo e riscos associados 177
Tabela 91 - Estatísticas de item total da perspectiva Empreendedora 177
Tabela 92 - Estatísticas de item total da perspectiva Empreendedora após reprocessamento 178
Tabela 93 - Estatísticas de confiabilidade da perspectiva Organizacional 178
Tabela 94 - Estatísticas de item total da perspectiva Organizacional 178
Tabela 95 - Estatísticas de item total da perspectiva da GRC 179
Tabela 96 - Estatísticas de item total da perspectiva da GRC 180
Tabela 97 - Planejamento de aglomeração para os seis últimos estágios 183
Tabela 98 - ANOVA dos 18 fatores 184
Tabela 99 - Centro de *Clusters* finais 184
Tabela 100 - Organização dos *Clusters* conforme o centro de *Cluster* final do Fator FAT_EO_1 185
Tabela 101 - Organização dos centros de Clusters finais conforme a orientação do Fator FAT_EO_1 186

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características dos estágios de ciclo de vida de Churchill e Lewis (1983) 45
Figura 2 - Fases do ciclo de vida das organizações 48
Figura 3 - Papéis gerenciais de Adizes ao decorrer dos estágios do CVO 51
Figura 4 - Riscos corporativos no ambiente de valor 61
Figura 5 - O processo do Desenvolvimento de Clientes 66
Figura 6 - Características da transição de uma *startup* para uma corporação 67
Figura 7 - Etapas do *Leanstartup* 68
Figura 8 - Etapas de desenvolvimento de uma *startup* 71
Figura 9 - Relação de problemas dominantes em cada estágio de crescimento 79
Figura 10 - Estágios do modelo de curva-S de *startups* 81
Figura 11 - Matriz de gestão de riscos 89
Figura 12 - Modelo conceitual da pesquisa 93
Figura 13 - Modelo estrutural dos estágios de vida 94
Figura 14 - Equação de obtenção do número amostral 102
Figura 15 - Equação de estimação do σ 102
Figura 16 - O processo de mensuração de construtos de natureza abstrata e latente 104
Figura 17 - Síntese das técnicas estatísticas utilizadas 110
Figura 18 - Etapas gerais do processo de pesquisa 111
Figura 19 - Apresentação ilustrativa dos resultados da pesquisa a partir do modelo conceitual adotado 215

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Setores das startups (%) 116
Gráfico 2 - Estágios do ciclo de vida autodeclarados das *startups* (%) 117

SUMÁRIO

1 Introdução 26
1.1 Problema de pesquisa 27
1.2 Objetivos de pesquisa 31
1.2.1 Objetivo geral 31
1.2.2 Objetivos específicos 31
1.3 Justificativa 32
2 Referencial Teórico 34
2.1 Ciclo de Vida Organizacional (CVO) 35
2.1.1 Modelos de Ciclo de Vida Organizacional 39
2.1.2 Alguns modelos de Ciclo de Vida Organizacional descritos na literatura 42
2.1.2.1 O modelo de Quinn e Cameron (1983) 43
2.1.2.2. O modelo de Churchill e Lewis (1983) 44
2.1.2.3 O modelo de Miller e Friesen (1984) 46
2.1.2.4 O modelo de Greiner (1998) 48
2.1.2.5 O modelo de Adizes (2002) 50
2.1.2.6 O modelo de Lester et al. (2003) 52
2.1.2.7 Síntese dos modelos de Ciclo de Vida Organizacional apresentados 54
2.2 Riscos 56
2.2.1 Fontes e tipos de riscos 57
2.2.2 Gestão de Riscos Corporativos (GRC) 59
2.3 *Startups* 61
2.3.1 Desenvolvimento de *startups* 65
2.3.2 Ciclo de Vida Organizacional de *startups* 74
2.3.2.1 O modelo de Galbraith (1982) 74
2.3.2.2 O modelo de Van de Ven et al. (1984) 77
2.3.2.3 O modelo de Kazanjian (1988) 78
2.3.2.4 Outros modelos de Ciclo de Vida Organizacional em startups 80
2.3.2.5 Síntese dos modelos de desenvolvimento e Ciclo de Vida Organizacional para descrição do crescimento e desenvolvimento de startups 84
2.3.3 Gestão de riscos em *startups* 87
3 Procedimentos Metodológicos 89

3.1 Delineamento da pesquisa 90
3.2 Modelo conceitual de pesquisa 91
3.3 Definição e seleção da amostra 101
3.4 Desenvolvimento da estratégia de mensuração 102
3.5 Instrumentos de coleta de dados 105
3.6 Coleta de dados 105
3.7 Técnicas para tratamento e análise de dados 107
3.7.1 Análise Fatorial 107
3.7.1.1. Análise Fatorial Exploratória 108
3.7.2 Análise de *Cluster* 109
3.8 Desenho geral da pesquisa 110
4 Resultados e discussão 111
4.1 Procedimentos para tratamento do banco de dados 112
4.2 Descrição das características amostrais 113
4.2.1 Descrição da amostra de respondentes 113
4.2.2 Descrição da amostra de *startups* 115
4.3 Descrição das dimensões e das variáveis associadas às perspectivas do estudo 117
4.3.1 Descrição das dimensões e das variáveis associadas à perspectiva Empreendedora 118
4.3.1.1 Descrição da dimensão “Papel do Fundador | Empreendedor” (DE1) 119
4.3.1.2 Descrição da dimensão “Estilo de Gestão” (DE2) 120
4.3.1.3 Descrição da dimensão “Estilo de Tomada de Decisão” (DE3) 120
4.3.1.4 Descrição da dimensão “Tipo de Liderança” 121
4.3.1.5 Descrição da dimensão “Foco do Fundador” 122
4.3.2 Descrição das dimensões e das variáveis associadas à perspectiva Organizacional 123
4.3.2.1 Descrição da dimensão “Estrutura Organizacional” 124
4.3.2.2 Descrição da dimensão “Processo de Tomada de Decisão” 125
4.3.2.3 Descrição da dimensão “Processos Administrativos e Formalização” 126
4.3.2.4 Descrição da dimensão “Situação Organizacional” 127
4.3.2.5 Descrição da dimensão “Principais Objetivos ou Tarefas Organizacionais” 128
4.3.2.6 Descrição da dimensão “Pessoas” 129
4.3.2.7 Descrição da dimensão “Principais Desafios Apresentados pela Empresa” 129

4.3.2.8 Descrição da dimensão “Critérios de Eficiência”.....130
4.3 Identificação dos fatores relacionados às perspectivas Empreendedora e Organizacional que caracterizam e descrevem o CVO das *startups*.....131
4.3.1 Identificação dos fatores associados à perspectiva Empreendedora.....132
4.3.1.1 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Papel do Fundador | Empreendedor”.....133
4.3.1.2 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Estilo de Gestão”.....135
4.3.1.3 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Estilo de Tomada de Decisão”.....137
4.3.1.4 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Tipo de Liderança”.....139
4.3.1.5 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Foco do Fundador”.....141
4.3.1.6 Fatores formados na perspectiva Empreendedora.....143
4.3.2 Identificação dos fatores partir das dimensões e variáveis associadas à perspectiva Organizacional.....144
4.3.2.1 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Estrutura Organizacional” 145
4.3.2.2 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Processo de Tomada de Decisão”.....146
4.3.2.3 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Processos Administrativos e Formalização”.....149
4.3.2.5 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Principais Objetivos ou Tarefas Estratégicas”.....151
4.3.2.6 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Pessoas”.....153
4.3.2.7 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Principais Desafios Enfrentados pela Empresa”.....154
4.3.2.8 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Critérios de Eficiência”.156
4.3.2.9 Fatores formados na perspectiva Organizacional.....157
4.4 Identificação dos agentes externos e dos riscos associados que caracterizam e descrevem o CVO das *startups*.....159
4.4.1 Identificação dos riscos relacionados ao agente “Familiares e Amigos”.....159
4.4.2 Identificação dos riscos relacionados ao agente “Clientes”.....161
4.4.3 Identificação dos riscos relacionados ao agente “Fornecedores e Distribuidores” 163
4.4.4 Identificação dos riscos relacionados ao agente “Empresas Parceiras”.....165

4.4.5 Identificação dos riscos relacionados ao agente “Concorrentes” 167
4.4.6 Identificação dos riscos relacionados ao agente “Governo” 169
4.4.7 Identificação dos riscos relacionados ao agente “Incubadoras, Aceleradoras e *Coworkings*” 171
4.4.8 Identificação dos riscos relacionados ao agente “Investidores-anjo, Investidores Profissionais e *Venture Capitalists*” 173
4.4.1.9 Fatores formados na relação entre os agentes externos e os riscos associados 175
4.4 Aferição da confiabilidade interna dos fatores formados nas perspectivas Empreendedora, Organizacional e da GRC 176
4.4.1 Aferição da confiabilidade interna dos fatores formados na perspectiva Empreendedora 176
4.4.2 Aferição da confiabilidade interna dos fatores formados na perspectiva Organizacional 178
4.4.3 Aferição da confiabilidade interna dos fatores formados na perspectiva da GRC. 179
4.4.4 Síntese dos fatores remanescentes após as aferições da confiabilidade interna das perspectivas Empreendedor, Organizacional e da GRC 180
4.5 Apresentação e descrição dos estágios de CVO de uma *startup* 182
4.5.1 Identificação do número de estágios 183
4.5.2 Identificação dos estágios formados a partir do comportamento dos fatores 183
4.5.3 Descrição dos estágios identificados 186
4.5.3.1 Estágio I: Concepção e Desenvolvimento 186
4.5.3.2 Estágio II: Organização e Tração 193
4.5.3.3 Estágio III: Crescimento e Escala 199
4.5.3.4 Estágio IV: Consolidação e Transição 206
4.5.3.5 Análise geral dos resultados obtidos 211
5 Conclusão 216
5.1 Atendimento aos objetivos da pesquisa 217
5.2 Atendimento aos procedimentos metodológicos 222
5.3 Contribuições à teoria 223
5.4 Implicações gerenciais 223
5.5 Limitações da pesquisa 224
5.6 Oportunidades de estudos futuros 225
Referências 226

APÊNDICE A 235
APÊNDICE B 242
APÊNDICE C – Matriz de Amarração de Pesquisa 245

1 Introdução

Originado nas ciências biológicas o conceito de ciclo de vida é amplamente utilizado nessa mesma ciência para descrever a história de vida dos organismos de uma espécie. Ele apresenta de maneira sistemática o conjunto de transformações que uma determinada espécie desenvolve desde a sua geração até a sua morte (Michael, Townsend, & Harper, 2008; Ricklefs, 2010).

Desde sua concepção, contudo, esse conceito tem sido empregado em diferentes objetivos de pesquisa e em diferentes contextos e áreas do conhecimento (Van de Ven, 1992). Nas ciências sociais, por exemplo, o conceito tem sido ampla e indistintamente utilizado em diferentes investigações, ora para denotar um sentido de temporalidade, ora para iniciar análises metafóricas específicas, ou ainda para fornecer uma perspectiva para pesquisas sobre processos de desenvolvimento (O'Rand & Krecker, 1990).

Assim, a metáfora biológica do ciclo de vida, introduzida nas ciências gerenciais por Chandler em 1962, tem sido empregada para descrever o crescimento e o desenvolvimento das organizações ao longo do tempo, sugerindo que estas se transformam de maneira previsível à medida que crescem e se desenvolvem (Fisher, Kotha, & Lahiri, 2015). Por isso, desde a sua concepção, os estudos de Ciclo de Vida Organizacional (CVO) tem recebido destaque crescente, uma vez que se aumentou o entendimento de que como as atividades e estruturas organizacionais mudam ao decorrer do tempo pode ser a chave para administração de um negócio (Van de Ven, 1992).

Logo, os estudos de CVO buscam demonstrar as transformações e variações nas características organizacionais associadas a um negócio no decorrer de sua trajetória de crescimento, o que implica em alterações fundamentais nas dimensões estruturais e em atributos específicos e variados nos diferentes estágios de vida (Machado-da-Silva, Vieira, & Dellagnelo, 1998; Quinn & Cameron, 1983; Shirokova, 2009). Esse entendimento possibilitou estudiosos das ciências gerenciais identificar e sistematizar de maneira lógica as mudanças desses atributos organizacionais específicos que caracterizaram uma determinada unidade de análise em determinado momento do tempo de vida de uma empresa (Carvalho, Júnior, Frezatti, & Costa, 2010). Isso, consequentemente, tornou popular a aplicação dessa perspectiva entre os pesquisadores que estudam diversos aspectos da gestão (Shirokova, 2009), contribuindo para a crescente compreensão do fenômeno das mudanças

organizacionais e descrevendo como o mesmo acontece, bem como o efeito que ele tem sobre as organizações (Kazanjian, 1988).

Entretanto, a compreensão desse fenômeno ainda é limitada no que diz respeito a como os modelos de crescimento e desenvolvimento organizacional encontrados na literatura de gestão podem ser aplicados a novos empreendimentos como as *startups* (Kazanjian, 1988).

Sabe-se ainda que a fase inicial de uma empresa pode ser um período delicado do Ciclo de Vida Organizacional, caracterizada pela alta vulnerabilidade desses negócios a riscos diversos e pelas elevadas taxas de mortalidade (Giardino, Unterkalmsteiner, Paternoster, Gorschek, & Abrahamsson, 2014; Picken, 2016; 2017). Além disso, dado o rápido crescimento e expansão desses negócios, o qual pode ser marcado por uma infinidade de forças externas que podem atingir repentinamente a empresa (Gulati & DeSantola, 2016) e comprometer de modo negativo a consecução dos objetivos da mesma (Dickinson, 2001).

Por isso, torna-se importante que a *startup* desenvolva também às abordagens para o gerenciamento dos riscos de forma holística (Teberga, Oliva, & Kotabe, 2018), uma vez que são diversas as fontes de risco as quais uma organização está exposta (Dickinson, 2001; Picken, 2017). Assim, o conjunto de conhecimentos e capacidades construído a partir desse desenvolvimento poderá possibilitar que a empresa atinja os objetivos estabelecidos com a agilidade requerida, reduzindo os riscos e preservando os recursos escassos (Oliva, Couto, Santos, & Bresciani, 2018).

O conhecimento do CVO das *startups* somado ao entendimento dos riscos associados a cada estágio desse ciclo, portanto, permitirá aos empreendedores e gerentes identificar os padrões e vulnerabilidades inerentes ao crescimento e desenvolvimento organizacionais. Isso, em tese, poderá melhor prepara-los para vencer os desafios iniciais de um negócio (Churchill & Lewis, 1983; Cunha, 1999; Galbraith, 1982; Greiner, 1998), perseguir novas oportunidades e viabilizar a sobrevivência em longo prazo (Gulati & DeSantola, 2016).

1.1 Problema de pesquisa

Na atualidade, as empresas que têm alcançado a longevidade são aquelas que além de atender às demandas latentes no tempo certo, também são rápidas e flexíveis o suficiente em termos de mudanças (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Isso significa dizer que uma empresa em estado estático não é capaz de alcançar sua eficiência, uma vez que suas necessidades e objetivos variam no decorrer do seu desenvolvimento (Carvalho et al., 2010) e que a

mudança, portanto, é um fenômeno invariavelmente inerente ao desenvolvimento das organizações (Lima & Vasconcelos, 2016; Machado-da-Silva et al., 1998; Van de Ven, 1992).

Deste modo, desde que foi identificado o fenômeno das mudanças organizacionais ele tem despertado a atenção da sociedade de maneira constante e conduzido pesquisadores em seus estudos sobre a descrição dessas mudanças (Frezatti, Relvas, Nascimento, Junqueira, & Bido, 2010). Assim, dentre uma ampla gama de perspectivas criadas para delinear e interpretar esse fenômeno, a abordagem do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) foi desenvolvida para descrever e explicar essas mudanças a partir de estágios de ciclo de vida (Machado-da-Silva et al., 1998; Miller & Friesen, 1984; Quinn & Cameron, 1983; Rahimi & Fallah, 2015; Shirokova, 2009; Van de Ven & Poole, 1995), partindo do pressuposto que o crescimento e desenvolvimento organizacional podem ser explicado por padrões comportamentais durante a evolução das organizações (Machado-da-Silva et al., 1998).

Desde então, diferentes modelos foram desenvolvidos de modo a mapear esses padrões de crescimento organizacional (Phelps, Adams, & Bessant, 2007; Quinn & Cameron, 1983) e fornecer aos administradores orientações gerenciais prescritivas para condução de um negócio (Frezatti et al, 2010; Shirokova, 2009). Contudo, embora esses modelos de CVO comunguem que a evolução das mudanças organizacionais aconteça a partir da análise do desenvolvimento do controle gerencial (Shirokova, 2009), mediante a representação de estágios de vida (Machado-da-Silva et al., 1998; Miller & Friesen, 1984; Quinn & Cameron, 1983; Rahimi & Fallah, 2015; Shirokova, 2009; Van de Ven & Poole, 1995), a utilização de diferentes fatores ou variáveis em cada investigação resultara em modelos que se diferenciam quanto ao número e denominação dos estágios (Shirokova, 2009).

Ainda que invariavelmente esses modelos iniciem-se com o nascimento, seguido de uma sequência de transformações que culminam na maturidade, revitalização, encerramento ou morte (Phelps et al., 2007), é possível observar que em sua maioria eles se preocupam mais com a compreensão do crescimento de empresas já existentes e com operações já estabelecidas, nas quais a estrutura apresenta-se elaborada e seus processos relativamente estáveis (Garnsey, 1998). Em outras palavras, desde sua criação os estudos organizacionais sob a perspectiva do CVO têm enfatizado as organizações que se encontram em estágios de maturidade e poucos, entretanto, têm buscado compreender o fenômeno do desenvolvimento organizacional em suas fases iniciais (Churchill & Lewis, 1983; Kazanjian, 1988; Machado-Da-Silva et al., 1998). Isso, consequentemente, tem sugerido uma reflexão direcionada à

revisão desses modelos em diferentes aspectos e sob diferentes contextos de aplicação (Frezatti, Bido, Mucci, & Beck, 2017).

Neste sentido, uma vez que a incerteza presente no ambiente de negócios parece aumentar de maneira crescente à medida que a economia global avança e experimenta mudanças tecnológicas mais rápidas (Teece, Peteraf, & Leih, 2016), o que por sua vez imprime novos desafios inexplorados aos empreendedores atuais e exige transformações dinâmicas em seus negócios (Blank, 2013; Couto, Teberga, Castro, & Oliva, 2019; Ries, 2012; Teece et al., 2016), torna-se relevante adaptar os modelos acadêmicos que utilizam da abordagem do CVO. Isso, em especial para descrição das mudanças organizacionais que novos negócios de base tecnológica vivenciam, como as atuais *startups*, ainda que seja possível encontrar alguns modelos empíricos emergentes (Paschen, 2017; Picken, 2016; 2017).

Desta forma, mediante a ausência desses modelos acadêmicos outras abordagens atualmente populares e estimuladas no contexto empreendedor e que buscam descrever as fases de desenvolvimento de uma *startup* foram desenvolvidas. Por exemplo, a abordagem criada e apresentada por Steve Blank e amplamente divulgada pela obra de Eric Ries (2012) conhecida como Desenvolvimento de Clientes (Blank, 2013; Ries, 2012), ou mesmo a própria abordagem da *startup* enxuta, de Ries (2012) e o modelo de 24 passos para construir uma *startup* de sucesso, proposto por Aulet (2013).

Apesar de importantes contributos para o entendimento do fenômeno de desenvolvimento das *startups* e fomento ao empreendedorismo de novos negócios, essas abordagens, entretanto, aproximam-se mais de guias ou mapas prescritivos de orientação para criação de um novo negócio, em vez de apresentar atributos gerenciais e mudanças desses atributos à medida que esses negócios evoluem. Não por acaso, essas abordagens ofereceram, até o momento, pouca orientação normativa aos empreendedores, gerando uma busca pautada na tentativa e erro para estabelecer as bases e construir uma *startup* escalável (Picken, 2016; 2017).

Contudo, apenas descrever as características e padrões gerenciais inerentes ao desenvolvimento de uma *startup* pode não ser o suficiente para o sucesso da mesma. Isso porque, mediante a necessidade das organizações formularem um programa de longo prazo que as leve a objetivos futuros e o impacto deste programa sobre o processo de formulação da estratégia, torna-se importante também conhecer ou imaginar os problemas futuros que a empresa pode estar sujeita, permitindo que a própria organização formule estratégias e tome

medidas preventivas antecipadas quanto a esses eventos (Adizes, 2002; Greiner, 1998; Rahimi & Fallah, 2015).

Logo, em especial para as *startups*, isso se torna de grande importância visto o alto risco de inovação adquirido desde a concepção inicial do negócio (Giardino et al., 2014) e as condições de extrema incerteza e da rápida evolução as quais estão submetidas, que acabam aumentando os riscos de insucesso e, consequentemente, impedindo que esses negócios alcancem seus objetivos (Ries, 2012).

Desta forma, apesar de ocorrências naturais a todo e qualquer empreendimento humano (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2007; Olson & Wu, 2017) e que se originam em função da incerteza quanto ao futuro (Walters, 2004), os riscos em uma *startup* são relativamente mais altos que, associados aos limites de recurso, tecnologia, mercado e organizacionais (Galbraith, 1982), acaba por aumentar a taxa de mortalidade desses negócios (Giardino et al., 2014).

Assim, no ambiente de negócios, em específico, os riscos em uma empresa representam uma medida ou efeito da incerteza (International Organization for Standardization [ISO] 31000, 2009) sobre a possibilidade de ocorrência de um evento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway [COSO], 2013), que possa comprometer de modo negativo a consecução dos objetivos de uma empresa (Dickinson, 2001), afetando adversamente a habilidade da organização em maximizar valor para seus agentes (Darlington, Grout, & Whitworth, 2001). Por isso, uma vez que uma organização estabelece variadas relações com outros agentes presentes em seu ambiente de valor para alcançar os seus objetivos (Oliva, 2016), estudos encontrados na literatura demonstram que são diversas as fontes de risco as quais uma organização está exposta (Dickinson, 2001).

Apesar dos múltiplos tipos e fontes de riscos existentes a partir dessa perspectiva, algumas categorias tradicionais de riscos são as mais frequentemente abordadas pelos estudos, tais como, os riscos estratégicos, operacionais e financeiros. Outros riscos ligados a fenômenos mais recentes como os riscos de imagem e riscos éticos, contudo, também têm ganhado destaque em trabalhos de avaliação dos riscos (Oliva, 2016). Portanto, devido ao ambiente de negócios no qual se desenvolvem e operam pode-se observar que empresas que apresentam rápido crescimento são particularmente vulneráveis a múltiplas fontes de risco (Picken, 2017).

Assim, diante do contexto apresentado e a fim de contribuir para o melhor entendimento dos fenômenos discorridos, pergunta-se:

Quais estágios e riscos descrevem o Ciclo de Vida Organizacional (CVO) de uma *startup*?

Logo, a perspectiva proposta pela atual Gestão dos Riscos Corporativos (GRC), entendida como um processo coordenado de atividades (COSO, 2013; ISO31000, 2009), procedimentos e práticas de gestão (ISO31000, 2009), o qual é alinhado aos objetivos organizacionais e que visa identificar eventos potenciais que possam afetar a desempenho da organização (COSO, 2013), a partir das relações que a empresa estabelece com os agentes do seu ambiente de negócios (Oliva, 2016), também ofereceu suporte para o desenvolvimento desta pesquisa.

1.2 Objetivos de pesquisa

A fim de desenvolver o problema de pesquisa proposto, um objetivo geral e quatro objetivos específicos foram definidos e são apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Uma *startup* é um negócio em estágio inicial de desenvolvimento e que possui uma série de características, desafios e objetivos específicos à sua natureza e ao seu contexto. Por isso, para identificar e compreender quantos e quais estágios e riscos descrevem o Ciclo de Vida Organizacional (CVO) de uma startup, o objetivo geral desta pesquisa foi apresentar os estágios do Ciclo de Vida Organizacional das *startups*, identificando e descrevendo os principais fatores relacionados às perspectivas Empreendedora e Organizacional, assim como aos agentes externos de relação e os riscos a eles associados em cada estágio do Ciclo de Vida Organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

Além do objetivo geral, cinco objetivos específicos foram desenvolvidos, a fim de contribuir para a compreensão do fenômeno em estudo e responder ao objetivo geral em sua completude. Assim, os três primeiros (a, b e c) foram elaborados para identificar os fatores

que irão descrever os estágios do Ciclo de Vida organizacional nessas empresas. Por fim, os objetivos específicos d) e e) buscarão descrever os estágios formados, a partir dos fatores obtidos nos objetivos anteriores, e sintetizar esquematicamente os achados desta pesquisa, respectivamente.

a) Identificar os principais fatores relacionados à perspectiva Empreendedora que descrevem o Ciclo de Vida Organizacional das *startups*;
b) Identificar os principais fatores relacionados à perspectiva Organizacional que descrevem o Ciclo de Vida Organizacional das *startups*;
c) Identificar os principais fatores relacionados aos agentes e riscos associados que descrevem o Ciclo de Vida Organizacional das *startups*;
d) Descrever e analisar esses fatores relacionados à perspectiva Empreendedora e Organizacional, bem como dos fatores relacionados aos agentes e riscos associados, dentro de cada estágio do Ciclo de Vida Organizacional das *startups*;
e) Propor um modelo que represente o Ciclo de Vida Organizacional de uma *startup*.

1.3 Justificativa

Pesquisas indicam que muitos fundadores possuem dificuldades em gerenciar novos negócios além de seu estágio inicial (Boeker & Karichalil, 2002; Galbraith, 1982). Isso acontece porque os passos essenciais para transformar uma empresa nascente numa corporação de crescimento sustentado e lucrativo não são evidentes para muitos empreendedores nesse estágio (Picken, 2017) e o que é bem sucedido na fase de introdução pode não ser bem sucedido para uma empresa madura (Koplyay, Chillingworth, & Mitchell, 2013). Ou ainda porque as ideias de negócio podem encontrar limites que as impedem de alcançar a viabilidade, como limites de recursos, tecnológicos, de mercado e organizacionais (Galbraith, 1982). Como consequência, diminui-se a capacidade de adaptabilidade da empresa aos eventos de mudança inerentes ao crescimento (Penrose, 1959), o que torna a expectativa de vida dos novos negócios diminuta (Van de Ven, Hudson, & Schroeder, 1984).

Desta forma, sob a perspectiva do processo de desenvolvimento organizacional, dirigir uma organização pode representar, então, um grande desafio gerencial, uma vez que à medida que as empresas são construídas, crescem e se desenvolvem o gerenciamento também precisa evoluir (Koplyay et al. 2013). Esse aspecto pode ser ainda especialmente desafiador em

ambientes de rápidas mudanças tecnológicas em que não são incomum as empresas se desenvolverem desde sua fundação até a maturidade também de maneira rápida (Hanks, Watson, Jansen, & Chandler, 1994).

Assim, apesar de existentes diversos casos de sucesso, a grande maioria das *startups* ainda fracassa e encerra as suas atividades de maneira precoce (Blank, 2013; Feinleib, 2012; Giardino et al., 2014; Ries, 2012). Segundo pesquisa da Harvard Business School's Shikar Gosh, aproximadamente 75% de todas as *startups* falham e encerram suas atividades (Blank, 2013). Para Feinleib (2012) esse número é ainda maior num horizonte temporal de três anos. Segundo o autor, enquanto oito a cada 10 novas empresas fracassam nesse período, nove a cada dez *startups* financiadas por capital de risco também não conseguem gerar retornos significativos aos investidores.

De maneira similar, os altos índices de mortalidade precoce das *startups* também se repetem no Brasil. Segundo estudo organizado pelo núcleo de inovação e empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, aproximadamente 25% das *startups* brasileiras encerram as suas atividades com menos de um ano de vida, chegando a 50% em *startups* com até quatro anos de vida (Arruda, Nogueira, Cozzi, & Costa, 2014).

Diante desse contexto, conhecer os fatores que influenciam o sucesso de um novo negócio não é uma questão importante apenas para empreendedores que estão nesse processo, mas também para um crescente número de grandes corporações que financiam a criação de novos negócios para estimular a inovação, assim como políticas públicas que buscam o desenvolvimento econômico. Mas para isso é preciso que pesquisadores superem o tradicional foco em organizações maduras e direcionem maior atenção ao desenho do desenvolvimento dos novos negócios (Van de Ven et al., 1984).

Assim, apesar do desenvolvimento de uma *startup* caracterizar-se por ser um processo experimental e iterativo e, muitas vezes, resultado empírico das rotinas próprias, processos e aprendizados que empresa adquire a partir de seus erros e acertos (Oliva et al., 2018; Sosna, Nelly, & Velamuri, 2010), grande parte das *startups* crescem de maneira tão rápida que, apesar de identificarem aspectos importantes que podem comprometer o seu sucesso, torna-se difícil se ajustar a essas mudanças significativas necessárias (Gulati & DeSantola, 2016). Todavia, esses negócios podem melhorar suas perspectivas de sucesso se compreender a mecânica do crescimento e da escalada antes mesmo dessas mudanças serem requeridas (Gulati & DeSantola, 2016; Picken, 2017).

Neste aspecto, torna-se válida a aplicação do modelo de CVO nesse contexto, uma vez que ao descrever o desenvolvimento de uma organização como um processo de mudanças relativamente previsíveis, caracterizado por estágios sequenciais e progressivos (Adizes, 2002; Greiner, 1998; Lester, Parnell, & Carraher, 2003; Miller & Fiesen, 1984; Quinn & Cameron, 1983), poderá auxiliar empreendedores e gestores na elaboração de um mapa gerencial que identifique as mudanças, assim como as armadilhas que uma organização deve evitar para se desenvolve (Hanks et al., 1994).

Além disso, a melhor compreensão dos padrões de crescimento de tais empresas poderá aumentar o poder descritivo das ferramentas de gestão e, consequentemente, contribuir com a capacidade de influenciar o desempenho organizacional (Kazanjian, 1988). Isso, em termos gerais, poderá contribuir para o desenvolvimento econômico, tecnológico e consequentemente social no contexto brasileiro contemporâneo, dado a importância da compreensão do processo de inovação e de sua importância para competitividade das organizações (Oliva, et al., 2018).

A viabilidade desta pesquisa deu-se, num primeiro momento, devido ao banco de dados de *startups* da STARTUPBASE, disponibilizado de maneira online pela Sociedade Brasileira de *Startups*, o que permitiu identificar a população desta pesquisa e, consequentemente, a amostra. Em segundo momento, depois do processo de amostragem aleatória, a busca das *startups* na Rede Social Linkedin permitiu que os *CEO*s, Co-fundadores e Fundadores fossem encontrados para o convite. As ferramentas digitais Formulário, Skype e Google Hangouts complementaram a viabilidade de acesso aos respondentes, permitindo que estes respondessem aos dois questionários que compuseram esta pesquisa.

Quanto à originalidade do estudo, esta se deu pela adaptação da abordagem do Ciclo de Vida Organizacional, abordagem essa amplamente utilizada em estudos de análise do crescimento e desenvolvimento de organizações maduras (Machado-da-Silva et al., 1998), para análise do crescimento e desenvolvimento das *startups* no contexto brasileiro. Além disso, a inclusão a identificação e análise dos agentes externos que integram o ambiente de negócios, bem como dos riscos originados a partir das relações entre a *startup* e esses agentes, trazem resultados e discussões originais e importantes tanto para os estudos de Ciclo de Vida Organizacional em *startups*, como para estudos de análise de riscos nesses negócios.

2 Referencial Teórico

Esta seção objetiva desenvolver os principais itens necessários para fundamentação teórica desta pesquisa. Para isso, discorre-se sobre os aspectos do fenômeno das mudanças organizacionais a partir da abordagem do Ciclo de Vida Organizacional e se apresentam alguns modelos sobre o tema descritos na literatura. Posteriormente são abordadas as definições de riscos e são apresentadas as suas tipologias, a fim de apresentar contextualização da perspectiva de gestão de riscos corporativos. Por fim, são apresentadas as definições do conceito de *startup* e os principais modelos de desenvolvimento desses negócios, para depois apresentar a integração entre os estudos da abordagem de Ciclo de Vida Organizacional e da gestão de riscos aplicadas a esses negócios.

2.1 Ciclo de Vida Organizacional (CVO)

A mudança é um fenômeno inerente ao desenvolvimento organizacional (Lima & Vasconcelos, 2016). Deste modo, uma vez criada, a trajetória de uma organização é invariavelmente formada por diferentes e contínuas transformações estruturais e processuais (Machado-da-Silva et al., 1998). No entanto, ainda que inerente ao desenvolvimento organizacional, as organizações se diferem quanto à maneira como lidam com essas mudanças, ao passo que, enquanto algumas parecem ser sensíveis o suficiente para empreendê-las rapidamente ou mesmo pressenti-las, outras, diferentemente, mostram-se despreparadas e parecem ser pegas de surpresa. Consequentemente, fracassam em empreender essas mudanças (Bridges, 1998).

Por isso, o crescimento e desenvolvimento das organizações é um fenômeno que tem despertado a atenção da sociedade de maneira constante. Não por acaso, pesquisadores têm desde então conduzido estudos sobre a descrição da trajetória de vida organizacional, utilizando-se de elementos que permitam compreender o seu estágio presente e as suas possibilidades de mudanças ao longo do tempo (Frezatti et al., 2017), a fim de ajudar empreendedores e gestores na gestão do curso de desenvolvimento de sua empresa (Hanks et al., 1994).

Dentre uma série de abordagens e modelos alternativos existentes para descrever e explicar o fenômeno da mudança organizacional (Van de Ven, 1992), uma das abordagens mais amplamente adotada por estudos dessa natureza utiliza a metáfora orgânica para conceber a transformação organizacional mediante estágios de ciclo de vida (Machado-da-Silva et al., 1998; O'Rand & Krecker, 1990; Van de Ven, 1992).

Assim, a partir dessa metáfora, a abordagem sugere que o delineamento, desenvolvimento e o comportamento das organizações são descritos por padrões previsíveis capazes de caracterizar um estágio de desenvolvimento e diferencia-lo dos demais (Quinn & Cameron, 1983; Van de Ven, 1992). Neste aspecto, semelhante aos organismos vivos, a abordagem do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) propõe, portanto, que as organizações apresentam, desde o momento de sua criação até o encerramento de suas atividades, um determinado período de vida ou de duração (Bridges, 1998; Lester et al., 2003) que é caracterizado por padrões, comportamentos e problemas específicos, predominantes e previsíveis, os quais são capazes de diferenciar um determinado estágio de outro (Adizes, 2002; Frezatti et al., 2017; Greiner, 1998; Machado-da-Silva et al., 1998; Miller & Friesen, 1984; Quinn & Cameron, 1983; Rahimi & Fallah, 2015).

Sob essa perspectiva, cada estágio do CVO deve, então, constituir-se de uma configuração única de variáveis relacionadas às características do ambiente interno da empresa. A sequência desses estágios pode ser então utilizada para descrever e evidenciar comportamentos e conjuntos de características relacionados ao contexto e à estrutura de uma organização ao longo de seu desenvolvimento (Shirokova, 2009).

Deste modo, o processo de mudanças proposto pelo CVO acaba por representar uma progressão cumulativa de estágios, na qual a trajetória de um estado anterior para um estágio subsequente requer uma sequência de eventos interdependentes que devem ocorrer em determinada ordem para que prepare a organização para o estágio futuro (Greiner, 1998; Van de Ven, 1992). Ou seja, cada estágio comporta-se como uma espécie de precursor que é necessário para que o estágio sucessivo ocorra (Van de Ven, 1992).

Assim, a partir da lógica apresentada compreende-se que a noção teórica do CVO é distintamente determinista, apresentando uma perspectiva evolucionária na qual as organizações evoluem suas atividades de um estágio para o outro ao longo do tempo (Lester et al., 2003). Por isso, o entendimento de cada estágio que compõe o CVO e consequentemente das suas especificidades pode possibilitar a uma organização que supere desafios, assegurando o seu desenvolvimento e continuidade, por meio de decisões que atendam a cada necessidade organizacional apresentada em determinado momento do desenvolvimento em específico (Beuren & Pereira, 2013).

Portanto, o conceito de ciclo de vida aplicado metaforicamente ao fenômeno das mudanças organizacionais refere-se, em sua essência, ao estudo do desenvolvimento do processo de maturação nos negócios, o que acaba por denotar temporalidade (Adizes, 2002;

O'Rand & Krecker, 1990) e preocupação com as mudanças que acontecem ao decorrer da evolução de uma organização com o passar do tempo (Machado-da-Silva et al., 1998), ainda que o tempo não seja uma causa direta do envelhecimento nesse contexto (Adizes, 2002). O Quadro 1 apresenta os princípios associados à abordagem do ciclo de vida aplicado ao contexto de desenvolvimento organizacional.

Quadro 1 - Princípios da abordagem do ciclo de vida aplicados ao contexto de desenvolvimento organizacional

Princípios da abordagem do Ciclo de Vida Organizacional
- Utiliza-se da metáfora orgânica do conceito de ciclo de vida desenvolvido pelas ciências biológicas para descrever o fenômeno das mudanças organizacionais a partir de estágios de ciclo de vida; - Esses estágios, de maneira geral, descrevem características e transformações estruturais e gerenciais que ocorrem nas organizações à medida que elas se desenvolvem, oferecendo ao gestor uma importante abordagem para gestão das mudanças; - Cada estágio do ciclo de vida identifica e revela um conjunto de características e padrões relacionados ao delineamento e ao comportamento organizacional que é adquirido ou expressado em determinado momento do clico de vida de uma empresa. Por isso, esse conjunto é capaz de caracterizar e diferenciar um estágio do ciclo de vida de outro; - O desenvolvimento da organização é expresso pela sequência de estágios que compõem o ciclo de vida de uma organização. O número de estágios varia conforme o conjunto de características e variáveis que é investigado; - De maneira simplista os estudos de CVO referem-se, portanto, à investigações acerca do desenvolvimento do processo de maturação nos negócios; - Diferentemente do conceito biológico, a aplicação do ciclo de vida em organizações parece pouco correlacionado com a idade da organização. Além disso, ele não necessariamente precisa acontecer de maneira linear e determinística.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir do Quadro 1 é possível depreender, deste modo, que a abordagem do CVO permite aos negócios e aos seus gestores compreender elementos do modelo de gestão e estratégias que as organizações necessitam adotar durante as fases do seu desenvolvimento para manterem-se sustentáveis (Frezatti et al, 2017). Isso, na prática, possibilita aos gestores o entendimento das organizações e suas características ao longo de sua trajetória, apresentando padrões previsíveis e repetitivos do comportamento organizacional em cada estágio, que podem ser utilizados para melhor preparar a administração na gestão do desenvolvimento da organização, seja nos momentos de transição ou evolução contínua (Adizes, 2002; Bridges, 1998; Greiner, 1998).

Entretanto, ainda que amplamente utilizada nas ciências sociais para facilitar o entendimento do fenômeno da mudança organizacional (O'Rand & Krecker, 1990), desde que foi desenvolvida a abordagem do CVO não tem sido empregada de forma padrão,

apresentando resultados empíricos muitas vezes distintos (Frezatti et al., 2017; Shirokova, 2009). Isso, consequentemente, tem produzindo inúmeros modelos que divergem entre si quanto ao número e quanto à denominação dos estágios, como reflexo de diferentes variáveis ou fatores empregados na análise das mudanças (Shirokova, 2009) (Quadro 2).

Quadro 2 - Descrição comparativa dos modelos de CVO

Autores	**Variáveis**	**Estágios**
Lippitt e Schmidt (1967)	Idade, foco gerencial, diferentes prioridades de grupos de interesse, crises e presença de conflitos, estrutura e formalização de gestão.	Nascimento, Adolescência e Maturidade.
Greiner (1972; 1998)	Idade, tamanho, taxa de crescimento da indústria, estágios de evolução, estágios de revolução, organização e estrutura, formalização, estilo de gestão de topo, sistema de controle, gerenciamento e ênfase na remuneração.	Criatividade, Direção, Delegação, Coordenação e Colaboração.
Tobert (1974)	Idade, tamanho (pessoal), estrutura, métodos de tomada de decisão, princípios de gestão, nível de formalização, mentalidade dos membros da organização.	Fantasias, Investimentos, Determinações, Experimentos, Produtividade pré-definida, Escolha livre da estrutura, Comunidade fundacional, Estágio de ordem liberal.
Galbraith (1982)	Idade, tamanho, taxa de crescimento, objetivos, estrutura, funcionários (especialização), sistema de remuneração, processos (formalização), centralização e estilo de liderança.	Protótipo, Modelo de vendas, Start-Up, Crescimento natural e Manobra estratégica.
Quinn e Cameron (1983)	Idade, tamanho, critérios de eficiência da organização, estrutura, formalização, centralização, liderança e cultura.	Empreendedor, Coletividade, Formalização e Elaboração de Estrutura.
Miller e Friesen (1984)	Idade, número de funcionários, crescimento das vendas, tamanho, concentração da propriedade, influência das partes interessadas, dinâmica ambiental, estratégia, controle formal, comunicações internas, centralização do poder, capacidade de recursos, diferenciação e estilo de decisão.	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Renascimento e Declínio.
Schein (1985)	Função da cultura, geração de gerenciamento, complexidade, tamanho, estilo de gerenciamento, composição de gerenciamento superior.	Nascimento ou Crescimento inicial, Meio da vida, Organização e Maturidade.
Smith, Mitchell e Summer (1985)	Idade, tamanho (vendas), tamanho (pessoal), taxa de crescimento, prioridades dos gestores de topo, forma de estrutura, sistema de remuneração, centralização, interação dos gestores de topo.	Início, Alto crescimento e Maturidade.
Flamholtz (1986)	Idade, tamanho, taxa de crescimento, objetivos críticos de desenvolvimento, organização, formalização de planejamento, controle, orçamento, sistemas operacionais e de gestão, liderança e tomada de decisão.	Novo Empreendimento, Expansão, Profissionalização, Consolidação, Diversificação, Integração e Declínio

Kazanjian (1988)	Idade, tamanho, taxa de crescimento, desafios de gestão dominantes, forma estrutural, formalização e centralização.	Concepção e Desenvolvimento, Comercialização e Estabilidade de Crescimento.
Scott e Bruce (1987)	Idade, tamanho, taxa de crescimento, estágio de desenvolvimento da indústria, desafios-chave, estrutura, formalização do sistema de controle e gestão de topo.	Início, Sobrevivência, Crescimento, Expansão e Maturidade.
Hanks et al. (1993)	Idade, tamanho, taxa de crescimento, estrutura, formalização e grau de centralização e especialização.	Criação, Comercialização, Crescimento e Maturidade.
Adizes (1999)	Idade, tamanho, desafios normais e de transição, forma de estrutura, formalização de políticas e procedimentos, qualidades de liderança necessárias, diversidade e complexidade.	Namoro, Infância, Toca-Toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia-Incipiente, Burocracia e Morte
Lester, Parnell e Carraher (2003)	Idade, tamanho, poder, processamento de informações e tipo de estrutura organizacional.	Existência, Sobrevivência, Sucesso, Renascimento e Declínio.
Hoy (2006)	Idade, tamanho e personalidade do líder fundador.	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Declínio / Renovação e Morte.

Fonte. Shirokova (2009).

Por meio do Quadro 2 pode-se, desta forma, identificar, ainda que não esgote o tema, a variedade de modelos desenvolvidos pela literatura especializada, a partir de diferentes leituras do fenômeno das mudanças organizacionais. Isso acontece, pois, apesar de utilizarem a abordagem do CVO como suporte para a investigação, esses estudos direcionam esforços de pesquisa para observação de mudanças em diferentes aspectos ou variáveis associados ao desenvolvimento organizacional, além das próprias limitações inerentes a um modelo científico.

Assim, a fim de melhor explorar a leitura desse fenômeno a partir de modelos científicos, o próximo tópico deste trabalho dedica-se ao entendimento dos aspectos de um modelo científico e suas aplicações no contexto do Ciclo de Vida Organizacional.

2.1.1 Modelos de Ciclo de Vida Organizacional

De modo geral, um modelo pode ser entendido como uma forma ideal ou um paradigma, que busca a representação de um padrão e que tem por função fornecer os parâmetros necessários para a criação de outros (Japiassú & Marcondes, 2001). Por isso, assim como os conceitos, teorias e outros elementos, os modelos também estão na essência da

construção do conhecimento científico e são importantes para o desenvolvimento cognitivo do ser humano (Moreira, 2014).

Deste modo, no âmbito das ciências os modelos são comumente utilizados como recursos metodológicos (Sayão, 2001). Por essa razão, eles podem ser concebidos então como representações de fenômenos empíricos que utilizam um conjunto de proposições para descrever de maneira interpretativa um fenômeno (Bailer-Jones, 2003; Bokulich, 2011), ou ainda como construções teóricas e hipotéticas desenvolvidas para apresentar modos de orientação de análise e esclarecimento de uma realidade concreta (Japiassú & Marcondes, 2001; Sayão, 2001).

Assim, na prática científica a criação de modelos envolve algum grau de idealização e abstração que permite oferecer explicações científicas (Bokulich, 2011; Sayão, 2001), além de facilitar o acesso perceptual e intelectual do ser humano sobre um determinado fenômeno (Bailer-Jones, 2003). Contudo, para facilitar esse acesso perceptual, um modelo pode envolver o foco em determinados aspectos específicos em detrimento de outros, razão pela qual eles tendem apenas a ser descrições parciais de uma observação (Bailer-Jones, 2003).

Conhecido como redutividade, esse elemento que compõe a estrutura de um modelo é extremamente importante para a elaboração de descrições adequadas de um fenômeno, visto que permite a seletividade em relação às informações (Chorley & Haggett, 1975) e a construção de esquemas abstratos da realidade reduzidos a seus perfis mais convenientes (Sayão, 2001). Além dele, os outros dois elementos que compõem a estrutura de um modelo são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Elementos que identificam a estrutura de um modelo

Elemento	**Descrição**
Zeitgeist	Palavra de origem alemã usada para designar o conjunto de crenças e elementos que determinam a visão de mundo de determinado indivíduo ou classe dentro de um contexto social e histórico específico.
Redutividade	A construção de um modelo requer a escolha de um número finito de aspectos do objeto ou fenômeno a ser representado.
Pontualidade	Os modelos preocupam-se em representar um dado fenômeno e não outro. Este elemento distingue um modelo de uma teoria.

Fonte: Adaptado de Gouveia (1999)

Complementar ao elemento da redutividade, os outros dois demais elementos descritos no Quadro 3 apresentam, desta forma, que além do aspecto de delimitação, é importante perceber que influências externas e objetividade contribuem e envolvem a construção dos modelos científicos.

Isso evidencia, portanto, que um modelo científico é um mecanismo simplificado que permite uma compreensão aproximada da verdadeira natureza de um fenômeno, domínio ou campo de estudo (Bailer-Jones, 2003; Bokulich, 2011; Chorley & Haggett, 1975; Moreira, 2014; Sayão, 2001) e que essa aplicação, consequentemente, incorre em erros e distorções na prática. Entretanto, esses desvios envolvidos na aproximação são, em sua maioria, pequenos o suficiente para tornar insignificativa essa idealização (Sayão, 2001).

Todavia, apesar de amplamente utilizados como representações, nem todo modelo idealizado é necessariamente válido. Por isso, quanto maior o seu valor de uso prático, valor preditivo e similaridade com o fenômeno proposto, mais válido o modelo é considerado (Gouveia, 1999).

Neste contexto, buscando representar e explicar o fenômeno do desenvolvimento e das mudanças organizacionais a partir da metáfora orgânica do conceito de ciclo de vida, diferentes modelos de CVO foram desenvolvidos desde a sua aplicação inicial (Adizes, 2002; Greiner, 1998; Lester et al., 2003; Miller, & Friesen, 1984; Quinn & Cameron, 1983), na busca por identificar e compreender os padrões de comportamentos no crescimento e desenvolvimento das organizações, assim como fornecer representações prescritivas e práticas aos administradores para gestão das mudanças organizacionais (Adizes, 2002).

Assim, como reflexo da dificuldade inerente a esses estudos em classificar as organizações, uma vez que elas podem possuir características de vários perfis ao mesmo tempo (Frezatti et al., 2017), os diversos modelos desenvolvidos sob a perspectiva do CVO, além de diferentes parâmetros em cada investigação, também resultaram em modelos que divergem entre si quanto ao número e denominação dos estágios. Isso, consequentemente, resultou numa vasta literatura dedicada ao mapeamento dos padrões de crescimento organizacional e proposição de modelos elaborados a partir dessa metáfora (Machado-da-Silva et al, 1998; Phelps et al., 2007; Shirokova, 2009)

Além disso, embora em sua maioria esses modelos não busquem propor elementos preditivos no estudo do fenômeno de desenvolvimento organizacional, eles contribuem para além do entendimento do processo de evolução das organizações em si, fornecendo também orientações gerenciais que permitem identificar as causas de ocorrência de determinadas características que, de outra forma, não seriam observadas e associadas a alguma variável (Frezatti et al. 2017). Isso, na prática, permite então que as organizações conheçam a sua posição no CVO e atuem de maneira proativa na gestão das mudanças, proporcionando crescimento e desenvolvimento aos negócios (Adizes, 2002; Greiner, 1998; Hanks, 1990), a

partir de uma representação aplicada e robusta em termos de roteiro a agenda gerencial (Beverland & Lockshin, 2001).

Logo, os modelos científicos propostos pela abordagem do CVO podem ser compreendidos como construções teorizadas que utilizam metaforicamente o conceito biológico do ciclo de vida para analisar e descrever o fenômeno da mudança ou desenvolvimento de uma organização. Assim, de forma análoga ao desenvolvimento dos seres vivos, eles buscam facilitar o entendimento perceptual e intelectual desse fenômeno por meio de diferentes padrões que podem ser observados e identificados para caracterizar os estágios de desenvolvimento de uma organização.

Assim, mediante o objetivo proposto por esta pesquisa e, conforme sugerido por Gregor e Klein (2014) que, para a construção de modelos teóricos torna-se necessário a busca por estudos empíricos anteriores e apropriados ao contexto da investigação, apresenta-se a seguir alguns modelos descritos na literatura. Em tese, isso assegura não somente as ligações entre os construtos adotados, mas também a robustez da construção da pesquisa em si (Gregor & Klein, 2014). Isso se revela ainda importante para a construção desta pesquisa, pois, a abordagem do CVO tem sido empregada de diferentes maneiras ao decorrer da evolução dos estudos na área, apresentando resultados empíricos muitas vezes distintos e, por vezes, rupturas em relação ao construto teórico (Frezatti et al., 2010).

2.1.2 Alguns modelos de Ciclo de Vida Organizacional descritos na literatura

Estudos para explicar o processo das mudanças e do desenvolvimento organizacional por teóricos da área de gestão não são recentes e, desde as pesquisais inicias, os pesquisadores têm diferido em seus modelos quanto ao número de estágios, como também quanto às características para descrevê-los (Shirokova, 2009). No entanto, embora esses estágios recebam nomenclaturas diferentes nesses estudos, eles tendem a ser de natureza similar e transmitir ideias semelhantes, ainda que desenvolvidos em contextos variados (Fisher et al., 2015).

A seguir, apresentam-se alguns dos estudos a cerca da construção de modelos de CVO desenvolvidos por Quinn e Cameron (1983), Churchill e Lewis (1983), Miller e Friesen (1984), Greiner (1998), Adizes (2002) e Lester et al. (2003).

2.1.2.1 O modelo de Quinn e Cameron (1983)

A partir da revisão de 9 modelos de CVO descritos na literatura, Quinn e Cameron (1983) observaram que o desenvolvimento e o comportamento de uma organização poderiam ser descritos e previstos por meio de estágios. Entretanto, ainda que esses modelos comunguem que as mudanças organizacionais possam ser previstas meio de estágios de ciclo de vida, os autores identificaram que cada um dos modelos analisados observava diferentes aspectos ou fatores para descrever e explicar o fenômeno das mudanças organizacionais ao longo do tempo.

Assim, buscando investigar as relações entre os estágios de desenvolvimento e a eficácia organizacional, os autores propuseram de maneira inicial uma integração entre os 9 modelos revisados, sugerindo um modelo de CVO capaz de descrever o fenômeno das mudanças organizacionais a partir de uma perspectiva que abordasse os aspectos comuns associados a cada um dos 9 modelos analisados (Quadro 4).

Quadro 4 - Estágios do CVO de Quinn e Cameron (1983)

Estágios	Características
Empreendedor	Combinação de recursos; Muitas ideias; Atividades empreendedoras; Pouco planejamento e coordenação; Formação de um “nicho”; “Pioneiro” tem poder.
Coletividade	Comunicação e estrutura informais; Senso de coletividade; Longas horas de trabalho; Senso de missão; Inovação contínua; Alto comprometimento.
Formalização e controle	Formalização das regras; Estrutura estável; Ênfase em eficiência e manutenção; Conservadorismo; Procedimentos institucionalizados.
Elaboração	Elaboração da estrutura; Descentralização; Expansão do domínio; Adaptação; Renovação.

Fonte: Quinn e Cameron (1983).

Sob a perspectiva de quatro estágios, portanto, Quinn e Cameron (1983) descrevem o fenômeno das mudanças organizacionais relacionando aspectos estruturais, processuais e comportamentais ao processo de crescimento e desenvolvimento da empresa. Além disso, os autores relacionam critérios de eficácia ao modelo proposto, sugerindo que nos estágios empreendedor e de coletividade, os critérios mais importante para uma organização são aqueles relacionados a sistemas abertos (flexibilidade e aquisição de recursos), além do desenvolvimento das relações humanas (coesão-moral, desenvolvimento de recursos humanos), em detrimento a objetivos mais racionais (planejamento, definição de metas, eficiência e produtividade) e critérios relacionados a processos internos (gerenciamento da informação, comunicações, estabilidade e controle).

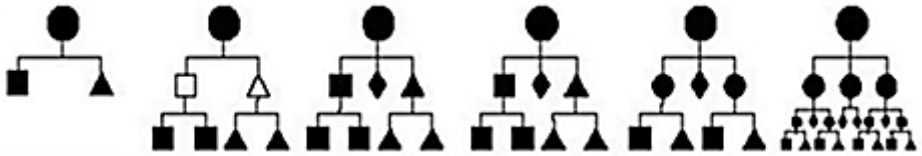
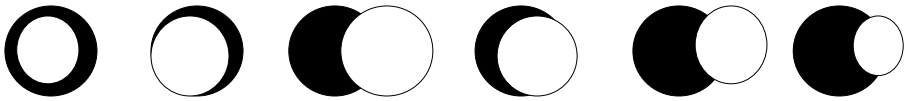
No entanto, esses critérios de eficácia sofrem uma mudança dramática entre segundo e o terceiro estágios do CVO, como resultado a pressões externas (Quinn & Cameron, 1983). Assim, a diminuição na ênfase dos critérios relacionados a um sistema mais orgânico é acompanhada pela tendência a uma estrutura mais mecanicista, com o aumento na ênfase da gestão da informação, comunicação, estabilidade, controle, produtividade, eficiência e o estabelecimento de metas. Depois disso, uma nova tendência para flexibilidade é observada na mudança do estágio três para o quatro.

2.1.2.2. O modelo de Churchill e Lewis (1983)

A partir do pressuposto de que os modelos de CVO descritos até então apresentavam estruturas inadequadas para a leitura do fenômeno das mudanças organizacionais em pequenas empresas, uma vez que não conseguiam capturar os estágios iniciais importantes na origem e no crescimento da mesma, Churchill e Lewis (1983) desenvolveram uma proposta composta de cinco estágios. Para os autores, esses estágios são caracterizados por um índice de tamanho, diversidade e complexidade e são descritos por cinco fatores de gerenciamento: estilo gerencial, estrutura organizacional, extensão dos sistemas formais, principais objetivos estratégicos e envolvimento do proprietário no negócio.

Desta forma, apesar dos avanços oferecidos à teoria, o modelo não se distancia dos demais ao desenhar o crescimento de uma empresa como uma crescente em termos de tamanho, complexidade e dispersão geográfica. Todavia, é importante destacar que o modelo de Churchill e Lewis (1983) oferece uma mais detalhada leitura de alguns fatores nas fases iniciais de um negócio. As mudanças nesses fatores, associados aos cinco estágios propostos pelos autores, são apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Características dos estágios de ciclo de vida de Churchill e Lewis (1983)

	Estágio I	**Estágio II**	**Estágio III-i**	**Estágio III-c**	**Estágio IV**	**Estágio V**
Estilo de Gestão	Supervisão Direta	Direção Supervisionada	Funcional	Funcional	Divisional	Linha e Função
Organização						
Sistema Formal	Não existente a mínimo	Mínimo	Básico	Em desenvolvimento	Desenvolvido	Amplo e desenvolvido
Orientação Estratégica	Existência	Sobrevivência	Manter-se lucrativo	Recursos para o crescimento	Crescimento	ROI
Negócio e Dono do Negócio*						

*Círculo menor representa o dono. Círculo maior representa o negócio.

Fonte: Adaptado de Churchill e Lewis (1983).

Complementar à Figura 1, Churchill e Lewis (1983) dissertam ainda que o foco do primeiro estágio, a existência, relaciona-se com conseguir clientes iniciais e garantir o atendimento dos pedidos. Sua estrutura é simples e seus proprietários realizam praticamente todas as atividades, assim como supervisionam diretamente aquelas desenvolvidas por outros. Os sistemas de informação e planejamento formais são mínimos ou inexistentes e a estratégia da empresa resume-se em se manter viva, buscando faturamento suficiente para pagar suas despesas básicas.

No estágio seguinte, a sobrevivência, a empresa demonstra que é um negócio comercialmente viável e com clientes suficientes, mas ainda é bastante simples. O número de funcionários é limitado e estes geralmente são supervisionados por um encarregado geral. Nenhum deles toma decisões importantes, apenas executam as ordens definidas pelo proprietário. Os sistemas de informação ainda estão minimamente desenvolvidos e o planejamento, quando existente, limita-se à projeção financeira da empresa (Churchill & Lewis, 1983).

No terceiro estágio, o sucesso inicial, os autores discorrem que o desafio que os proprietários enfrentam é explorar as conquistas da empresa e expandir ou manter a empresa

estável e lucrativa. Ela é caracterizada por dois subestágios, nos quais a empresa opta por estabilizar-se ou então reinvestir os lucros para continuar a expansão da companhia, levando-a ao crescimento. A implantação de sistemas de informação é exigida para contemplar a expansão da companhia. O planejamento estratégico adquire grande importância e conta com a participação intensiva do proprietário.

Posteriormente, no estágio de decolagem, a organização torna-se descentralizada e, pelo menos em parte, divisionalmente estruturada. O foco principal está em crescer rapidamente e como financiar esse crescimento. Os principais gerentes são competentes para lidar com um ambiente de negócios crescente e complexo. Os sistemas tornam-se mais refinados e extensos. Tanto o planejamento operacional quanto o estratégico envolvem gerentes específicos. O proprietário e a empresa se tornaram razoavelmente separados, mas a empresa ainda é dominada pela presença do mesmo (Churchill & Lewis, 1983).

Por fim, no estágio da maturidade, Churchill e Lewis (1983) identificam que o foco da gestão concentra-se em se consolidar e controlar os ganhos financeiros decorrentes do grande crescimento, ao mesmo tempo em que busca manter o espírito empreendedor e algumas vantagens associadas ao pequeno tamanho, como a flexibilidade de adaptação a novas condições de mercado. A gestão é descentralizada, os sistemas de informação são bem desenvolvidos e capazes de fornecer informações para a tomada de decisão.

Logo, o modelo de Churchill e Lewis (1983) evidencia a natureza mutável das características, objetivos e desafios administrativos ao decorrer do crescimento do negócio e ainda fornece um panorama específico do fenômeno das mudanças organizacionais em pequenos negócios, objetivo principal da proposta dos autores.

2.1.2.3 O modelo de Miller e Friesen (1984)

Desenvolvido por meio de testes empíricos e abordagem longitudinal, o modelo de Miller e Friesen (1984) tornou-se um dos mais reconhecidos pelos pesquisadores, sendo muito utilizado como parâmetro para novas pesquisas empíricas. A partir de aspectos relacionados ao contexto organizacional como estrutura, estratégia, estilo de tomada de decisão e situação organizacional (Quadro 5), os autores desenvolvem um modelo de cinco estágios que descreve as mudanças nessas características organizacionais entre as fases do desenvolvimento organizacional.

Quadro 5 - Composição dos aspectos de Miller e Friesen (1984) para classificação do CVO

Aspecto	Descrição
Estrutura organizacional	Considera os procedimentos de processamento de informações, descentralização de autoridade e diferenciação departamental. Varia de simples à complexa, departamental à divisional, formal à informal.
Estratégia	Denota a ênfase e os objetivos organizacionais para desenvolvimento. Relaciona-se ao comportamento inovativo da empresa e a forma como ela operacionaliza os objetivos.
Estilo de tomada de decisão	Relaciona-se ao grau de participação dos gestores no processo de tomada de decisão, à orientação das decisões quanto ao futuro e ao estilo de orientação.
Situação organizacional	Refere-se à composição geral da empresa, incluindo idade, tamanho, número de proprietários ou acionistas, além das características do ambiente externo (dinamismo, competitividade e heterogeneidade) e influência exercida pelos clientes nas decisões, etc.

Fonte: Miller e Friesen (1984).

Assim, assumindo o pressuposto de que, no geral, os estudos de Ciclo de Vida Organizacional apresentam em certos aspectos similares, apesar dos diferentes modelos encontrados na literatura especializada, Miller e Friesen (1984) presumem a existência de cinco estágios comuns e os utilizam para demonstrar as mudanças nos aspectos previamente descritos no Quadro 6 em cada fase do CVO proposto (Quadro 6).

Quadro 6 - Aspectos essenciais do modelo de CVO proposto por Miller e Friesen

Fase	Características essenciais
Nascimento	A empresa busca estabelecer a viabilidade mercadológica da solução e adota uma estratégia de nicho com frequentes inovações. A empresa ainda é jovem e pequena em relação ao mercado e a sua gestão é dominada pelos seus proprietários, por meio de estruturas organizacionais simples e informais. Alto apetite de riscos e orientação proativa. As decisões são frequentemente tomadas com base na intuição do empreendedor sobre a situação.
Crescimento	A empresa busca alcançar crescimento rápido das vendas e acumular recursos. Alguma departamentalização é adotada e uma estrutura funcional é estabelecida. Além disso, alguma autoridade é delegada e os procedimentos são formalizados. A empresa tenta expandir o seu nicho no mercado e as decisões são mais influenciadas pelos clientes. A tomada de decisão é mais analítica e integrada.
Maturidade	A empresa torna-se mais madura, grande e conservadora. Espera-se que as vendas se estabilizem e que o nível de inovação decresça assim como uma estrutura burocrática se estabeleça. Estrutura departamental e funcional.
Renascimento	Caracteriza-se por uma diversificação de mercados e dos produtos, e pela adoção de uma estrutura divisionalizada em detrimento a uma estrutura funcional, de modo a garantir competitividade em mercados heterogêneos. A inovação é estimulada a altos níveis e os sistemas de controle e planejamento formais são mais enfatizados.
Declínio	Inicia-se o processo de estagnação com a redução na participação nos mercados e as linhas de produtos começam a se tornarem obsoletas. A estrutura é formal e burocrática e a organização torna-se extremamente conservadora e avessa aos riscos.

Fonte: Miller e Friesen (1984).

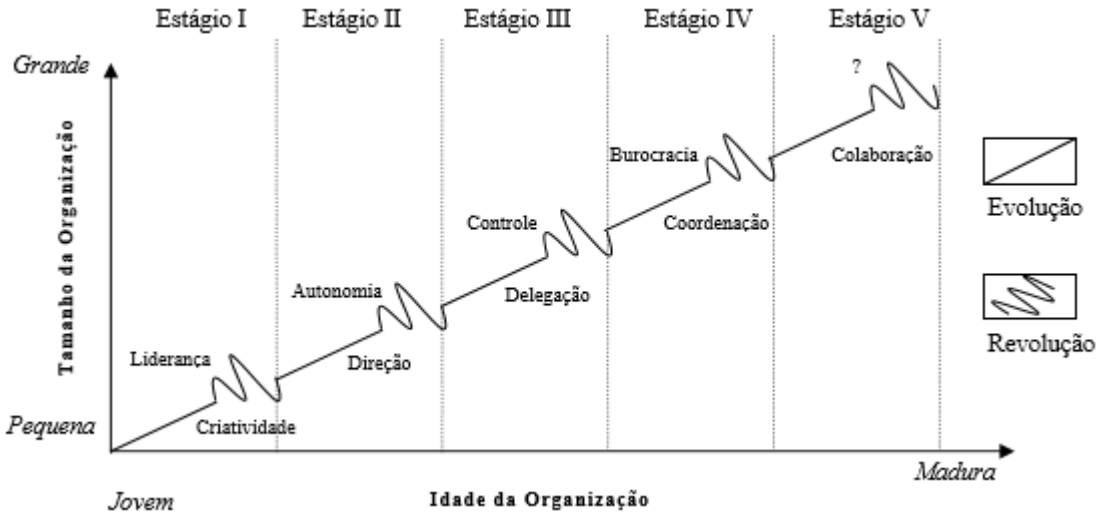
A partir dos resultados descritos no Quadro 6 percebe-se que os autores contribuem com três importantes aspectos para a evolução do tema. Segundo Miller e Friesen (1984), o

primeiro refere-se ao caráter preditivo de alguns aspectos organizacionais e do ambiente, a partir da utilização de atributos-chave para classificação de ciclos de vida, uma vez que eles refletem os temas delineados pela literatura em cada fase. O segundo diz respeito ao aspecto interdependente das características observadas, visto que as variáveis utilizadas para a criação desses modelos são correlacionadas. Por último, os autores ressaltam ainda o caráter não determinístico dos modelos de CVO, argumentando que a evolução de uma empresa não precisa ser necessariamente linear, conforme apresentado pelos modelos.

2.1.2.4 O modelo de Greiner (1998)

Segundo o modelo de Greiner (1998), o CVO é formado por cinco fases ao longo de sua existência. Para o autor, cada fase caracteriza-se por momentos específicos de evolução, crise e revolução (Figura 2).

Figura 2 - Fases do ciclo de vida das organizações



Fonte: Adaptado de Greiner (1998).

Com base na Figura 2 percebe-se que as fases do modelo de Greiner são inter-relacionadas e cada estágio apresenta um período de evolução, com crescimento constante e estável, finalizando-se com um momento de revolução, caracterizado por uma crise específica, na qual a passagem da empresa para o próximo estágio depende de uma revolução bem sucedida.

Somado a isso, ainda a partir da leitura da Figura 2 é possível observar que os cinco estágios do CVO proposto por Greiner (1998) são: Estágio 1 – fase inicial caracterizada por uma evolução impulsionada pela criatividade e um consequente crise de liderança; Estágio 2 –

fase de expansão caracterizada por uma evolução impulsionada pelo esforço da direção e uma consequente crise de autonomia; Estágio 3 – fase de regulamentação caracterizada pelo desenvolvimento impulsionado pela descentralização (delegação) e uma consequente crise de controle; Estágio 4 – fase de burocratização caracterizada pela evolução estimulada pela coordenação e consequente crise burocrática; Estágio 5 – fase da colaboração caracterizada por uma evolução impulsionada pela colaboração e uma consequente crise não identificável (Greiner, 1998).

Além das características gerais apresentadas, Greiner também discorre em seu trabalho sobre as principais práticas gerenciais relacionadas a cada fase do CVO proposto, conforme identificado no Quadro 7.

Quadro 7 - Características das práticas gerenciais em cada uma das fases do CVO de Greiner (1998)

Categoria	**Fase 1**	**Fase 2**	**Fase 3**	**Fase 4**	**Fase 5**
Foco da gerência	Fazer e vender	Eficiência das operações	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Solução de problemas e inovação
Estrutura organizacional	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada e geográfica	Linhas de *staff* e grupos de produtos	Matrizes de equipes
Estilo da alta administração	Individualista e empreendedora	Diretiva	Delegador	Cão-de-guarda (observador)	Participativo
Sistema de controle	Resultado das vendas	Padrões e centros de custo	Relatório e centros de lucro	Planos e centros de investimento	Estabelecimento de múltiplos objetivos
Ênfase da remuneração gerencial	Propriedade	Salário e acréscimo por mérito	Bônus individuais	Divisão de lucros e opção de ações	Bônus para times

Fonte: Greiner (1998).

Observa-se, a partir do Quadro 7, que as variações nas cinco diferentes categorias dentro das cinco fases distintas propostas pelo autor caracterizam o modelo do mesmo e descrevem as mudanças ao decorrer do crescimento e desenvolvimento da empresa. Ainda neste aspecto, compreende-se que essas variações em tais categorias são interdependentes e se relacionam com as mudanças e adequações necessárias ao processo de desenvolvimento organizacional, como respostas aos problemas gerenciais ou revoluções descritas por Greiner (1998). Isso, em última análise, denota o caráter de temporalidade das práticas e fases organizacionais, bem como da relação entre elas, ao sugerir que as ações desempenhadas em outrora estão fortemente relacionadas ao que acontecerá a uma empresa no futuro, assim como também estão fortemente relacionadas aos aprendizados obtidos durante a sua trajetória (Greiner, 1998).

2.1.2.5 O modelo de Adizes (2002)

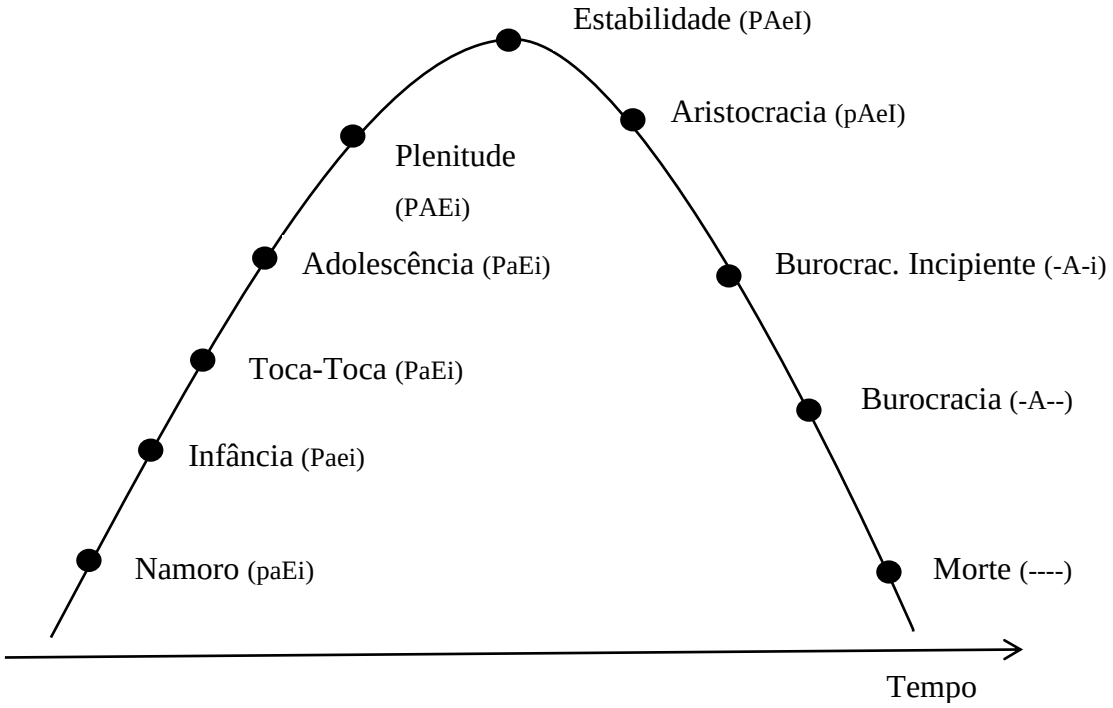
Adizes (2002) condiciona a natureza do crescimento e envelhecimento nas organizações à manifestação primordial da inter-relação entre flexibilidade e controlabilidade e não a causas como tamanho e tempo. Em outras palavras, segundo o autor, as organizações mais jovens são mais flexíveis e menos controláveis, ao passo que as organizações mais maduras são menos flexíveis e mais controláveis. O envelhecimento, portanto, não é um processo que precisa ocorrer necessariamente, desde que a empresa rejuvenesça-se continuamente (Adizes, 2002).

O CVO proposto por Adizes (2002) é composto por 10 estágios que podem ser caracterizados pelos problemas típicos associados a cada um, assim como pelo nível de flexibilidade e controle. Desta forma, à medida que a organização torna-se mais madura, mais controlável torna-se o seu comportamento e mais inflexível a sua propensão à mudança. No quinto estágio, conhecido como plenitude, entretanto, a organização torna-se capaz de obter o equilíbrio desejável entre autocontrole e flexibilidade (Adizes, 2002).

Além disso, sob a perspectiva da relação entre controle e flexibilidade o modelo descreve ainda a evolução de uma série de características estruturais e gerenciais da organização ao decorrer de seu crescimento. Dentre elas, diretrizes, sistemas burocráticos e gerenciais, procedimentos, hierarquia e autoridade, tomada de decisão, orientação estratégica, papel do fundador, desempenho e alocação de recursos e esforços são observados. O modelo proposto por Adizes (2002) também identifica e apresenta a organização enquanto ideia em seu primeiro estágio, assim como se refere à presença de riscos e ao compromisso do empreendedor como fator de sucesso para o negócio no estágio inicial. No entanto, Adizes não identifica esses riscos e nem os caracteriza de maneira mais exaustiva.

Outro aspecto importante abordado pelo modelo refere-se aos quatro papéis desempenhados pelo empreendedor e relacionados aos diferentes comportamentos e orientações do mesmo no que diz respeito ao processo de decisão, estilo de liderança e foco organizacional apresentado por Adizes. Esses papéis, segundo o autor, dividem-se em (**P**)rodutor, (**A**)dministrador, (**E**)empreendedor e (**I**)ntegrador e são exigidos em diferentes proporções ao decorrer do CVO (Figura 3), como resposta às necessidades e exigências do próprio desenvolvimento organizacional.

Figura 3 - Papéis gerenciais de Adizes ao decorrer dos estágios do CVO



Fonte: Adaptado de Adizes (2002).

Deste modo, a partir da Figura 3 é possível observar uma modificação gradual dos estilos de gestão desempenhados pelo fundador entre os estágios iniciais e maduros, alterando-se de uma gestão mais empreendedora para uma gestão mais burocrática à medida que a organização cresce. Essa perspectiva também é compartilhada por Rubenson e Gupta (1990) que responsabilizam o aumento da complexidade de controle ao decorrer do crescimento organizacional pelas alterações, inviabilizando a gestão centralizada exercida pelo fundador nas fases iniciais. Por isso, essa transição para uma gestão mais profissional pode ser problemática e acarretar uma crise de liderança, conforme descrito por Greiner (1998), ainda que o papel do empreendedor nesse momento seja importante sob a perspectiva da abordagem do CVO (Shirokova, 2009).

O modelo de Adizes (2002), portanto, evidencia uma perspectiva descritiva do processo de mudança organizacional apresentando características associadas ao nascimento, crescimento e ao declínio organizacional, de modo que o sucesso e perenidade de uma organização sejam reflexos da capacidade de enfrentar e superar os problemas ou desafios existentes em cada estágio do ciclo de vida (Adizes, 2002; Greiner, 1998).

2.1.2.6 O modelo de Lester et al. (2003)

Segundo Lester et al. (2003), identificar a posição de uma organização dentro de um CVO pode ajudar os gerentes na compreensão das relações entre CVO, estratégia competitiva e desempenho. Assim, adaptando o conceito de ciclo de vida ao contexto organizacional, os autores propõem um modelo aplicável a qualquer organização, o qual é composto por cinco estágios e foi desenvolvido a partir de uma escala de vinte itens que são capazes de captar as percepções dos gerentes sobre a posição de suas empresas no CVO. Uma apresentação geral das principais características dos estágios propostos pelos autores é apresentada no Quadro 8.

Quadro 8 - O modelo de cinco estágios de Lester et al. (2003)

Estágio	Principais características
Existência	Marca a criação e o início do desenvolvimento organizacional. O foco é buscar a viabilidade financeira e mercadológica. A tomada de decisão e a propriedade são centralizadas. Neste estágio as organizações tendem a criar seus próprios ambientes.
Sobrevivência	Neste estágio as empresas buscam crescer, desenvolver alguma estrutura formal e estabelecer suas próprias competências distintivas. O objetivo principal é gerar receita recorrente para operar e financiar o crescimento.
Sucesso	Formalização e controle são estabelecidos por meio de uma organização burocrática. Descrições do trabalho, políticas, procedimentos e relacionamentos hierárquicos são formalizados. O foco em planejamento e estratégia é dirigido aos gerentes de topo.
Renovação	Colaboração e trabalho em equipe são estimulados para promover a inovação e criatividade. É comum uma estrutura matricial e um processo de tomada de decisão descentralizado. Foco nas necessidades dos clientes.
Declínio	Os objetivos pessoais se sobrepõem aos organizacionais, o que causa o desaparecimento do negócio. As organizações experimentam falta de lucro e perda de participação do mercado. A organização torna-se inviável.

Fonte: Lester et al. (2003).

A partir do Quadro 8 percebe-se que o trabalho de Miller e Friesen (1984), desenvolvido para a descrição de um conjunto de variáveis capaz de categorizar os estágios do CVO de uma organização, foi utilizado como ponto de partida por Lester et al. (2003). A escala aplicada pelos autores incluiu, portanto, aspectos relacionados ao contexto organizacional como estratégia, estrutura, estilo de tomada de decisão e situação organizacional e a sua aplicação baseou-se na percepção dos gestores sobre a posição de suas empresas no CVO.

Assim, para desenvolvimento da escala um construto de 53 dimensões foi inicialmente proposto Lester et al. (2003) com base no trabalho de Miller e Friesen (1984) e em deduções parciais dos autores, objetivando desenvolver uma lista mais exaustiva de itens que supostamente refletiriam a definição do conceito de CVO adotado pelos próprios autores. No entanto, o número de dimensões finais foi reduzido a 20 como resultado da aplicação de uma

análise de fatores e exame sequencial de especialistas para identificação de redundâncias ou dimensões inadequadas.

A distribuição das dimensões nos cinco estágios do CVO proposto pelos autores é apresentada no Quadro 9. Além disso, demonstra-se também no Quadro 9 a relação das seis diferentes tipos de estratégias ao modelo de CVO proposto pelos autores, distribuídas em: ênfase nas vantagens do primeiro ou segundo motor, grau de segmentação de mercado, amplitude de linhas de produtos ou serviços, exclusividade, eficiência e satisfação com o desempenho da empresa.

Quadro 9 - Descrição das dimensões nos cinco estágios do CVO

Estágio	**Descrição das dimensões**
Existência	Situação: a organização é pequena, jovem e homogênea. Estrutura: a estrutura simples e informal. Estilo de tomada de decisão: a tomada de decisão é centralizada e a organização é orientada ao estilo de tentativa e erro. O processamento de informação é simples e informal. O poder está centralizado no fundador. Estratégia: prospectora e primeiro motor.
Sobrevivência	Situação: a organização possui tamanho médio e está inserida em um ambiente mais competitivo. Estrutura: estrutura do tipo funcional e formalização eminente. Estilo de tomada de decisão: o poder está espalhado entre vários proprietários e investidores. Existe alguma especialização e o processamento de informações consiste em monitorar o desempenho. A tomada de decisão inclui algumas análises. Estratégia: analisadora e segundo motor, com orientação à diferenciação.
Sucesso	Situação: a organização é maior que a maioria dos concorrentes e está inserida em um ambiente heterogêneo. Estrutura: A Estrutura é funcional, formal e burocrática. Estilo de tomada de decisão: o processamento de informações é sofisticado e existe uma confiança no processamento interno dessas informações. O poder distribuído entre numerosos acionistas Estratégia: defensora e controle de segmentação.
Renovação	Situação: organizações amplamente dispersas. Apresentam tamanhos muito grandes e está inserida num ambiente muito heterogêneo, apesar de apresentar alta homogeneidade interna. Estrutura: divisional ou do tipo matriz e o processamento de informações é complexo. Estilo de tomada de decisão: o processamento de informações é complexo e a organização possui um sofisticado sistema de controles. Análise Formal na tomada de decisão. Estratégia: analisadora com decisões que enfatizam crescimento e a participação. Orientação à diferenciação e ao baixo custo.
Declínio	Situação: a organização é homogênea e está inserida em um ambiente competitivo. Estrutura: a estrutura é formal, burocrática e principalmente funcional. Estilo de tomada de decisão: a tomada de decisão possui centralização moderada e com poucos sistemas de controle. As decisões são prioritariamente estabelecidas por alguns gerentes conservadores O processamento de informação não sofisticado, mas extremamente necessário. Estratégia: reativa com ênfase na amplitude das linhas de produto e serviços. Orientação ao baixo custo.

Fonte: Adaptado de Lester et al. (2003).

O Quadro 9, portanto, apresenta as mudanças nos aspectos relacionados ao contexto organizacional como situação, estrutura, estilo de tomada de decisão e estratégia, sob a perspectiva dos gestores pesquisados sobre a posição de suas empresas no CVO, ao decorrer do crescimento de uma organização. Percebe-se, ainda, que essas mudanças são inter-relacionadas e que, assim como em outros modelos encontrados, descrevem condições necessárias, mas não suficientes, ao crescimento de uma empresa.

Assim, a escala desenvolvida e, consequentemente, o modelo de cinco estágios proposto pelos autores permite que os gerentes identifiquem estágio do ciclo de vida no qual uma organização encontra-se. Em tese, isso possibilita que esses gerentes desenvolvam as mudanças necessárias para que a empresa mova-se para um estágio sequente ou retorne a uma forma mais enxuta e inovadora (Lester et al., 2003).

Por fim, cabe destacar que os autores pressupõem que o estágio do ciclo de vida influencia a seleção da estratégia, o que torna o fenômeno em questão, nesta construção em específico, de natureza latente e reflexiva.

2.1.2.7 Síntese dos modelos de Ciclo de Vida Organizacional apresentados

A partir da revisão dos modelos apresentados é possível observar que, no geral, as mudanças investigadas em suas propostas relacionam-se a um sistema inicial mais simples e orgânico, seguido de uma tendência para um sistema mais complexo e mecanicista. Depois disso, observa-se que uma nova tendência a flexibilização e organicidade dos sistemas é estimulada ou deve ser estimula pelos gestores, a fim de preservar a longevidade da empresa e a sua capacidade de adaptação. O Quadro 10 sintetiza as características mais comumente observadas nos modelos de CVO analisados.

Quadro 10 – Síntese das características dos modelos de CVO apresentados

Características dos modelos de CVO
- De maneira simplista, descrevem as mudanças organizacionais de um sistema inicial mais simples e orgânico para um sistema mais complexo e mecanicista; - No geral, discorrem sobre o aumento na ênfase da gestão da estrutura, informação, comunicação, controle, produtividade e eficiência da empresa, na medida em que a mesma cresce e se desenvolve ao decorrer do tempo; - Denotam sentido de temporalidade das práticas e fases organizacionais, representando o desenvolvimento como um processo de maturação dos negócios; - Apresentam a natureza mutável das características, objetivos e desafios administrativos ao decorrer do crescimento do negócio;

- Descrevem adaptações comportamentais e gerenciais no decorrer do desenvolvimento organizacional como resposta a exigências externas do ambiente e internas inerentes ao próprio crescimento e desenvolvimento da empresa, de modo a garantir o equilíbrio e sustentabilidade; - Observam e identificam mudanças relacionadas aos aspectos internos da empresa como orientação estratégica, estrutura, hierarquia, sistema de comunicação, controle e tomada de decisão, bem como aspectos relacionados a composição geral da empresa, como idade, tamanho e ao papel do proprietário ou gestor, além de características relacionadas ao ambiente externo como dinamismo, competitividade e heterogeneidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Além da síntese das características comuns aos Ciclos de Vida Organizacionais que podem ser observadas no Quadro 10, o Quadro 11 apresenta uma breve comparação entre os principais aspectos dos modelos descritos nesta pesquisa.

Quadro 11 - Síntese dos principais aspectos dos modelos descritos na pesquisa

Modelo	**Variáveis analisadas**	**Número de estágios**	**Principais resultados**
Quinn e Cameron (1983)	Idade, tamanho, critérios de eficiência da organização, estrutura, formalização, centralização, liderança e cultura.	4 estágios: Empreendedor, Coletividade, Formalização e Elaboração de Estrutura.	Sugerem que nos estágios empreendedor e de coletividade, os critérios mais importante para uma organização são aqueles relacionados a sistemas abertos, em detrimento a objetivos mais racionais e critérios relacionados a processos internos, mais relacionados a estágios mais maduros do ciclo.
Miller e Friesen (1984)	Idade, número de funcionários, crescimento das vendas, tamanho, concentração da propriedade, influência das partes interessadas, dinâmica ambiental, estratégia, controle formal, comunicações internas, centralização do poder, capacidade de recursos, diferenciação e estilo de decisão.	5 estágios: Nascimento, Crescimento, Maturidade, Renascimento e Declínio.	Descrevem o caráter preditivo de alguns aspectos organizacionais e do ambiente, a partir da utilização de atributos-chave para classificação de ciclos de vida, a interdependência das características observadas e o caráter não determinístico dos modelos de CVO.
Greiner (1998)	Idade, tamanho, taxa de crescimento da indústria, estágios de evolução, estágios de revolução, organização e estrutura, formalização, estilo de gestão de topo, sistema de controle, gerenciamento e ênfase na remuneração.	5 estágios: Criatividade, Direção, Delegação, Coordenação e Colaboração.	Descreve que os estágios são eventos inter-relacionados e que apresentam um período de evolução, com crescimento constante e estável, finalizando-se com um momento de revolução, caracterizado

			por uma crise específica. A passagem da empresa para o próximo estágio depende de uma revolução bem sucedida.
Adizes (2002)	Idade, tamanho, desafios normais e de transição, forma de estrutura, formalização de políticas e procedimentos, qualidades de liderança necessárias, diversidade e complexidade.	10 estágios: Namoro, Infância, Toca-Toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia-Incipiente, Burocracia e Morte.	Sugere que a natureza do crescimento e envelhecimento nas organizações refere-se à manifestação primordial da inter-relação entre flexibilidade e controlabilidade e não a causas como tamanho e tempo.
Lester et al. (2003)	Idade, tamanho, poder, processamento de informações e tipo de estrutura organizacional.	Existência, Sobrevivência, Sucesso, Renascimento e Declínio.	O estágio do ciclo de vida influencia a seleção da estratégia.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

2.2 Riscos

Equivocadamente, mesmo na literatura especializada, é relativamente comum encontrar o conceito de risco como sinônimo de incerteza. Como consequência, esses conceitos têm sido objeto de discussão em diversos campos e integrado o discurso acadêmico há um longo tempo (Hasani, 2018) e, por vezes, entendidos como equivalentes.

No entanto, esses conceitos possuem diferenças conceituais importantes e que, por isso, merecem ser destacadas. Para Knight (1964), por exemplo, a incerteza é um evento associado a total imprevisibilidade e, portanto, não pode ser inferida por qualquer tipo de probabilidade. O risco, diferentemente, é um evento associado a algum conhecimento, o que permite induzir ou calcular uma determinada probabilidade e impacto desse evento.

Similar a Kignt (1964), Hasani (2018) refere-se aos riscos como resultados negativos ou positivos que podem ser calculados por meio de probabilidades e ocorrências históricas, ao passo que as incertezas são imprevisíveis, ou seja, eventualidades negativas ou positivas que não podem ser determinadas no momento. Sob essa mesma perspectiva, Teece et al. (2016) concluem que por estarem associados a resultados conhecidos, os riscos podem ser gerenciados por meio de ferramentas e abordagens tradicionais e amplamente discutidas, ao passo que a incerteza não.

Riscos, portanto, são ocorrências naturais inerentes a todo e qualquer empreendimento humano (IBGC, 2007; Olson & Wu, 2017; Renn, 1998) e, de modo geral, apesar de tradicionalmente associados à possibilidade de algo não dar certo, o que acaba por denotar perda, possui atualmente um entendimento mais abrangente, que busca quantificar e qualificar um determinado evento que pode ocorrer em relação a um planejamento previsto, seja no tocante a perdas ou ganhos (IBGC, 2007; Knight, 1964).

No ambiente de negócios, em específico, os riscos podem envolver diferentes conceitos que se sobrepõem e se complementam (Walker, 2013) necessitando, desta forma, o uso de indicadores associados a níveis de volatilidade para sua aplicabilidade (IBGC, 2007). Assim, é possível entender os riscos como uma medida ou efeito da incerteza quanto ao futuro (Walters, 2007) sobre a possibilidade de ocorrência de um evento (COSO, 2013), capaz de comprometer de modo negativo a consecução dos objetivos de uma empresa (COSO, 2013; Dickinson, 2001; ISO 31000, 2009) e afetar adversamente a habilidade da mesma em maximizar valor para seus agentes (Darlington et al., 2001) ou, contudo, aferir ganhos ou resultados favoráveis (Damodaran, 2009).

A definição proposta acima certamente não esgota as possibilidades de definições do conceito de risco corporativo existentes na literatura. Contudo, a sua construção habilita a esta pesquisa organizar similaridades, delimita-lo e o diferenciar do termo incerteza. Isso, por sua vez, torna-se importante para a aplicação da proposta de pesquisa, pois, uma vez que é comum associar o termo *startup* aos ambientes de extrema incerteza (Blank, 2013; Blank & Dorf, 2014; Ries, 2012), diminui-se a possibilidade de cometer inequívocos conceituais e operacionais a partir da distinção desses conceitos.

2.2.1 Fontes e tipos de riscos

As fontes de risco são condições que, de forma individual ou combinada, têm o potencial intrínseco para originar um risco (ISO31000, 2009). Neste sentido, estudos encontrados na literatura mostram que as fontes de risco são variadas (Dickinson, 2001) e são consequência do contexto de cada organização ou dos seus objetivos (COSO, 2013; IBGC, 2007; Zonatto & Beuren, 2010), bem como das relações que ela estabelece com seu ambiente de valor (Oliva, 2016).

Na literatura, essas fontes são normalmente divididas entre fontes internas e externas (Dickinson, 2001; COSO, 2013; IBGC, 2007), mas podem ser classificadas também de

acordo com mais de um critério. Ghoshal (1987), por exemplo, entende que os riscos corporativos podem ser classificados em quatro categorias: macroeconômicos, políticos, competitivos e de recursos. Diferentemente, Jorion (1998) classifica os riscos corporativos em três categorias principais: operacional, estratégico e financeiro. Baraldi (2004), por sua vez, também classifica as fontes de risco em três categorias, sendo elas mercado, crédito e operacional. Além dessas, Zonatto e Beuren (2010) ao incluir novas tipologias de riscos, como os riscos legais, ambientais e de imagem, acabam por adicionar novas fontes potenciais de risco.

Constata-se, deste modo, que apesar das múltiplas fontes e tipos de riscos corporativos identificados pela literatura, algumas categorias tradicionais de riscos são as mais frequentemente adotadas pelos autores, tais como os riscos estratégicos, operacionais e financeiros. No entanto, outros riscos ligados a fenômenos mais recentes como os riscos de imagem e os riscos éticos, também têm aparecido de forma mais frequente nos trabalhos de avaliação dos riscos (Oliva, 2016). Nesse aspecto, Oliva (2016) apresenta uma coletânea de classificações dos riscos corporativos em maior evidência no contexto das grandes empresas brasileiras (Quadro 12).

Quadro 12 - Riscos mais relevantes do ambiente de valor das grandes empresas brasileiras

Agentes de interesse	**Riscos mais relevantes em ordem de importância**
Organização	Estratégico, Operacional, Ético e Imagem
Clientes	Social e Imagem
Fornecedores	Estratégico, Operacional, Ético e Imagem
Concorrentes	Inovação financeira, Tecnológico e Imagem
Distribuidores	Estratégico, Operacional, Ético e Imagem
Governo	Econômico
Sociedade	Sustentabilidade ambiental e Ambiental

Fonte: Oliva (2016).

O Quadro 12 apresentado reforça o caráter multifacetado, seja das fontes potenciais ou das classificações quanto ao tipo, dos riscos corporativos. Ainda sob a perspectiva da proposta de Oliva (2016) observa-se também que os riscos corporativos estão relacionados aos agentes de interesse com o qual uma empresa relaciona-se e, por essa questão, representam fontes potenciais de risco. Isso reforça a ideia de que os riscos são consequências do contexto de cada organização ou dos seus objetivos (COSO, 2013; IBGC, 2007; Zonatto & Beuren, 2010) e a necessidade de gerencia-los de maneira ativa.

Sob essa perspectiva, portanto, os riscos em uma empresa podem surgir em qualquer posição de uma cadeia de valor (Grey & Shi, 2005) como resultado dos relacionamentos da

organização para com os diversos agentes presentes no ambiente de negócios em que a mesma opera (Oliva, 2016). Isso se deve ao fato de que diversas variáveis passam a conectar as empresas participantes de um ambiente valor. Tanto que, os próprios recursos envolvidos nos processos produtivos passam a não serem mais apenas aqueles, que até então eram de propriedade das organizações tradicionais, mas recursos externos a ela passam a serem também empregados, requerendo uma maior atenção aos riscos associados a essas novas relações (Normann & Jansson, 2004; Walters, 2004) no contexto do ambiente de negócios (Oliva, 2016).

Desta forma, a tomada de decisão sob condições de risco, onde as atribuições de probabilidades estimadas são aplicáveis possibilita que a organização desenvolva estratégias de gestão que irão capacita-la a responder ao evento, bem como monitorar e gerenciar a mitigação dos riscos de modo a controla-los até um determinado nível desejado (Hasani, 2018).

2.2.2 Gestão de Riscos Corporativos (GRC)

As organizações desenvolvem suas atividades e se desenvolvem inseridas em ambientes no qual influenciam e são influenciadas (Oliva, 2016). Assim, desde que a concepção moderna de riscos corporativos foi criada, esforços são desempenhados para identificar e desenvolver técnicas voltadas à administração dos mesmos (Bernstein, 1997). Isso tem tornado, consequentemente, a Gestão de Riscos Corporativos (GRC) um tema de importância crescente na agenda e nas definições estratégicas das organizações (Oliva, 2016), uma vez que desempenha papel facilitador para a prevenção de resultados negativos (Stosic, Mihic, Milutinovic, & Isljamovic, 2016) e torna-se fundamental para a geração de ganhos (Oliva, Sobral, Santos, Almeida, & Grisi, 2011; Teberga et al., 2018).

No entanto, apesar da importância do tema, as pesquisas acadêmicas sobre GRC ainda são incipientes e as abordagens estudadas oferecem uma visão fragmentada dos riscos que afetam as organizações (Bromiley, McShane, Nair, & Rustambekov, 2015). Deste modo, as organizações atuais têm cada vez mais buscado aplicar e aprimorar técnicas relacionadas à GRC como forma de tentar estabelecer um monitoramento dos riscos mais proeminente e assegurar a consecução dos seus objetivos, a partir de atividades coordenadas que permitam identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos corporativos de forma integrada (ISO31000, 2009).

Desde então, a GRC tem sido entendida como um processo coordenado de atividades (COSO, 2013; ISO3100, 2009), procedimentos e práticas de gestão (ISO31000, 2009) alinhados aos objetivos organizacionais (COSO, 2013) e que visa identificar eventos potenciais que possam afetar o desempenho da organização (COSO, 2013; Miller & Waller, 2003), bem como sugerir o caminho ideal para o gerenciamento do risco (Choi, Ye, Zhao, & Luo, 2016). Em outras palavras, uma abordagem estruturada que auxilia os gestores a entender e gerenciar os riscos de um negócio (Sobel & Reding, 2004), possibilitando que a organização tome as melhores decisões de gestão alinhadas ao seu apetite ao risco (COSO, 2013).

Assim, desde que as bases iniciais de consolidação da ideia e das funcionalidades da GRC para as organizações foram construídas, diferentes propostas para ordenar e sistematizar a GRC foram apresentadas por diferentes instituições especializadas como o IBGC (2007), a ISO 31000 (2009) e o COSO (2013), buscando contribuir para o desenvolvimento de modelos aplicados de gestão de risco.

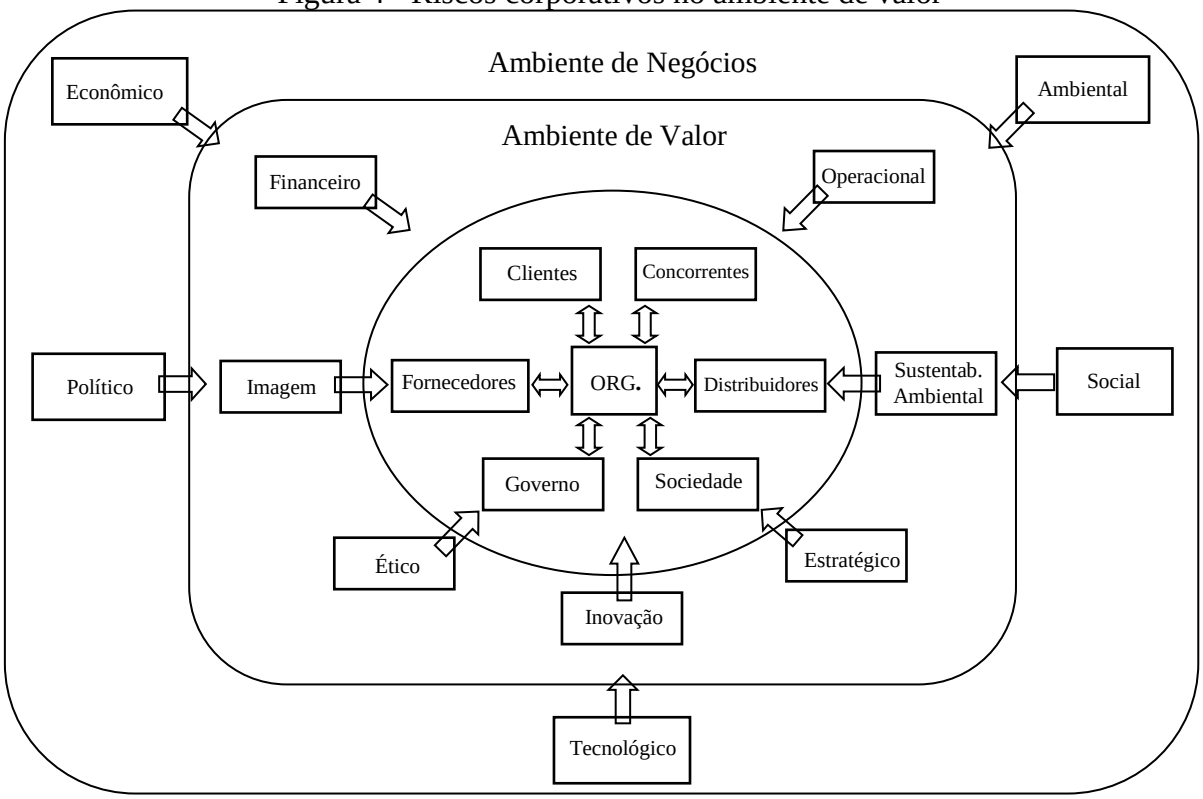
No entanto, esses modelos têm se mostrado incapazes de alcançar níveis de gestão de riscos eficientes, uma vez que destacam apenas o espectro da companhia para a análise de riscos. Por isso, além de uma compreensão mais abrangente das práticas de GRC, é importante também que os modelos de GRC empreguem escopos que ultrapassem os limites da organização, contextualizando os agentes com os quais a organização estabelece relações dentro do ambiente de valor (Oliva, 2016).

Deste modo, tornou-se de grande importância para as organizações que a identificação e gerenciamento dos riscos existentes nos ambientes de valor também envolvam os riscos externos à organização tradicional, associados aos demais integrantes de uma cadeia de valor e a um novo contexto do ambiente de negócios (Manuj, Esper, & Stank, 2014; Normann & Jansson, 2004), em que as forças ambientais também podem afetar significativamente os objetivos das organizações (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2014). Contudo, a ideia de ambiente de negócios não se limita a apenas os agentes externos à organização no seu aspecto geoespacial, mas também a todas as forças relevantes que possam afetá-las, tais como alterações legais proposta pelo governo, mudanças de impostos, mudanças no comportamento social e mudanças econômicas (Oliva, 2016).

Neste sentido, Oliva (2016) defende que este ambiente, então, divide-se em macroambiente e microambiente. No macroambiente encontram-se as forças econômica, social, política e ambiental e, no microambiente as forças representadas pelos clientes,

fornecedores, distribuidores, sociedade, governo e competidores (Figura 4). Desta forma, os riscos corporativos surgem tanto das relações internas da companhia, quanto das relações que ela mantém com o seu ambiente de valor (Oliva, 2016).

Figura 4 - Riscos corporativos no ambiente de valor



Fonte: Oliva (2016).

O modelo proposto por Oliva (2016), portanto, pode auxiliar uma empresa no mapeamento, identificação e monitoramento dos agentes de interesse associados ao contexto de um determinado negócio, bem como das forças macroambientais. Neste sentido, o modelo apresenta-se, portanto, como uma ferramenta descritiva que pode ser utilizada para identificar fontes e tipos de riscos a partir das relações que uma empresa estabelece em seu ambiente de valor, bem como as influências externas as quais está submetida.

2.3 *Startups*

Tradicionalmente utilizado pela literatura especializada como um novo negócio em estágio inicial, o conceito de *startup* na atualidade, entretanto, tem sido empregado sob diferentes perspectivas, ora destacando características específicas associadas a esses negócios,

no que diz respeito aos seus objetivos, ora ao contexto em que são criadas e se desenvolvem (Arruda et al., 2014), buscando, de maneira geral, diferencia-lo do conceito de um negócio tradicional ou de uma corporação (Blank, 2013; Blank & Dorf, 2014; Ries, 2012).

Neste sentido, Blank e Dorf (2014) são assertivos ao destacar que uma *startup* não é uma versão menor de uma grande corporação. Segundo os autores, ela se diferencia desta, pois, não opera e não executa modelos de negócio nos quais clientes, problemas e recursos necessários para produção da solução são conhecidos, e sim se opera por meio da busca e construção de um modelo de negócio. Isso, consequentemente, acaba por associar ao conceito de *startup* um horizonte de temporalidade, uma vez que encontrado e validado o modelo de negócio, a *startup* torna-se uma corporação (Blank, 2013; Blank & Dorf, 2014).

Entretanto, uma *startup* não se diferencia apenas de uma grande corporação, mas também de pequenos negócios tradicionais. Aulet (2013) destaca essa diferença ao dissociar o que ele denomina de empreendedorismo de pequenas e médias empresas do empreendedorismo de negócios orientados pela inovação. Segundo o autor, diferentemente desses pequenos e médios negócios tradicionais, as *startups* trabalham em equipes que buscam construir negócios com alguma tecnologia, processo, modelo de negócios ou inovação que lhes proporcione uma vantagem competitiva significativa em comparação aos demais negócios.

Além disso, Aulet (2013) apresenta uma série de outras características que diferenciam esses dois tipos de negócios, conforme apresentado no Quadro 13, alertando para o fato de que uma economia saudável é formada por ambos os estilos de empreendedorismo e de que não existe melhor ou pior estilo empreendedor, mas que devido às suas substanciais diferenças, eles requerem modelos mentais e conjunto de habilidades diferentes para o seu sucesso.

Quadro 13 - Diferenças fundamentais entre empreendedorismo de pequenas e médias empresas e *startups*

Empreendedorismo de pequenas e médias empresas	***Startups***
Concentre-se apenas no atendimento dos mercados locais e regionais.	Foco em mercados globais ou regionais.
A inovação não é necessária para o estabelecimento e crescimento das PMEs, ou caracteriza apenas uma vantagem competitiva.	A companhia é baseada em algum tipo de inovação (tecnologia, processo ou modelo de negócio) que confere uma vantagem competitiva potencial.
Trabalhos não comercializáveis – os trabalhos são geralmente executados localmente (por exemplo, restaurantes, lavanderias e indústria de serviços).	Trabalhos comercializáveis – os trabalhos não precisam ser executados localmente.
Mais frequentemente empresas familiares ou empresas com muito pouco capital externo.	Base de propriedade mais diversificada, incluindo uma ampla gama de provedores externos de capital.

A empresa normalmente cresce a uma taxa linear. Quando se coloca dinheiro na mesma, o sistema (receita, fluxo de caixa, empregos, etc.) responde rapidamente de maneira positiva.	A empresa começa perdendo dinheiro, mas se for bem sucedida terá um crescimento exponencial. Requer investimento para escalabilidade. Quando se coloca dinheiro na empresa, o número de receita / fluxo de caixa / empregos não responde rapidamente.

Fonte: Adaptado de Aulet (2013).

A partir do Quadro 13 pode-se observar, desta forma, que apesar de pequenos negócios em termos de porte, diferenças entre uma *startup* e um pequeno e médio negócio tradicional em termos de objetivos de negócio, operação e comportamento são percebidas, bem como a inovação como critério necessário a sua existência.

Similar a Aulet (2013) a inovação como principal fundamento da estratégia empresarial também é considerada para caracterizar uma *startup* pela Agência Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP, 2018), além de outros autores como Avnimelech e Teubal (2006) e Meyer (2012), o que descreve a importância desse critério para identificação de uma *startup*. Contudo, outros aspectos encontrados na literatura também são importantes elementos destacados para caracterizar uma *startup*, como o posicionamento ainda não definido (FINEP, 2018) e a possibilidade de crescimento exponencial e escala (Blank & Dorf, 2014; Meyer, 2012).

Todavia, apesar de muitas vezes se concentram em mercados potenciais grandes e lucrativos, nos quais procuram identificar necessidades ainda não satisfeitas ou mal atendidas (Cusumano, 2013; Oliva & Kotabe, 2019), é comum que uma *startup* no início de seu desenvolvimento desconheça quem são os seus clientes e o que percebem como valor (Edison, Smørsgård, Wang, & Abrahamsson, 2018; Ries, 2012). Isso contribui para que o ambiente no qual esses negócios desenvolvem-se seja caracterizado por um contexto de extrema incerteza e de rápida evolução (Blank, 2013; Ries, 2012).

Essa percepção é compartilhada por Giardino et al. (2014) ao caracterizar as *startups* como pequenas instituições que exploram novas oportunidades sob um ambiente de mercado altamente incerto. Contudo, ainda buscando classificar uma *startup*, esses autores contribuem para o desenvolvimento do conceito e dos aspectos a ele relacionados ao apresentar um conjunto de características associadas ao contexto a esses negócios (Quadro 14).

Quadro 14 - Principais características de uma *startup*

Característica	**Descrição**
Falta de recursos	Recursos econômicos e físicos limitados.
Alta reatividade	Capacidades de reação rápida às mudanças de mercado e de tecnologia.

Inovação	Concentram-se em explorar segmentos altamente inovadores do mercado.
Incerteza	Desenvolvem-se num ecossistema altamente incerto sob diversas perspectivas.
Rápida evolução	*Startups* de sucesso têm como objetivo crescer e se expandir rapidamente.
Pressão do tempo	O ambiente incerto muitas vezes cria um contexto de pressão constante.
Dependência de terceiros	Devido à falta de recursos, dependem muitas vezes de soluções externas, como *softwares open sourcing*, *outsourcing*, etc.
Equipe pequena	Operam inicialmente com um pequeno número de indivíduos.
Um produto	Geralmente as atividades da *startup* relacionam-se a um produto ou serviço em específico.
Equipe com baixa experiência	Boa parte da equipe de desenvolvimento é formada por pessoas com menos de cinco anos de experiência e muitas vez recém-formados.
Empresa nova	São empresas recentes.
Organização completa	São geralmente centradas no fundador e todos na empresa têm grandes responsabilidades, sem necessidade de uma gestão superior.
Alto risco	A taxa de mortalidade das *startups* é alta.
Não autossustentável	Especialmente em sua fase inicial, precisam de financiamento externo para sustentar suas atividades.
Pouca experiência de trabalho	A base de uma cultura organizacional não está presente inicialmente.

Fonte: Adaptado de Giardino et al. (2014).

De maneira geral, e sob à luz do conteúdo presente no Quadro 14, pode-se entender então que uma *startup* é uma instituição nascente, temporária e em fase de implementação e organização, criada para buscar, testar e construir um modelo de negócio que seja repetível, escalável e lucrativo sob condições e ambientes de incerteza, para então desenhar os contornos do processo da estruturação empresarial em si (Blank & Dorf, 2014; Harrigan, Ramsey, & Ibbotson, 2012; Ries, 2012).

Desta forma, devido a esses diferentes aspectos que envolvem esses negócios, uma *startup* acaba por requerer novos modelos de administração que sejam mais adaptados a esses aspectos (Aulet, 2013; Blank & Dorf, 2014; Ries, 2012). Por isso, a aplicação de processos rigorosos para controlar as atividades no desenvolvimento de uma *startup* pode não ser necessariamente eficaz para o sucesso da iniciativa e, neste sentido, métodos mais flexíveis projetados para estimular o *feedback* dos clientes durante as experimentações, bem como testes e experimentações têm sido importantes para o aprendizado dos empreendedores

(Giardino et al., 2014; Ries, 2012) e ganhado popularidade entre os mesmos (Blank, 2013; Couto, Maida, Torres Junior, & Oliva, 2018; Ries, 2012; Teece et al., 2016).

Além disso, a pressão do tempo e a ausência de recursos frequentemente estimulam as *startups* a adotarem uma estrutura organizacional mais flexível e sem as hierarquias quando comparada aos tradicionais aos modelos de gestão (Ya-Wen, Yu-Shing, Yu-Fu, & Li-Sheng, 2012) requisitando, desta forma, uma maior autonomia da equipe e conferindo um importante papel da mesma no processo de desenvolvimento do negócio (Giardino et al., 2014; Paternoster, Giardino, Unterkalmsteiner, Gorschek, & Abrahamsson, 2014). Entretanto, a ausência de uma estrutura mais formal pode dificultar atividades importantes, como a gestão do conhecimento e a própria coordenação da equipe e, por isso, o arranjo espacial do trabalho torna-se essencial para facilitar o seu fluxo, a comunicação informal e as interações mais próximas entre os membros (Giardino et al., 2014).

2.3.1 Desenvolvimento de *startups*

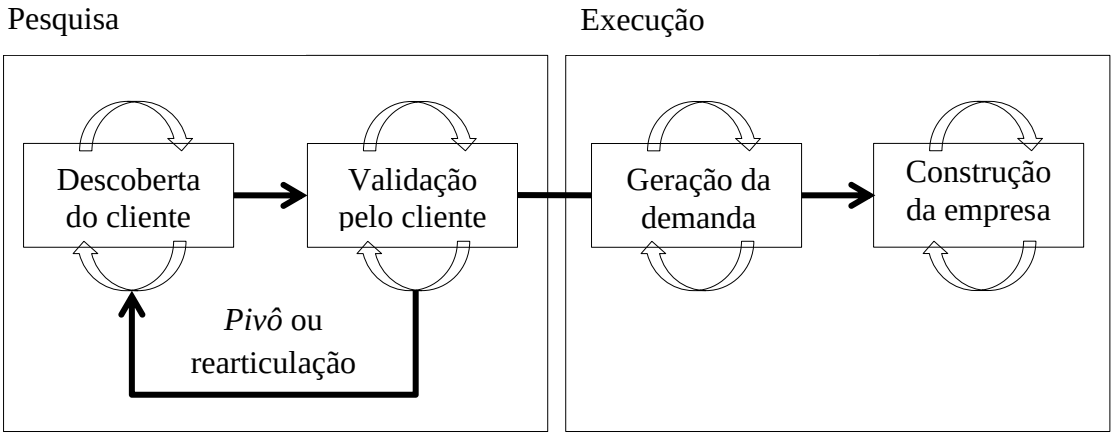
O fenômeno das mudanças organizacionais, o qual é vivenciado pelos negócios desde que eles são criados, constitui uma temática importante para a evolução dos estudos organizacionais. No entanto, é comum nos estudos desta natureza que instituições que apresentam estruturas e processos relativamente mais estáveis, ou seja, em estágios de maior maturidade, sejam mais amplamente investigadas em detrimento dos negócios em fases mais iniciais (Machado-da-Silva et al., 1998; Van de Ven et al., 1998).

Neste sentido, as *startups* que, além de negócios em estágio inicial, diferenciam-se dos pequenos negócios tradicionais por uma série de características, sejam elas de natureza estrutural, gerencial ou contextual (Aulet, 2013; Blank & Dorf, 2014; FINEP, 2018; Giardino et al., 2014; Ries, 2012), quando comparadas aos negócios maduros e tradicionais, adicionam novos aspectos e necessidades de adaptações dos modelos de Ciclo de Vida Organizacional existentes. Por isso, torna-se necessário discorrer sobre o processo de construção desses negócios, a fim de melhor entender o processo e os estágios de crescimento em si.

Assim, buscando propor um método estruturado para desenvolvimento de novos negócios aplicado ao contexto das *startups*, Blank e Dorf (2014) desenvolveram uma espécie de roteiro ou manual prático de organização das atividades necessárias à construção e execução de um modelo de negócios recorrente e escalável, característico desses negócios.

Cunhado de Desenvolvimento de Clientes, o roteiro organiza o processo em quatro etapas conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 - O processo do Desenvolvimento de Clientes



Fonte: Blank e Dorf (2014).

Deste modo, a partir do conteúdo apresentado pela Figura 5 percebe-se que o processo de desenvolvimento de clientes é subdivido em dois blocos: pesquisa e execução. O primeiro deles, a pesquisa, aloca as duas primeiras etapas do processo e preocupa-se essencialmente com o processo de transformação da visão dos fundadores em hipóteses do modelo de negócio, construção do plano de testes e validação das hipóteses, atentando-se para as condições de repetibilidade e escalabilidade do modelo de negócio validado. No segundo, de maneira geral, o negócio é dimensionado e a *startup* prepara-se para a execução do modelo de negócio validado, o que prepara as bases para a construção de uma corporação (Blank & Dorf, 2014).

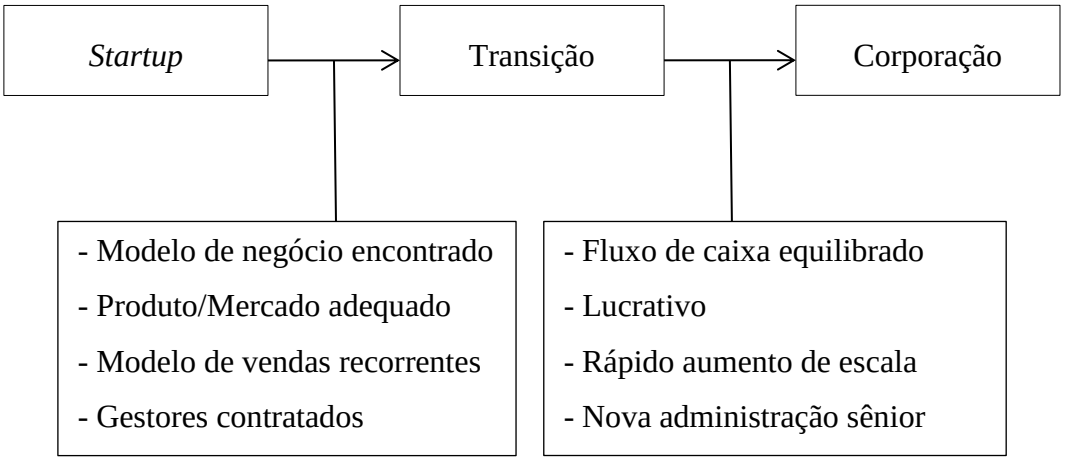
Esse modelo proposto fundamenta-se, portanto, na ideia de que inicialmente uma *startup* compõe-se de uma série de hipóteses não testadas que precisam ser submetidas a teste e validação pelos clientes ou potenciais clientes (Blank, 2013; Blank & Dorf, 2014; York & Danes, 2014). Essas hipóteses são alocadas em modelos de negócio como o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), o qual é estruturado em 9 blocos e que busca sintetizar os elementos-chave que compõem uma companhia.

Por isso, o desenvolvimento de clientes caracteriza-se como uma abordagem iterativa e incremental, que possibilita que a *startup* desenvolva sua solução em função ou orientada pelo *feedback* do cliente e do mercado, rearticulando o modelo de negócio sempre que necessário (Blank & Dorf, 2014; Ries, 2012). Isso, segundo Harrigan et al. (2012), torna-se possível devido à reduzida dimensão dessas instituições permitindo maior flexibilidade,

iteratividade constante com os clientes e capacidade de responder de maneira rápida às mudanças.

Sob essa perspectiva, torna-se importante observar neste momento que uma *startup* escalável transforma-se então em uma corporação quando o modelo de negócio é encontrado e pode ser escalado, o que denota o caráter de temporalidade desses negócios (Blank & Dorf, 2014). Além disso, os autores apresentam outras características associadas a esse momento de transição e que são destacadas na Figura 6.

Figura 6 - Características da transição de uma *startup* para uma corporação



Fonte: Blank e Dorf (2014).

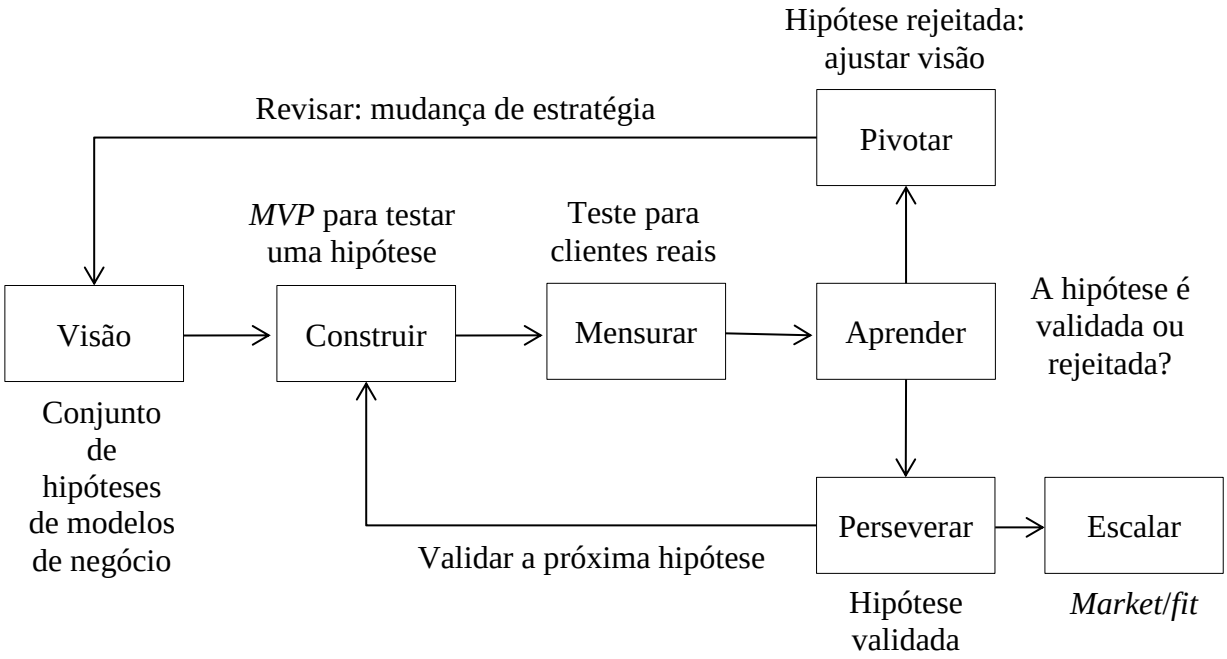
A partir da Figura 6 é possível observar algumas características pontuais do processo de transição de uma *startup* para uma corporação. Todavia, percebe-se o destaque fornecido a necessidade de adição de uma estrutura de gestão que favoreça a uma "profissionalização da organização" por meio da contratação de gestores e desenvolvimento de uma administração sênior (Blank & Dorf, 2014; Gulati & DeSantola, 2016). E nesse aspecto, muitos processos podem ser mais bem desenvolvidos e muitos objetivos podem ser mais bem conduzidos quando a memória organizacional, por meio da gestão de conhecimento, é preservada (Oliva , 2014), a fim de garantir a disciplina, a estrutura e os processos necessários para a formação da corporação.

Posteriormente, semelhante ao proposto por Blank e Dorf (2014) e a partir do modelo de desenvolvimento de clientes, Ries (2012) aplica os princípios do consolidado pensamento enxuto ao processo de inovação e o denomina de *Leanstartup*. Dentre outros aspectos complementares, os principais objetivos desse método desenvolvido por Ries (2012)

relacionam-se a um conjunto de processos que buscam reduzir o tempo, dinheiro e risco ao iniciar uma nova empresa (Bieraugel, 2015; Ries, 2012).

Deste modo, a partir de uma abordagem orientada a uma experimentação científica para descobrir como desenvolver um negócio sustentável em um ambiente de extrema incerteza, o processo de desenvolvimento de uma *startup* inicia-se com o estabelecimento da visão e, posteriormente, decomposição dessa visão em suposições, as quais o autor denomina de hipóteses (Figura 7).

Figura 7 - Etapas do *Leanstartup*



Fonte: Edison et al. (2018).

Observada a Figura 7 constata-se que quando comparado ao processo de *Customer Development*, inicialmente proposto por Steve Blank, o *Leanstartup* avança no sentido de apresentar o conceito de Mínimo Produto Viável (*MVP*), a qual se caracteriza como uma técnica que pode ser utilizada como um meio de testar uma hipótese. Contudo, diferentemente de um protótipo ou teste de conceito, um *MVP* é projetado não só para responder a perguntas técnicas ou de *design* de um produto, mas também para ajudar os empreendedores a começar o processo de aprendizagem validada de maneira mais rápida e com o menor esforço possível no processo de teste (Ries, 2012). Isso, entretanto, somente é possível devido a utilização de métodos ágeis como uma ferramenta para coletar *feedback* dos clientes sobre o produto (Blank, 2013; Edison et al., 2018), por meio do uso da própria solução pelos clientes em teste (Bieraugel, 2015).

Além dos modelos de desenvolvimento de clientes e do *Leanstartup*, outro modelo popular esquemático desenvolvido e que expõe o processo de construção de uma *startup* denomina-se 24 passos para construir uma *startup* de sucesso, estruturado por Aulet (2013). Agrupados em seis temas, esses passos são numerados e devem ser executados na ordem proposta, uma vez que cada etapa fornece aprendizados que levam a revisão das etapas anteriores (Quadro 15), o que demonstra o aspecto de interdependência entre eles.

Quadro 15 - Os 24 passos para construção de uma *startup* de sucesso

Tema	**Descrição sintética do tema**	**Número do passo**	**Passo**
Quem é seu cliente?	Identificação, qualificação e mensuração do mercado-alvo. Seleciona-se e descreve-se o mercado que apresenta potencial de escala, probabilidade de sucesso e valor estratégico, identificando o usuário final e suas reais necessidades.	1	Segmentação de mercado
		2	Seleção do mercado estratégico prioritário
		3	Construção do perfil do usuário final
		4	Cálculo do tamanho do mercado total endereçável (*TAM*) pertencente ao mercado estratégico prioritário
		5	Construção do perfil e persona do mercado prioritário
		9	Identificar uma lista dos próximos 10 clientes após ajustar o perfil
O que você pode fazer para seu cliente	Especificação e descrição da proposta de valor. Mapeamento da posição competitiva do negócio	6	Construção do ciclo de vida completo da oferta
		7	Especificação em alto nível do produto
		8	Quantificação da proposta de valor
		10	Definição do foco e diferencial principal da oferta
		11	Representação gráfica da posição competitiva
Como seu cliente adquire seu produto?	Seleção dos canais de comunicação e venda da solução. Mapeamento sistêmico desses processos	12	Determinação da Unidade de Tomada de Decisão (*DMU*) do cliente
		13	Mapeamento do processo de aquisição do cliente pagante
		18	Mapeamento do processo de venda
Como você ganha dinheiro com o seu produto?	Estruturação dos custos, receita e monetização. Construção do modelo de negócios em sua completude	15	Desenho do modelo de negócio
		16	Definição da estrutura de preços
		17	Cálculo do valor do Ciclo de Vida Útil do cliente (*LTV*)
		19	Cálculo do Custo de Aquisição do Cliente (*CAC*)
Como você projeta e constrói seu produto?	Desenho da oferta, identificação das premissas principais de teste, construção do Mínimo Produto Comercial Viável e teste	20	Identificação dos pressupostos-chave da oferta
		21	Teste dos pressupostos-chave da oferta
		22	Definição do Mínimo Produto Comercial Viável (*MVBP*)
		23	Teste, oferta e obtenção de métricas quantitativas do *MVBP*
Como você escala seu negócio?	Desenho da estratégia de escala da solução	14	Cálculo do tamanho do *TAM* de mercados subsequentes
		24	Desenvolvimento do plano de

			produto

Fonte: Adaptado de Aulet (2013).

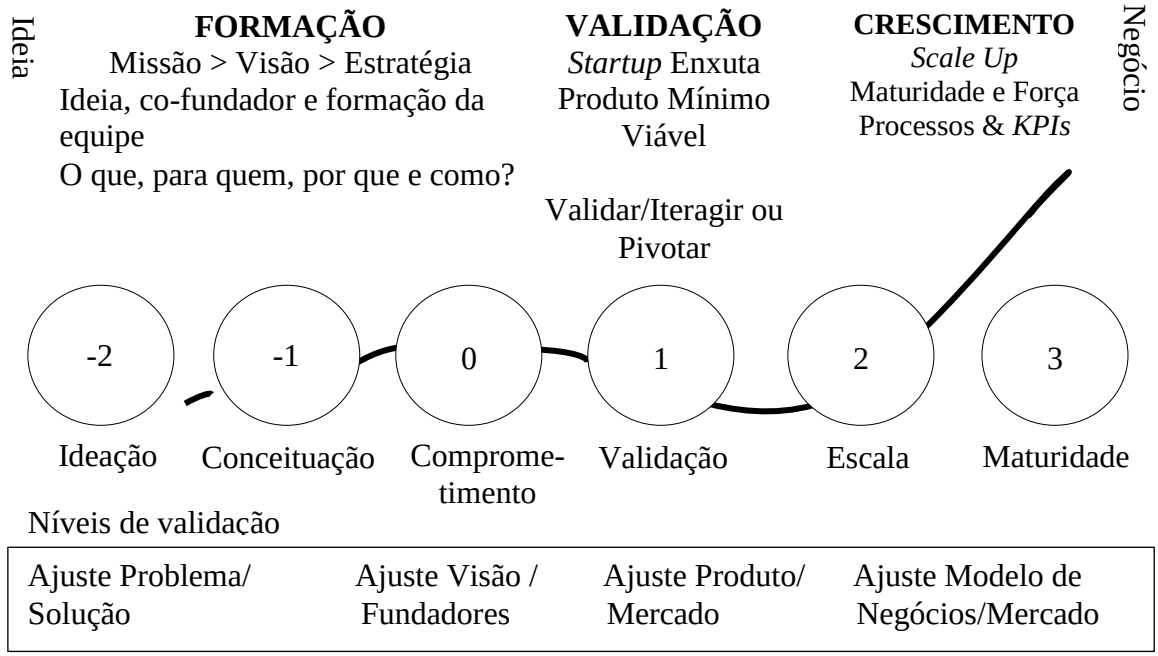
Percebe-se que os 24 passos são orientados então por seis temas que representam perguntas que conduzem a uma série de macro objetivos e, consequentemente, ações ou atividades que são representadas pelos próprios passos em si, que devem ser desenvolvidas para que os macro objetivos sejam alcançados.

O modelo de Aulet (2013), portanto, apresenta de maneira organizada e interdependente um conjunto de orientações e ferramentas altamente interativos e que se inicia com a identificação de uma necessidade inerente a um mercado de clientes suficientemente grande para permitir que o negócio escale em ações futuras para proposição de uma solução, seguido da especificação da solução, modelagem do negócio, construção da solução e desenvolvimento de um plano de escala da mesma, após validação do mínimo produto viável.

Neste sentido, apesar de aparentemente mais exaustivo, o modelo proposto pelo autor utiliza de premissas e abordagens comuns a outros modelos como o *Leanstartup* (Ries, 2012) e o desenvolvimento de clientes (Blank, 2013; Blank & Dorf, 2014) e, desta forma, não propõem um raciocínio de desenvolvimento de uma *startup* que seja divergente a esses, mas complementar.

Além dos autores e modelos supracitados, aplicações de modelos de abordagem mais prática acerca do desenvolvimento de *startups* também são elaboradas por entidades globais como a Startupcommuns, que busca compartilhar as melhores práticas e combinar esforços para criação de novos negócios de base tecnológica e desenvolvimento de ecossistemas empreendedores. A Figura 8 apresenta o modelo desenvolvido pela Startupcommuns.

Figura 8 - Etapas de desenvolvimento de uma *startup*



Fonte: Startupcommons (2018).

Uma análise crítica do modelo descrito na Figura 8 permite observar que o mesmo assemelha-se aos modelos descritos até o momento e ainda utiliza de premissas subjacentes a estes para compor a sequência de seis etapas que o compõe, representando o processo de transformação de uma ideia em um negócio. Esses aspectos podem ser mais bem identificados a partir do Quadro 16, o qual sintetiza os principais objetivos de cada etapa do modelo proposto pela Startupcommons (2018).

Quadro 16 - Descrição das etapas de desenvolvimento de uma *startup*

Fase	**Descrição**
Ideação	Concepção inicial de produto ou serviço que atenda a um mercado-alvo grande o suficiente e ideia inicial sobre a forma de criação de valor. Uma pessoa ou uma pequena equipe, com nenhum compromisso confirmado ou nenhum equilíbrio certo de habilidades na estrutura da mesma.
Conceituação	Definição de missão, visão e estratégia inicial. Dois ou três co-fundadores empreendedores com habilidades complementares. Membros adicionais na equipe para papéis específicos.
Comprometimento	Equipe co-fundadora comprometida, com habilidades equilibradas, visão, valores e atitude compartilhadas. Desenvolvimento do *MVP*. Acordo de acionistas co-fundadores assinado.
Validação	Iterações e testes das hipóteses ou suposições para validação da solução e promoção do crescimento. Indicadores-chave de desempenho iniciais (*KPIs*). Entrada de investidores ou captação de investimentos.
Escala	Foco no crescimento mensurável baseado em *KPIs* de usuários, clientes e receitas e/ou tração e participação de mercado.

Maturidade	Grande nível de crescimento alcançado. Dependendo da missão, visão e compromissos têm chances de continuar a crescer. Tenta continuar culturalmente como uma *startup*.

Fonte: Adaptado de Startupcommons (2018).

No Brasil, em específico, na busca por fomentar o desenvolvimento e o sucesso do movimento de criação das *startups* nacionais, bem como atender as necessidades de conhecimento de um novo perfil empreendedor, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) desenvolveu também um guia prático que apresenta o processo de construção de uma *startup* divido em quatro etapas, denominadas de Descoberta, Ideação, Modelagem e Proposta de Valor e Implantação (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2015a; 2015b; 2015d; 2015d). Os principais apontamentos de cada etapa descrita pelo SEBRAE são destacados no Quadro 17.

Quadro 17 - As etapas de desenvolvimento de uma *startup*

Etapa	**Principais apontamentos**
Descoberta	A primeira etapa reúne reflexões e ferramentas que funcionam como um mapa para que o empreendedor combine propósito, talentos e oportunidades de negócio. Esta etapa está, portanto, orientada principalmente ao desenvolvimento do autoconhecimento como mecanismo inicial de identificação de oportunidades de negócio que se encaixem ao perfil, recursos e habilidades do empreendedor.
Ideação	A segunda etapa apresenta ferramentas e atividades para auxiliar os empreendedores no processo criativo de geração, seleção e prototipação de ideias. Nesta etapa o mercado é utilizado ao mesmo tempo como fonte de geração e validação das ideias. Os protótipos são encorajados como meio de experimentação ou teste das ideias junto ao mercado, de modo a selecionar oportunidades mercadologicamente viáveis.
Modelagem e Proposta de Valor	A terceira etapa reúne ferramentas e atividades para projetar um modelo de negócio para criação de valor. Nesta etapa, utilizando como ferramenta principal o Modelo de Negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), a *startup* busca desenvolver o modelo de negócio em sua completude, avaliando-o tanto à luz do próprio empreendedor quanto do mercado.
Implantação	Apresenta um roteiro prático de atividades para operacionalizar o negócio. Nesta etapa que o *MVP* é construído e testado junto ao mercado. Os resultados são medidos e os aprendizados são incorporados ao negócio de maneira incremental. A equipe de trabalho é formada, sociedades são institucionalizadas (quando necessário) e o planejamento de vendas e marketing é elaborado para aquisição de clientes em escala. O negócio é formalizado e investimentos externos são buscados.

Fonte: Adaptado de Sebrae (2015a; 2015b; 2015c; 2015d)

Assim como os modelos anteriormente descritos, a proposta apresenta pelo SEBRAE (Quadro 17) contribui para o entendimento da aplicação e agrupamento dos conceitos, orientações e prescrições dos mais populares modelos descritos na literatura no desenvolvimento de um processo de construção de uma *startup*. Neste aspecto, outro modelo recentemente desenvolvido e publicado também no Brasil (Quadro 18) apresenta uma proposta de quatro estágios divididos entre as etapas de formulação das hipóteses até a o desenvolvimento do crescimento acelerado do negócio (Startse, 2018).

Quadro 18 - Estágios do ciclo de vida de uma *startup* no Brasil

Estágio	Descrição
Estágio de hipótese	Estágio na qual ocorrem as formulações das ideias sobre o produto, solução e modelo de negócios.
Estágio de validação	A *startup* já possui uma hipótese e está em processo de teste da viabilidade da solução.
Estágio de negócio	A *startup* está em busca de um nicho ideal de mercado para o seu produto e adquire os seus primeiros clientes.
Fase de escala	A empresa já possui um modelo de negócios e clientes definido e está em processo e aceleração do crescimento.

Fonte: Adaptado de Startse (2018).

Assim, a partir dos modelos apresentados, torna-se possível observar que todos eles comungam premissas e pressupostos fundamentais de um processo de aprendizagem e ajuste (Teece, 2010), a partir de um experimento inicial seguido de ajustes finos e constantes com base em teste e erro (Sosna et al., 2010). Deste modo, cada estágio de desenvolvimento de uma *startup* é iterativo e ágil e o negócio provavelmente falhará várias vezes antes de encontrar a abordagem correta (Blank, 2013). Por isso, a resposta a uma falha pode ser crítica para que o processo de tentativa e erro subsequente desenvolva-se, no qual a capacidade de aprender com experiências erradas e a resiliência para continuar experimentando podem ser capacidades individuais e organizacionais fundamentais para a evolução do negócio (Sosna et al., 2010).

Portanto, apesar de apresentar algumas características distintivas, o desenvolvimento de uma *startup*, independente do modelo adotado, é caracterizado por um processo sistemático e iterativo que organiza a busca por um modelo de negócio recorrente e escalável em que, a partir da experimentação e do *feedback* dos clientes, o negócio pode descobrir se as suas hipóteses de negócio previamente criadas pelo empreendedor são válidas mercadologicamente ou não (Aulet, 2013; Blank, 2013; Ries, 2012). Isso, consequentemente, resume-se nos estágios de ideação, criação de hipóteses, validação das hipóteses, construção do modelo de negócio, operacionalização do negócio, adequação do modelo de negócios ao mercado e escala, presentes nos modelos observados.

Além disso, cabe destacar que uma vez que o compromisso com a transformação contínua e as estratégias ágeis implica mudanças em todos os níveis organizacionais, uma série de fatores como estrutura, estratégia, capacidades, colaboradores e liderança também podem, de múltiplas formas, afetar a agilidade organizacional (Appelbaum, Calla, Desautels, & Hasan, 2017a; Appelbaum, Calla, Desautels, & Hasan, 2017b). Esse aspecto, consequentemente, pode exigir configurações organizacionais diferentes das tradicionais

levando, por exemplo, a uma mistura complexa de estruturas organizacionais e estilos de liderança (Baskarada & Koronios, 2018).

2.3.2 Ciclo de Vida Organizacional de *startups*

É relativamente comum classificar uma *startup* como um indivíduo que possui o objetivo de transformar uma ideia em um negócio viável e que requer recursos. Isso, no entanto, acaba por ignorar o ciclo de vida de uma *startup* e, consequentemente, a percepção de que em cada estágio desse ciclo a empresa possui e irá possuir necessidades específicas de recursos monetários e não monetários (Paschen, 2017). Neste sentido, serão apresentados alguns modelos descritos na literatura acadêmica que utilizam da abordagem do Ciclo de Vida Organizacional em suas pesquisas, em sua essência ou em partes, assim como de maneira direta ou indireta, ou seja, ora evidenciando as principais características do desenvolvimento com o suporte da metáfora biológica em sua essência, ora apenas como uma sequência de estágios.

2.3.2.1 O modelo de Galbraith (1982)

Para Galbraith (1982) a história de um empreendimento versa sobre a história do desenvolvimento e evolução de uma ideia de negócio e as crises de crescimento representam as transições para novas fases de desenvolvimento da ideia de negócio ou mesmo uma mudança fundamental na própria ideia.

De maneira complementar, o Galbraith (1982) destaca ainda que a ideia de negócio de um empreendimento não surge em sua completude desde o início e, por isso, é constantemente testada e desenvolvida na medida em que a *startup* avança. Assim, inicialmente a viabilidade técnica é testada no estágio de teste de conceito, seguida de testes de viabilidade da fabricação no estágio de protótipo. Eventualmente, a abordagem de vendas, estratégia de marketing e todas as outras partes da ideia são testadas e refinadas concomitantemente. Logo, qualquer ideia de negócio evolui através de estágios, nos quais os principais objetivos do empreendimento se diferenciam ao decorrer do seu crescimento (Galbraith, 1982).

Assim, Galbraith (1982) é um dos primeiros autores a analisar a mudança nas principais características de empresas de base tecnológica e utilizar diversas dimensões,

dentro de seus estágios de desenvolvimento, como tarefa, pessoas, estrutura, processo de decisão e sistemas de recompensa como objetivo de suas análises (Quadro 19).

Quadro 19 - Principais características das dimensões ao decorrer o desenvolvimento de uma empresa de base tecnológica

Fator	**Estágios**				
	Prova Inicial – Protótipo	Modelo de venda	*Start-Up* - Volume de produção	Crescimento natural	Manobra estratégica
Objetivo	Invente e faça	Faça bem e teste	Faça e distribua em volume	Torne lucrativo	Domine um nicho
Pessoas	Multitarefas e tomadores de risco	Multitarefas e alguns tomadores de riscos especiais	Tipos de especialistas não técnicos	Pessoas de negócios e planejadores	Planejadores e estrategistas
Sistemas de recompensa	Possibilidade de recompensas, clima não burocrático; e objetivo de fazer uma marca	Clima não burocrático	Carreira	Carreira e salário	Carreira, salário e bônus
Processos	Informal, contato face a face e controle pessoal	Informal, contato pessoal e reuniões	Formal, sistemas e procedimentos e orçamentos	Controle formal, planejamento e orçamento e sistemas de informação	Planos quinquenais, centro de lucro e plano multidimensional
Estrutura	Informal e pouco necessária	Funções e hierarquias incipientes	Organização funcional e divisão do trabalho centralizado	Funcional com sobreposições, divisão de trabalho e descentralizada	Matricial, centro de lucro e descentralizada
Líder	*Quarterback* (Comandante)	Jogador e treinador	Treinador	Gerente	Estrategista

Fonte: Galbraith (1982).

Deste modo, conforme o Quadro 19, as *startups* devem passar por vários estágios para a construção de uma nova organização e, segundo Galbraith (1982), um dos principais problemas de mortalidade desses negócios é que os gerentes não pensam no crescimento de seus negócios como uma sequência de estágios. Neste sentido, para orientar as decisões necessárias em cada estágio, Galbraith propõe o modelo apresentado no Quadro 18, que descreve os cinco estágios pelos quais os empreendimentos de alta tecnologia irão progredir.

As duas primeiras etapas do primeiro estágio, denominadas prova inicial e protótipo, são marcadas por uma equipe formada por poucas pessoas, em geral, mais técnicas e multitarefas, que são encorajadas a inventar e projetar. Essas pessoas são atraídas pelas possibilidades de recompensas, clima não burocrático e novas experiências, conforme descrito pelo modelo (Galbraith, 1982). Logo, o primeiro estágio caracteriza-se, em sua essência, por

um grupo pequeno provido de autonomia e uma chance de experimentar suas ideias e vê-las implementadas. Assim, como em parte há pouca necessidade de coordenação, a estrutura e os processos são informais, na qual a liderança exerce um papel de direcionador ativo (Galbraith, 1982).

Sequencialmente, no estágio de modelo de venda o principal objetivo é desenvolver um bom produto tanto tecnicamente quanto economicamente. Por isso, a solução é submetida a testes de qualidade no mercado e em uso real. Pessoas mais especializadas são integradas e uma hierarquia incipiente de uma organização funcional deve começar a tomar forma em torno das funções técnicas especializadas. No entanto, os processos ainda são informais e existem muitas reuniões para tomadas de decisão (Galbraith, 1982).

Na terceira fase, *start-up* - volume de produção, inicia-se o processo de escala e, desta forma, a produção e distribuição em grandes volumes da solução validada. Para isso, novos especialistas e funções são adicionadas e inicia-se uma demanda por uma gestão mais formal. Assim, o sistema formal é implementado pela introdução de regras, sistemas e procedimentos (Galbraith, 1982).

O próximo estágio, denominado crescimento natural, é marcado pelo início da estabilização do crescimento. Por isso, o principal objetivo é tornar-se lucrativo frente a um mercado mais competitivo. Novas linhas de produtos são desenvolvidas e a organização precisa gerenciar a diversidade das soluções, aumentando a descentralização em termos de tomada de decisão, mas ainda mantendo sua base de estrutura funcional (Galbraith, 1982).

O último estágio, a manobra estratégica, é caracterizado pela busca do crescimento sustentado em determinado nicho em longo prazo (Galbraith, 1982). Para isso, segundo o autor, a descentralização é estimulada e o foco volta-se para o planejamento, elaboração e implementação de estratégia.

Logo, Galbraith (1982) argumenta que uma *startup* deve ser entendida como um conjunto integrado e interdependente de peças, as quais compõem o seu modelo apresentado. Neste aspecto, o estágio de desenvolvimento e a ideia do negócio determinam, portanto, o objetivo principal ou tarefa básica a ser executada. Consequentemente, devido a essa integração descrita por Galbraith (1982) evidencia-se que diferentes objetivos acabam por requerer diferentes estruturas, processos de decisão, sistemas de recompensa e pessoas para sua consecução.

2.3.2.2 O modelo de Van de Ven et al. (1984)

Sob o suporte de três diferentes perspectivas, que são a Empreendedora, Organizacional e Ecológica (Quadro 20), Van de Ven et al. (1984) utilizam uma amostra de 14 novas empresas de *software* educacional para identificar e descrever os estágios de seu desenvolvimento.

Quadro 20 – Perspectivas adotadas no modelo de Van de Ven et al. (1984)

Perspectiva	Descrição
Empreendedora	Foca-se nas características do fundador ou promotor de um novo negócio.
Organizacional	Aborda a análise e exame da série de eventos, processos de planejamento e formas estruturais que emergem ao decorrer do crescimento de um negócio para mobilizar a ação coletiva e a consecução dos objetivos organizacionais.
Ecológica	Examina as condições externas nas quais uma empresa é criada e desenvolvida, como questões políticas, econômicas, etc.

Fonte: Adaptado de Van de Ven et al. (1984).

A partir da proposta apresentada no Quadro 20, os autores observaram que, embora os estágios ocorram de maneira sequencial, eles não são correlacionados fortemente com a idade das empresas, mas com o desempenho das mesmas. Isso, por sua vez, sugeriu então que o desempenho de uma empresa poderia ser utilizado para determinar o estágio de desenvolvimento (Van de Ven et al., 1984). Assim, a partir de uma sequência de cinco estágios, os autores apresentam as principais mudanças na empresa ao decorrer do seu crescimento (Quadro 21).

Quadro 21 - Estágios do ciclo de vida de *startups* de *software* educacional

Estágio	Características
Gestação	Cobre um período no qual os fundadores obtêm habilidades e experiências que os preparam para iniciar o negócio. As atividades são diretamente relacionadas ao tipo do negócio. É considerado um período de pré-iniciação.
Planejamento	Abrange o período que se inicia com a decisão real do empreendedor de iniciar o negócio e termina quando a empresa começa a operação.
Contratação de serviços	As empresas começam fornecendo serviços de contrato personalizado e continuam a fazê-lo, enquanto pertinente. Durante esta fase, as empresas atuam em um ambiente informal e dependem quase que exclusivamente de contratos para geração de receita.
Propriedade de produtos	No desenvolvimento de seu primeiro produto próprio, essas empresas começam a lidar com o processo e os problemas de comercializar um produto, além de encontrar canais de distribuição.
Multiprodutos	Ocorre quando a empresa desenvolve sua segunda linha de produtos. Novos relacionamentos contratuais e parcerias são desenvolvidos para vender e distribuir essa nova linha de produtos.

Fonte: Adaptado de Van de Ven et al. (1984).

Além das principais mudanças, os autores apresentam também as variações nos aspectos analisados conforme as perspectivas adotadas, a partir da ideia de estágios do ciclo de vida (Quadro 22).

Quadro 22 – Variações em aspectos segundo as perspectivas adotadas no modelo de Van de Ven et al. (1984)

Perspectiva	Variações
Empreendedora	Competência, confiança, imaginação e comprometimento constituem as principais características pessoais que distinguiam entre os empreendedores do estágio posterior de empreendedores em estágios inicias.
Organizacional	O crescimento de uma *startup* é acompanhada por um aumento no grau de especialização e padronização das atividades de trabalho, bem como maiores graus de envolvimento decisório por parte dos principais gestores e conselho diretivo. Deste modo, diferenças significativas entre empresas em estágios iniciais e posteriores são observadas em termos de estabilidade de pessoal, escala de produção, controle gerencial e práticas de gerenciamento.
Ecológica	O crescimento de uma *startup* acompanha um aumento na dinamicidade do ambiente, aumento do mercado concorrente e aumento da rede de relacionamentos.

Fonte: Adaptado de Van de Ven et al. (1984).

Os resultados encontrados por Van de Ven et al. (1984) e apresentados nos Quadro 21 e 22 são, até certa medida, simplistas e os próprios autores salientam que o exame da evolução das *startups* proposto pelo modelo descrito é relativamente limitado ao contexto e ao desenho da pesquisa adotado. Apesar disso, a proposta avança ao direcionar o foco para o entendimento do fenômeno de mudança organizacional em empresas nascentes de base tecnológica, em específico, além de organizar os aspectos analisados em três diferentes perspectivas: Empreendedora, Organizacional e Ecológica, a fim de responder quais fatores influenciam o sucesso de um novo negócio.

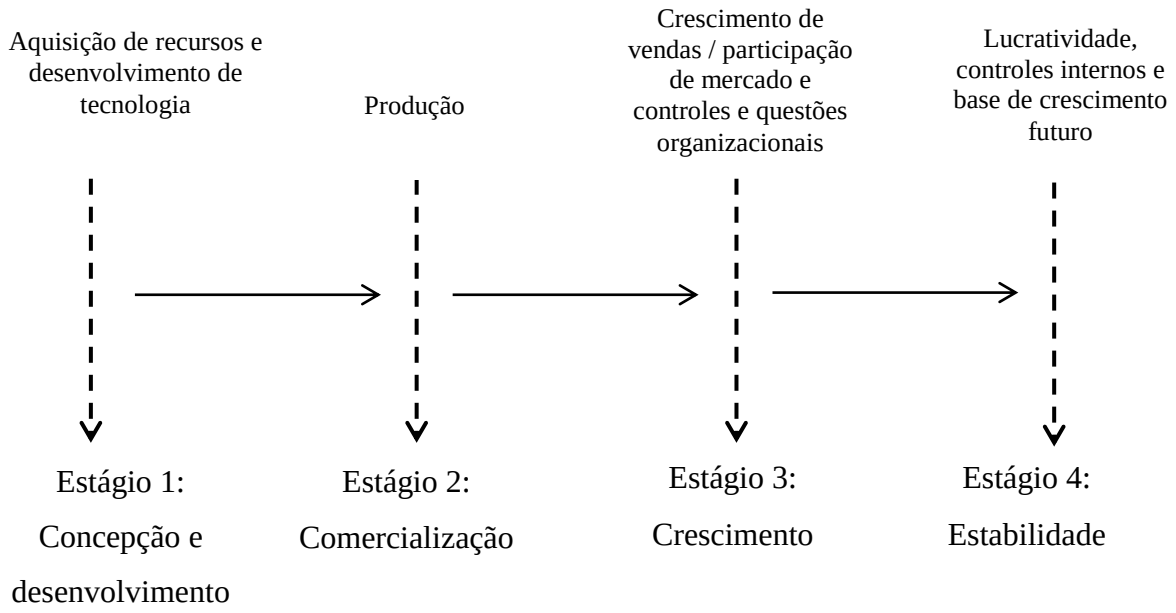
Ainda nesse aspecto, o modelo de Van de Ven et al. (1984) contribui para avanços na compreensão teórica e empírica da questão norteadora do estudo ao fornecer um devido destaque à perspectiva ecológica do negócio, a qual se direciona atenção a aspectos externos a empresa.

2.3.2.3 O modelo de Kazanjian (1988)

De maneira mais fiel aos pressupostos da abordagem do Ciclo de Vida Organizacional, Kazanjian (1988) propõe um modelo para novos empreendimentos de base tecnológica formado por quatro estágios, denominados de concepção, comercialização, crescimento e estabilidade.

Delimitado ao contexto dos empreendimentos iniciais de base tecnológica, o autor desenvolve um modelo no qual relaciona os problemas dominantes a cada estágio do ciclo de vida (Figura 9). Assim, sob a perspectiva dos problemas dominantes, Kazanjian (1988) argumenta que além desses problemas definirem a posição em um determinado momento de um negócio no CVO, a busca pelo conhecimento e a competência para solução desses problemas constitui, de maneira igualmente importante, o processo de aprendizado organizacional, contribuindo para a explicação sobre o porquê alguns negócios falham e outros avançam.

Figura 9 - Relação de problemas dominantes em cada estágio de crescimento



Fonte: Kazanjian (1988).

Assim, conforme apresentado na Figura 9 o primeiro estágio descrito por Kazanjian (1988) propõe que o foco principal do empreendedor e da equipe nesta fase relaciona-se à invenção e ao desenvolvimento de um produto ou tecnologia. Em outras palavras, atividades associadas à transformação de uma ideia em um novo negócio. Além disso, estrutura e formalidade são inexistentes neste estágio, com quase todas as atividades focadas em questões técnicas definidas e dirigidas pelo(s) empreendedor(es) fundador(es). Protótipos são constantemente construídos para teste e captação de investimentos. As atividades são organizadas de maneira implícita e informal, em torno dos princípios de gerenciamento de projetos (Kazanjian, 1988).

Num segundo momento, ou seja, no estágio de comercialização o principal foco da empresa direciona-se para o desenvolvimento do produto ou tecnologia para comercialização (Kazanjian, 1988). Neste momento, a organização assemelha-se muito a uma nova equipe de desenvolvimento de produto, com seus problemas e competências de caráter amplamente técnico e o principal objetivo relaciona-se ao aprendizado sobre a criação de uma solução ajustada. A comunicação é informal e os funcionários envolvem-se ou presenciam diretamente todas as decisões. Funções e sistemas administrativos são incipientes. No final do estágio, a solução é comunicada e ofertada (Kazanjian, 1988).

No terceiro estágio, denominado de crescimento, a viabilidade técnica e mercadológica da solução é alcançada e um processo de crescimento é iniciado. Segundo Kazanjian (1988), é comum neste momento uma sequência de problemas funcionalmente localizados, pois, cada função acaba por enfrentar dificuldades em construir um sistema de tarefas eficiente e eficaz. Ainda para o autor, esses problemas demonstram as dificuldades de transição de uma *startup* para uma organização de alto crescimento e volume e, por isso, a empresa experimenta um estado de constante mudança. Além disso, existe um crescimento da hierarquia, um advento da especialização funcional e uma estruturação e organização das atividades, bem como um movimento em direção à contratação de profissionais experientes e treinados profissionalmente (Kazanjian, 1988).

No estágio da estabilidade, o último descrito por Kazanjian (1988), o maior desafio da *startup* torna-se manter o crescimento e a posição de mercado. Assim, o foco direciona-se para o desenvolvimento de novas soluções. A organização é tipicamente funcional e adota princípios burocráticos para a organização em toda a empresa. Uma estrutura formal e com regras e procedimentos, portanto, é formalizada (Kazanjian, 1988).

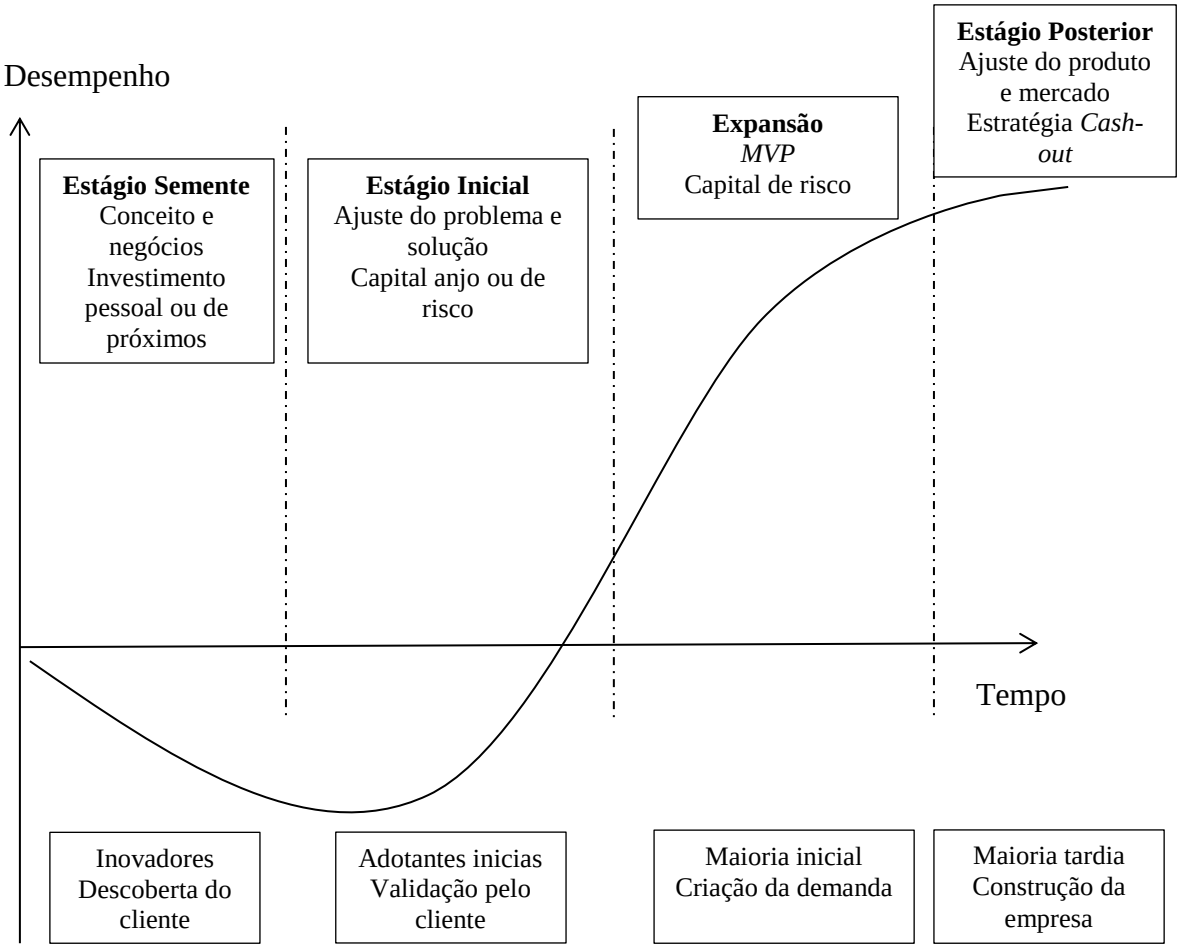
2.3.2.4 Outros modelos de Ciclo de Vida Organizacional em *startups*

De forma adaptada aos objetivos propostos pela pesquisa, Crowne (2002) apresenta um modelo de CVO divido em quatro estágios que busca examinar questões críticas de desenvolvimento de produto. Assim, o primeiro estágio caracteriza-se pela criação e refinamento da ideia concebida até a primeira venda, no qual forma-se uma pequena equipe executiva com as habilidades necessárias para começar a construir o produto. No segundo estágio, a estabilização inicia-se a partir da primeira venda até o alcance do encaixe entre o produto e o mercado. O estágio de crescimento, segundo Crowne (2002), inicia-se a partir da

estabilização do produto e dura até que o tamanho do mercado, participação e taxa de crescimento tenham sido estabelecidos. Por último, a *startup* evolui para uma organização madura, no qual o desenvolvimento de produtos torna-se robusto e escalado, com atenção a processos que buscam novas invenções de produtos.

Outra proposta de leitura do crescimento de *startups* a partir de estágios de ciclo de vida é apresentada Overall e Wise (2015). Nessa proposta os autores utilizam o modelo de curva-S para desenvolver uma modelo de ciclo de vida sob a perspectiva do desenvolvimento de clientes desenvolvido por Blank em associação ao modelo de adoção de inovação e modelo de financiamento de novos negócios (Figura 10).

Figura 10 - Estágios do modelo de curva-S de *startups*



Fonte: Overall e Wise (2015).

Conforme demonstrado na Figura 10, o modelo proposto por Overall e Wise (2015) estrutura-se em quatro estágios distintos construídos a partir dos quatro estágios propostas por Steve Blank em seu reconhecido modelo de desenvolvimento de clientes. Neste sentido, a

leitura da Figura 10 permite facilmente observar elementos que são comuns a outras propostas como a do próprio desenvolvimento de clientes de Steve Blank, ou ainda da *startup enxuta* de Eric Ries. Esse aspecto pode ser ainda melhor observado a partir do Quadro 23, no qual os autores descrevem os pontos principais de suas análises nos diferentes estágios do modelo proposto.

Quadro 23 - Estágios do modelo curva-S sob a perspectiva dos modelos de investimento e desenvolvimento de clientes

Fase do Desenvolvimento de Cliente	**Fase 1**	**Fase 2**	**Fase 3**	**Fase 4**
	Descoberta do cliente	Validação pelo cliente	Criação da demanda	Construção da empresa
Questão a responder	Este é um problema que vale a pena resolver?	O mercado pagará por essa solução?	Esta solução pode ser produzida?	Um negócio lucrativo pode ser criado?
Atividade para obter a resposta	Entrevista com os consumidores	Teste do *MVP* através de testes pilotos	Escalar	Eficiência
A fase encerra-se com	Ajuste problema-solução	Ajuste produto-mercado	Uma desaceleração do crescimento	Saída da empresa por meio de *IPO* ou *M&A*
Fontes de financiamento	Fundadores, amigos e familiares	Capital semente, aceleradoras, *crowdfunding* e investidores anjo	Capital de risco	*Public equity* e *Venture debit*

Fonte: Adaptado de Overall e Wise (2015).

Semelhante às propostas anteriores e a partir do modelo proposto por Churchill e Lewis (1983), Paschen (2017) desenvolve um modelo de CVO composto por três estágios, a fim de investigar e descrever os principais requisitos de recursos necessários ao desenvolvimento de uma *startup* e os tipos de *crowdfunding* mais adequados para atender a esses requisitos. Assim, dividido em pré-*startup*, *startup* e crescimento, o autor identifica e descreve com o suporte da literatura as principais características de cada estágio do modelo, as quais são apresentadas no Quadro 24.

Quadro 24 - As características de uma *startup* ao decorrer de seu desenvolvimento

Estágio:	**Pré-*startup***		***Startup***	**Crescimento**	
Recursos para alcançar o(a):	Ajuste do problema-solução	Validação do produto	Validação do mercado	Penetração de mercado	Expansão de mercado
Descrição dos estágios					
Pré-*startup*: Fase formativa do ciclo de vida. O fundador tem uma ideia e explora a viabilidade de construir um negócio com base nessa ideia. Os esforços concentram-se no desenvolvimento de uma oferta viável tecnicamente e que solucione um problema significativo do cliente, além de identificar um mercado-alvo, parceiros, distribuidores e concorrentes associados a essa solução. Nesta fase, busca-se alcançar um ajuste de problema-solução e criar um plano de negócios viável. As necessidades de financiamento são principalmente para pesquisa e desenvolvimento, pré-inicialização, teste de produtos, geração do plano de negócios e preparação para o					

lançamento do empreendimento. Em síntese, os recursos organizacionais são direcionados para validar uma ideia.
***Startup*:** Nesta fase, à medida que o negócio desenvolve-se, busca-se, além da viabilidade da ideia, a credibilidade do modelo de negócio, de modo a entregar a oferta proposta ao mercado alvo. Os esforços agora se concentram em refinar a solução ou protótipo em um *MVP* e avançar o modelo de receita inicial para um plano de negócios viável. As principais preocupações são a validação do ajuste do produto-mercado. Em síntese, os recursos são direcionados para criar e testar solução(ões) para clientes em potencial, contratar colaboradores, gerenciar operações, estabelecer a solução no mercado e executar o plano de marketing para o lançamento comercial.
Crescimento: A *startup* tornou-se eficiente e lucrativa. Em outras palavras, ela é financeiramente saudável, possui tamanho e penetração de mercado suficientes e alcançou a validação da solução e do mercado. Assim, à medida que a *startup* potencializa a sua expansão, ela demonstra um forte crescimento que deve continuar. Fundos de capital podem ser utilizados para estimular um maior crescimento e podem ajudar a *startup* a adquirir outra empresa como forma de alcançar escala ou fornecer liquidez e uma saída de caixa para o fundador. O risco de insucesso é menor do que no início e a *startup*. Os recursos organizacionais, portanto, são direcionados para comercializar a oferta e escalar as operações da empresa.

Fonte: Adaptado de Paschen (2017).

A partir do Quadro 24 observa-se que, de maneira similar aos modelos anteriormente descritos, como os propostos por Galbraith (1982) e Kazanjian (1988), por exemplo, Paschen (2017) também apresenta os objetivos organizacionais como elementos de direcionamento dos recursos e orientação das atividades a serem desempenhadas em cada estágio do ciclo de vida de uma *startup*, com especial atenção aos processos de obtenção das viabilidades técnicas e mercadológicas.

Alterando-se o foco nos objetivos organizacionais para os desafios de crescimento, Picken (2016; 2017) descreve o ciclo de vida de uma *startup* para uma corporação em quatro diferentes estágios: *startup*, transição, escala e saída. Assim, apesar de definidos pelos principais desafios enfrentados pela equipe fundadora em um determinado momento, os limites entre os estágios são difusos e frequentemente se sobrepõem, segundo o autor. Deste modo, ainda segundo Picken (2016; 2017), embora seja essencial possuir o conceito de negócio bem desenvolvido no estágio inicial, desenvolver uma base para uma empresa escalável durante o período de transição é igualmente importante e pode ter uma influência maior no sucesso do empreendimento do que o processo de conceituação durante a inicialização propriamente dita.

Assim, conforme Picken (2016; 2017) o principal desafio do empreendedor no primeiro estágio é definir e validar o conceito de negócio. Neste estágio, ainda, o compromisso de tempo e os recursos são limitados e os riscos econômicos são incipientes. A organização é tipicamente informal e a estruturada é flexível e fluida.

Sequencialmente, no período de transição, a *startup* adquire representatividade no mercado e sua estrutura inicia um processo de organização e formalização, o qual é exigida para o rápido crescimento da próxima fase. O principal desafio é concluir o desenvolvimento

da oferta, estabelecer uma base administrativa sólida e posicionar a organização para o período de rápido crescimento (Picken, 2016; 2017).

Na fase de escala, segundo Picken (2016; 2017), a *startup* precisa agregar recursos significativos e alavancar os processos e as parcerias para o crescimento do negócio dentro da estrutura do conceito de negócio validado e de um modelo de negócio sustentado. O objetivo principal relaciona-se ao crescimento rápido, a fim de alcançar competitividade e liderança de mercado. Esse processo, no entanto, requer um amadurecimento e mudança de organização na empresa, a partir do desenvolvimento de uma estrutura e de processos disciplinados e mais formais. Portanto, à medida que a empresa cresce, o ambiente fluido e flexível da organização torna-se mais disciplinado e estruturado. A comunicação e os processos de tomada informal de decisão são substituídos também por uma estrutura mais formalizada. A saída, por fim, refere-se a um IPO, venda privada, fusão ou aquisição (Picken, 2016; 2017).

2.3.2.5 Síntese dos modelos de desenvolvimento e Ciclo de Vida Organizacional para descrição do crescimento e desenvolvimento de *startups*

A partir da revisão dos modelos apresentados é possível observar que, no geral, assim como os tradicionais modelos de CVO descritos e analisados, à medida que uma *startup* cresce, o seu ambiente fluido e flexível tende a tornar-se mais disciplinado e estruturado, a fim de atender as necessidades de organização exigidas para se transformar em empresas maduras ou corporações. Isso, segundo Gulati e DeSantola (2016), acontece porque esses negócios estão prestes a lidar com mercados maiores e com uma maior complexidade organizacional, o que requer invariavelmente um preparo para gerenciar esse crescimento e as mudanças necessárias a esse fim.

Além disso, os modelos descritos prestam suporte e corroboram a ideia de que o desenvolvimento de tais empreendimentos, assim como das organizações em geral, também se prossegue através de um padrão previsível de eventos (Galbraith, 1982), os quais podem ser associados aos problemas (Crowne, 2002; Picken, 2016; 2017), objetivos (Galbraith, 1982; Kazanjian, 1988; Overall & Wise, 2015; Paschen, 2017) e características organizacionais e relacionadas ao contexto organizacional (Van de Ven et al., 1984). Isso, em última análise, relaciona-se ao conceito de Ciclo de Vida Organizacional.

Deste modo, os principais pressupostos e aspectos comuns aos modelos analisados são apresentados no Quadro 25.

Quadro 25 - Síntese dos pressupostos e aspectos comuns observados nos modelos de crescimento para *startups*

Pressupostos
- Apesar de ora denominados problemas, ora desafios operacionais e de gestão, ou ainda, de objetivos de crescimento, observa-se que esses padrões de mudança investigados pelos modelos descritos assemelham-se em termos práticos, e ainda se complementam para o entendimento do fenômeno das mudanças organizacionais em *startups*. Além disso, esses padrões apresentam-se também como aspectos importantes no direcionamento de recursos e na orientação do foco das atividades durante crescimento das *startups*. - No geral, as mudanças nos estágios de uma *startup* demonstram uma tendência de alteração de um ambiente fluido e flexível nos estágios iniciais, para um ambiente mais disciplinado e estruturado nos estágios mais tardios, Isso ocorre a fim de atender as necessidades de organização exigidas para que as *startups* se transformem em empresas maduras ou corporações. - Ainda em relação aos estágios percebe-se que, de maneira geral, o processo de crescimento de uma *startup* é divido em quatro estágios: um primeiro estágio relacionado à concepção e construção da proposta de valor da empresa, na qual a visão dos empreendedores são traduzidas como hipóteses dentro de um modelo de negócio; um segundo estágio no qual essas hipóteses são testadas no mercado por meio de um teste de conceito a partir de um mínimo produto viável; num terceiro estágio, depois de validada mercadologicamente a proposta de valor, inicia-se o processo de produção e comercialização da solução, bem como a contratação de pessoal e refinamento do modelo de negócios. Esse estágio é muitas vezes entendido de maneira análoga como uma tração; por último, observa-se um quarto estágio no qual a *startup* inicia o processo de escala e diversificação da sua linha de soluções, além de do processo de transição para uma corporação. - Adaptações e ajustes nos aspectos organizacionais como, estrutura, controle e grau de especialização das atividades e dos colaboradores, por exemplo, são acompanhadas de mudanças no estilo gerencial e de tomada de decisão do(s) empreendedor(es) fundador(es). Essas observações demonstram o caráter integrado e interdependente das mudanças organizacionais e a organicidade das mesmas ao decorrer do crescimento da *startup*.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Portanto, a partir do Quadro 25 observa-se que, além de uma metáfora pertinente ao estudo das mudanças organizacionais ao decorrer do crescimento das *startups*, a abordagem do CVO nesses negócios está fortemente associada à forma como os objetivos de uma *startup* compõem a sua trajetória organizacional e orientam as atividades por ela desenvolvidas. Em outras palavras, demonstra a forma como a empresa é conduzida, modela as suas atividades e prioridades, bem como direciona os recursos e esforços necessários a partir de seus objetivos (Oliva et al., 2018).

Além da síntese das características comuns aos Ciclos de Vida Organizacional que descritas no Quadro 25, o Quadro 26 apresenta uma breve comparação entre os principais aspectos dos modelos descritos nesta pesquisa.

Quadro 26 - Síntese dos principais aspectos dos modelos de CVO de startup descritos na pesquisa

Modelo	**Variáveis analisadas**	**Número de estágios**	**Principais resultados**
Galbraith (1982)	Idade, tamanho, taxa de crescimento, objetivos, estrutura, funcionários	5 estágios: Protótipo, Modelo de vendas,	Uma *startup* é um conjunto integrado e

	(especialização), sistema de remuneração, processos (formalização), centralização e estilo de liderança.	Start-Up, Crescimento natural e Manobra estratégica.	interdependente de peças. Neste aspecto, o estágio de desenvolvimento e a ideia do negócio determinam o objetivo principal ou tarefa básica a ser executada. Consequentemente, diferentes objetivos requererem diferentes estruturas, processos de decisão, sistemas de recompensa e pessoas para sua consecução.
Van de Ven et al. (1984)	Perspectivas empreendedora, organizacional e ecológica.	5 estágios: Gestação, Planejamento, Contratação de serviços, Propriedade de produtos e Multiprodutos.	Os estágios ocorrem de maneira sequencial e não são correlacionados fortemente com a idade das empresas, mas com o desempenho das mesmas. Logo, o desempenho de uma empresa pode ser utilizado para determinar o estágio de desenvolvimento da mesma.
Kazanjian (1988)	Idade, tamanho, taxa de crescimento, desafios de gestão dominantes, forma estrutural, formalização e centralização.	3 estágios: Concepção e Desenvolvimento, Comercialização e Estabilidade de Crescimento.	Sob a perspectiva dos problemas dominantes, Kazanjian descreve que além dos problemas definirem a posição em um determinado momento de um negócio no CVO, a busca pelo conhecimento e a competência para solução desses problemas constitui, de maneira igualmente importante, o processo de aprendizado organizacional, contribuindo para a explicação sobre o porquê alguns negócios falham e outros avançam.
Outros modelos	Geralmente apresentam os objetivos ou atividades organizacionais como elementos de direcionamento dos recursos e orientação das atividades a serem desempenhadas em cada estágio do ciclo de vida de uma startup, com especial atenção aos processos de obtenção das viabilidades técnicas e mercadológicas (Blank & Dorf, 2014; Paschen, 2017; Ries, 2012). Além disso, podem considerar os desafios de crescimento como foco em detrimento aos objetivos organizacionais (Picken; 2016; 2017). Em suma, descrevem o ciclo de vida de uma startup para		

	uma corporação em diferentes estágios, destacando que embora seja essencial possuir o conceito de negócio bem desenvolvido no estágio inicial, desenvolver uma base (disciplina, processos e estrutura) para uma empresa escalável durante o período de transição é igualmente importante e pode ter uma influência maior no sucesso do empreendimento do que o processo de conceituação durante a inicialização propriamente dita.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

2.3.3 Gestão de riscos em *startups*

No decorrer do desenvolvimento de uma *startup*, os objetivos organizacionais por ela planejados podem se alterar. Essas alterações, em sua essência, descrevem a orientação da empresa no que diz respeito à superação dos principais desafios operacionais e de gerenciamento associados a esses objetivos (Oliva et al., 2018). Por isso, as *startups* são organizações ágeis que desenvolvem capacidades dinâmicas para assumir riscos de naturezas distintas, devido ao seu apetite e tolerância aos riscos decorrentes de seu design, estrutura, estratégias e metas voltadas para a inovação (Teberga et al., 2018).

A partir do exposto, depreende-se então que as empresas que apresentam crescimento rápido são particularmente vulneráveis a uma série de fontes de risco (Picken, 2017). Neste aspecto, as *startups* devem, portanto, apresentar naturalmente uma maior tendência a correr riscos e, por consequência, maiores índices de insucesso e fracasso (Giardino et al., 2014; Teberga et al., 2018).

Por isso, especialmente nos ambientes de alta exposição a fontes de risco como o das *startups*, habilidades robustas para diagnosticar e gerenciar esses riscos podem ser requeridas (Attar, 2010; Keizer, Halman, & Song, 2002). Assim, diferente da incerteza, a qual não pode ser mensurada, esses riscos podem ser quantificados e gerenciados utilizando-se ferramentas e abordagens de gestão reconhecidas, uma vez que estão associados a resultados conhecidos (Hasani, 2018; Teece et al., 2016).

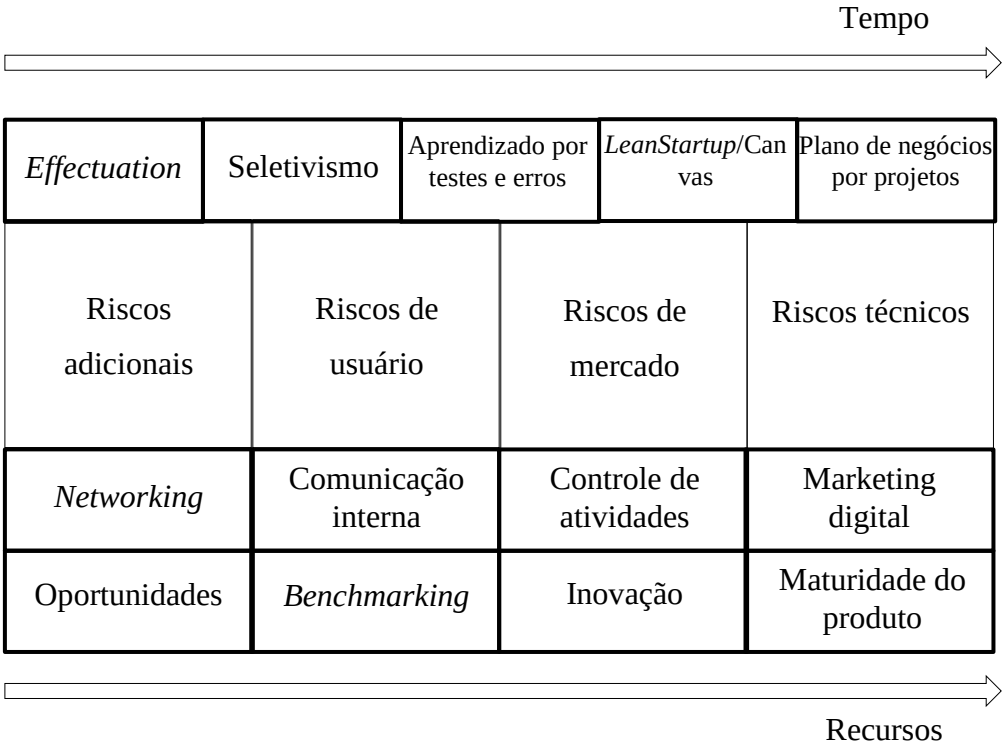
Entretanto, diferentemente das corporações tradicionais, as quais operam sobre modelos de negócios conhecidos e validados, as *startups* operam no modo pesquisa, no que se refere à busca por um modelo de negócios repetível e escalável. Isso, consequentemente, pode requerer um conjunto de regras, roteiros habilidades e ferramentas diferentes, ou mesmo adaptadas, das aplicadas nos negócios tradicionais (Blank & Dorf, 2014; Ries, 2012) que possibilitem a esses negócios um gerenciamento proativo dos diferentes riscos aos quais estão expostos (Picken, 2017).

Desta forma, além dos tradicionais riscos descritos pela literatura, outros riscos particulares ao ambiente das *startups* podem ser observados (Picken, 2017). Isso evidencia a necessidade de abordagens alternativas às abordagens tradicionais para o gerenciamento dos riscos de forma holística nesses negócios (Teberga et al., 2018), além da importância do conjunto de conhecimentos e capacidades desenvolvido a partir do seu desenvolvimento e que possibilitam atingir os objetivos estabelecidos com a agilidade requerida, redução dos riscos e preservação dos recursos escassos (Oliva et al., 2018).

Assim, um dos métodos propostos pela literatura para gerenciamento de riscos associados ao desenvolvimento de uma nova solução é o desenvolvido por Davis (2002). Para a sua construção, a proposta do autor diferencia três diferentes classificações de risco: técnico, mercadológico e de usuário. Desta forma, para o autor os riscos de mercado associam-se à posição atual da empresa no mercado-alvo e aos fatores necessários para desenvolver com sucesso um novo produto para o mercado. Os riscos técnicos, por sua vez, estão relacionados à compreensão da tecnologia da empresa e à sua capacidade de montar uma equipe de desenvolvimento efetiva. Já os riscos do usuário relacionam-se ao conhecimento do consumidor e da empresa sobre suas necessidades (Davis, 2002).

Outra proposta de gerenciamento de riscos específica para o contexto das *startups* é apresentada por Teberga et al. (2018). Os autores desenvolvem uma matriz capaz de fornecer aos empreendedores uma visão das principais dimensões dos riscos associados ao negócio, além de uma estrutura para avaliação dos riscos aos investidores. Deste modo, a partir de elementos considerados críticos para o sucesso de novos empreendimentos de alta-tecnologia, Teberga et al. (2018) apresentam aspectos relacionados a quatro dimensões relacionadas ao tempo e recursos, desenvolvimento de produto, comunicação e processo de gestão, além da tomada de decisão, para fornecer uma avaliação dos principais riscos associados à introdução de novas tecnologias por *startups* (Figura 11).

Figura 11 - Matriz de gestão de riscos



Fonte: Teberga et al. (2018).

A partir da Figura 11 observa-se, portanto, que os 13 elementos relacionados às quatro dimensões de risco utilizadas para avaliação dos principais riscos associados à introdução de novas tecnologias por *startups*. Assim, os elementos relacionados ao produto (oportunidades, *benchmarking*, inovação e maturidade) estão dispostos na primeira linha da matriz, enquanto os relacionados à comunicação (*networking*, comunicação interna, controle das atividades e marketing digital) na segunda. As dimensões de risco são apresentadas na terceira linha e, por último, as ações empreendedoras sobre a incerteza.

Desta forma, com o suporte dos estudos de Davis (2002) e Oliva (2016), a matriz proposta por Teberga et al. (2018) (Figura 1) apresenta-se como uma ferramenta capaz de obter informações sobre o gerenciamento de riscos em *startups*, uma vez que fornece aos empreendedores um espectro das principais dimensões de riscos do negócio e elementos a elas associadas.

3 Procedimentos Metodológicos

Nesta seção serão apresentados e descritos os procedimentos metodológicos adotados para delinear e desenvolver a proposta desta pesquisa. A seção inicia-se com a apresentação

dos principais aspectos metodológicos de classificação da pesquisa, seguida da descrição e apresentação do modelo conceitual adotado. Depois disso, apresentam-se o procedimento de amostragem, o desenvolvimento e construção de medida e de coleta de dados, bem como os tratamentos propostos para a análise dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa objetiva apresentar os estágios do Ciclo de Vida Organizacional das *startups*, identificando e descrevendo os principais fatores relacionados às perspectivas Empreendedora e Organizacional, assim como aos agentes externos de relação e o riscos a eles associados em cada estágio do Ciclo de Vida Organizacional. Para alcançar esse objetivo, a pesquisa buscou identificar os fatores relacionados à perspectiva Empreendedora e à perspectiva Organizacional, bem como aos principais agentes e riscos associados a esses agentes, que caracterizam e descrevem o Ciclo de Vida Organizacional das *startups*.

Para isso, tornou-se necessário, portanto, utilizar procedimentos relacionados a análises estatísticas. Isso, consequentemente, caracteriza esta pesquisa como de abordagem quantitativa (Cooper & Schindler, 2016), dado que utilizará dados de natureza numérica, assim como procedimentos estatísticos de análise para alcançar os objetivos propostos (Sampieri, Fernandéz-Collado, & Lucio, 2006).

Quanto ao método de pesquisa, utiliza-se o *survey* ou levantamento. Esse método consiste em um procedimento para coleta de dados primários que utiliza como fonte indivíduos (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005). Por isso, depende dos auto relatos dos dados factuais, como também das opiniões dos participantes (Flynn, Sakakibara, Schroeder, & Flynn, 1990). Essa condição é possível devido ao processo de mensuração usado para coletar informações a partir de instrumentos altamente estruturados, os quais são inerentes ao método (Cooper & Schindler, 2016). Desta forma, a escolha desse método justifica-se, pois, além de permitir alcançar um número amostral estatisticamente significativo, a partir de um instrumento estruturado, permite derivar esses dados a fim de serem comparados entre subconjuntos de uma amostra para que semelhanças e diferenças possam ser observadas (Cooper & Schindler, 2016).

No que diz respeito aos objetivos deste levantamento, eles classificam-se como de natureza descritiva-exploratória (Babbie, 1999; Forza, 2002; Pinsonneault & Kreaemer, 1993), uma vez que buscaram identificar quais fatores relacionados ao CVO devem ser

medidas e, ao mesmo tempo, descrever o fenômeno pesquisado. Em outras palavras, caracteriza-se como exploratório, pois, buscou maior familiaridade do problema, de modo a torná-lo mais explícito (Babbie, 1999), e descritivo porque verificou se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade (Pinsonneault & Kreaemer, 1993).

Já quanto à dimensão tempo, esta pesquisa classificou-se como um estudo de corte-transversal, visto que a coleta dos dados, após elaboração da escala de mensuração do estudo, ocorreu em apenas um momento (Pinsonneault & Kreaemer, 1993).

Deste modo, esta investigação classificou-se como uma pesquisa de abordagem quantitativa, do tipo *survey* e de objetivos descritivo-exploratórios. Por fim, cabe ainda destacar que, conforme abordado por Lester et al. (2003), devido a natureza exploratória deste estudo e a necessidade do desenvolvimento de uma escala para consumação dos objetivos propostos, não se faz necessária a formulação de um ou mais hipóteses.

3.2 Modelo conceitual de pesquisa

De maneira geral, o CVO pode ser compreendido como um conjunto de estágios, os quais são compostos de atividades e estruturas organizacionais que mudam ao decorrer do tempo (Quinn & Cameron, 1983; Van de Ven, 1992).

Deste modo, os estudos organizacionais que utilizam da metáfora do conceito de ciclo de vida como suporte buscam descrever e explicar essas mudanças que eventualmente acontecem nas organizações, a partir do pressuposto de que a maioria delas é causada pelo crescimento da empresa e, consequente, aumento da complexidade estrutural e das práticas de gestão (Shirokova, 2009). Em outras palavras, o desenvolvimento de uma organização pode ser explicado, portanto, por uma lógica interna da empresa que regula o seu processo de mudança e a move de um estado anterior para um estado atual prefigurado, tornando-a progressivamente mais complexa (Van de Ven, 1992).

No entanto, a aplicação empírica de estudos sob a perspectiva dessa abordagem não tem sido empregada com relativa constância. Isso principalmente no que diz respeito aos aspectos analisados, causando, por vezes, rupturas em relação ao construto teórico (Frezatti et al., 2017) e a produção de um amplo conjunto de estudos e modelos diferentes entre si (Machado-da-Silva et al., 1998; Phelps et al., 2007; Quinn & Cameron, 1983; Shirokova, 2009).

Assim, de modo sistematizar a construção e desenvolvimento dos construtos teóricos para análise nesta pesquisa, a presente investigação utilizou além das dimensões e variáveis que compõem a perspectiva da Gestão de Riscos Corporativos – fundamental para o cumprimento do objetivo proposto – dimensões e variáveis de duas outras perspectivas básicas, essenciais para estudos sobre a criação e desenvolvimento de novos negócios, segundo Van de Ven et al. (1984): a perspectiva Empreendedora e Organizacional (Quadro 27).

Quadro 27- Descrição das perspectivas utilizadas no desenvolvimento dos construtos teóricos analisados sob a abordagem do CVO

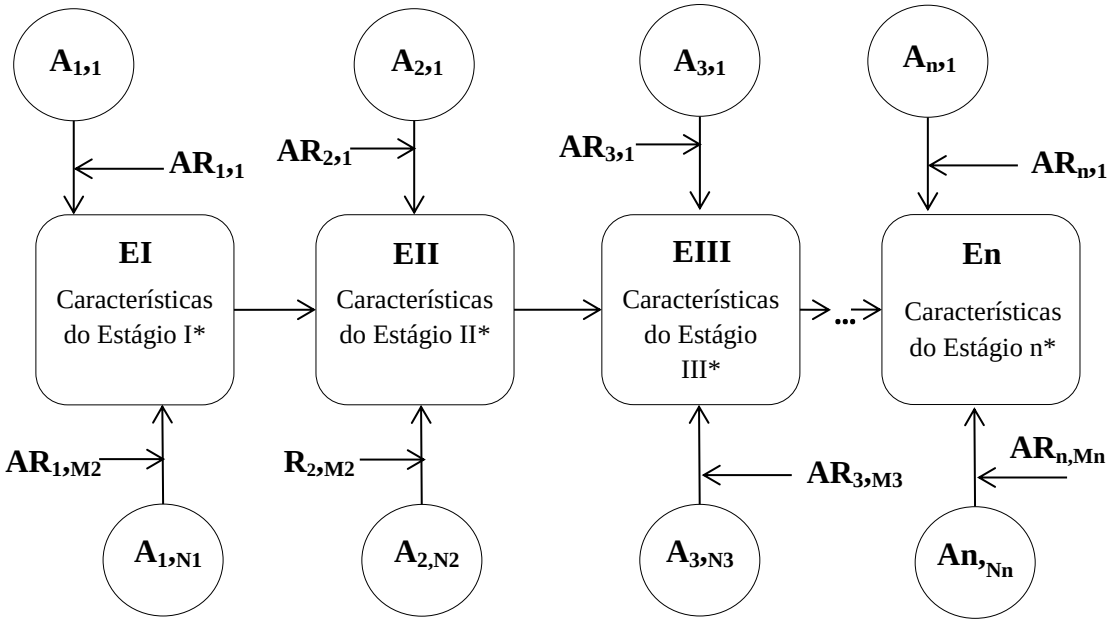
Perspectivas	**Descrição**
Perspectiva Empreendedora	Examina as características do fundador e promotor de uma nova organização.
Perspectiva Organizacional	Examina a série de eventos, processos de planejamento e organizações estruturais que emergem ao decorrer da evolução de um negócio.
Perspectiva da GRC	Examina os eventos potenciais que podem afetar a consecução dos objetivos e desempenho organizacional e que são originados a partir da relação para com agentes externos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Van de Ven et al. (1984), Dickinson (2001) e Oliva (2016).

Logo, detém-se que as três perspectivas apresentadas no Quadro 25 forneceram as observações que compõem o conjunto de dimensões e variáveis analisadas nesta investigação. Neste aspecto, essas perspectivas são interessantes a estudos desta natureza, pois, permitem examinar diferentes níveis de análise e aspectos inerentes a criação de novos negócios (Van de Ven et al., 1984), além de atender ao que Hanks (1990) define como um estágio de CVO: uma configuração única de variáveis relacionadas ao contexto, estratégia e estrutura organizacional.

Assim, a partir da abordagem do Ciclo de Vida Organizacional e das perspectivas apresentadas, torna-se possível delinear o modelo conceitual de pesquisa proposto para a investigação do fenômeno das mudanças organizacionais desta pesquisa, conforme apresentado na Figura 12.

Figura 12 - Modelo conceitual da pesquisa

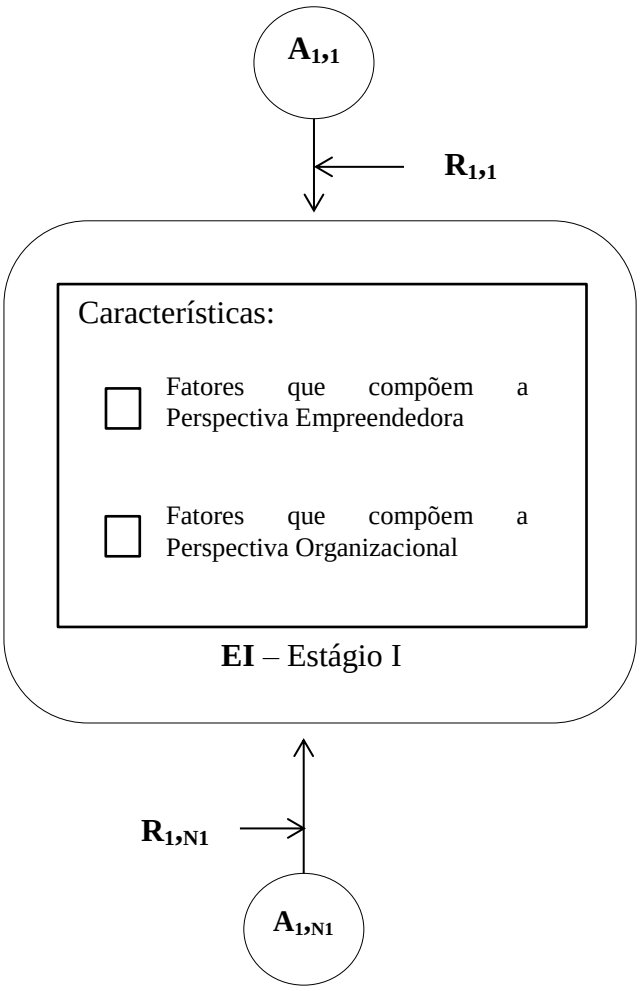


Legenda:
A – Agente de Relação
R – Risco
E - Estágio
*Características: São os fatores formados, ou seja, conjunto de dimensões e variáveis das perspectivas Organizacional e Empreendedora que caracterizam o estágio

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Percebe-se, assim, a partir da Figura 12, que cada estágio do ciclo de vida será descrito inicialmente com base no conjunto de fatores que compõem a perspectiva Empreendedora e Organizacional, as quais caracterizam um determinado estágio. Posterirormente, esse mesmo estágio será descrito a partir do conjunto de agentes de relação (**An**) e riscos (**Rn**) originados a partir dessas relações que o caracterizam. Esse aspecto é demonstrado com mais detalhes na Figura 13, a qual apresenta o modelo estrutural de um estágio do Ciclo de Vida Organizacional.

Figura 13 - Modelo estrutural dos estágios de vida



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A Figura 13, desta forma, apresenta a estrutura de um dos estágios do Ciclo de Vida Organizacional, ora exemplificado pelo Estágio I. Assim, o estágio é formado pelo conjunto das características que integram as perspectiva Empreendedora e Organizacional e que o caracterizam. Além disso, o estágio também é caracterizado pelos agentes que a empresa estabelece relação e os riscos que emergem a partir dessas relações, relacionados à perspectiva da Gestão de Riscos Corporativos. Assim, cada estágio do ciclo de vida que integra e compõe o modelo elaborado para esta investigação possibilita que a leitura e interpretação da proposta desta pesquisa sejam suportadas pelas dimensões obtidas a partir da revisão de literatura (Quadro 28).

Quadro 28 - Conjunto inicial de dimensões que estruturam as perspectivas de pesquisa

Perspectiva	Dimensões
Empreendedora	Papel do fundador (DE1)
	Estilo de gestão (DE2)
	Estilo de tomada de decisão (DE3)
	Tipo de liderança (DE4)
	Foco dos fundadores (DO5)
Organizacional	Estrutura organizacional (DO1)
	Processo de tomada de decisão (DO2)
	Processos Administrativos e Formalização (D03)
	Situação organizacional (DO4)
	Principais objetivos ou tarefas estratégicas (DO5)
	Pessoas (DO6)
	Principais desafios enfrentados pela empresa (DO7)
	Critérios de eficácia (DO8)
Gestão de Riscos Corporativos	Cruzamento entre os agentes externos de relação e os tipos de riscos possíveis advindos dessa relação (A**n**R**n**)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Assim, o Quadro 28 apresenta o conjunto das dimensões selecionadas na literatura para leitura do fenômeno proposto e que compõem cada perspectiva teórica que integra o modelo de pesquisa. Essa seleção justifica-se porque busca organizar parâmetros ou evidências que podem ser observadas e, desta forma, possibilita descrever como essas dimensões se comportam.

Logo, lê-se que sob o contexto de pesquisa escolhido, representado pelas *startups*, o fenômeno das mudanças organizacionais é investigado, a partir da abordagem proposta pelo Ciclo de Vida Organizacional. Assim, para examinar as mudanças em diferentes aspectos inerentes à criação e desenvolvimento desses negócios, três perspectivas teóricas foram adotadas: Empreendedora, Organizacional e da Gestão de Riscos Corporativos. Essas perspectivas desenvolveram-se, deste modo, como construtos latentes do fenômeno em questão, desdobrando-se em dimensões encontradas na literatura sendo cinco dimensões relacionadas à perspectiva Empreendedora, oito relacionadas à perspectiva Organizacional e oito relacionadas à perspectiva da Gestão de Riscos Corporativos.

Destaca-se ainda que essas dimensões, por sua vez, desdobrar-se-ão em variáveis observáveis que compuseram o instrumento de pesquisa. Busca-se a partir dessa estruturação que a análise do fenômeno investigado aconteça de maneira mais estruturada e suportada pela literatura especializada em questão, ao mesmo tempo em que organiza a construção do instrumento de pesquisa.

Além disso, para que uma análise alcance os seus objetivos propostos torna-se necessário que o propósito do estudo seja previamente definido, a fim de selecionar somente

os aspectos da “realidade” que lhe forem relevantes (Penrose, 1959). Neste aspecto, mediante a natureza diversa dos estudos que utilizam a abordagem do CVO, torna-se necessário dar significado aos principais termos utilizados na pesquisa, de modo a evitar ambiguidades e fornecer precisão ao estudo científico (Firestone, 1987; Martins & Theóphilo, 2009).

Em primeiro momento, esses termos dividem-se então entre definições constitutivas e definições operacionais. A definição constitutiva proporciona significado em conformidade com o que está sendo investigado. Já a definição operacional fornece uma ligação entre o conceito e a operação do mesmo. Em outras palavras, a definição operacional fornece tangibilidade ao conceito e ao que de fato será observado, manipulado ou medido de maneira empírica (Kerlinger, 1980). Sob essa orientação, as definições constitutivas e operacionais dos principais conceitos utilizados nesta investigação são apresentadas no Quadro 29.

Quadro 29 - Definições constitutivas e operacionais dos termos conceituais adotadas na pesquisa

Termo	**Definição constitutiva**	**Definição operacional**
Modelos científicos	Representação ou mecanismo simplificado que permite uma compreensão aproximada da verdadeira natureza de um fenômeno, domínio ou campo de estudo (Bailer-Jones, 2003; Bokulich, 2011; Chorley & Haggett, 1975; Moreira, 2014; Sayão, 2001).	-
Ciclo de Vida Organizacional (CVO)	Estudo do desenvolvimento do processo de maturação nos negócios que denota temporalidade (Adizes, 2002; O'Rand & Krecker, 1990) e preocupação com as mudanças organizacionais que acontecem no decorrer da evolução de uma organização (Machado-da-Silva et al., 1998).	Mudanças organizacionais que acontecem nas dimensões das perspectivas Empreendedora, Organizacional e da GRC descritas ao decorrer de sua maturação.
Modelo de CVO	Construção teórica para compreender os padrões de comportamentos no desenvolvimento das organizações (Adizes, 2002), a partir do pressuposto de que a maioria delas é causada pelo crescimento da empresa e, consequente, aumento da complexidade estrutural e das práticas de gestão (Shirokova, 2009).	Construção esquemática que representa o conjunto de mudanças nas dimensões que compõem as perspectivas Empreendedora, Organizacional e da GRC.
Estágio do CVO	Uma configuração única de variáveis relacionadas ao contexto organizacional (Hanks, 1990).	Conjunto dos fatores que compõem as perspectivas Empreendedora, Organizacional e da GRC em determinado momento de maturidade ou ciclo de vida da *startup*.
Riscos	Eventos associados a resultados	-

	conhecidos e que são capazes de comprometer de modo negativo a consecução dos objetivos de uma empresa (Dickinson, 2001; Teece et al., 2016).	
Startup	São novos negócios baseados em algum tipo de inovação (tecnologia, processo ou modelo de negócio) que operam para busca e construção de um modelo de negócio (Aulet, 2013; Blank & Dorf, 2014).	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Depois de definidos os principais conceitos que fundamentam esta investigação, apresentam-se a base conceitual de estudos teóricos e empíricos que foram utilizados para fundamentar e estruturar as perspectivas (Quadro 30) e os conjuntos de dimensões e variáveis observáveis que as compõem (Quadro 31, 32 e 33).

Quadro 30 - Base conceitual das perspectivas que compõem o conceito de CVO adotado na pesquisa

Perspectivas	**Autores**
Empreendedora	Churchill e Lewis (1983); Miller e Friesen (1984); Van de Ven et al. (1984); Galbraith (1982); Greiner (1998); Adizes (2002); Lester et al. (2003); Picken (2016; 2017).
Organizacional	Galbraith (1982); Churchill e Lewis (1983); Quinn e Cameron (1983); Miller e Friesen (1984); Kazanjian (1988); Greiner (1998); Adizes (2002) Lester et al. (2003); Ries (2012); Aulet (2013); Blank e Dorf (2014); Overall e Wise (2015); Pachen (2016); Picken (2016; 2017); Startse (2018); *Startup*commons (2018).
Gestão de Riscos Corporativos (GRC)	Davis (2002); Oliva (2016); Overall e Wise (2015); Paschen (2017); Teberga et al. (2018).

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 31 - Dimensões e variáveis que compõem a perspectiva Empreendedora

Perspectiva Empreendedora			
Cód.	**Dimensão**	**Variáveis observáveis**	**Adaptado de:**
PF1	Papel do Fundador | empreendedor (DE1)	O papel do(s) fundador(es) é produzir e entregar resultados	Adizes (2002)
PF2		O papel do(s) fundador(es) é criar regras, sistemas e procedimentos	
PF3		O papel do(s) fundador(es) é criar e desenvolver ideias e tomar riscos	
PF4		O papel do(s) fundador(es) é integrar pessoas, desenvolver o time e resolver conflitos	
EG1	Estilo de Gestão (DE2)	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) dá(ão) as diretrizes do negócio, executam grande parte das atividades e supervisiona(m) diretamente todos os membros da equipe	Churchill e Lewis (1983); Greiner (1998)
EG2		O(s) fundador(es) | empreendedor(es) dá(ão) as diretrizes do negócio e delegam funções a indivíduos especializados	
EG3		O(s) fundador(es) | empreendedor(es) delega(m) autoridade a poucos e autonomia	

		aos níveis funcionais da startup	
EG4		O(s) fundador(es) | empreendedor(es) delega(m) autoridade e autonomia aos membros da equipe e gerenciam resultados	
ED1	Estilo de Tomada de Decisão (DE3)	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) concentram a tomada de decisão apenas em suas mãos e ela é feita baseada principalmente na intuição do(s) mesmos sobre a situação	Miller e Friesen (1984); Lester et al. (2003).
ED2		O(s) fundador(es) | empreendedor(es) compartilham tomada de decisão entre os membros da equipe	
ED3		A tomada de decisão do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é mais informal e rápida	
ED4		A tomada de decisão do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é mais formal e exige uma análise mais detalhada das informações, às vezes baseada em sistemas de controle	
TL1	Tipo de Liderança (DE4)	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em dar as direções e estabelecer os comandos de ação	Galbraith (1982).
TL2		O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em dar as direções e desenvolver a equipe	
TL3		O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em organizar a equipe e criar regras e procedimentos	
TL4		O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em gerenciar a equipe e os resultados do negócio	
TL5		O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) com o planejamento futuro do negócio, desenvolver estratégias e fornecer autonomia a equipe	
FF1	Foco do Fundador | Empreendedor (DE5)	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em construir e desenvolver a solução	Greiner (1998); Adizes (2002); Paschen (2017); Picken (2016; 2017).
FF2		O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em encontrar um nicho de mercado e iniciar as vendas	
FF3		O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em aumentar a eficiência das operações	
FF4		O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em estruturar e consolidar uma organização	
FF5		O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em crescer rapidamente e descobrir como financiar esse crescimento	
FF6		O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em diversificar mercados e soluções	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 32 - Dimensões e variáveis que compõem a perspectiva Organizacional

Perspectiva Organizacional			
Cód.	**Dimensão**	**Variáveis observáveis**	**Adaptado de:**
EO1	Estrutura Organizacional (DO1)	A estrutura organizacional da startup é simples, informal e com poucos níveis hierárquicos	Churchill e Lewis (1983); Quinn e Cameron (1983); Miller e Friesen (1984);
EO2		A estrutura organizacional da startup está	

		fundamentada em departamentos ou funções	Greiner (1998); Lester et al. (2003).
EO3		A estrutura organizacional da startup é formalizada, burocrática e com muitos níveis hierárquicos	
PT1	Processo de Tomada de Decisão (DO2)	A tomada de decisão está nas mãos apenas do(s) fundador(es) | empreendedor(es)	Miller e Friesen (1984); Adizes (2002); Lester et al. (2003).
PT2		A tomada de decisão é descentralizada entre os membros da equipe	
PT3		A tomada de decisão é distribuída entre o(s) fundador(es) | empreendedor(es) e investidor(es)	
PT4		A tomada de decisão na startup é informal e rápida, baseada em poucas informações	
PT5		A tomada de decisão na startup é formal e exige uma análise mais detalhada das informações	
PA1	Processos Administrativos e Formalização (DO3)	Na startup os processos de planejamento e controle são informais e o ambiente não é burocrático.	Galbraith (1982); Churchill e Lewis (1983); Quinn e Cameron (1983); Kazanjian (1988); Greiner (1998); *Startup*commons (2018).
PA2		Os sistemas de planejamento e controle estão atualmente em desenvolvimento na startup e o ambiente possui nível incipiente de burocracia e coordenação	
PA3		Os processos administrativos são burocráticos: regras, procedimentos e políticas estão formalizados, assim como indicadores de controle e desempenho	
SO1	Situação Organizacional (DO4)	A startup está formulando ou reformulando as ideias ou hipóteses sobre uma possível solução	Kazanjian (1988); Miller e Friesen (1984); Lester et al. (2003); Ries (2012); Blank e Dorf (2014); Paschen (2017); Picken (2016; 2017); Startse (2018) *Startup*commons (2018).
SO2		A startup está em busca de recursos e em processo de desenvolvimento da tecnologia	
SO3		A startup já possui uma hipótese de negócios e está testando a viabilidade técnica da solução	
SO4		A startup está buscando um nicho ideal de mercado e conquistando seus primeiros clientes	
SO5		A startup já tem um modelo de negócios definido e está acelerando seu crescimento	
OT1	Principais Objetivos ou Tarefas Estratégicas (DO5)	Testar as viabilidades técnicas e de mercado da solução, assim como especificar e descrever a proposta de valor são os principais objetivos e tarefas atuais da startup	Galbraith (1982); Kazanjian (1988); Greiner (1978); Ries (2012); Aulet (2013); Blank e Dorf (2014); Overall e Wise (2015); Paschen (2017); Picken (2016; 2017); *Startup*commons (2018); Startse (2018); Edison et al. (2018).
OT2		Construir e/ou ajustar a proposta de valor da solução, assim como adquirir clientes e iniciar as vendas são os principais objetivos e tarefas atuais da startup	
OT3		Garantir o atendimento dos pedidos atuais, acelerar o crescimento das vendas e escalar, bem como obter investimentos para isso são os principais objetivos e tarefas atuais da startup	
OT4		Desenhar o modelo de negócios, definir a missão, visão e os valores são os principais objetivos e tarefas atuais da startup	
OT5		Recrutar pessoas e formar equipes com habilidades complementares são os principais objetivos e tarefas atuais da startup	
OT6		Desenvolver novas soluções, aumentar a	

		diversidade de nichos de mercado atendidos e criar novos negócios são os principais objetivos e tarefas atuais da startup	
PE1	Pessoas (DO6)	As pessoas na startup são multitarefas e exercem muitas funções	Galbraith (1982).
PE2		As pessoas na startup são especialistas e desempenham funções específicas	
PE3		As pessoas na startup são divididas em pessoas técnicas e de negócios	
PD1	Principais Desafios Enfrentados pela empresa (DO7)	Os principais desafios enfrentados pela equipe são identificar e qualificar a oportunidade de mercado (necessidades reais, mercado-alvo, tamanho do mercado e ajuste solução-problema), desenhar ou ajustar a oferta e encontrar a estratégia de entrada no mercado necessária para entregar a confiabilidade da oferta ao cliente-alvo com lucro	Galbraith (1982); Kazanjian (1988); Greiner (1978); Ries (2012); Aulet (2013); Blank e Dorf (2014); Overall e Wise (2015); Paschen (2017); Picken (2016; 2017); *Startup*commons (2018); Startse (2018); Edison et al. (2018).
PD2		Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenhar o modelo de negócios (recursos necessários, processos e viabilidade econômica), construir uma organização	
PD3		Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenvolver estruturas organizacionais, processos e disciplina gerencial, assim como desenvolver uma cultura organizacional que suporte a proposta e estratégia da empresa	
PD4		Os principais desafios enfrentados pela equipe são aprimorar o desenvolvimento da oferta, desenvolver novas habilidades e capacidades para construção de uma fundação sólida e preparar a organização para crescer rapidamente	
PD5		Os principais desafios enfrentados pela equipe são manter a capacidade de resposta e agilidade no atendimento ao cliente	
PD6		Os principais desafios enfrentados pela equipe são delegar o poder de decisão, a responsabilidade e a autonomia aos colaboradores, ao mesmo tempo em que desenvolve sistemas e processos de controle e coordenação eficientes	
PD7		Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenvolver a capacidade financeira e adquirir recursos	
CE1	Critérios de Eficiência (DO8)	Atualmente é mais importante ser flexível, captar recursos e construir a solução	Quinn e Cameron (1983); Paschen (2017); Picken (2016; 2017).
CE2		Atualmente é mais importante desenvolver o time, aumentar as vendas e gerar receita	
CE3		Atualmente é mais importante estruturar a empresa, planejar, definir metas e controlar resultados	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 33 - Dimensões e variáveis que compõem a perspectiva da GRC

Perspectiva da GRC			
Cód.	**Dimensão**	**Variáveis observáveis**	**Adaptado de:**
A_1R_1 a A_nR_n	Risco originado a partir da relação com agentes externos	Tipo de risco originado a partir da relação com um agente externo	Oliva (2016); Overall e Wise (2015); Paschen (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As dimensões e variáveis apresentadas no Quadro 31, 32 e 33 foram utilizadas para a construção dos instrumentos de pesquisa e representaram desta forma, as evidências empíricas que descrevem as mudanças organizacionais que acontecem à medida que uma *startup* cresce e se desenvolve. A construção detalhada do instrumento de pesquisa será demonstrada nos tópicos 3.5 e 3.6.

3.3 Definição e seleção da amostra

O universo amostral desta pesquisa, ou seja, a amostra da população investigada, compõem-se das *startups* do município de São Paulo - SP e que estão cadastradas na base de dados da Associação Brasileira de *Startups*, a STARTUPBASE, a qual está disponível para consulta *on-line*. A consulta a essa base de dados foi realizada entre os dias 01 e 12 de abril do ano de 2019 e contabilizou o total de 1206 *startups* cadastradas.

Depois de obtido o universo populacional apresentado, a fim de coletar as informações necessárias para o cumprimento dos objetivos e, consequentemente, a generalização dos resultados, buscou-se então identificar o número de observações necessário para a operacionalização desta pesquisa. Para isso, adotou-se o processo de amostragem denominado de probabilístico ou aleatório simples, pois, os elementos que compõem a amostra são selecionados de forma aleatória e possuem a mesma probabilidade de serem selecionados, dentro de um universo amostral finito (Barbetta, 2004; Hair et al., 2005).

Assim, a partir do universo populacional de 1206 *startups* (N), uma amostra aleatória de aproximadamente 89 *startups* (n) foi calculada. Esse número amostral foi obtido por meio do cálculo de obtenção do número amostral a partir de uma população finita, na qual o desvio padrão populacional é desconhecido (Figura 14).

Figura 14 - Equação de obtenção do número amostral

$$n = \frac{Z^2 . \sigma^2 . N}{(ME)^2 . (N - 1) + Z^2 . \sigma^2}$$

Logo, para obtenção do número amostral de 89 *startups*, além do número populacional (N) de 1206 *startups*, utilizou-se também a margem de erro de 0,5 (ME), o desvio padrão de 2,5 (σ) e o nível de confiança de 95% (Z=1,96). Cabe destacar que para a estimação do desvio padrão populacional (σ), utilizou-se a equação de estimação apresentada na Figura 15.

Figura 15 - Equação de estimação do σ

$$\sigma = \frac{AT}{4}$$

A partir de uma amplitude total (AT) de 10, obtida a partir da diferença entre o valor máximo (10) e o valor mínimo (0) encontrados na escala de 11 pontos do questionário, dividido pela soma de 2 desvios padrões para a esquerda e 2 desvios padrões para a direita, em referência à média de uma distribuição normal na qual 95% das observações estão entre 1,96 e -1,96 nessa distribuição, é que se obteve o valor de 2,5.

3.4 Desenvolvimento da estratégia de mensuração

Segundo Hair et al. (2005), os dados possuem natureza não-métrica ou métrica e esse conhecimento é fundamental para que eles possam ser medidos. Assim, em um sentido mais amplo, a mensuração pode ser entendida como uma atribuição de números a objetos ou eventos, sob determinado conjunto de regras (Churchill, 1979; Stevens, 1946).

No entanto, diferentes regras podem criar diferentes tipos de escala de mensuração. Assim, diferentes formas de medida foram desenvolvidas e, uma vez que uma determinada manipulação estatística de um conjunto de dados dependa do tipo de escala na qual esse conjunto de dados foi medido e organizado, uma escala de medida deve se enquadrar sob determinadas classes de medidas definidas. Estas, por sua vez, são determinadas tanto pelas operações empíricas utilizadas no processo de mensuração, quanto pelas propriedades matemáticas formais da escala (Churchill & Iacobucci, 2009; Stevens, 1946). Neste aspecto, são possíveis então quatro tipos de escala (Quadro 34).

Quadro 34 - Tipos de escala

Escala: comparações básicas	**Operações básicas empíricas**	**Grupo matemático da estrutura**	**Estatísticas permitidas**	**Exemplos típicos**
Nominal: identidade	Determinação de igualdade	Grupo de permutação	-Número de casos -Moda -Correlação de contingência	-Masculino e feminino -Usuário e não usuário -Ocupações
Ordinal: ordem	Determinação de maior ou menor	Grupo isotônico	-Mediana -Porcentagens	-Preferência por marcas -Classe social -Dureza dos minerais
Intervalar: comparação de intervalos	Determinação de igualdade de intervalos ou diferenças	Grupo linear geral	-Média -Desvio padrão -Correlação de ordem de classificação -Correlação produto-momento	-Escala de temperatura -Atitude em relação às marcas
Razão: comparação de magnitudes absolutas	Determinação de igualdade de índices	Grupo de similaridade	-Coeficiente de variação -Média geométrica e harmônica	-Unidades vendidas -Peso -Probabilidade de compra

Fonte: Adaptado de Stevens (1946) e de Churchill e Iacobucci (2009).

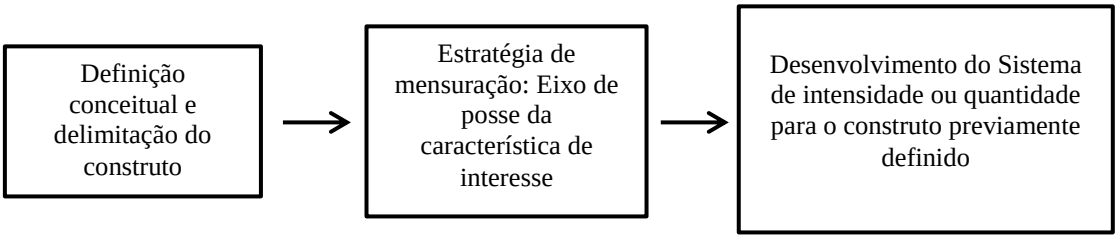
Portanto, é importante compreender os diferentes tipos de escalas de medida, pois, o pesquisador deve identificar qual escala de medida da variável será utilizada no construto, a fim de que dados não métricos não sejam incorretamente usados como dados métricos e vice-versa, e de que as técnicas estatísticas desejadas ou necessárias sejam factíveis (Hair et al., 2005). Em um sentido mais amplo, isso se traduz na capacidade dos pesquisadores de mensurar adequadamente os conceitos abordados em seus estudos e, consequentemente, construir o conhecimento científico (Zambaldi, Costa, & Ponchio, 2014).

A partir dessas premissas, desde então muitos esforços de diferentes autores para desenvolver escalas reflexivas e multi-itens para mensurar construtos latentes a partir de métodos rigorosos e uso de ferramentas estatísticas complexas têm florescido (Zambaldi et al., 2014). Isso, sem dúvida, contribuiu expressivamente para a evolução das pesquisas em ciências sociais, mas desenvolveu consigo uma série de equívocos em torno da aplicação desses métodos complexos, como resultado de nossa crescente capacidade de usar métodos sem a necessidade de uma compreensão de seus fundamentos matemáticos e, de igual importância, conceituais (Lee & Hooley, 2005).

Nesse aspecto, esse tema torna-se ainda muito relevante na área das ciências sociais, uma vez que frequentemente trabalha-se com construtos de natureza abstrata e latente, que exigem estratégias de mensuração indiretas para acesso a operacionalização estatística dos

dados gerados (Zambaldi et al., 2014). O processo necessário para essa finalidade é apresentado na Figura 16.

Figura 16 - O processo de mensuração de construtos de natureza abstrata e latente



Fonte: Adaptado de Zambaldi et al. (2014).

A partir da Figura 16 observa-se, portanto, uma sequência de atividades essenciais para o desenvolvimento de um sistema de medidas eficiente para mensuração de construtos de natureza abstrata e latente, construtos esses muito comuns nas pesquisas gerenciais. Assim, conforme proposto pelos autores, inicialmente delimitou-se e se especificou os conceitos que compõem a base conceitual desta investigação, bem como os construtos que a compõem, a partir da revisão de literatura. Esses aspectos foram previamente apresentados nos Quadros 29 e 30. Depois de delimitados e especificados os conceitos, também a partir da revisão da literatura, selecionou-se o conjunto de dimensões e variáveis que compuseram o 1º e 2º questionário. Essas dimensões e variáveis foram previamente apresentadas nos Quadro 31, 32 e 33.

Depois disso, procedeu-se então a escolha da estratégia de mensuração dessas variáveis. Para isso, no que diz respeito ao 1º questionário, foi utilizando uma escala de Likert de 11 pontos, em que os participantes foram solicitados a responder o grau com que eles concordavam com afirmação (variável) (Quadro 35). Essa mesma escala foi utilizada também para mensurar as variáveis do 2º questionário. Contudo, a proposta era de que o grau representado por ela representasse não o grau de concordância, mas o grau importância da relação agente externo e risco corporativo formado.

Quadro 35 - Escala de Likert adotada pela pesquisa

Grau muito baixo	Grau baixo	Grau médio	Grau alto	Grau muito alto
De 0 a 2	De 3 a 4	De 5 a 6	De 7 a 8	De 9 a 10

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3.5 Instrumentos de coleta de dados

Para efetuar o levantamento necessário, dois questionários auto administrados foram utilizados como instrumento para coleta de dados, uma vez que esse tipo de questionário é comumente utilizado em pesquisas do tipo *survey* (Hair et al., 2005).

O 1º deles (APÊNDICE A) foi formado por 74 questões, divididas em quatro partes, a saber: 23 assertivas representavam as variáveis da perspectiva Empreendedora (Parte A) e 35 as variáveis da perspectiva Organizacional (Parte B), todas medidas em escala de 0 a 10. Além delas, oito questões de identificação e caracterização da *startup* (Parte C) e oito questões de identificação e caracterização do respondente (Parte D) completaram a estrutura do questionário.

O 2º questionário (APÊNDICE B) foi formado por uma matriz de 8x11 células e abordou especificamente a perspectiva da GRC. Considerando-se que os riscos são eventos potenciais os quais são originados a partir da relação para com agentes externos, cada célula representou, portanto, a relação entre um agente externo específico e um tipo de risco também específico que a *startup* eventualmente pode perceber. Assim como no 1º questionário, essas células deveriam ser preenchidas com pontuações 0 a 10.

Por fim, a fim de contribuir para a validação do conteúdo desses questionários, duas entrevistas com especialistas da área e duas entrevistas com Fundadores e CEOs de startups foram conduzidas (Quadro 36). Em todas as entrevistas os conteúdos foram analisados e validados pelos participantes. Depois disso, procedeu-se então o processo de obtenção da amostra.

Quadro 36 - Identificação das entrevistas com especialistas

Cargo	**Data da validação**
Founder e *CEO*	16 de abril de 2019
Startup Builder e Mentor de *startups*	12 de abril de 2019
Venture Capitalist	15 de abril de 2019
Founder e *CEO*	16 de abril de 2019

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3.6 Coleta de dados

A coleta de dados aconteceu em dois momentos da pesquisa, os quais aconteceram de forma praticamente simultânea. A primeira relacionada ao 1º questionário e a segunda relacionada ao 2º questionário.

Para a coleta de dados do 1º questionário, identificaram-se, a priori, as *startups* respondentes. Para esse processo, utilizou-se a função aleatória do Excel. Logo, para cada *startup* da base de 1206 casos foi gerado um número aleatório de 0 a 100, a partir da expressão "=ALEATÓRIO()*100". Depois disso, ordenaram-se essas *startups* de forma crescente, com base nos números aleatórios gerados. A partir desse resultado, selecionaram-se os 400 primeiros casos da base para contato.

Assim, uma vez que no banco de dados eram informadas apenas o site, as redes sociais e nome da *startup*, para identificação dos respondentes utilizou-se a rede social Likedin. Deste modo, pesquisou-se na ferramenta de buscas da referida rede social o nome dessas *startups*, a fim de encontrar suas páginas na rede social e, consequentemente, os contatos. Dessas 400 *startups*, 302 foram encontradas na rede social. Depois disso, buscou-se dentro dos perfis de cada *startup* os perfis dos Fundadores, Co-fundadores ou *CEO*s daquela empresa. Dessas 302 *startups*, foi possível localizar o perfil de 237 potenciais respondentes.

Feito isso, enviou-se a cada uma desses 237 potenciais respondentes o pedido de conexão na rede social, a fim de apresentar a pesquisa, convida-los para participação e enviar o questionário. De modo a justificar esse pedido, enviou-se a seguinte mensagem anexada ao convite de conexão: "Olá [NOME DO FUNDADOR, CO-FUNDADOR OU *CEO*]. Tudo bem? Espero encontra-lo bem com esta mensagem. Chamo-me Marcelo e sou Mestrando em Administração pela FEA-USP. Estou desenvolvendo uma pesquisa sobre o Ciclo de Vida das *Startups* e gostaria de me conectar a você para apresenta-la e, se possível, contar com sua participação. Obrigado".

Das 237 solicitações de conexão, 154 foram aceitas e dessas, 127 aceitaram participar da pesquisa após apresentação da mesma. Então, procedeu-se o envio do 1º questionário para os e-mails fornecidos. De maneira simultânea, agendava-se a aplicação do 2º questionário em data e horário conforme disponibilidade do participante. Dos 127 envios, 109 responderam ao primeiro questionário. Contudo, 9 desses 109 respondentes não concordaram em responder o 2º questionário. Por esse motivo foram excluídos da amostra e, por isso, a amostra final de coleta foi composta por 100 respondentes.

A aplicação do 1º questionário – período compreendido entre a solicitação da conexão e resposta do Formulário – aconteceu entre os dias 29 de abril e 31 de maio de 2019. Já a coleta dos dados do 2º questionário aconteceu entre os dias 13 de maio e 15 de junho de 2019, mediante agendamento prévio depois de apresentada a pesquisa, por Skype ou Google Hangouts. Essa estratégia de coleta divida em dois momentos foi adotada, pois, buscou além

de otimizar a relação entre tempo e número de *startups* respondentes, não tornar o processo de coleta exaustivo dado o tamanho dos questionários.

Logo, cada *startup* respondeu a dois questionários e o respondente foi o *CEO*, Founder ou Co-Founder. Isso se justifica devido à necessidade de o respondente ser capaz de identificar as principais características relacionadas ao negócio e que compõem as dimensões e variáveis abordadas no instrumento de coleta de dados. Em tese, esse procedimento fornece uma maior fidelização do retrato atual da organização, dado caráter transversal da pesquisa.

3.7 Técnicas para tratamento e análise de dados

A abordagem do CVO sugere que à medida que uma organização evolui ela se torna progressivamente mais complexa em termos relacionados ao contexto organizacional, como o gerenciamento e a estrutura (Adizes, 2002; Rubenson & Gupta, 1992; Shirokova, 2009; Van de Ven, 1992). Neste sentido, portanto, é valido sugerir que uma análise do CVO seja análoga a construção de uma matriz de maturidade, uma vez que o objetivo desta é similar ao daquela ao apresentar uma estrutura de níveis para classificação.

Deste modo, a presente investigação adota de maneira adaptada o desenvolvimento proposto por Oliva (2016) na construção da matriz de maturidade da GRC.

3.7.1 Análise Fatorial

A Análise Fatorial é uma técnica estatística multivariada de interdependência. O principal objetivo dessa técnica é encontrar a estrutura Fatorial subjacente a um conjunto de variáveis e identificar um número relativamente pequeno de fatores que podem ser utilizados para representar relações dessas variáveis inter-relacionadas (Hair et al., 2005). Logo, a Análise Fatorial é uma técnica reducional. Em outras palavras, a partir de uma coletânea inicial de *n* variáveis, busca-se reduzi-las a um conjunto menor de *n* fatores capazes de identificar ou mensurar um determinado fenômeno ou construto sem que esse processo seja comprometido (Hair et al., 2005).

Nesta pesquisa utilizou-se a Análise Fatorial para reduzir um grande número de variáveis correlacionadas ao fenômeno das mudanças organizacionais, a fim de identificar e selecionar os fatores que melhor descrevem esse fenômeno ao decorrer da trajetória da *startup*. A técnica ainda é importante, pois, ao fornecer uma estimativa empírica da estrutura

do conjunto de variáveis, torna-se uma base ferramental comum e importante para a criação de escalas múltiplas. Em especial para a Administração, isso contribui de maneira expressiva, dado a complexidade dos fenômenos e construtos que compõem essa ciência.

3.7.1.1. Análise Fatorial Exploratória

A Análise Fatorial Exploratória é utilizada como uma técnica exploratória ou descritiva que busca identificar o número de fatores comuns e quais variáveis mensuradas compõem dessas dimensões latentes.

Assim, a lógica da técnica presume que as variáveis apresentem correlação expressiva entre as mesmas e que, devido a essa condição, compartilham algum fator em comum que poderá substituí-las, preservando-se uma considerável porcentagem da variabilidade dos dados originais (Fávero, Belfore, Silva, & Chan, 2009). Deste modo, visto que a técnica baseia-se na premissa de que as variáveis sejam inter-relacionadas para que seja possível o agrupamento e a redução, é importante que exista uma estrutura subjacente a esse conjunto de variáveis. O apoio da literatura neste sentido é fundamental para a seleção de variáveis conceitualmente válidas para a redução (Hair et al., 2005).

Além disso, segundo Fávero et al. (2009), para que a Análise Fatorial Exploratória seja adequada é necessário o atendimento de alguns pressupostos (Quadro 37).

Quadro 37 - Pressupostos da técnica de Análise Fatorial Exploratória

Pressupostos
A matriz de correlação entre as variáveis deve apresentar valores acima de 0,30
A hipótese nula do teste de esferecidade de Bartlett deve ser rejeitada
A estatística de Kaiser-Meuer-Oklin (KMO) deve ser maior do que 0,5
As variáveis que apresentam valores de Medida de Adequação da Amostra (MSA) menores que 0,5 devem ser removidas do modelo
A porcentagem da variância de cada variável pelos fatores comuns (comunalidade) e a variância total explicada pelo modelo devem ser maiores que 0,5
O tamanho da amostra deve ser de cinco observações por variável

Fonte: Adaptado de Fávero et al. (2009).

Ao final do processamento da técnica, é preciso ainda que os fatores sejam identificados e nomeados pelo pesquisador. Neste momento, é importante utilizar nomenclaturas que representem a natureza do grupo e que o grupo seja devidamente interpretado (Hair et al., 2005).

Na prática, portanto, a Análise Fatorial Exploratória é importante, pois, ajuda os pesquisadores a reduzir o instrumento de pesquisa à medida que reduz o número de variáveis

mensuradas, contribuindo para o refinamento e amigabilidade do mesmo. Neste aspecto, portanto, a técnica contribui para o avanço das ciências sociais aplicadas, visto que a extensão dos instrumentos é um fator de importância para o sucesso da investigação (Cooper & Schindler, 2016).

3.7.2 Análise de *Cluster*

A técnica de Análise de Conglomerados ou *Cluster* busca apresentar ou reunir casos com similaridades de tal maneira que estes fiquem em um mesmo grupo e, em contrapartida, com dissimilaridades em relação a outros casos, os quais ficariam em grupos diferentes (Hair et al., 2015). Por isso, o impacto da multicolineariedade envolve um processo de ponderação implícita: alta multicolinearidade implica em peso maior para variáveis muito relacionadas, o que envolve invariavelmente um impacto na composição dos grupos.

Portanto, a técnica de Análise de Conglomerados apresenta-se como um procedimento multivariado de interdependência analítica de caráter descritivo. Não por acaso, ela é amplamente utilizada em administração para segmentação, por exemplo, visto sua capacidade de classificar subgrupos de observações mutuamente excludentes, com base nas similaridades ou estrutura natural entre essas observações (Hair et al., 2005). Os agrupamentos resultantes, desta forma, devem então exibir elevada homogeneidade interna e elevada heterogeneidade externa. Em outras palavras, quando representados graficamente, os objetos de um mesmo agrupamento devem estar próximos, ao passo que dos demais objetos de agrupamentos diferentes eles devem estar distantes.

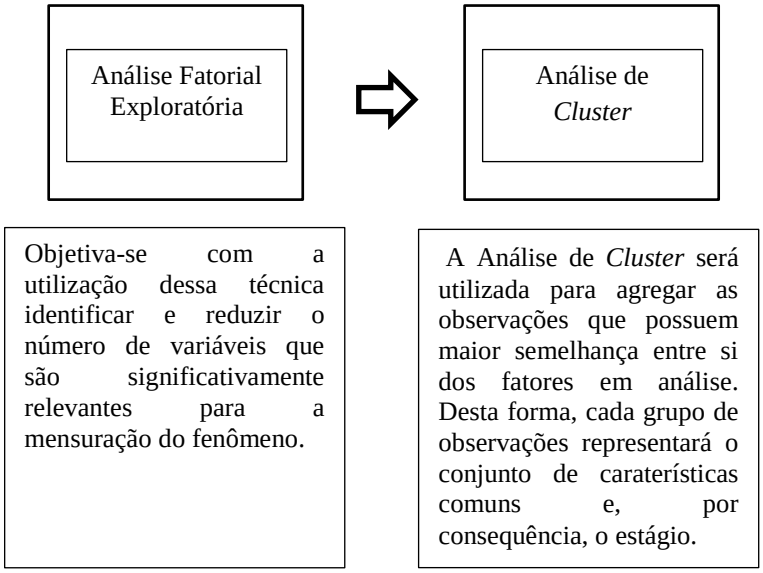
Segundo Hair et al. (2005), essa técnica envolve pelo menos três passos: (i) parametrização da medida de similaridade ou associação – nesse sentido existem diferentes tipos de medidas possíveis como a distância quadrática euclidiana, distância euclidiana, correlação de Pearson, Chebychev e blocos; (ii) o processo de agrupamento em si e; (iii) estabelecimento do perfil das composições formadas. Nesse sentido a Técnica de Análise de Conglomerados apresenta-se bastante similar à Análise Fatorial.

Assim, no geral, como na Análise Fatorial a técnica de Análise de *Cluster* também apresenta alta dependência da experiência do pesquisador e do suporte da literatura, bem como da teoria para a construção da técnica e aplicação da mesma, o que exige, portanto, cautela e definição clara dos objetivos da pesquisa, ainda que a técnica pareça relativamente simples.

Visto as possibilidades apresentadas pela técnica, e a partir da definição de que cada estágio do ciclo de vida representa uma configuração única de variáveis relacionadas ao contexto organizacional (Hanks et al., 1994), a sua utilização em estudos que buscam construir modelos de CVO demonstra-se pertinente, uma vez que permite agrupar empresas que comungam determinadas características representadas pelas variáveis e, consequentemente, identificar os estágios do CVO (Hanks et al., 1994; Lester et al., 2003; Shirokova, 2009).

Ressalva-se ainda que as técnicas de Análise Fatorial Exploratória e Análise de *Cluster* foram operacionalizadas por meio do programa estatístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 22. Por fim, apresenta-se na Figura 17 a síntese das técnicas estatísticas previstas para utilização nesta investigação e os objetivos para a adoção de cada uma delas.

Figura 17 - Síntese das técnicas estatísticas utilizadas

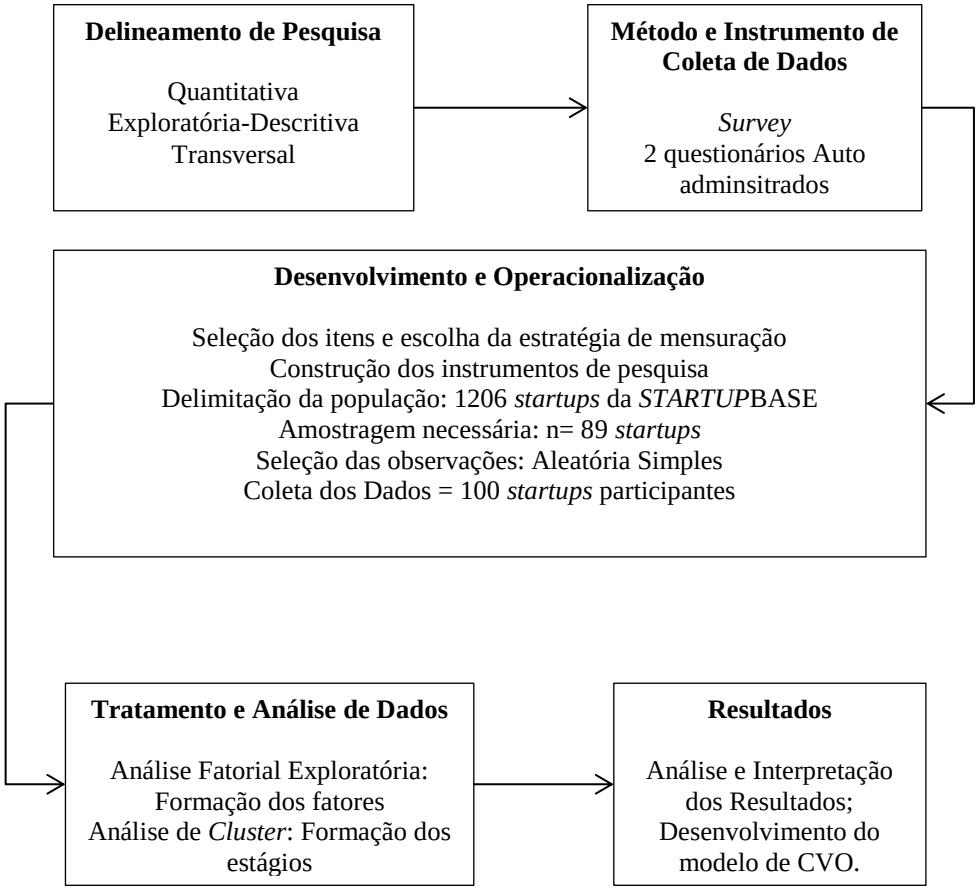


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3.8 Desenho geral da pesquisa

Por fim, buscando-se sintetizar e possibilitar a visualização esquemática dos principais aspectos e atividades associados ao planejamento metodológico utilizado nesta pesquisa apresenta-se a Figura 18.

Figura 18 - Etapas gerais do processo de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A Figura 18 portanto, apresenta de maneira esquemática a classificação e organização dos procedimentos metodológicos e de operacionalização adotados nesta pesquisa. Deste modo, depois de escolhidos os aspectos relacionados ao delineamento da pesquisa, os quais foram selecionados para atender aos objetivos da mesma, procedera-se o desenvolvimento dos instrumentos para coleta dos dados e atividades de operacionalização desta. Depois de obtidos os dados, o tratamento e o processamento das técnicas estatísticas permitem então que os resultados sejam interpretados e o modelo de CVO desenvolvido.

4 Resultados e discussão

Este capítulo apresenta os resultados e discussões obtidos nesta investigação. Contudo, a priori, a fim de minimizar efeitos indesejados nos resultados desta pesquisa, são apresentados os procedimentos necessários para o tratamento do banco de dados: identificação de dados ausentes e *outliers*. Depois disso, os resultados são descritos conforme

os objetivos específicos propostos. Assim, descrevem-se as características da amostra e das dimensões e variáveis de cada perspectiva para então apresentar o processo de formação dos fatores associados às perspectivas Empreendedora, Organizacional e da GRC que descrevem o ciclo de vida das *startups*. Por fim, com base nos fatores formados apresenta-se o modelo de CVO desenvolvido em sua completude.

4.1 Procedimentos para tratamento do banco de dados

Em estatística, a análise multivariada refere-se a todas as técnicas que analisam de maneira simultânea, múltiplas variáveis em indivíduos ou objetivos sob investigação. Apesar de inicialmente desenvolvida como uma extensão das técnicas uni e bivariada, a expansão para o domínio multivariado introduz uma série de conceitos e questões particularmente relevantes para a aplicação dessas análises e consequentemente fundamentais para o sucesso de sua aplicação (Hair et al., 2005).

No entanto, apenas aplicar as técnicas estatísticas em um banco de dados pode não ser eficiente o suficiente para alcançar os resultados. Por isso, antes de iniciar qualquer análise de dados é preciso anteriormente realizar o tratamento da base de dados. Esse tratamento, de maneira geral, consiste em atividades que permitem padronizar os dados, verificar a normalidade da distribuição, verificar e identificar *outliers*, além de identificar dados ausentes, ou *missings*, bem como as causas e padrões em sua distribuição (Hair et al, 2005).

Assim, a partir do software estatístico SPSS procedeu-se então a identificação dos dados omissos e dos *outliers*. Por meio da análise de frequências, não foram observados nenhum dado omisso nas 71 questões que compõem a 1ª parte do questionário, nem nas 88 células da matriz que compõe a 2ª parte do questionário nos 100 casos obtidos. Para a identificação dos *outliers* utilizou-se a distância de Mahalanobis para transformação na variável MEDIDA e comparação ao T crítico (Tabela 1), uma vez que essa medida é sugerida por muitos autores como um método para identificar *outliers* em bases multivariadas.

Tabela 1 - Identificação de *outliers*

1ª parte do questionário			
Valor máximo da Distância de Mahalanobis	**T crítico**	**Nível de significância**	**Nº de *outliers* identificados**
1,40	3,22	0,1	0
2ª parte do questionário			
Valor máximo da Distância de Mahalanobis	**T crítico**	**Nível de significância**	**Nº de *outliers* identificados**
1,17	3,19	0,1	0

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A Tabela 1 demonstra que nenhum *outlier* fora identificado no conjunto dados. Portanto, a análise que se segue foi realizada com os 100 respondentes que compuseram a amostra.

4.2 Descrição das características amostrais

Antes de iniciar os procedimentos estatísticos necessários para a composição do modelo proposto, faz-se necessário caracterizar a amostra obtida nesta pesquisa. Deste modo, este item descreve as principais características em relação aos respondentes e aos seus respectivos negócios.

4.2.1 Descrição da amostra de respondentes

Em relação aos respondentes, observou-se que 92% dos participantes da amostra são do sexo masculino. Além disso, observou-se ainda que a idade média amostral, conforme Tabela 2 foi de 35,93 anos.

Tabela 2 - Idade dos respondentes (em anos)

N	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
100	35,93	8,15	34,50	23	62

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Sobre o nível de escolaridade dos respondentes, identificou-se que 59% dos respondentes possuem algum tipo de pós-graduação, em níveis de especialização, mestrado ou doutorado. Identificou-se também que 37% dos respondentes possuem ensino superior (Tabela 3). Essas observações indicam que 96% dos respondentes possuem nível de escolaridade entre superior ou mais.

Tabela 3 - Nível de escolaridade dos respondentes

Nível de Escolaridade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Ensino Fundamental	0	0,0	0,0
Ensino Médio	4	4,0	4,0
Ensino Superior	37	37,0	41,0
Pós-Graduação Lato-Sensu (Especialização)	45	45,0	86,0
Mestrado	11	11,0	97,0
Doutorado	3	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No que diz respeito ao tempo de experiência na área de negócios e em oportunidades empreendedoras antes de iniciar a *startup*, as médias foram iguais a 9,3 (Tabela 4) e 4,96 anos (Tabela 5), respectivamente.

Tabela 4 - Experiência na área de negócios antes de iniciar a *startup* (em anos)

N	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
100	9,3	7,48	7,0	0	35

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 5 - Experiência empreendedora antes de iniciar a *startup* (em anos)

N	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
100	4,96	5,81	3,0	0	25

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tais resultados, em primeira análise, podem sugerir uma relativa preparação gerencial e empreendedora dos respondentes antes de iniciar as suas *startups*. Isso, dado que a média da idade dos respondentes foi de 35,93 anos, pode indicar também a existência de uma correlação entre a idade e a experiência na área de negócios e/ou empreendedora antes de iniciar a *startup*.

Os testes de correlação de Pearson corroboram essas hipóteses, uma vez que o valor de **p** é menor que 0,001, demonstrando que à medida que a idade aumenta, aumentam-se também a experiência na área de negócios (Tabela 6) e a experiência empreendedora (Tabela 7) antes de iniciar a *startup*.

Tabela 6 - Correlação entre a idade e a experiência na área de negócios antes de iniciar a *startups* (anos)

	EX1	IDADE
EX1 Correlação de Pearson	1	0,653
Sig. (2 extremidades)		0,000
IDADE Correlação de Pearson	0,653	1
Sig. (2 extremidades)	0,000	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 7 - Correlação entre a idade e a experiência empreendedora antes de iniciar a *startups* (anos)

	EX2	IDADE
EX2 Correlação de Pearson	1	0,468
Sig. (2 extremidades)		0,000
IDADE Correlação de Pearson	0,468	1
Sig. (2 extremidades)	0,000	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação aos cargos, a maior parte dos respondentes identificou-se como Fundador e *CEO* da *startup* (35%), seguido de Fundadores (25%) e Co-Fundadores (18%). Destaca-se ainda que todos os participantes (Tabela 8) atenderam aos perfis de público-alvo estabelecido pela pesquisa, no que diz respeito ao cargo.

Tabela 8 - Distribuição dos cargos dos respondentes

Cargo	Frequência	Porcentagem
Fundador	25	25%
Fundador e *CEO*	35	35%
CEO	7	7%
Co-Fundador	18	18%
Co-Fundador e *CEO*	15	15%
Total	100	100

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

4.2.2 Descrição da amostra de *startups*

Cada participante desta pesquisa respondeu às questões propostas pela mesma com base em sua *startup* atual, na qual é fundador, co-fundador e/ou *CEO*. Assim, no que diz respeito às *startups*, observou-se que a idade média amostral dos negócios foi de 3,11 anos, conforme Tabela 9.

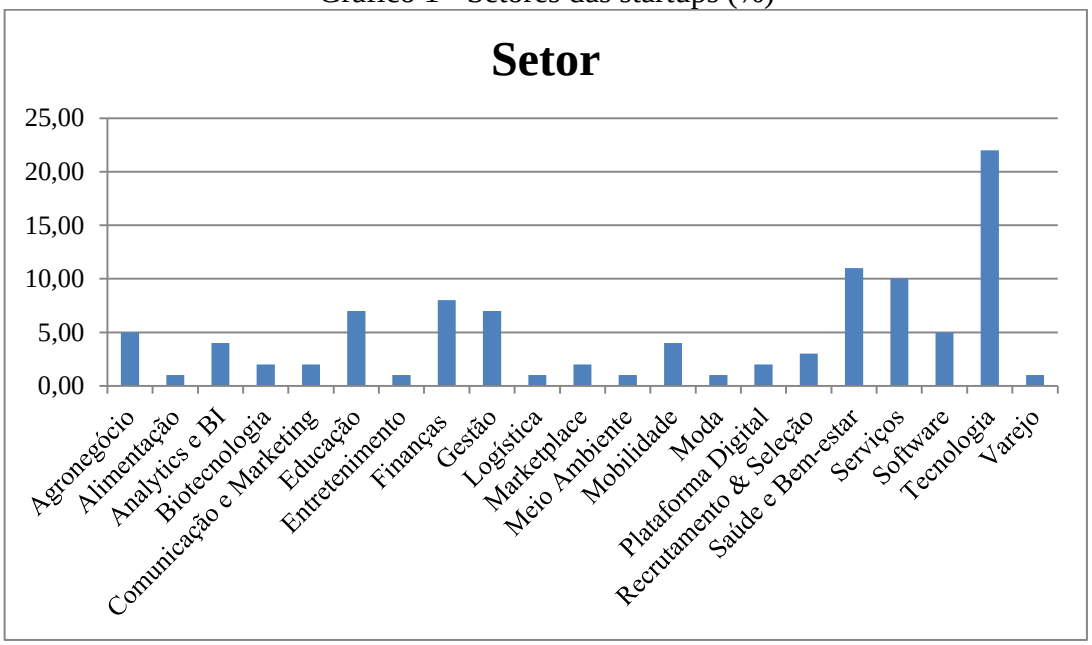
Tabela 9 - Idade das *startups* (em anos)

N	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
100	3,11	2,17	2,75	0,4	13,0

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto aos setores, 22% das *startups* participantes classificaram-se como tecnologia, seguido de 11% como saúde e bem-estar e 10% como serviços (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Setores das startups (%)



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Além das informações apresentadas, outros aspectos coletados para a caracterização das *startups* foram o número de sócios, o número de funcionários e o número de investidores. As médias de cada uma dessas variáveis observadas são apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10 - Estatísticas descritivas das variáveis número de sócios, número de funcionários e número de investidores

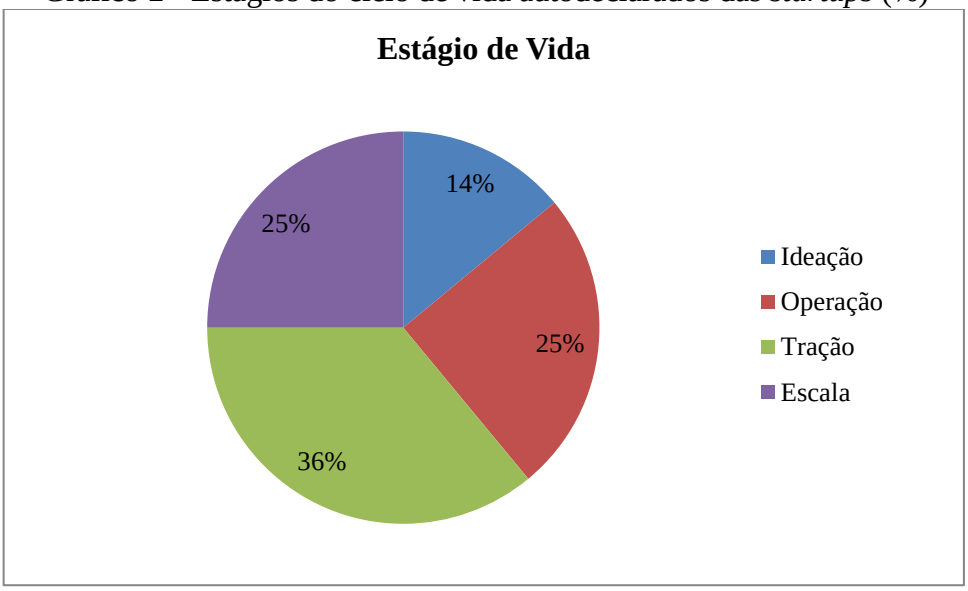
Número de Sócios					
N	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
100	2,72	2,05	2,5	1	20
Número de Funcionários					
N	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
100	25,61	130,02	6,0	0	1300
Número de Investidores					
N	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
100	2,49	4,06	1,0	0	30

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir da Tabela 10, identifica-se que as médias das variáveis “número de sócios”, “número de funcionários” e “número de investidores” foram 2,72, 21,61 e 2,49, respectivamente. Destaca-se que o valor de 25,61 da média da variável número de funcionários, em particular, deve-se especialmente ao fato de uma das *startups* participantes possuir 1.300 funcionários. Neste caso, a mediana (6,0) obtida torna-se então mais adequada, uma vez que não é tão sensível aos valores discrepantes como a média.

Por fim, tomando-se como base a classificação dos estágios de vida das *startups* proposta pela Associação Brasileira de *Startups* (ABS), dividida entre os estágios de ideação, operação, tração e escala, solicitou-se que o respondente autodeclarasse, com base em sua percepção, o atual estágio de vida de sua *startup*. Conforme o Gráfico 2, a maior parte das *startups* participam autodeclararam-se no estágio de tração (36%).

Gráfico 2 - Estágios do ciclo de vida autodeclarados das *startups* (%)



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A identificação dessa auto declaração mostra-se importante para, a priori, demonstrar o alcance de *startups* em diferentes estágios e, consequentemente, não supressão de um ou outro estágio.

4.3 Descrição das dimensões e das variáveis associadas às perspectivas do estudo

Esta seção apresenta a o comportamento das dimensões e variáveis associadas a cada uma das perspectivas do estudo. Assim, apresentar-se-ão estatísticas univariadas das variáveis que compõe cada dimensão.

É importante lembrar que a avaliação dos respondentes se deu por meio de uma escala de 0 a 10, na qual se media o grau de concordância dos respondentes para com a afirmativa. Assim, uma vez que a análise descritiva dar-se-á com base nas médias de cada variável, as dimensões podem apresentar desde grau muito baixo (0 a 2) a grau muito alto (9 a 10) de concordância (Quadro 38).

Quadro 38 - Graus de concordância das afirmações

Grau muito baixo	Grau baixo	Grau médio	Grau alto	Grau muito alto
De 0 a 2	De 3 a 4	De 5 a 6	De 7 a 8	De 9 a 10

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.3.1 **Descrição das dimensões e das variáveis** associadas à perspectiva Empreendedora

A descrição do comportamento das 23 variáveis observáveis que pertencem à perspectiva Empreendedora e que compõem cada uma das cinco dimensões dessa perspectiva seguirá a ordem de dimensões apresenta no Quadro 39.

Quadro 39 - Dimensões e variáveis da perspectiva Empreendedora

Dimensão	**ID**	**Variáveis observáveis**
Papel do Fundador | Empreendedor (DE1)	PF1	O papel do(s) fundador(es) | empreendedor (es) é produzir e entregar resultados
	PF2	O papel do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é criar regras, sistemas e procedimentos
	PF3	O papel do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é criar e desenvolver ideias e tomar riscos
	PF4	O papel do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é integrar pessoas, desenvolver o time e resolver conflitos
Estilo de Gestão (DE2)	EG1	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) dá(ão) as diretrizes do negócio, executam grande parte das atividades e supervisiona(m) diretamente todos os membros da equipe
	EG2	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) dá(ão) as diretrizes do negócio e delegam funções a indivíduos especializados
	EG3	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) delega(m) autoridade a poucos e autonomia aos níveis funcionais da *startup*
	EG4	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) delega(m) autoridade e autonomia aos membros da equipe e gerenciam resultados
Estilo de Tomada de Decisão (DE3)	ED1	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) concentram a tomada de decisão apenas em suas mãos e ela é feita baseada principalmente na intuição do(s) mesmos sobre a situação
	ED2	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) compartilham tomada de decisão entre os membros da equipe
	ED3	A tomada de decisão do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é mais informal e rápida
	ED4	A tomada de decisão do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é mais formal e exige uma análise mais detalhada das informações, às vezes baseada em sistemas de controle
Tipo de Liderança (DE4)	TL1	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em dar as direções e estabelecer os comandos de ação
	TL2	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em dar as direções e desenvolver a equipe
	TL3	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em organizar a equipe e criar regras e procedimentos
	TL4	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em gerenciar a equipe e os resultados do negócio
	TL5	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) com o planejamento futuro do negócio, desenvolver estratégias e fornecer

		autonomia a equipe
Foco do Fundador | Empreendedor (DE5)	FF1	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em construir e desenvolver a solução
	FF2	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em encontrar um nicho de mercado e iniciar as vendas
	FF3	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em aumentar a eficiência das operações
	FF4	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em estruturar e consolidar uma organização
	FF5	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em crescer rapidamente e descobrir como financiar esse crescimento
	FF6	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em diversificar mercados e soluções

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.3.1.1 Descrição da dimensão "Papel do Fundador | Empreendedor" (DE1)

Esta dimensão, proposta por Adizes (2002), busca identificar as mudanças no papel, ou seja, atividades e funções relacionadas aos diferentes comportamentos e orientações do fundador e empreendedor no que diz respeito ao processo de decisão, estilo de liderança e foco organizacional à medida que o negócio desenvolve-se. As médias de cada variável observada e da dimensão em si são apresentadas na Tabela 11.

Tabela 11- Médias da dimensão "Papel do Fundador | Empreendedor"

ID	Variáveis observáveis	Média	Desvio-padrão
PF1	O papel do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é produzir e entregar resultados	8,41	2,055
PF2	O papel do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é criar regras, sistemas e procedimentos	5,08	2,718
PF3	O papel do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é criar e desenvolver ideias e tomar riscos	7,90	1,951
PF4	O papel do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é integrar pessoas, desenvolver o time e resolver conflitos	6,39	3,038
	Média ID	6,95	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se, portanto, que a média da dimensão "Papel do Fundador | Empreendedor" apresentou grau de concordância médio (6,95), na qual a variável PF1 apresentou maior média dentre as quatro variáveis (8,41), seguida da variável PF3 (7,90), PF4 (6,39) e, por último, a variável PF2 (5,08). Esses resultados concordam com o proposto por Adizes de que esses papéis são exigidos em diferentes proporções ao decorrer do CVO e que estágios mais iniciais de uma organização caracterizam-se por um papel mais empreendedor e produtor (Adizes, 2002).

4.3.1.2 Descrição da dimensão “Estilo de Gestão” (DE2)

A dimensão “Estilo de Gestão” é um conjunto de variáveis observáveis identificadas especialmente nos estudos de Churchill e Lewis (1983) e Greiner (1998) e que busca descrever mudanças no comportamento gerencial do empreendedor e fundador. Diferentemente da dimensão anterior, esta dimensão apresentou média igual a 7,07 (Tabela 12), o que descreve um grau de concordância alto.

Tabela 12 - Médias da dimensão “Estilo de Gestão”

ID	Variáveis observáveis	Média	Desvio-padrão
EG1	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) dá(ão) as diretrizes do negócio, executam grande parte das atividades e supervisiona(m) diretamente todos os membros da equipe	8,10	2,48
EG2	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) dá(ão) as diretrizes do negócio e delegam funções a indivíduos especializados	7,36	2,623
EG3	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) delega(m) autoridade a poucos e autonomia aos níveis funcionais da *startup*	5,57	2,587
EG4	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) delega(m) autoridade e autonomia aos membros da equipe e gerenciam resultados	7,26	2,290
	Média ID	7,07	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ainda com base na Tabela 12, identifica-se que a qual a variável EG1 apresentou maior média dentre as outras três variáveis (8,10), seguida da variável EG2 (7,36), EG4 (7,26) e, por último, a variável EG3 (5,57). Esses resultados corroboram os pressupostos de que em estágios iniciais de uma organização apesar de ser mais comum o estilo de gestão mais próximo da direção supervisionada (Churchill e Lewis, 1983) entre o empreendedor e os demais membros da empresa, à medida que as empresas são construídas, crescem e se desenvolvem o gerenciamento também precisa evoluir (Koplyay et al. 2013) tornando-se mais diretivo e delegador (Greiner, 1998).

4.3.1.3 Descrição da dimensão “Estilo de Tomada de Decisão” (DE3)

As médias de cada variável observada que compõe a dimensão “Estilo de Tomada de Decisão” são apresentadas na Tabela 13.

Tabela 13 - Médias da dimensão "Estilo de Tomada de Decisão"

ID	Variáveis observáveis	Média	Desvio-padrão
ED1	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) concentram a tomada de decisão apenas em suas mãos e ela é feita baseada principalmente na intuição do(s) mesmos sobre a situação	5,45	2,765
ED2	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) compartilham a tomada de decisão entre os membros da equipe	7,59	2,340
ED3	A tomada de decisão do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é mais informal e rápida	8,50	1,624
ED4	A tomada de decisão do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é mais formal e exige uma análise mais detalhada das informações, às vezes baseada em sistemas de controle	4,28	4,28
	Média ID	6,46	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir da Tabela 13, observa-se que a média da dimensão "Estilo de tomada de Decisão" apresentou grau de concordância médio (6,46) e que as variáveis ED3 e ED2 apresentaram a 1ª e 2ª maiores médias, respectivamente. Selecionada a partir dos estudos de Miller e Friesen (1984) e Lester et al. (2003), as médias dessa dimensão corroboram parcialmente, em primeira análise, os pressupostos desses autores.

Assim, ao mesmo tempo em que vão de encontro ao proposto por Miller e Friesen (1984) de que em estágios iniciais a tomada de decisão é mais informal e rápida, concordam menos com Lester et al. (2003) de que essa tomada de decisão e mais centralizada no empreendedor. Conforme observado, a média da variável ED2 foi maior que da variável ED1.

Esse aspecto pode estar relacionado ao contexto dinâmico no qual as *startups* se desenvolvem e a estrutura enxuta desses negócios, o que torna a descentralização mais eficiente em um ambiente de rápidas mudanças. Isso, portanto, requisita uma maior autonomia da equipe negócio para desenvolvimento do mesmo (Giardino et al., 2014; Paternoster et al., 2014).

4.3.1.4 Descrição da dimensão "Tipo de Liderança"

A dimensão "Tipo de Liderança" foi selecionada na literatura de Galbraith (1982), ao identificar cinco tipos diferentes de comportamento de liderança durante o desenvolvimento de uma empresa de base tecnológica. As médias dessa dimensão são apresentadas na Tabela 14.

Tabela 14 - Médias da dimensão “Tipo de Liderança”

ID	Variáveis observáveis	Média	Desvio-padrão
TL1	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em dar as direções e estabelecer os comandos de ação	6,90	2,592
TL2	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em dar as direções e desenvolver a equipe	7,04	2,689
TL3	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em organizar a equipe e criar regras e procedimentos	5,38	2,573
TL4	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em gerenciar a equipe e os resultados do negócio	6,37	2,592
TL5	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) com o planejamento futuro do negócio, desenvolver estratégias e fornecer autonomia a equipe	7,25	2,955
	Média ID	6,59	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se, desta forma, que a média da dimensão apresentou grau de concordância médio (6,59) e que, apesar do grau desse grau de concordância, duas variáveis observáveis apresentaram grau de concordância alto: TL5 e TL2. Isso caracteriza um acentuado perfil Treinador-Estrategista (Galbraith, 1982), mais direcionado a estruturar e direcionar a equipe e desenvolver estratégias para o negócio. Além disso, contata-se a partir da menor média (TL3) que o perfil Gerente (Galbraith, 1982) foi o menos aderente aos participantes.

4.3.1.5 Descrição da dimensão “Foco do Fundador”

Greiner (1998), Adizes (2002), Paschen (2017) e Picken (2016; 2017) são os autores que integram os estudos que compuseram a última dimensão da perspectiva Empreendedora: o “Foco do Fundador”. Essa dimensão diz respeito à principal atividade do empreendedor. A Tabela 15 apresenta que a média dessa dimensão foi de 6,75.

Tabela 15 - Médias da dimensão “Foco do Fundador”

ID	Variáveis observáveis	Média	Desvio-padrão
FF1	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em construir e desenvolver a solução	7,14	2,515
FF2	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em encontrar um nicho de mercado e iniciar as vendas	7,21	2,735
FF3	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em aumentar a eficiência das operações	6,82	2,418
FF4	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em estruturar e consolidar uma organização	7,00	2,741
FF5	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em crescer rapidamente e descobrir como financiar esse crescimento	7,46	2,858
FF6	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em diversificar mercados e soluções	4,88	3,079
	Média ID	6,75	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A Tabela 15 demonstra ainda que a variável com menor média foi a FF6, com um grau de concordância baixo e a com maior média foi a FF5 (7,46) com um grau de concordância alto. Esses resultados corroboram a ideia de que em uma *startup* o foco na diversificação de mercados e soluções apenas acontece depois que a solução inicial ou em desenvolvimento é escalada, garantindo que o desenvolvimento da oferta seja concluído de modo a estabelecer uma base administrativa sólida e posicionar a organização para o período de rápido crescimento antes que essa se torne uma corporação (Picken, 2016; 2017).

4.3.2 Descrição das dimensões e das variáveis associadas à perspectiva Organizacional

A descrição do comportamento das 35 variáveis observáveis que pertencem à perspectiva Organizacional e que compõem cada uma das oito dimensões dessa perspectiva seguirá a ordem de dimensões apresenta no Quadro 40.

Quadro 40 - Dimensões e variáveis da perspectiva Organizacional

Dimensão	ID	Variáveis observáveis
Estrutura Organizacional (DO1)	EO1	A estrutura organizacional da *startup* é simples, informal e com poucos níveis hierárquicos
	EO2	A estrutura organizacional da *startup* está fundamentada em departamentos ou funções
	EO3	A estrutura organizacional da *startup* é formalizada, burocrática e com muitos níveis hierárquicos
Processo de Tomada de Decisão (DO2)	PT1	A tomada de decisão está nas mãos apenas do(s) fundador(es) | empreendedor(es)
	PT2	A tomada de decisão é descentralizada entre os membros da equipe
	PT3	A tomada de decisão é distribuída entre o(s) fundador(es) | empreendedor(es) e investidor(es)
	PT4	A tomada de decisão na *startup* é informal e rápida, baseada em poucas informações
	PT5	A tomada de decisão na *startup* é formal e exige uma análise mais detalhada das informações
Processos Administrativos e Formalização (DO3)	PA1	Na *startup* os processos de planejamento e controle são informais e o ambiente não é burocrático.
	PA2	Os sistemas de planejamento e controle estão atualmente em desenvolvimento na *startup* e o ambiente possui nível incipiente de burocracia e coordenação
	PA3	Os processos administrativos são burocráticos: regras, procedimentos e políticas estão formalizados, assim como indicadores de controle e desempenho
Situação Organizacional (DO4)	SO1	A *startup* está formulando ou reformulando as ideias ou hipóteses sobre uma possível solução
	SO2	A *startup* está em busca de recursos e em processo de desenvolvimento da tecnologia
	SO3	A *startup* já possui uma hipótese de negócios e está testando a viabilidade técnica da solução
	SO4	A *startup* está buscando um nicho ideal de mercado e conquistando seus primeiros clientes
	SO5	A *startup* já tem um modelo de negócios definido e está acelerando seu crescimento

Principais Objetivos ou Tarefas Estratégicas (DO5)	OT1	Testar as viabilidades técnicas e de mercado da solução, assim como especificar e descrever a proposta de valor são os principais objetivos e tarefas atuais da *startup*
	OT2	Construir e/ou ajustar a proposta de valor da solução, assim como adquirir clientes e iniciar as vendas são os principais objetivos e tarefas atuais da *startup*
	OT3	Garantir o atendimento dos pedidos atuais, acelerar o crescimento das vendas e escalar, bem como obter investimentos para isso são os principais objetivos e tarefas atuais da *startup*
	OT4	Desenhar o modelo de negócios, definir a missão, visão e os valores são os principais objetivos e tarefas atuais da *startup*
	OT5	Recrutar pessoas e formar equipes com habilidades complementares são os principais objetivos e tarefas atuais da *startup*
	OT6	Desenvolver novas soluções, aumentar a diversidade de nichos de mercado atendidos e criar novos negócios são os principais objetivos e tarefas atuais da *startup*
Pessoas (DO6)	PE1	As pessoas na *startup* são multitarefas e exercem muitas funções
	PE2	As pessoas na *startup* são especialistas e desempenham funções específicas
	PE3	As pessoas na *startup* são divididas em pessoas técnicas e de negócios
Principais Desafios Enfrentados pela empresa (DO7)	PD1	Os principais desafios enfrentados pela equipe são identificar e qualificar a oportunidade de mercado (necessidades reais, mercado-alvo, tamanho do mercado e ajuste solução-problema), desenhar ou ajustar a oferta e encontrar a estratégia de entrada no mercado necessária para entregar a confiabilidade da oferta ao cliente-alvo com lucro
	PD2	Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenhar o modelo de negócios (recursos necessários, processos e viabilidade econômica), construir uma organização
	PD3	Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenvolver estruturas organizacionais, processos e disciplina gerencial, assim como desenvolver uma cultura organizacional que suporte a proposta e estratégia da empresa
	PD4	Os principais desafios enfrentados pela equipe são aprimorar o desenvolvimento da oferta, desenvolver novas habilidades e capacidades para construção de uma fundação sólida e preparar a organização para crescer rapidamente
	PD5	Os principais desafios enfrentados pela equipe são manter a capacidade de resposta e agilidade no atendimento ao cliente
	PD6	Os principais desafios enfrentados pela equipe são delegar o poder de decisão, a responsabilidade e a autonomia aos colaboradores, ao mesmo tempo em que desenvolve sistemas e processos de controle e coordenação eficientes
	PD7	Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenvolver a capacidade financeira e adquirir recursos
Critérios de Eficiência (DO8)	CE1	Atualmente é mais importante ser flexível, captar recursos e construir a solução
	CE2	Atualmente é mais importante desenvolver o time, aumentar as vendas e gerar receita
	CE3	Atualmente é mais importante estruturar a empresa, planejar, definir metas e controlar resultados

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.3.2.1 Descrição da dimensão “Estrutura Organizacional”

As médias de cada variável observada que compõe a dimensão “Estrutura Organizacional” são apresentadas na Tabela 16.

Tabela 16 - Médias da dimensão “Estrutura Organizacional”

ID	Variáveis observáveis	Média	Desvio-padrão
EO1	A estrutura organizacional da *startup* é simples, informal e com poucos níveis hierárquicos	8,92	1,509
EO2	A estrutura organizacional da *startup* está fundamentada em departamentos ou funções	4,96	3,008
EO3	A estrutura organizacional da *startup* é formalizada, burocrática e com muitos níveis hierárquicos	1,54	2,276
	Média ID	5,12	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme observado na Tabela 16, a média da dimensão “Estrutura Organizacional” foi igual a 5,12, o que representa um grau médio de concordância. Destaca-se, ainda, o alto grau de concordância da variável EO1, o que demonstra a menor complexidade, informalidade e poucos níveis hierárquicos existentes em estágios iniciais de negócio (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1998; Lester et al., 2003; Miller e Friesen, 1984; Quinn & Cameron, 1983).

Além disso, isso corrobora a ideia de que *startups* adotam uma estrutura organizacional mais flexível e sem as hierarquias quando comparada aos tradicionais aos modelos de gestão (Ya-We et al., 2012) e de que requerem mais autonomia para seu desenvolvimento (Giardino et al., 2014), fato esse observado nas análises das dimensões estilo de gestão e estilo de tomada de decisão, pertencentes à perspectiva Empreendedora.

4.3.2.2 Descrição da dimensão “Processo de Tomada de Decisão”

O “Processo de Tomada de Decisão” é a forma pela qual o negócio analisa informações e toma decisões, dentro de um espectro que pode varia de informal e rápida a formal e mais detalhada. Esta dimensão, conforme a Tabela 17 apresentou grau médio de concordância dos respondentes (5,46), no qual a variável PT5 apresentou menor valor médio (3,41).

Tabela 17 - Médias da dimensão "Processo de Tomada de Decisão"

ID	Variáveis observáveis	Média	Desvio-padrão
PT1	A tomada de decisão está nas mãos apenas do(s) fundador(es) | empreendedor(es)	6,24	2,734
PT2	A tomada de decisão é descentralizada entre os membros da equipe	5,79	2,508
PT3	A tomada de decisão é distribuída entre o(s) fundador(es) | empreendedor(es) e investidor(es)	5,33	3,671
PT4	A tomada de decisão na *startup* é informal e rápida, baseada em poucas informações	6,55	2,721
PT5	A tomada de decisão na *startup* é formal e exige uma análise mais detalhada das informações	3,41	2,871
	Média ID	5,46	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os valores médios encontrados corroboram os pressupostos de Miller e Friesen (1984), Adizes (2002) e Lester et al. (2003) ao descrever a tomada de decisão mais informal e rápida, baseada em poucas informações, variável esta (PT4) com maior valor médio dentre as cinco.

Contudo, diferentemente das análises observadas na dimensão estilo de tomada de decisão, referente à perspectiva Empreendedora, o valor médio da variável relacionada a uma tomada de decisão mais centralizada no próprio fundador (PT1) fora maior do que a variável relacionada a uma tomada de decisão mais descentralizada (PT2). Em primeiro momento esse resultado corrobora com os estudos dos autores utilizados como base conceitual desta dimensão, mas contrapõem os resultados encontrados anteriormente.

Assim, apesar de um estilo de tomada de decisão mais descentralizado, a *startup*, devido ao próprio contexto em que se desenvolve, pode acabar por requerer uma tomada de decisão do próprio empreendedor, por exemplo, devido a pressão do tempo e nível de experiência dos colaboradores (Giardino et al., 2014) ou por outros motivos. Esse aspecto abre uma discussão enriquecedora que, contudo, não é objetivo desta pesquisa.

4.3.2.3 Descrição da dimensão "Processos Administrativos e Formalização"

As médias das variáveis observáveis que integram a dimensão "Processos Administrativos e Formalização" são apresentadas na Tabela 18.

Tabela 18 - Médias da dimensão "Processos Administrativos e Formalização"

ID	Variáveis observáveis	Média	Desvio-padrão
PA1	Na *startup* os processos de planejamento e controle são informais e o ambiente não é burocrático.	7,78	2,186
PA2	Os sistemas de planejamento e controle estão atualmente em desenvolvimento na *startup* e o ambiente possui nível incipiente de burocracia e coordenação	5,92	2,905
PA3	Os processos administrativos são burocráticos: regras, procedimentos e políticas estão formalizados, assim como indicadores de controle e desempenho	2,77	2,601
	Média ID	5,49	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme Tabela 18, a dimensão "Processos Administrativos e Formalização" apresentou grau de concordância médio. Além disso, a observa-se que a variável observável PA3 apresentou grau de concordância baixo, diferentemente das outras duas que integram a dimensão. Esse aspecto corrobora com os estudos de Galbraith (1982), Churchill e Lewis (1983), Quinn e Cameron (1983), Kazanjian (1988) e Greiner (1998), os quais de maneira convergente caracterizam os estágios iniciais de um negócio como ambientes de planejamento e controle informais e menos burocráticos, que se tornam mais formais e burocráticos à medida que se desenvolvem (Greiner, 1998; Quinn & Cameron, 1983).

4.3.2.4 Descrição da dimensão "Situação Organizacional"

Para Miller e Friesen (1984) a "Situação Organizacional" refere-se à composição geral da empresa, incluindo ainda as características do ambiente externo. Aqui, esta dimensão relacionou-se a essa composição no sentido de identificar, em termos gerais, o momento do negócio. Assim, a média aritmética dessa dimensão (6,26) indicou um grau de concordância médio dos respondentes (Tabela 19).

Tabela 19 - Médias da dimensão "Situação Organizacional"

ID	Variáveis observáveis	Média	Desvio-padrão
SO1	A *startup* está formulando ou reformulando as ideias ou hipóteses sobre uma possível solução	7,24	2,889
SO2	A *startup* está em busca de recursos e em processo de desenvolvimento da tecnologia	6,38	3,061
SO3	A *startup* já possui uma hipótese de negócios e está testando a viabilidade técnica da solução	5,65	3,955
SO4	A *startup* está buscando um nicho ideal de mercado e conquistando seus primeiros clientes	5,67	3,649
SO5	A *startup* já tem um modelo de negócios definido e está acelerando seu crescimento	6,37	3,600
	Média ID	6,26	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Além disso, percebe-se que a média da variável SO1 apresentou um grau de concordância alto (7,24), evidenciando que o desenvolvimento de uma *startup* caracteriza-se por um processo experimental e dinâmico (Blank & Dorf, 2014; Oliva et al., 2018; Ries, 2012; Sosna et al., 2010). Essa questão é também sugerida pela segunda maior média, a variável SO2. Depois dela, a variável SO5 indica a presença de *startups* já em estágio de aceleração do crescimento, o que corrobora, a priori, o grande número de negócios respondentes em estágio de tração (36%) e escala (25%).

4.3.2.5 Descrição da dimensão "Principais Objetivos ou Tarefas Organizacionais"

As médias das variáveis que formam a dimensão "Principais Objetivos ou Tarefas Organizacionais" e da própria dimensão em si são apresentadas na Tabela 20. A partir dessa Tabela, identifica-se então que a média da dimensão foi igual a 5,79, o que demonstra um grau de nível médio de concordância dos respondentes. As duas maiores médias individuais, OT2 e OT3, respectivamente, descrevem, em primeira análise, a presença das *startups* em estágios de operação e tração, que juntas elas totalizam 61% da amostra. Conforme os estudos de Galbraith (1882), Kazanjian (1988), Overall e Wise (2015), Paschen (2017), Picken (2016; 2017); *Startup*commons (2018) e Startse (2018), esses objetivos e tarefas são características de estágios intermediários desses negócios.

Tabela 20 - Médias da dimensão "Principais Objetivos ou Tarefas Organizacionais"

ID	Variáveis observáveis	Média	Desvio-padrão
OT1	Testar as viabilidades técnicas e de mercado da solução, assim como especificar e descrever a proposta de valor são os principais objetivos e tarefas atuais da *startup*	6,59	3,185
OT2	Construir e/ou ajustar a proposta de valor da solução, assim como adquirir clientes e iniciar as vendas são os principais objetivos e tarefas atuais da *startup*	7,12	3,450
OT3	Garantir o atendimento dos pedidos atuais, acelerar o crescimento das vendas e escalar, bem como obter investimentos para isso são os principais objetivos e tarefas atuais da *startup*	6,78	3,410
OT4	Desenhar o modelo de negócios, definir a missão, visão e os valores são os principais objetivos e tarefas atuais da *startup*	3,81	3,428
OT5	Recrutar pessoas e formar equipes com habilidades complementares são os principais objetivos e tarefas atuais da *startup*	5,77	3,055
OT6	Desenvolver novas soluções, aumentar a diversidade de nichos de mercado atendidos e criar novos negócios são os principais objetivos e tarefas atuais da *startup*	4,67	3,599
	Média ID	5,79	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Além disso, percebe-se por meio da Tabela 20 que as variáveis OT4 e OT6 apresentaram grau de concordância baixo, o que demonstra, a priori, que poucos negócios estão em estágios de ideação ou transição para o estágio de corporação (Galbraith, 1982; Kazanjian, 1988; Picken, 2016; 2017).

4.3.2.6 Descrição da dimensão "Pessoas"

Segundo Galbraith (1982), em uma *startup* os estágios mais iniciais são caracterizados pela presença de pessoas multitarefas e, à medida que o negócio desenvolve-se para uma corporação, o quadro de pessoal torna-se mais especialista. Esta dimensão, portanto, buscou identificar as mudanças no perfil de trabalho da equipe. Esse aspecto foi observado ao identificar que a variável PE1 apresentou um grau alto de concordância dos respondentes (7,89). Já o grau de concordância da dimensão foi igual a 6,60, o que caracteriza um nível médio. As demais médias obtidas são apresentadas na Tabela 21.

Tabela 21 - Médias da dimensão "Pessoas"

ID	Variáveis observáveis	Média	Desvio-padrão
PE1	As pessoas na *startup* são multitarefas e exercem muitas funções	7,89	2,378
PE2	As pessoas na *startup* são especialistas e desempenham funções específicas	5,67	2,839
PE3	As pessoas na *startup* são divididas em pessoas técnicas e de negócios	6,23	3,045
	Média ID	6,60	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

4.3.2.7 Descrição da dimensão "Principais Desafios Apresentados pela Empresa"

Similar à proposta da dimensão "Principais Desafios Apresentados pela Empresa", a dimensão em análise buscou, assim como nos estudos de Picken (2016; 2017), descrever as mudanças de foco nos objetivos organizacionais para solução dos desafios de crescimento. A Tabela 22 apresenta as médias obtidas para esta dimensão.

Tabela 22 - Médias da dimensão "Principais Desafios Apresentados pela Empresa"

ID	Variáveis observáveis	Média	Desvio-padrão
PD1	Os principais desafios enfrentados pela equipe são identificar e qualificar a oportunidade de mercado (necessidades reais, mercado-alvo, tamanho do mercado e ajuste solução-problema), desenhar ou ajustar a oferta e encontrar a estratégia de entrada no mercado necessária para entregar a confiabilidade da oferta ao cliente-alvo com lucro	6,83	3,059
PD2	Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenhar o modelo de negócios (recursos necessários, processos e viabilidade econômica), construir uma organização	6,09	2,678

PD3	Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenvolver estruturas organizacionais, processos e disciplina gerencial, assim como desenvolver uma cultura organizacional que suporte a proposta e estratégia da empresa	5,14	2,868
PD4	Os principais desafios enfrentados pela equipe são aprimorar o desenvolvimento da oferta, desenvolver novas habilidades e capacidades para construção de uma fundação sólida e preparar a organização para crescer rapidamente	5,80	2,836
PD5	Os principais desafios enfrentados pela equipe são manter a capacidade de resposta e agilidade no atendimento ao cliente	5,54	3,286
PD6	Os principais desafios enfrentados pela equipe são delegar o poder de decisão, a responsabilidade e a autonomia aos colaboradores, ao mesmo tempo em que desenvolve sistemas e processos de controle e coordenação eficientes	4,40	3,108
PD7	Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenvolver a capacidade financeira e adquirir recursos	5,47	2,911
	Média ID	5,61	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se, portanto, que o nível do grau de concordância da dimensão foi médio (5,61). Além disso, as variáveis PD1 e PD2 apresentaram as maiores médias individuais, respectivamente, demonstrando, assim como na dimensão "Situação Organizacional" o caráter experimental, iterativo e dinâmico das fases de desenvolvimento de uma *startup* (Blank & Dorf, 2014; Oliva et al., 2018; Ries, 2012; Sosna et al., 2010). Destaque também para a variável PD6 que apresentou uma média com grau de concordância baixo (4,40), a qual se caracteriza por desafios mais relacionados ao momento de transição da *startup* para uma corporação, conhecido como momento de "profissionalização" da empresa (Gulati & DeSantola, 2016; Picken, 2017).

4.3.2.8 Descrição da dimensão "Critérios de Eficiência"

As médias das variáveis que formam a dimensão "Critérios de Eficiência" e da própria dimensão em si são apresentadas na Tabela 23.

Tabela 23 - Médias da dimensão "Critérios de Eficiência"

ID	Variáveis observáveis	Média	Desvio-padrão
CE1	Atualmente é mais importante ser flexível, captar recursos e construir a solução	7,28	2,594
CE2	Atualmente é mais importante desenvolver o time, aumentar as vendas e gerar receita	7,42	2,992
CE3	Atualmente é mais importante estruturar a empresa, planejar, definir metas e controlar resultados	5,22	2,983
	Média ID	6,64	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A Tabela 23 demonstra, desta forma, que a média da dimensão foi igual a 6,64, caracterizando-a como de grau concordância médio. Destaque para as variáveis CE2 e CE1 que apresentaram graus de concordância alto, 7,42 e 7,28, respectivamente. Essas evidências reforçam novamente a importância a adoção de uma estrutura organizacional mais flexível (Ya-Wen et al., 2012) com uma maior autonomia da equipe e (Giardino et al., 2014; Paternoster et al., 2014) para o alcance dos objetivos de recorrência, escalabilidade e lucro inerentes da natureza dessas organizações (Blank & Dorf, 2014; Ries, 2012).

4.3 Identificação dos fatores relacionados às perspectivas Empreendedora e Organizacional que caracterizam e descrevem o CVO das *startups*

A fim de identificar quais os fatores relacionados às perspectivas Empreendedora e Organizacional que caracterizam e descrevem os estágios de CVO, as quais compuseram o primeiro instrumento de coleta de dados, esta seção apresentará os procedimentos estatísticos utilizados.

Cabe destacar que para ambas as perspectivas, Empreendedora e Organizacional, 13 Análises Fatoriais Exploratórias foram desenvolvidas, sendo cinco para a perspectiva Empreendedora e oito para a perspectiva Organizacional. Em outras palavras, para cada dimensão que compõe uma determinada perspectiva, uma Análise Fatorial Exploratória foi operacionalizada.

Assim, depois de operacionalizadas a técnica, para ambas as perspectivas e para cada Análise Fatorial Exploratória desenvolvida, observaram-se, a priori, se os valores apresentados na Matriz de Correlação eram superiores a 0,3, o que sugere a viabilidade de aplicabilidade da técnica (Fávero et al., 2009). Ainda com base nos pressupostos necessários para cumprimento adequado da técnica proposto por Fávero et al. (2009), observou-se também se as estatísticas de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtidas em cada dimensão eram maiores que 0,5 e se o Teste de esfericidade de Bartlett fora significativo, ou seja, $p<0,05$, o que torna possível rejeitar a Hipótese nula de que a matriz de correlação entre as variáveis é igual à matriz identidade.

Além disso, outros pressupostos descritos por Fávero et al. (2009) e observados para cada Análise Fatorial Exploratória desenvolvida foram os valores de Medida de Adequação da Amostra (MSA) e das comunalidades. Segundo os autores, para ambas as medidas os

valores inferiores a 0,5 devem ser excluídos do modelo. Esses valores, assim como os anteriores, corroboram a adequação da técnica aos dados coletados.

Depois, para a identificação e apresentação dos fatores utilizaram-se as matrizes de componentes rotativas para organização e a distribuição das variáveis observáveis na formação dos fatores. A partir da estrutura obtida, nomearam-se os grupos de fatores para, a posteriori, utilização dos mesmos na Análise Fatorial Confirmatória.

4.3.1 Identificação dos fatores associados à perspectiva Empreendedora

Inicialmente, para identificar quais as variáveis observáveis que pertencem à perspectiva Empreendedora que caracterizam e descrevem o CVO de uma *startup* sob essa perspectiva submeteu-se as cinco dimensões e 23 variáveis identificadas na literatura (Quadro 41) que a compõe para processamento da Análise Fatorial Exploratória.

Quadro 41 - Dimensões e variáveis da perspectiva Empreendedora

Dimensão	**Variáveis observáveis ID**
Papel do Fundador | empreendedor (DE1)	PF1
	PF2
	PF3
	PF4
Estilo de Gestão (DE2)	EG1
	EG2
	EG3
	EG4
Estilo de Tomada de Decisão (DE3)	ED1
	ED2
	ED3
	ED4
Tipo de Liderança (DE4)	TL1
	TL2
	TL3
	TL4
	TL5
Foco do Fundador | Empreendedor (DE5)	FF1
	FF2
	FF3
	FF4
	FF5
	FF6

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os métodos de extração e rotação utilizados para o processamento foram o de componentes principais e o Varimax, respectivamente.

4.3.1.1 Identificação dos fatores relacionados à dimensão "Papel do Fundador | Empreendedor"

Em seus estudos, Adizes (2002) descreve o papel do fundador e empreendedor como uma característica dividida em quatro papéis, **E**mpreendedor, **P**rodutor, **A**dministrador e **I**ntegrador, que descrevem as mudanças gerais no que diz respeito ao processo de decisão, estilo de liderança e foco organizacional do empreendedor à medida que o negócio desenvolve-se.

Desta forma, observada a existência de correlações superiores a 0,3 entre as variáveis, procedeu-se então o Teste de KMO e de Esfericidade de Bartlett (Tabela 24).

Tabela 24 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão "Papel do Fundador | Empreendedor"

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,539
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se que ambos os testes apresentaram resultados satisfatórios, ou seja, KMO>0,5 e Teste de Esfericidade de Bartlett significativo ($p<0,05$). Depois disso, foram observados o MSA e comunalidade de cada variável (Tabela 25). Nota-se que nenhuma das variáveis demonstrou MSA ou comunalidade menor 0,5.

Tabela 25 - MSA e Comunalidades da dimensão "Papel do Fundador | Empreendedor"

ID	MSA	Comunalidade
PF1	0,542	0,695
PF2	0,535	0,721
PF3	0,551	0,667
PF4	0,533	0,726

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Esse resultado permite que todas as quatro variáveis da dimensão permaneçam no modelo. Desta forma, a partir das quatro variáveis, dois fatores foram formados. Juntos, esses fatores explicam 70,240% da variabilidade total dos dados (Tabela 26).

Tabela 26 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão à dimensão “Papel do Fundador | Empreendedor”

Fator	Variância total explicada	
	% de variância	% cumulativa
1	36,315	36,315
2	33,926	70,240

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Cada um dos dois fatores foi formado por duas variáveis. O fator 1, pelas variáveis PF2 e PF4, e o fator 2, pelas variáveis PF1 e PF3, conforme observado na Tabela 27. Esses valores foram obtidos na Matriz de Componente Rotativa da análise.

Tabela 27 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão “Papel do Fundador | Empreendedor”

Variável	Fator 1	
ID	1	2
PF1	-0,001	0,834
PF2	0,838	0,134
PF3	0,154	0,802
PF4	0,852	0,021

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Assim, com base nas variáveis que compuseram cada um dos dois fatores formados, estes foram nomeados (Quadro 42).

Quadro 42 - Nomeação dos fatores da dimensão “Papel do Fundador | Empreendedor”

Fator	ID	Descrição	Nome do fator
1	PF2	O papel do(s) fundador(es) é criar regras, sistemas e procedimentos	Papel Administrador-Integrador
	PF4	O papel do(s) fundador(es) é integrar pessoas, desenvolver o time e resolver conflitos	
2	PF1	O papel do(s) fundador(es) é produzir e entregar resultados	Papel Empreendedor-Produtor
	PF3	O papel do(s) fundador(es) é criar e desenvolver ideias e tomar riscos	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir do Quadro 42 observa-se que os fatores 1 e 2 foram nomeados como Papel Administrador-Integrador e Papel Empreendedor-Produtor, respectivamente. Esses dois fatores formados, conforme proposto por Adizes (2002) buscam descrever as mudanças nas atividades e principais funções desempenhadas pelo empreendedor no que diz respeito ao processo de decisão, estilo de liderança e foco organizacional, à medida que o negócio desenvolve-se. E neste aspecto, ainda que sabido que os níveis requeridos desses papéis variam conforme as necessidades de cada estágio do CVO, constatou-se que os papéis

Empreendedor e Produtor, ora agrupados no fator 2 desta pesquisa, são os papéis que Adizes (2002) inicialmente mais observa como requeridos nos estágios iniciais de seu Ciclo de Vida Organizacional, ao passo que os papéis Administrador e Integrados (fator 1) em estágios mais maduros, dado as necessidades de gestão da empresa.

Portanto, a formação desses dois fatores demonstrou-se aderente ao observado no CVO proposto por Adizes (2002), ao mesmo tempo em que corroborou com a lógica de construção de um negócio conforme proposto pelo mesmo autor.

4.3.1.2 Identificação dos fatores relacionados à dimensão "Estilo de Gestão"

A dimensão "estilo de gestão" descreve as mudanças no comportamento gerencial do empreendedor e fundador, conforme o negócio se desenvolve. Assim como na dimensão anterior, depois de observado a existência de correlações superiores a 0,3 entre as variáveis, procedeu-se então o Teste de KMO e de Esfericidade de Bartlett (Tabela 28).

Tabela 28 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão "Estilo de Gestão"

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,472
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir da Tabela 28, nota-se que o valor do teste de KMO não apresentou resultado satisfatório, ou seja, KMO<0,5. Neste caso, sugere-se que sejam observados o MSA e comunalidade de cada variável (Tabela 29), a fim de encontrar valores inferiores a 0,5 e, depois de identificados, elimina-se a variável com o menor valor de MSA.

Tabela 29 - MSA e Comunalidades da dimensão "Estilo de Gestão"

ID	MSA	Comunalidade
EG1	0,414	0,602
EG2	0,482	0,835
EG3	0,434	0,624
EG4	0,481	0,819

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nota-se que o valor do MSA da variável EG1 foi menor que 0,5. Deste modo, eliminou-se essa variável e se submeteram as três demais variáveis à Análise Fatorial. A Tabela 30 apresenta os resultados satisfatórios dos testes de KMO e Bartlett.

Tabela 30 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Estilo de Gestão”

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,500
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No entanto, apesar de satisfatórios os testes apresentados na Tabela 31, observou-se que o valor da comunalidade da variável EG3 foi inferior a 0,5. Assim, eliminou-se também essa variável e se reprocessou a técnica com as variáveis EG2 e EG4.

Tabela 31 - MSA e Comunalidades da dimensão “Estilo de Gestão” após reprocessamento da técnica

ID	MSA	Comunalidade
EG2	0,500	0,809
EG3	0,515	0,036
EG4	0,500	0,825

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Reprocessado a técnica, os testes de KMO e Bartlett apresentaram resultados satisfatórios, novamente (Tabela 32).

Tabela 32 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Estilo de Gestão” após reprocessamento da técnica

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,500
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Além disso, os valores do MSA e da comunalidade das variáveis EG2 e EG4 também apresentaram valores satisfatórios. (Tabela 33).

Tabela 33 - MSA e Comunalidades da dimensão “Estilo de Gestão” após segundo reprocessamento da técnica

ID	MSA	Comunalidade
EG2	0,500	0,828
EG4	0,500	0,828

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Assim, a partir das duas variáveis restantes, um único Fator foi formado, o qual explica 82,761% da variabilidade total dos dados (Tabela 34).

Tabela 34 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão “Estilo de Gestão”

Fator	Variância total explicada	
	% de variância	% cumulativa
1	82,761	82,761

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir das duas variáveis que integraram o único fator formado (Quadro 43), nomeou-se então esse fator como “Estilo de Gestão Diretivo-Delegador”. Ressalta-se ainda que ambas as variáveis apresentaram carga fatorial igual a 0,910.

Quadro 43 - Nomeação dos fatores da dimensão “Estilo de Gestão”

Fator	ID	Descrição	Nome do fator
1	EG2	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) dá(ão) as diretrizes do negócio e delegam funções a indivíduos especializados	Estilo de Gestão Diretivo-Delegador
	EG4	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) delega(m) autoridade e autonomia aos membros da equipe e gerenciam resultados	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Logo o único fator formado nesta dimensão, o “Estilo de Gestão Diretivo-Delegador”, descreve um estilo de empreendedor que busca apresentar as diretrizes do negócio e delegar atividades, autonomia e autoridade aos seus colaboradores. Isso reverbera a presença e importância desse estilo de gestão em empresas iniciais (Galbraith, 1982; Greiner, 1998), o que pode estar associado ao pequeno tamanho da equipe e às grandes responsabilidades que cada colaborador possui no desenvolvimento da *startup*, o que requer autonomia e interdependência dos membros (Giardino et al., 2014).

4.3.1.3 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Estilo de Tomada de Decisão”

O estilo de tomada de decisão é uma dimensão formada por quatro a variáveis que descrevem diferentes formar de tomada de decisão que o empreendedor pode adotar à medida que um negócio desenvolve-se. Apesar das medidas iniciais de KMO (0,578) e de Bartlett apresentarem valores satisfatórios, a variável ED3 quando observada a sua comunalidade não apresentou resultado superior a 0,5 (Tabela 35).

Tabela 35 - MSA e Comunalidades da dimensão “Estilo de Tomada de Decisão”

ID	MSA	Comunalidade
ED1	0,615	0,496
ED2	0,553	0,581
ED3	0,553	0,312
ED4	0,590	0,563

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Depois de eliminada essa variável, os resultados do teste de KMO (0,603) e Bartlett continuaram satisfatório e significativo, respectivamente, e os valores do MSA e da comunalidade das três demais variáveis todos satisfatórios (>0,5) (Tabela 36).

Tabela 36 - MSA e Comunalidades da dimensão “Estilo de Tomada de Decisão” após reprocessamento da técnica

ID	MSA	Comunalidade
ED1	0,642	0,508
ED2	0,571	0,715
ED4	0,620	0,550

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As três variáveis restantes formaram um único fator, capaz de explicar 59,122% da variância total dos dados (Tabela 37).

Tabela 37 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão “Estilo de Tomada de Decisão”

Fator	Variância total explicada	
	% de variância	% cumulativa
1	59,122	59,122

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As Cargas fatoriais de cada variável são apresentadas na Tabela 38.

Tabela 38 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão “Estilo de Tomada de Decisão”

Variável	Fator
ID	1
ED1	-0,713
ED2	0,846
ED4	0,742

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por fim, com base nas variáveis que compõem o único fator formado foi nomeado como Estilo de Tomada de Decisão Descentralizada e Analista (Quadro 44).

Quadro 44 - Nomeação dos fatores da dimensão “Estilo de Tomada de Decisão”

Fator	ID	Descrição	Nome do fator
1	ED1	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) concentram a tomada de decisão apenas em suas mãos e ela é feita baseada principalmente na intuição do(s) mesmos sobre a situação	Estilo de Tomada de Decisão Descentralizada e Analista
	ED2	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) compartilham tomada de decisão entre os membros da equipe	
	ED4	A tomada de decisão do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é mais formal e exige uma análise mais detalhada das informações, às vezes baseada em sistemas de controle	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Depois de formado, a análise inicial das características que formam o fator “Estilo de Tomada de Decisão Descentralizada e Analista” apresenta dois extremos em que num deles a tomada de decisão é mais centralizada e informal, localizada em sua maior parte nas mãos do empreendedor e, no outro, mais descentralizada e analítica. Isso aparentemente comunga com as lógicas de desenvolvimento desse aspecto propostos nos estudos de CVO de Miller e Friesen (1984) e Lester et al. (2003) e destacam ainda o contexto dinâmico no qual as *startups* se desenvolvem, o que torna essa mudança necessária em um ambiente de rápidas transformações e exigências.

4.3.1.4 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Tipo de Liderança”

A dimensão “tipo de liderança” descreve cinco tipos diferentes de comportamento de liderança durante o desenvolvimento de uma empresa de base tecnológica. Assim como a dimensão anterior, apesar das medidas iniciais de KMO (0,821) e de Bartlett apresentarem valores satisfatórios e significativos, respectivamente, a variável TL1 apresentou uma comunalidade não apresentou resultado superior a 0,5 (Tabela 39).

Tabela 39 - MSA e Comunalidades da dimensão “Tipo de Liderança”

ID	MSA	Comunalidade
TL1	0,867	0,381
TL2	0,834	0,583
TL3	0,816	0,641
TL4	0,798	0,722
TL5	0,817	0,603

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Eliminada essa variável (TL1), os resultados do teste de KMO (0,786) e Bartlett continuaram satisfatório e significativo, respectivamente, e os valores do MSA e da comunalidade das três demais variáveis todos satisfatórios (>0,5) (Tabela 40).

Tabela 40 - MSA e Comunalidades da dimensão "Tipo de Liderança" após reprocessamento da técnica

ID	MSA	Comunalidade
TL2	0,813	0,618
TL3	0,781	0,634
TL4	0,755	0,730
TL5	0,805	0,660

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As quatro variáveis que compõem a dimensão "tipo de liderança" formaram um único fator que explica 66,048% da variância total dos dados. As cargas fatoriais de cada variável do fator formado são apresentadas na Tabela 41.

Tabela 41 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão "Tipo de Liderança"

Variável	Fator
ID	1
TL2	0,786
TL3	0,796
TL4	0,855
TL5	0,812

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

E por fim, precedeu-se então o nome da dimensão para o fator formado: Líder Desenvolvedor-Gerenciador (Quadro 45).

Quadro 45 - Nomeação dos fatores da dimensão "Tipo de Liderança"

Fator	ID	Descrição	Nome do fator
1	TL2	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em dar as direções e desenvolver a equipe	Líder Desenvolvedor-Gerenciador
	TL3	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em organizar a equipe e criar regras e procedimentos	
	TL4	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em gerenciar a equipe e os resultados do negócio	
	TL5	O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) com o planejamento futuro do negócio, desenvolver estratégias e fornecer autonomia a equipe	

Elaborado pelo autor (2019).

Observa-se a partir do Quadro 45 que o fator “Líder Desenvolvedor-Gerenciador” caracteriza-se pelos comportamentos descritos por Galbraith, (1982) nos estágios de CVO propostos pelo mesmo autor, em que gerenciar a equipe e os resultados do negócio são as atividades que mais ocupam o “Líder Desenvolvedor-Gerenciador”. A formação do fator 1 ainda sugere que as rápidas mudanças que acontecem nesses negócios exigem que os empreendedores desenvolvam múltiplas tarefas de direcionamento, organização e gerenciamento da equipe de maneira simultânea, evidenciando mais um desafio para a prosperidade dessas empresas.

4.3.1.5 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Foco do Fundador”

As estatísticas da dimensão “foco do fundador” são apresentadas na Tabela 42.

Tabela 42 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Foco do Fundador”

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,726
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir da Tabela 42 nota-se que ambos os testes de KMO e de Bartlett apresentaram resultados satisfatórios e de significância, respectivamente. Assim, observadas as estatísticas dos testes, os valores do MSA e das comunalidades são apresentados (Tabela 43).

Tabela 43 - MSA e Comunalidades da dimensão “Foco do Fundador”

ID	MSA	Comunalidade
FF1	0,499	0,717
FF2	0,509	0,712
FF3	0,779	0,634
FF4	0,760	0,669
FF5	0,750	0,645
FF6	0,796	0,541

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Percebe-se que a variável FF1 apresentou o valor de 0,499, ou seja, menor que 0,5. Contudo, devido a grande proximidade entre o valor obtido e o valor satisfatório, optou-se por mantê-la no modelo. A partir das seis variáveis, dois fatores foram formados. Juntos eles são capazes de explicar 65,275% da variância total dos dados (Tabela 44).

Tabela 44 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão “Foco do Fundador”

Fator	Variância total explicada	
	% de variância	% cumulativa
1	41,403	41,403
2	23,872	65,275

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As cargas fatoriais de cada variável e consequentemente a organização das mesmas nos dois fatores formados são apresentadas na Tabela 45.

Tabela 45 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão “Foco do Fundador”

Variável	Fatores	
ID	1	2
FF1	-0,039	0,846
FF2	0,056	0,842
FF3	0,795	0,036
FF4	0,818	0,011
FF5	0,801	0,055
FF6	0,733	-0,064

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com base nas cargas fatoriais, as variáveis FF1 e FF2 foram agrupadas no fator 2, enquanto que as demais quatro variáveis foram agrupadas no fator 1. Os nomes dados a ambos os fatores são apresentados no Quadro 46.

Quadro 46 - Nomeação dos fatores da dimensão “Foco do Fundador”

Fator	ID	Descrição	Nome do fator
1	FF3	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em aumentar a eficiência das operações	Foco no Crescimento e Estruturação Organizacional
	FF4	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em estruturar e consolidar uma organização	
	FF5	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em crescer rapidamente e descobrir como financiar esse crescimento	
	FF6	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em diversificar mercados e soluções	
2	FF1	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em construir e desenvolver a solução	Foco na Solução e no Mercado
	FF2	O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em encontrar um nicho de mercado e iniciar as vendas	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Esses resultados reverberam as evidências de que em uma *startup* possui dois grandes momentos de foco: ora o foco se direciona ao desenvolvimento da solução e ajuste da mesma ao mercado, ora ao crescimento e estruturação da empresa. Neste aspecto, os dois fatores assemelham-se ao que Blank e Dorf (2014) apresentam no processo de desenvolvimento da

startup. Os autores dividem esse processo em dois blocos: pesquisa e execução. Segundo Blank e Dorf (2014), o primeiro deles aloca as duas primeiras etapas do processo e preocupa-se essencialmente com o processo de transformação da visão dos fundadores em hipóteses do modelo de negócio, construção do plano de testes e validação dessas hipóteses. No segundo, no geral, o negócio é dimensionado e a *startup* prepara-se para a execução do modelo de negócio validado e construção das bases para a formação de uma corporação.

Esses resultados reverberam a ideia de que esses dois grandes blocos propostos inicialmente por Blank e Dorf (2014) podem, no geral, sintetizar o foco do empreendedor no desenvolvimento desses negócios.

4.3.1.6 Fatores formados na perspectiva Empreendedora

A perspectiva Empreendedora fora inicialmente formada por cinco dimensões e 23 variáveis. Após o processamento Análises Fatoriais Exploratórias para cada dimensão, esse conjunto foi reduzido para sete fatores, sendo: dois fatores para a dimensão DE1; um fator para a dimensão DE2; um fator para a dimensão DE3; um fator para a dimensão DE4 e; dois fatores para a dimensão DE5. A identificação desses sete fatores é apresentada no Quadro 47.

Quadro 47 - Síntese dos fatores formados a partir das Análises Fatoriais Exploratórias e relacionados à perspectiva Empreendedora

Dimensão	Fator	Descrição	ID
Papel do Fundador | empreendedor (DE1)	1	Papel Administrador-Integrador	FAT_PF_1
	2	Papel Empreendedor-Produtor	FAT_PF_1
Estilo de Gestão (DE2)	1	Estilo de Gestão Diretivo-Delegador	FAT_EG_1
Estilo de Tomada de Decisão (DE3)	1	Estilo de Tomada de Decisão Descentralizada e Analista	FAT_ED_1
Tipo de Liderança (DE4)	1	Líder Desenvolvedor-Gerenciador	FAT_TL_1
Foco do Fundador | Empreendedor (DE5)	1	Foco no Crescimento e Estruturação Organizacional	FAT_FF_1
	2	Foco na Solução e no Mercado	FAT_FF_2

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os sete fatores resultantes do processamento das Análises Fatoriais Exploratórias em cada uma das cinco dimensões iniciais demonstram a importância do entendimento das mudanças relacionadas ao empreendedor que acontecem no Ciclo de Vida Organizacional de uma *startup*, a fim de garantir a sobrevivência e o sucesso do negócio nas transformações inerentes ao seu crescimento (Greiner, 1998). Eles também reforçam a aplicabilidade dessas características para observação do processo de crescimento e desenvolvimento da *startup*, demonstrando que os pressupostos inerentes aos estudos de Adizes (2002) em termos de

“Papel do Empreendedor | Fundador”, de Galbraith (1982) em termos de “Estilo de Gestão” e “Tipo de Liderança”, Blank e Dorf (2014), Picken (2016; 2017), Oliva et al. (2018) em termos de “Foco do Fundador” Blank e Dorf (2014), além de Miller e Friesen (1984) e Lester et al. (2003) em termos de “Estilo de Tomada de Decisão”, são aderentes ao crescimento desses negócios.

Além disso, esses fatores demonstram indiretamente a importância na mudança das atividades do empreendedor e fundador no que diz respeito as mudanças na controlabilidade e flexibilidade do negócio (Adizes, 2002), assim como no amadurecimento gerencial, descrito por Picken (2016; 2017) como os desafios da mudança do papel empreendedor para o papel de *CEO* e no atendimento das necessidades específicas que ocorrem em cada momento do Ciclo de Vida Organizacional, o que, consequentemente, implica em mudanças nos estilos de liderança e nos focos gerenciais para se adaptar às novas realidades que as empresas encontram em seu mercado (Koplyay et al., 2013)

4.3.2 Identificação dos fatores partir das dimensões e variáveis associadas à perspectiva Organizacional

Assim como desenvolvido para a perspectiva Empreendedora, a fim de identificar quais os fatores que pertencem à perspectiva Organizacional e que caracterizam e descrevem o CVO de uma *startup*, submeteu-se as oito dimensões e 35 variáveis identificadas na literatura (Quadro 48) para processamento da Análise Fatorial Exploratória. Os mesmos métodos de extração e rotação utilizados para o processamento da perspectiva Empreendedora foram utilizados para esta perspectiva, ou seja, o de componentes principais e o Varimax, respectivamente.

Quadro 48 - Dimensões e variáveis da perspectiva Organizacional

Dimensão	ID
Estrutura Organizacional (DO1)	EO1
	EO2
	EO3
Processo de Tomada de Decisão (DO2)	PT1
	PT2
	PT3
	PT4
	PT5
Processos Administrativos e Formalização (DO3)	PA1
	PA2
	PA3
Situação Organizacional (DO4)	SO1

	SO2
	SO3
	SO4
	SO5
Principais Objetivos ou Tarefas Estratégicas (DO5)	OT1
	OT2
	OT3
	OT4
	OT5
	OT6
Pessoas (DO6)	PE1
	PE2
	PE3
Principais Desafios Enfrentados pela empresa (DO7)	PD1
	PD2
	PD3
	PD4
	PD5
	PD6
	PD7
Critérios de Eficiência (DO8)	CE1
	CE2
	CE3

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.3.2.1 Identificação dos fatores relacionados à dimensão "Estrutura Organizacional"

A dimensão "Estrutura Organizacional" descreve três tipos diferentes de estruturas que podem se desenvolver durante a evolução de uma empresa. Por isso, é uma dimensão essencial aos estudos e analises de ciclo de vida em organizações (Machado-da-Silva et al., 1998). Depois de processado a análise para esta dimensão, observou-se que as medidas de KMO (0,636) e de Bartlett ($p<0,05$) apresentarem valores satisfatórios, corroborando a validade do modelo. Variável. De igual maneira, os valores observados para os MSA e para as comunalidades das três variáveis que compõem a dimensão apresentaram valores satisfatórios, ou seja, superiores a 0,5 (Tabela 46).

Tabela 46 - MSA e Comunalidades da dimensão "Estrutura Organizacional"

ID	MSA	Comunalidade
EO1	0,676	0,525
EO2	0,644	0,573
EO3	0,605	0,663

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir das três variáveis que compõem esta dimensão, um único fator foi formado. Esse fator explica 58,665% da variância total do conjunto de dados (Tabela 47). Além disso, a carga Fatorial de cada variável é apresentada na Tabela 48.

Tabela 47 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão “Estrutura Organizacional”

Fator	Variância total explicada	
	% de variância	% cumulativa
1	58,665	58,665

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 48 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão “Estrutura Organizacional”

Variável	Fator
ID	1
EO1	-0,724
EO2	0,757
EO3	0,814

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Uma vez que as três variáveis compuseram o fator formado e a variável que representa uma estrutura organizacional mais complexa apresentou a maior carga fatorial optou-se por nomear da dimensão como “Estrutura Organizacional Formal e Hierárquica”. Os nomes dados a ambos os fatores são apresentados no Quadro 49.

Quadro 49 - Nomeação dos fatores da dimensão “Estrutura Organizacional”

Fator	Código	Descrição	Nome do fator
1	EO1	A estrutura organizacional da *startup* é simples, informal e com poucos níveis hierárquicos	Estrutura Organizacional Formal e Hierárquica
	EO2	A estrutura organizacional da *startup* está fundamentada em departamentos ou funções	
	EO4	A estrutura organizacional da *startup* é formalizada, burocrática e com muitos níveis hierárquicos	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O fator “Estrutura Organizacional Formal e Hierárquica” demonstra, portanto, que o pressuposto inerente aos estudos de CVO de que uma menor complexidade, informalidade e poucos níveis hierárquicos é gradualmente substituído para uma maior complexidade, formalidade e aumento dos níveis hierárquicos existentes (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1998; Lester et al., 2003; Miller e Friesen, 1984; Quinn & Cameron, 1983) também é observado nas *startups*.

4.3.2.2 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Processo de Tomada de Decisão”

As estatísticas da dimensão “processo de tomada de decisão” são apresentadas na Tabela 49.

Tabela 49 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Processo de Tomada de Decisão”

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,554
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir da Tabela 49 nota-se que ambos os testes de KMO e de Bartlett apresentaram resultados satisfatórios e de significância, respectivamente. Contudo, depois de observadas a estatística desses testes percebeu-se que um dos valores das comunalidades fora inferior a 0,5 (PT3), conforme observado na Tabela 50.

Tabela 50 - MSA e Comunalidades da dimensão “Processo de Tomada de Decisão”

ID	MSA	Comunalidade
PT1	0,534	0,620
PT2	0,592	0,587
PT3	0,758	0,224
PT4	0,537	0,743
PT5	0,529	0,780

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Assim, depois de excluída essa variável do modelo e reprocessada a técnica, todos os valores de MSA e comunalidades das variáveis foram satisfeitos (superiores a 0,5), além de preservada a condição satisfatória do KMO e de significância do Teste de Esfericidade de Batlett (Tabelas 51 e 52).

Tabela 51 - MSA e Comunalidades da dimensão “Processo de Tomada de Decisão” após reprocessamento da técnica

ID	MSA	Comunalidade
PT1	0,514	0,690
PT2	0,557	0,631
PT4	0,523	0,750
PT5	0,513	0,783

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 52 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Processo de Tomada de Decisão”

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,524
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Depois disso, observou-se que as quatro variáveis restantes, PT1, PT2, PT4 e PT5, formaram dois fatores capazes de juntos explicarem 71,360% da variância total do conjunto de dados (Tabela 53). Além disso, a carga fatorial de cada variável para organização dos fatores é apresentada na Tabela 54.

Tabela 53 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão “Processo de Tomada de Decisão”

Fator	Variância total explicada	
	% de variância	% cumulativa
1	38,183	38,183
2	33,177	71,360

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 54 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão “Processo de Tomada de Decisão”

Variável	Fatores	
ID	1	2
PT1	-0,080	0,827
PT2	0,140	-,0782
PT4	-0,851	0,160
PT5	0,881	-0,079

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir das cargas fatoriais apresentadas na Tabela 54, percebe-se que as variáveis PT1 e PT2 formam o fator 1, ao passo que as variáveis PT4 e PT5 foram o fator 2. Deste modo, nomearam-se então os fatores 1 e 2 como “Tomada de Decisão Formal e Analítica”, e “Tomada de Decisão Centraliza”, respectivamente (Quadro 50).

Quadro 50 - Nomeação dos fatores da dimensão “Processo de Tomada de Decisão”

Fator	ID	Descrição	Nome do fator
1	PT4	A tomada de decisão na *startup* é informal e rápida, baseada em poucas informações	Tomada de Decisão Formal e Analítica
	PT5	A tomada de decisão na *startup* é formal e exige uma análise mais detalhada das informações	
2	PT1	A tomada de decisão está nas mãos apenas do(s) fundador(es) | empreendedor(es)	Tomada de Decisão Centralizada
	PT2	A tomada de decisão é descentralizada entre os membros da equipe	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Esses dois fatores encontrados corroboram os pressupostos de Miller e Friesen (1984), Adizes (2002) e Lester et al. (2003) ao descrever os aspectos evolucionários: uma tomada de decisão mais informal e rápida, baseada em poucas informações para uma tomada de decisão mais formal e analítica, baseada em uma análise mais detalhada das informações; e uma tomada de decisão centralizada para uma tomada de decisão mais descentralizada entre os membros da equipe.

4.3.2.3 Identificação dos fatores relacionados à dimensão "Processos Administrativos e Formalização"

A dimensão "Processos Administrativos e Formalização", apesar de possuir apenas três variáveis iniciais (PA1, PA2 e PA3), necessitou-se que uma delas fosse excluída para que todos os pressupostos da técnica fossem atendidos.

Assim, apesar de o valor do teste de KMO ter sido igual a 0,498, o que o diferencia 0,002 do valor mínimo satisfatório, a variável PA2 apresentara, contudo, comunalidade MSA igual a 0,482 e comunalidade igual a 0,059. Isso, em termos práticos, evidencia a possibilidade de exclusão da variável para ajuste do modelo. Feito esse reprocessamento, os testes de KMO (0,500) e de Bartlett ($p<0,05$) alcançaram valores satisfatórios, bem como os valores de MSA e das comunalidades das variáveis PA1 e PA3 (Tabela 55).

Tabela 55 - MSA e Comunalidades da dimensão "Processos Administrativos e Formalização"

ID	MSA	Comunalidade
PA1	0,500	0,727
PA3	0,500	0,727

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Essas duas variáveis formaram um único fator capaz de explicar 572,744% da variância total do conjunto de dados. As cargas fatoriais de cada uma delas fora -0,853 para a variável PA1 e 0,853 para a variável PA3. O nome utilizado para batismo do fator formado preservou a identificação inicial da dimensão "Processos Administrativos e Controle Formalizados" (Quadro 51).

Quadro 51 - Nomeação dos fatores da dimensão "Processos Administrativos e Formalização"

Fator	ID	Descrição	Nome do fator
1	PA1	Na *startup* os processos de planejamento e controle são informais e o ambiente não é burocrático.	Processos Administrativos e Controle Formalizados
	PA3	Os processos administrativos são burocráticos: regras, procedimentos e políticas estão formalizados, assim como indicadores de controle e desempenho	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Assim como no fator relacionado à estrutura, observa-se que o fator "Processos Administrativos e Controle Formalizados" PA3 corrobora com os estudos de Galbraith (1982), Churchill e Lewis (1983), Quinn e Cameron (1983), Kazanjian (1988) e Greiner (1998) ao descrever uma lógica de ambientes de planejamento e controle informais e menos

burocráticos que se tornam mais formais e burocráticos à medida que se desenvolvem (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1998; Quinn & Cameron, 1983).

4.3.2.4 Identificação dos fatores relacionados à dimensão "Situação Organizacional"

As estatísticas relacionadas aos testes de KMO e de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Situação Organizacional" são apresentadas na Tabela 56.

Tabela 56 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão "Situação Organizacional"

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,561
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Percebe-se por meio da Tabela 56 que o valor da medida de KMO foi satisfatório e que o teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo. Contudo, apesar de tais resultados, o valor do MSA da variável SO5 demonstrou-se insatisfatório (0,406), indicando a necessidade de sua exclusão do modelo. Feito isso, depois de reprocessado a técnica os valores de KMO (0,698) e do teste de Bartlett ($p<0,05$) continuaram dentro dos níveis satisfatórios para atendimento dos parâmetros iniciais. Contudo a variável SO4 apresentara comunalidade igual a 0,286, ou seja, menor que 0,5. Após a sua exclusão e reprocessamento da técnica, todas as medidas iniciais atenderam aos requisitos de satisfatoriedade inicial da técnica (Tabelas 57 e 58).

Tabela 57 - Teste de KMO e Bartlett após reprocessamento da dimensão "Situação Organizacional"

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,656
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 58 - MSA e Comunalidades da dimensão "Situação Organizacional"

Código	MSA	Comunalidade
SO1	0,624	0,689
SO2	0,658	0,620
SO3	0,703	0,562

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Essas três variáveis, assim como na dimensão anterior, formaram um único fator que explica 62,356% da variância dos dados originais (Tabela 59). Além disso, destaca-se que as

cargas fatoriais das três variáveis foram para com o fator formado foram 0,830 (SO1), 0,787 (SO2) e 0,749 (SO3).

Tabela 59 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão “Situação Organizacional”

Fator	**Variância total explicada**	
	% de variância	% cumulativa
1	62,356	62,356

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por fim, dado a manutenção de um único fator, optou-se por nomeá-lo como “Transformação Constante” (Quadro 52).

Quadro 52 - Nomeação dos fatores da dimensão “Situação Organizacional”

Fator	**ID**	**Descrição**	**Nome do fator**
1	SO1	A *startup* está formulando ou reformulando as ideias ou hipóteses sobre uma possível solução	Transformação Constante
	SO2	A *startup* está em busca de recursos e em processo de desenvolvimento da tecnologia	
	SO3	A *startup* já possui uma hipótese de negócios e está testando a viabilidade técnica da solução	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O fator formado nesta dimensão evidencia que o desenvolvimento de uma *startup* requer uma transformação constante, caracterizando-se por um processo experimental e dinâmico (Blank & Dorf, 2014; Oliva et al., 2018; Sosna et al., 2010) que busca desenvolver e incrementar a proposta de valor, ou mesmo alterá-la, caso seja necessário esse ajuste (Blank & Dorf, 2014; Ries, 2012; Teece et al., 2016).

4.3.2.5 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Principais Objetivos ou Tarefas Estratégicas”

A dimensão “Principais Objetivos ou Tarefas Estratégicas” foi inicialmente formada por seis variáveis. Contudo, três das seis variáveis foram excluídas do modelo, dado os valores insatisfatórios de suas medidas (valores menores que 0,5). Assim, a primeira variável excluída fora a OT3, devido o valor de MSA igual a 0,488, sendo esse valor o menor dentre os demais. Reprocessada a técnica, a segunda variável excluída do modelo fora a variável OT6, dado que o valor de MSA igual a 0,476 continua insatisfatório. Por fim, depois de reprocessada pela segunda vez, a variável OT5 apresentou comunalidade igual 0,061.

Excluída do modelo, todos os valores iniciais necessários aos pressupostos da técnica foram atendidos (Tabelas 60 e 61).

Tabela 60 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão "Principais Objetivos ou Tarefas Estratégicas"

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,656
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 61 - MSA e Comunalidades da dimensão "Principais Objetivos ou Tarefas Estratégicas"

Código	MSA	Comunalidade
OT1	0,618	0,729
OT2	0,645	0,668
OT4	0,739	0,553

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Essas três variáveis juntas formaram também um único fator, capaz de explicar 65,012% da variância total dos dados. As cargas fatoriais de cada variável para com o fator formado foram: 0,854 para OT1; 0,818 para OT2; 0,553 para OT4. Depois disso, procedeu-se a identificação do fator formado (Quadro 53).

Quadro 53 - Nomeação dos fatores da dimensão "Principais Objetivos ou Tarefas Estratégicas"

Fator	Código	Descrição	Nome do fator
1	OT1	Testar as viabilidades técnicas e de mercado da solução, assim como especificar e descrever a proposta de valor são os principais objetivos e tarefas atuais da *startup*	Tarefas e Objetivos Relacionados ao Ajuste Mercado-Solução
	OT2	Construir e/ou ajustar a proposta de valor da solução, assim como adquirir clientes e iniciar as vendas são os principais objetivos e tarefas atuais da *startup*	
	OT4	Desenhar o modelo de negócios, definir a missão, visão e os valores são os principais objetivos e tarefas atuais da *startup*	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O fator 1 formando nesta dimensão caracterizou-se por descrever objetivos e tarefas que buscam promover o ajuste entre o mercado e a solução proposta pela *startup*. Apesar dessas tarefas e objetivos estarem associados a estágios mais iniciais do desenvolvimento das *startups* (Galbraith, 1982; Kazanjian, 1988; Picken, 2016; 2017), uma vez que transformações contínuas podem acontecer nessas empresas dado as inovações incrementais constantes (Ries, 2012), elas também podem acontecer em outros estágios.

4.3.2.6 Identificação dos fatores relacionados à dimensão "Pessoas"

Apesar da medida de KMO satisfatória (0,591) e da significância do teste de Bartlett iniciais, o valor da comunalidade da variável PE1 (0,414) foi inferior a 0,5, indicando a necessidade de exclusão da variável e reprocessamento da técnica. Feito isso, a medida de KMO continuou em nível satisfatório (0,500) e teste de Bartlett significativo ($p<0,05$). Os valores dos MSA e das comunalidades também se mostraram satisfatórios (Tabela 62).

Tabela 62 - MSA e Comunalidades da dimensão "Pessoas"

Código	MSA	Comunalidade
PE2	0,500	0,803
PE3	0,500	0,803

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Juntas as duas variáveis formam um único fator que explica 80,298% da variância total do conjunto de dados. Além disso, cada um das variáveis apresentou carga fatorial igual a 0,896. Assim, a partir da descrição das variáveis, batizou-se o fator formado como "quadro especialista" (Quadro 54).

Quadro 54 - Nomeação dos fatores da dimensão "Pessoas"

Fator	Código	Descrição	Nome do fator
1	PE2	As pessoas na *startup* são especialistas e desempenham funções específicas	Quadro Especialista
	PE3	As pessoas na *startup* são divididas em pessoas técnicas e de negócios	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Segundo Galbraith (1982), os estágios mais iniciais de uma *startup* são marcados pela presença de pessoas mais multitarefas e, à medida que o negócio desenvolve-se para uma corporação, esse quadro de pessoal torna-se mais especialista, o que é popularmente conhecido como profissionalização da empresa (Gulati & DeSantola, 2016). O fator "Quadro Especialista", portanto, identificou que quando essa mudança no perfil de trabalho da equipe acontece, essa é capaz de caracterizar um estágio do CVO de uma *startup*.

4.3.2.7 Identificação dos fatores relacionados à dimensão "Principais Desafios Enfrentados pela Empresa"

As estatísticas relacionadas aos testes de KMO e de Esfericidade de Bartlett da dimensão "principais desafios enfrentados pela empresa" são apresentadas na Tabela 63.

Tabela 63 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão "Principais Desafios Enfrentados pela Empresa"

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,773
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Percebe-se por meio da Tabela 63 que o valor da medida de KMO foi satisfatório e que o teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo, o que indica, a priori, que o modelo apresenta adequação. Além disso, os MSA e as comunalidades apresentadas na Tabela 64 também corroboram essa adequação.

Tabela 64 - MSA e Comunalidades da dimensão "Principais Desafios Enfrentados pela Empresa"

ID	MSA	Comunalidade
PD1	0,626	0,590
PD2	0,689	0,624
PD3	0,811	0,652
PD4	0,811	0,666
PD5	0,800	0,659
PD6	0,803	0,682
PD7	0,679	0,612

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Essas sete variáveis apresentadas formaram dois fatores que juntos explicam 64,086% da variância dos dados originais (Tabela 65).

Tabela 65 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão "Principais Desafios Enfrentados pela Empresa"

Fator	Variância total explicada	
	% de variância	% cumulativa
1	39,217	39,217
2	24,869	64,086

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Esses dois fatores encontrados foram organizados conforme a Tabela 66. Deste modo, as variáveis PD1, PD2 e PD7 integram o fator 2 e as demais o fator 1.

Tabela 66 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão “Principais Desafios Enfrentados pela Empresa”

Variável	Fatores	
ID	1	2
PD1	-0,252	0,726
PD2	0,204	0,763
PD3	0,807	-0,043
PD4	0,794	0,188
PD5	0,812	-0,011
PD6	0,823	0,066
PD7	0,149	0,768

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Depois de organizadas as variáveis em seus respectivos fatores procederam-se então o batismo de cada um dos dois fatores (Quadro 55).

Quadro 55 - Nomeação dos fatores da dimensão “Principais Desafios Enfrentados pela Empresa”

Fator	ID	Descrição	Nome do fator
1	PD3	Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenvolver estruturas organizacionais, processos e disciplina gerencial, assim como desenvolver uma cultura organizacional que suporte a proposta e estratégia da empresa	Desafios de Estruturação Organizacional e Escala
	PD4	Os principais desafios enfrentados pela equipe são aprimorar o desenvolvimento da oferta, desenvolver novas habilidades e capacidades para construção de uma fundação sólida e preparar a organização para crescer rapidamente	
	PD5	Os principais desafios enfrentados pela equipe são manter a capacidade de resposta e agilidade no atendimento ao cliente	
	PD6	Os principais desafios enfrentados pela equipe são delegar o poder de decisão, a responsabilidade e a autonomia aos colaboradores, ao mesmo tempo em que desenvolve sistemas e processos de controle e coordenação eficientes	
2	PD1	Os principais desafios enfrentados pela equipe são identificar e qualificar a oportunidade de mercado (necessidades reais, mercado-alvo, tamanho do mercado e ajuste solução-problema), desenhar ou ajustar a oferta e encontrar a estratégia de entrada no mercado necessária para entregar a confiabilidade da oferta ao cliente-alvo com lucro	Desafios de Ajuste Mercado-Solução e de Geração da Capacidade Financeira
	PD2	Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenhar o modelo de negócios (recursos necessários, processos e viabilidade econômica), construir uma organização	
	PD7	Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenvolver a capacidade financeira e adquirir recursos	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir do Quadro 55 observa-se que os dois fatores formados nesta dimensão, aqui nomeados como “Desafios de Ajuste Mercado-Solução e de Geração da Capacidade Financeira” (fator 2) e “Desafios de Estruturação Organizacional e Escala” (fator 1), relacionam-se aos dois fatores obtidos na dimensão Foco do Fundador, o que permite entender que os principais desafios da *startup* orientam a alocação dos recursos por parte do empreendedor (Oliva et al., 2018; Paschen, 2017; Picken, 2016; 2017).

Além disso, esses fatores reforçam o caráter experimental, iterativo e dinâmico das fases de desenvolvimento de uma *startup* (Blank & Dorf, 2014; Oliva et al., 2018; Ries, 2012; Sosna et al., 2010) e a assertividade de Blank e Dorf (2014) na construção de seu modelo de desenvolvimento.

4.3.2.8 Identificação dos fatores relacionados à dimensão “Critérios de Eficiência”

A última dimensão da perspectiva Organizacional é composta por três variáveis: CE1, CE2 e CE3. Após processada pela primeira vez a técnica de Análise Fatorial Exploratória, o valor obtido da medida do KMO foi de 0, 497. Apesar de relativamente próximo ao valor de 0,5, percebeu-se que todas as variáveis possuíam MSA menor que 0,5, sendo a variável CE1 com menor valor (0,486). Assim, procedeu-se a exclusão dessa variável e o reprocessamento da técnica. Os novos valores obtidos são apresentados nas Tabelas 67 e 68.

Tabela 67 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão “Critérios de Eficiência”

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,500
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 68 - MSA e Comunalidades da dimensão “Critérios de Eficiência”

ID	MSA	Comunalidade
CE2	0,500	0,696
CE3	0,500	0,696

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por meio da Tabela 67 percebe-se que o valor da medida de KMO foi satisfatório e que o teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo, o que indica, a priori, que o modelo apresenta adequação. Além disso, os MSA e as comunalidades apresentadas na Tabela 68 também corroboram essa adequação.

Essas duas variáveis compuseram um único fator que explica 69,562% da variância dos dados originais. As cargas fatoriais de ambas as variáveis foram as mesma: 0,834. O nome do fator formado foi: “Eficiência Operacional e Administrativa” (Quadro 56).

Quadro 56 - Nomeação dos fatores da dimensão “Critérios de Eficiência”

Fator	ID	Descrição	Nome do fator
1	CE2	Atualmente é mais importante desenvolver o time, aumentar as vendas e gerar receita	Eficiência Operacional e Administrativa
	CE3	Atualmente é mais importante estruturar a empresa, planejar, definir metas e controlar resultados	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O único fator formado nesta dimensão demonstra o caráter comum desses negócios no que diz respeito ao desenvolvimento de uma estrutura organizacional mais flexível (Ya-Wen et al., 2012) e com uma maior autonomia da equipe (Giardino et al., 2014; Paternoster et al., 2014) na criação desses negócios. Por isso, o fator “Eficiência Operacional e Administrativa” aparece como uma característica que apresenta mudanças significativas no decorrer do desenvolvimento das *startups*. Isso é o que Galbraith (1982), Kanjanzian (1988), Gulati e DeSantola (2016) e Picken (2016; 2017) descrevem como a evolução dos desafios operacionais e gerenciais, o qual é percebida durante o crescimento da empresa e suportada por uma crescente tendência à profissionalização do time.

4.3.2.9 Fatores formados na perspectiva Organizacional

A perspectiva Organizacional fora inicialmente formada por nove dimensões e 35 variáveis. Após o processamento Análises Fatoriais Exploratórias para cada uma das dimensões, esse conjunto fora reduzido para 10 fatores, em que: um fator fora formado para as dimensões DO1, DO3, DO4, DO5, DO6 e DO8; dois fatores foram formados para as dimensões DO2 e DO7. A identificação desses 10 fatores é apresentada no Quadro 57.

Quadro 57 - Síntese dos fatores formados a partir das Análises Fatoriais Exploratórias relacionados à perspectiva Organizacional

Dimensão	Fator	Descrição	ID
Estrutura Organizacional (DO1)	1	Estrutura Organizacional Formal e Hierárquica	FAT_EO_1
Processo de Tomada de Decisão (DO2)	1	Tomada de Decisão Formal e Analítica	FAT_PT_1
	2	Tomada de Decisão Centraliza	FAT_PT_2
Processos Administrativos e Formalização (DO3)	1	Processos Administrativos e Controle Formalizados	FAT_PA_1
Situação Organizacional (DO4)	1	Transformação Constante	FAT_SO_1
Principais Objetivos ou Tarefas Estratégicas (DO5)	1	Tarefas e Objetivos Relacionados ao Ajuste Mercado-Solução	FAT_OT_1
Pessoas (DO6)	1	Quadro Especialista	FAT_PE_1
Principais Desafios Enfrentados pela empresa (DO7)	1	Desafios de Estruturação Organizacional e Escala	FAT_PD_1
	2	Desafios de Ajuste Mercado-Solução e de Geração da Capacidade Financeira	FAT_PD_2
Critérios de Eficiência (DO8)	1	Eficiência Operacional e Administrativa	FAT_CE_1

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Em termos de análise o Quadro 57 demonstra a importância da organicidade, informalidade, flexibilidade e agilidade durante todo o processo de crescimento e desenvolvimento de uma *startup* (Blank & Dorf, 2014; Giardino et al., 2014; Gulati & DeSantola, 2016; Koplyay et al.; 2013; Oliva et al., 2018; 2019; Ries, 2012; Sosna et al., 2010; Ya-Wen et al., 2012), ainda que em níveis diferentes, dado que essas características não sofreram variações suficientemente significativas entre as observações da amostra.

Por outro lado, os 10 fatores formados descrevem características mais relacionadas ao amadurecimento gerencial, administrativo e estrutural desses negócios. Isso representa a importância da compreensão das mudanças dos aspectos mais orgânicos, simples e relacionados a sistemas abertos para os aspectos mais complexos e relacionados a objetivos mais racionais e processos internos, o que implica no aumento da ênfase em sistemas de gestão, ainda que uma relativa flexibilidade, organicidade e informalidade sejam mantidas em todos os estágios (Quinn & Cameron; 1983). Esses aspectos não alteram apenas os critérios da organização, a estrutura, formalização, centralização, liderança e cultura (Quinn & Cameron, 1983), como requisitam recursos e esforços do empreendedor e da empresa para que o negócio avance (Greiner, 1998; Picken, 2017).

4.4 Identificação dos agentes externos e dos riscos associados que caracterizam e descrevem o CVO das *startups*

A perspectiva da GRC, formada pela relação entre os agentes externos e os riscos a eles associados, foi composta por uma matriz de 8x11 células (APÊNDICE B). Isso, consequentemente, originou 88 variáveis. Deste modo, cada agente externo e suas possíveis relações para com os riscos foi considerado como uma dimensão dessa perspectiva, totalizando desta forma oito dimensões compostas por 11 variáveis, cada.

Assim, a fim de identificar quais os fatores que pertencem a essa perspectiva e que caracterizam e descrevem o CVO de uma *startup*, submeteu-se as oito dimensões e 88 variáveis ao processamento da Análise Fatorial Exploratória. Os mesmos métodos de extração e rotação utilizados para o processamento das perspectivas Empreendedora e Organizacional foram utilizados para esta perspectiva, ou seja, o de componentes principais e o Varimax, respectivamente.

4.4.1 Identificação dos riscos relacionados ao agente "Familiares e Amigos"

Na identificação dos riscos relacionados ao agente "familiares e amigos" as variáveis A1R1, A1R2, A1R4 e A1R10 não receberam avaliações diferentes de zero. Assim, para iniciar a Análise Fatorial, essas variáveis foram excluídas. As estatísticas relacionadas aos testes de KMO e de Esfericidade de Bartlett das sete variáveis restantes são apresentadas na Tabela 69.

Tabela 69 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Familiares e Amigos"

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,633
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Percebe-se por meio da Tabela 69 que o valor da medida de KMO foi satisfatório (superior a 0,5) e que o teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo ($p<0,05$), o que indica, a priori, que o modelo apresenta adequação. Contudo, os valores de MSA de três das sete variáveis iniciais apresentaram valores inferiores a 0,5 (Tabela 70).

Tabela 70 - MSA e Comunalidades da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Familiares e Amigos"

ID	MSA	Comunalidade
A1R3	0,365	0,487
A1R5	0,648	0,788
A1R6	0,648	0,780
A1R7	0,469	0,870
A1R8	0,664	0,767
A1R9	0,745	0,659
A1R11	0,381	0,592

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observado o menor valor de MSA dentre as variáveis (A1R3), procedeu-se a sua exclusão do modelo e reprocessamento da técnica. Depois de reprocessada, a variável A1R11 apresentou MSA não satisfatório. Essa variável, então foi removida do modelo e se processou novamente a técnica. Finalizado o reprocessamento, o valor apresentado pelo KMO foi igual a 0,677, o teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p<0,05$) e os valores de MSA e das comunalidades superiores a 0,5.

Posteriormente, o processo de redução das cinco variáveis formou dois fatores que juntos explicam 72,385% da variância total dos dados originais (Tabela 71).

Tabela 71 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Familiares e Amigos"

Fator	Variância total explicada	
	% de variância	% cumulativa
1	47,837	47,837
2	24,548	72.385

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A distribuição das variáveis entre os dois fatores orientou-se pelo maior valor absoluto da carga fatorial, conforme pode ser observado na Tabela 72.

Tabela 72 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Familiares e Amigos"

Variável	Fatores	
ID	1	2
A1R5	0,851	0,000
A1R6	0,632	0,516
A1R7	-0,005	0,947
A1R8	0,848	-0,042
A1R9	0,741	0,248

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por fim, a organização final dos fatores, assim como a identificação desses fatores é apresentada no Quadro 58.

Quadro 58 - Nomeação dos fatores da dimensão da dimensão dos riscos relacionados ao agente “Familiares e Amigos”

Fator	ID	Descrição	Nome do fator
1	A1R5	A1 x Riscos de imagem	Riscos operacionais, financeiros, estratégicos e de imagem relacionados aos amigos e familiares
	A1R6	A1 x Riscos operacionais	
	A1R8	A1 x Riscos financeiros	
	A1R9	A1 x Riscos estratégicos	
2	A1R7	A1 x Riscos de Inovação	Riscos de inovação relacionados aos amigos e familiares

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Assim, para Overall e Wise (2015), amigos e familiares podem ser importantes fontes de financiamento em fases iniciais da *startup*. Contudo, conforme o Quadro 58, além de riscos financeiros, amigos e familiares podem originar riscos de imagem, operacionais, financeiros, estratégicos (fator 1) e de inovação (fator 2) para as *startups*. Desta forma, ainda que a priori esses agentes possam se apresentar majoritariamente como fontes de financiamento, e consequentemente originar riscos financeiros a partir dessa relação, riscos operacionais, estratégicos e de inovação podem estar associados ao que York e Danes (2014) identificam como viés de validação das hipóteses, ao identificar que quando amigos e familiares são utilizados como fontes de validação das hipóteses de negócio em detrimento dos clientes reais, vieses de validação podem estar associados e incorrer em tomadas de decisão erradas.

4.4.2 Identificação dos riscos relacionados ao agente “Clientes”

Assim como no subitem anterior, as 11 variáveis que compõem a relação clientes e riscos associados a esse agente foram submetidos à Análise Fatorial Exploratória. Os resultados relacionados ao KMO e ao teste de Esfericidae de Bartlett, conforme Tabela 73, atenderam aos pressupostos de adequação da técnica.

Tabela 73 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão dos riscos relacionados ao agente “Clientes”

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,553
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No entanto, apesar de atendidos os pressupostos iniciais, observou-se que quatro variáveis apresentaram valores não satisfatórios para o MSA, ou seja, menores que 0,5. A variável A2R10 com MSA igual a 0,359 e a variáveis A2R9, A2R7 e A2R1 com MSA iguais

a 0,406, 0,474 e 483, respectivamente. Para o reprocessamento da técnica procedeu-se a eliminação da variável A2R10, dado o valor de seu MSA. Os valores obtidos para o MSA e para a comunalidade de cada variável após esse reprocessamento é apresentado na Tabela 74.

Tabela 74 - MSA e Comunalidades da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Clientes"

ID	MSA	Comunalidade
A2R1	0,482	0,738
A2R2	0,510	0,871
A2R3	0,590	0,688
A2R4	0,693	0,737
A2R5	0,678	0,675
A2R6	0,506	0,815
A2R7	0,470	0,814
A2R8	0,642	0,666
A2R9	0,411	0,879
A2R11	0,594	0,778

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Assim, depois de reprocessada a técnica, a medida de KMO alcançou o valor de 0,570 e o teste de Bartlett continuara significativo ($p<0,05$). As variáveis A2R1, A2R7 e A2R9, no entanto, continuaram com MSA não satisfatórios. A variável de menor valor do MSA, A2R9, foi excluída a técnica reprocessada. Depois de reprocessada, ambas as variáveis anteriores (A2R1 e A2R7) continuaram a apresentar MSA menor que 0,5. Dado que o MSA da variável A2R1 fora menor, excluiu-se então essa variável para reprocessamento e depois a variável A2R7, uma vez que o seu MSA apresentados depois do reprocessamento não foi maior que 0,5. Após esses reprocessamentos a variável A2R3 apresentou o valor do MSA igual a 0,461, o que necessitou também de sua exclusão.

Finalizado o reprocessamento, as variáveis A2R6 e A2R8 apresentaram comunalidades menores que 0,5, em que, o menor valor estava associado à variável A2R6. Depois desse processamento a variável A2R2 apresentou o menor valor entre as comunalidades e procedeu-se a sua exclusão. Assim, todos os valores do MSA das quatro variáveis restantes foram satisfatórios, ou seja, superiores a 0,5. Logo, todos os pressupostos iniciais foram atendidos: KMO (0,694), Bartlett ($p<0,05$), MSA e comunalidades superiores a 0,5.

As quatro variáveis preservadas formaram três um único fato capaz de explicar 51,789% da variância total dos dados originais. Portanto, esse fator formado foi composto pelas variáveis A2R4, A2R5, A2R8 e A2R11, conforme demonstrado no Quadro 59. As cargas fatoriais das variáveis (ID) foram 0,753, 0,676, 0,646 e 0,794, respectivamente.

Quadro 59 - Nomeação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente “Clientes”

Fator	ID	Descrição	Nome do fator
1	A2R4	A2 x Riscos cibernéticos	Riscos cibernéticos, financeiros, éticos e de imagem relacionados aos clientes
	A2R5	A2 x Riscos de imagem	
	A2R8	A2 x Riscos financeiros	
	A2R11	A2 x Riscos éticos	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os clientes são agentes que, dado o caráter iterativo e incremental da construção desses negócios (Aulet, 2013; Blank & Dorf, 2014; Edison et al., 2018; Oliva et al., 2018; Ries, 2012; Sosna et al., 2010; Teberga et al., 2018; Teece et al., 2016), devem ser constantemente acessados pelas *startups*. Isso deve acontecer especialmente e com maior intensidade no momento de pesquisa da empresa, em que ela busca validar a visão dos fundadores em hipóteses de negócio e, depois disso, propostas de valor (Blank & Dorf, 2014; Edison et al., 2018; Ries, 2012). Isso, consequentemente, torna-se uma fonte de natureza variada de riscos relacionados ao cliente em si, ao entendimento da inovação pelo mesmo e à própria utilização da tecnologia (Davis, 2002), bem como dependência dos recursos financeiros (Giardino et al., 2014). Por isso, riscos cibernéticos, de imagem, financeiros e éticos foram os riscos que as *startups* identificaram a partir dessa relação.

4.4.3 Identificação dos riscos relacionados ao agente “Fornecedores e Distribuidores”

O primeiro processamento da técnica de Análise Fatorial Exploratória apresentou KMO igual a 0,708 e teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p<0,05$). Contudo, a variável A3R2 apresentara MSA igual a 0,461, ou seja, não satisfatória. Excluída a variável e reprocessada a técnica, todos os pressupostos foram novamente atendidos, em exceção ao valor da comunalidade da variável A3R10, cujo valor foi igual a 0,444. Tal variável foi também excluída e procedeu-se um novo processamento da técnica. Os valores do KMO e do teste de Bartlett, assim como o MSA e as comunalidades são apresentados nas Tabelas 75 e 76.

Tabela 75 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão dos riscos relacionados ao agente “Fornecedores e Distribuidores”

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,748
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 76 - MSA e Comunalidades da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Fornecedores e Distribuidores"

ID	MSA	Comunalidade
A3R1	0,749	0,655
A3R3	0,651	0,819
A3R4	0,598	0,773
A3R5	0,787	0,633
A356	0,699	0,702
A3R7	0,846	0,586
A3R8	0,764	0,633
A3R9	0,716	0,633
A3R11	0,811	0,559

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme se pode observar nas Tabelas 75 e 76, todos os pressupostos de KMO, teste de Esfericidade de Bartlett, MSA e comunalidades foram satisfatórios e, portanto, atendidos. Assim, prosseguiu-se com a formação dos fatores. Foram então formados três fatores capazes de explicar 66,564% da variância dos dados originais (Tabela 77).

Tabela 77 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Fornecedores e Distribuidores"

Fator	Variância total explicada	
	% de variância	% cumulativa
1	29,670	29,670
2	23,264	52,934
3	13,630	66,564

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Esses três fatores e suas respectivas variáveis componentes são apresentados na Tabela 78.

Tabela 78 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Fornecedores e Distribuidores"

Variável	Fatores		
ID	1	2	3
A3R1	0,363	0,620	-0,373
A3R3	0,047	0,904	0,002
A3R4	0,274	0,146	0,822
A3R5	0,771	0,192	0,025
A356	0,809	-0,076	0,204
A3R7	0,628	0,431	0,077
A3R8	0,174	0,706	0,323
A3R9	0,618	0,113	-0,487
A3R11	0,637	0,364	0,146

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Deste modo, constata-se que o fator 1 foi composto por cinco variáveis (A3R5, A3R6, A3R7, A3R9 e A3R11), o fator 2 por três variáveis (A3R1, A3R3 e A3R8) e o fator 3 por apenas uma variável (A3R4). A distribuição e identificação são apresentadas no Quadro 60.

Quadro 60 - Nomeação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Fornecedores e Distribuidores"

Fator	ID	Descrição	Nome do fator
1	A3R5	A3 x Riscos de imagem	Riscos operacionais, éticos, estratégicos de inovação e imagem relacionados aos fornecedores e distribuidores
	A3R6	A3 x Riscos operacionais	
	A3R7	A3 x Riscos de inovação	
	A3R9	A3 x Riscos estratégicos	
	A3R11	A3 x Riscos éticos	
2	A3R1	A3 x Riscos políticos	Riscos políticos, econômicos e financeiros relacionados aos fornecedores e distribuidores
	A3R3	A3 x Riscos econômicos	
	A3R8	A3 x Riscos financeiros	
3	A3R4	A3 x Riscos cibernéticos	Riscos cibernéticos relacionados aos fornecedores e distribuidores

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Assim, segundo Giardino et al. (2014), as *startups* são negócios que podem possuir grande dependência de terceiros no que diz respeito a soluções externas, dado à falta de recursos. Essa dependência pode originar riscos de operação e de estratégia importantes, uma vez que distribuidores e fornecedores não confiáveis (Gulati & DeSantola, 2016), bem como a dependência de soluções externas como plataformas e serviços (Giardano et al., 2014; Oliva et al., 2018; 2019) podem comprometer a empresa. Esses dois riscos compuseram, junto aos riscos de imagem, de inovação e riscos éticos o fator 1.

Riscos financeiros, políticos econômicos agruparam-se no fator 2, demonstrando uma possível complexidade dessa relação, algumas vezes contratual. Além disso, riscos cibernéticos (fator 3) completa o conjunto de riscos associados a esse agente. Esses riscos, portanto, demonstram a fonte potencialmente importante de riscos que podem emergir a partir da relação com fornecedores e distribuidores.

4.4.4 Identificação dos riscos relacionados ao agente "Empresas Parceiras"

Assim como no subitem anterior, o primeiro processamento da técnica de Análise Fatorial Exploratória neste item também apresentou o KMO (0,773), teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p<0,05$) e todos os valores de MSA superiores a 0,5. Contudo, a variável A4R8 apresentara comunalidade igual a 0,350, ou seja, não satisfatória. Excluída a variável e reprocessada a técnica, os valores de KMO (0,771) e Bartlett ($p<0,05$)

permaneceram satisfatórios, assim como o MSA e as comunalidades de todas as 10 variáveis restantes (valores superiores a 0,5).

Essas 10 variáveis formaram assim três fatores que explicam, juntos, 65,463% da variância dos dados (Tabela 79).

Tabela 79 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Empresas Parceiras"

Fator	**Variância total explicada**	
	% de variância	% cumulativa
1	26,285	26,285
2	25,232	51,517
3	13,946	65,463

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A distribuição das variáveis nos três fatores formados foi realizada a partir das cargas fatoriais descritas na Tabela 80. Desta forma, o fator 1 foi formado pelas variáveis A4R1, A4R2, A4R3 e A4R4, o fator 2 pelas variáveis A4R5, A4R6, A4R7, A4R9 e A4R11 e o fator 3 pela variável A4R10.

Tabela 80 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Empresas Parceiras"

Variável	**Fatores**		
ID	**1**	**2**	**3**
A4R1	0,799	0,157	0,006
A4R2	0,662	0,089	0,266
A4R3	0,771	0,082	-0,127
A4R4	0,574	0,224	0,434
A4R5	-0,043	0,817	0,341
A4R6	0,387	0,716	-0,043
A4R7	0,449	0,546	0,368
A4R9	0,056	0,794	-0,257
A4R10	0,043	-0,030	0,885
A4R11	0,520	0,570	0,128

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por fim, as variáveis organizadas nos fatores são identificadas e os fatores nomeados (Quadro 61).

Quadro 61 - Nomeação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente “Empresas Parceiras”

Fator	ID	Descrição	Nome do fator
1	A4R1	A4 x Riscos políticos	Riscos políticos, tecnológicos, econômicos e cibernéticos relacionados a empresas parceiras
	A4R2	A4 x Riscos tecnológicos	
	A4R3	A4 x Riscos econômicos	
	A4R4	A4 x Ricos cibernéticos	
2	A4R5	A4 x Risco de imagem	Riscos operacionais, estratégicos, éticos, de imagem e de inovação relacionados a empresas parceiras
	A4R6	A4 x Riscos operacionais	
	A4R7	A4 x Risco de inovação	
	A4R9	A4 x Riscos estratégicos	
	A4R11	A4 x Riscos éticos	
3	A4R10	A4 x Riscos socioambientais	Riscos socioambientais relacionados a empresas parceiras

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A parceria com empresas, conforme observado no Quadro 61 também se apresentou como uma importante fonte de riscos para as *startups*. Dos 11 riscos iniciais, 10 permaneceram e foram observados como potencialmente comprometedores dos objetivos da empresa a partir dessa relação. Uma vez que são empresas que se relacionam a um produto ou serviço em específico, e que se concentram em explorar segmentos altamente inovadores do mercado num ecossistema altamente incerto sob diversas perspectivas (Giardino et al., 2014; Ries, 2012), esses negócios podem ver inicialmente parcerias como fontes de riscos estratégicos, de inovação, operacional, tecnológico e éticos e, ainda que essa espécie de relacionamento possa ser uma alternativa aos recursos escassos.

4.4.5 Identificação dos riscos relacionados ao agente “Concorrentes”

As estatísticas relacionadas aos testes de KMO e de Esfericidade de Bartlett são apresentadas na Tabela 81.

Tabela 81 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão dos riscos relacionados ao agente “Concorrentes”

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,769
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se, por mio da Tabela 81, que o valor da medida de KMO foi satisfatório, ou seja, maior que 0,5 e que o teste de Esfericidade de Bartlett fora significativo ($p<0,05$). Isso indica, em primeiro momento, que o modelo obtido apresenta adequação. Essa adequação

também foi observada a partir dos valores de MSA e das comunalidades, dado que foram superiores a 0,5.

Observados esses pressupostos iniciais, três foram os fatores formados e que explicam 65,698% da variância total dos dados originais, sendo 32,342% explicado pelo fator 1, 22,360% pelo fator 2 e 10,996% pelo fator 3. A distribuição das variáveis nos três fatores formados é apresentada na Tabela 82.

Tabela 82 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Concorrentes"

Variável	**Fatores**		
ID	**1**	**2**	**3**
A5R1	0,714	0,346	-0,193
A5R2	0,009	0,834	-0,099
A5R3	0,717	0,297	0,174
A5R4	0,242	0,719	0,288
A5R5	0,327	0,751	0,294
A5R6	0,663	0,494	0,084
A5R7	0,493	0,386	-0,368
A5R8	0,789	-0,050	0,296
A5R9	0,732	0,075	0,023
A5R10	0,181	0,226	0,845
A5R11	0,704	0,150	0,131

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir da distribuição apresentada na Tabela 81, nota-se que sete variáveis compuseram o fator 1, três variáveis o fator 2 e apenas uma variável o fator 3. A identificação dessas variáveis em cada um dos fatores formados é apresentada no Quadro 62.

Quadro 62 - Nomeação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Concorrentes"

Fator	**ID**	**Descrição**	**Nome do fator**
1	A5R1	A5 x Riscos políticos	Riscos políticos, econômicos, financeiros, operacionais estratégicos, éticos e de inovação relacionados aos concorrentes
	A5R3	A5 x Riscos econômicos	
	A5R6	A5 x Riscos operacionais	
	A5R7	A5 x Riscos de inovação	
	A5R8	A5 x Riscos financeiros	
	A5R9	A5 x Riscos estratégicos	
	A5R11	A5 x Riscos Éticos	
2	A5R2	A5 x Riscos tecnológicos	Riscos tecnológicos, cibernéticos e de imagem relacionados aos concorrentes
	A5R4	A5 x Riscos cibernéticos	
	A5R5	A5 x Riscos de imagem	
3	A5R10	A5 x Riscos socioambientais	Riscos socioambientais relacionados aos concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Segundo Gulati e DeSantola (2016), o ambiente no qual as *startups* estão inseridas é caracterizado por uma forte e crescente concorrência, uma vez que elas concentram-se em

explorar segmentos mal explorados pelo do mercado e lucrativos (Blank & Dorf, 2014; Cusomano, 2013; Giardino et al., 2014). Por isso, relações com este agente podem acarretar em riscos políticos, econômicos, operacionais, financeiros, estratégicos e éticos (fator 1) e comprometer a consecução dos objetivos dessas empresas. Além disso, riscos tecnológicos, cibernéticos, de imagem e socioambientais complementam os riscos oriundos a partir dessas relações, direta ou indiretamente.

4.4.6 Identificação dos riscos relacionados ao agente "Governo"

O processamento inicial da Análise Fatorial Exploratória na identificação dos riscos relacionados ao governo apresentou o KMO (0,647) satisfatório e o teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p<0,05$). Contudo, as variáveis A6R11 e A6R10 apresentaram MSA inferiores a 0,5 sendo, 0,461 e 0,472, respectivamente. Desta forma, excluiu-se a variável com o menor valor de MSA, a variável A6R11, e se reprocessou a técnica. Depois de reprocessada, a variável A6R10 ainda continuara com o valor de MSA não satisfatório (0,496). Excluiu-se então essa variável e a técnica foi novamente reprocessada. O valor obtido de KMO (0,700) foi superior a 0,5 e teste de Bartlett fora significativo ($p<0,05$). Os valores do MSA e das comunalidades são apresentados na Tabela 83.

Tabela 83 - MSA e Comunalidades da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Governo"

ID	MAS	Comunalidade
A6R1	0,716	0,741
A6R2	0,745	0,367
A6R3	0,715	0,545
A6R4	0,770	0,523
A6R5	0,710	0,524
A6R6	0,724	0,467
A6R7	0,613	0,484
A6R8	0,648	0,578
A6R9	0,689	0,517

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir da Tabela 83 observa-se que todos os valores de MSA são superiores a 0,5, ou seja, satisfatórios. No entanto, três das 9 variáveis restantes dos processamentos iniciais apresentaram comunalidades inferiores a 0,5 (A6R2; A6R6; A6R7). Deste modo, procedeu-se a eliminação da variável com menor valor de comunalidade (A6R2) e se reprocessou a técnica. As duas variáveis que antes apresentaram comunalidades menores que 0,5 continuaram ainda com valores inferiores a 0,5: A6R6 (0,470) e A6R7 (0,488). Novamente,

excluiu-se a variável com menor comunalidade (A6R6) e se operacionalizou o reprocessamento da Análise Fatorial. Finalizado esse processamento, os testes de KMO (0,681) e de Bartlett (p<0,05) continuaram a atender aos pressupostos de adequação da análise. Além disso, todos os valores de MSA e das comunalidades foram superiores a 0,5.

Essas seis variáveis que permaneceram no modelo compuseram dois fatores (Tabela 84). Os dois fatores juntos explicaram 58,564% da variância total dos dados originais.

Tabela 84 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Governo"

Fator	**Variância total explicada**	
	% de variância	% cumulativa
1	35,804	35,804
2	22,760	58,564

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A organização das variáveis nos dois fatores formados obedeceu, assim como nas demais análises, a distribuição das cargas fatoriais apresentadas na Tabela 85.

Tabela 85 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Governo"

Variável	**Fatores**	
ID	**1**	**2**
A6R1	0,116	0,864
A6R3	0,187	0,764
A6R4	0,705	0,220
A6R5	0,655	0,333
A6R7	0,695	0,210
A6R8	0,748	-0,123
A6R9	0,699	0,210

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O fator 1, portanto, foi formado por cinco variáveis (A6R4, A6R5, A6R6, A6R8 e A6R9) e o fator 2 por duas variáveis (A6R1 e A6R3). A identificação desses fatores é apresentada no Quadro 63, por fim.

Quadro 63 - Nomeação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Governo"

Fator	**ID**	**Descrição**	**Nome do fator**
1	A6R4	A6 x Riscos cibernéticos	Riscos cibernéticos, financeiros, estratégicos, de imagem e de inovação relacionados ao governo
	A6R5	A6 x Riscos de imagem	
	A6R7	A6 x Riscos de inovação	
	A6R8	A6 x Riscos financeiros	
	A6R9	A6 x Riscos estratégicos	
2	A6R1	A6 x Riscos políticos	Ricos políticos e econômicos relacionados ao governo
	A6R3	A6 x Riscos econômicos	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Questões legais, dado que as *startups* podem desenvolver produtos disruptivos e, em primeiro momento, não legalizados, podem comprometer a estratégia de desenvolvimento da empresa, delineando até mesmo o modo como esses negócios são desenvolvidos (Couto et al., 2018). Desta forma, riscos estratégicos, econômicos e financeiros (fator 2) podem estar associados a relações com o governo (Quadro 60). Por isso, a ideia de ambiente de negócios, segundo Oliva (2016) não pode se limitar apenas aos agentes externos à organização, mas também a todas as forças relevantes que possam afetá-las, tais como alterações legais proposta pelo governo, mudanças de impostos, mudanças no comportamento social e mudanças econômicas (Oliva, 2016; Teberga et al., 2018).

Além disso, riscos estratégicos e de inovação relacionados ao governo podem ser comuns a *startups* que utilizam de plataformas, serviços ou recursos do governo como meio inovação (Oliva et al., 2018). Os demais riscos complementam o fator 1, com destaque aos riscos cibernéticos, que podem estar relacionados a Lei de Proteção dos Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018) que regula as atividades de tratamento de dados pessoais.

4.4.7 Identificação dos riscos relacionados ao agente "Incubadoras, Aceleradoras e *Coworkings*"

As estatísticas relacionadas aos testes de KMO e de Esfericidade de Bartlett para a relação entre os riscos e as incubadoras, aceleradoras e *Coworkings* são apresentadas na Tabela 86.

Tabela 86 - Teste de KMO e Bartlett da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Incubadoras, Aceleradoras e *Coworkings*"

Teste	Resultado
Medida Kaiser-Meyer_Olkin de adequação de amostragem (KMO)	0,708
Teste de esfericidade de Bartlett Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A Tabela 86 demonstra que o valor da medida de KMO foi satisfatório (superior a 0,5) e que o teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo ($p<0,05$). Contudo, apesar de atendidos esses pressupostos iniciais, duas variáveis, A7R8 e A7R10, apresentaram os valores do MSA não satisfatórios, 0,475 e 0,401, respectivamente. Como a variável A7R10 apresentara o menor valor dentre as duas, ela foi excluída do modelo e então a técnica foi reprocessada. Depois desse reprocessamento todos os valores de MSA tornaram-se

satisfatórios. Deste modo, todos os pressupostos foram atendidos: KMO igual a 0,766, teste de Bartlett significativo ($p<0,05$) e valores de MSA e comunalidade superiores a 0,5 para todas as 10 variáveis restantes.

Assim, a partir dessas 10 variáveis, três fatores foram formados. Juntos esses três fatores explicam 73,002% da variância total dos dados originais, em que: o fator 1 explica 36,186% da variância, o fator 2, 21,754% e o fator 3, 15,061%. A distribuição das variáveis nos três fatores é apresentada na Tabela 87.

Tabela 87 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Incubadoras, Aceleradoras e *Coworkings*"

Variável	**Fatores**		
ID	**1**	**2**	**3**
A7R1	0,215	0,031	0,905
A7R2	0,658	0,025	0,450
A7R3	-0,051	0,747	0,429
A7R4	0,867	-0,086	0,240
A7R5	0,761	-0,023	-0,113
A7R6	0,835	0,309	0,125
A7R7	0,827	0,275	0,181
A7R8	0,060	0,871	0,005
A7R9	0,252	0,804	-0,111
A7R11	0,597	0,180	0,412

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir da distribuição apresentada na Tabela 87, nota-se que seis variáveis compuseram o fator 1, três variáveis o fator 2 e apenas uma variável o fator 3. A identificação dessas variáveis em cada um dos fatores formados é apresentada no Quadro 64.

Quadro 64 - Nomeação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Incubadoras, Aceleradoras e *Coworkings*"

Fator	**ID**	**Descrição**	**Nome do fator**
1	A7R2	A7 x Riscos tecnológicos	Riscos tecnológicos, cibernéticos, operacionais, éticos de imagem e de inovação relacionados às incubadoras, aceleradoras e *Coworkings*
	A7R4	A7 x Riscos cibernéticos	
	A7R5	A7 x Riscos de imagem	
	A7R6	A7 x Riscos operacionais	
	A7R7	A7 x Riscos de inovação	
	A7R11	A7 x Riscos éticos	
2	A7R3	A7 x Riscos econômicos	Riscos econômicos, financeiros e estratégicos relacionados às incubadoras, aceleradoras e *Coworkings*
	A7R8	A7 x Riscos financeiros	
	A7R9	A7 x Riscos estratégicos	
3	A7R1	A7 x Riscos políticos	Riscos políticos relacionados às incubadoras, aceleradoras e *Coworkings*

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Ambientes de inovação como incubadoras, *Coworkings* e aceleradoras são comuns no contexto das *startups* (Oliva & Kotabe, 2019) e é comum que esses negócios relacionem-se

com esses agentes do ambiente de negócios em diferentes momentos do seu ciclo de vida (Paschen, 2017; SEBRAE 2015a; 2015b; 2015c; 2015d). Sob a perspectiva da Gestão de Riscos Corporativos, portanto, essas relações são fontes de riscos de naturezas diversas, agrupados nesta pesquisa em três fatores, conforme Quadro 64.

4.4.8 Identificação dos riscos relacionados ao agente "Investidores-anjo, Investidores Profissionais e *Venture Capitalists*"

A priori, o processamento da técnica de Análise Fatorial Exploratória apresentou KMO igual a 0,767 e o teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p<0,05$). Contudo, o valor do MSA da variável A8R3 foi menor que 0,5, ou seja, não satisfatório. Essa variável foi excluída e a técnica foi e reprocessada. Apesar dos demais pressupostos atendidos, a variável A8R10 apresentara comunalidade inferior a 0,5. Desta forma a variável A8R10 foi eliminada do modelo e, depois desse reprocessamento, a variável A8R11 apresentou comunalidade igual a 0,452, ou seja, não satisfatória. Procedeu-se, novamente, o reprocessamento da técnica, a partir da eliminação dessa variável. Todos os pressupostos necessários para a adequação da técnica então foram alcançados: KMO (0,808) superior a 0,5 e teste de Bartlett significativo ($p<0,05$), assim como os valores de MSA e as comunalidades maiores que 0,5.

Atendidos esses pressupostos, procedeu-se então a formação dos fatores. As oito variáveis formaram dois fatores que juntos explicam 64,742% da variância total dos dados (Tabela 88).

Tabela 88 - Variância total explicada pelos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Investidores-anjo, Investidores Profissionais e *Venture Capitalists*"

Fator	**Variância total explicada**	
	% de variância	% cumulativa
1	36,109	36,109
2	28,633	64,742

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A distribuição dessas oito variáveis nos dois fatores formados foi orientada conforme o maior valor absoluto das cargas fatoriais de cada variável no fator relacionado (Tabela 89). O fator 1 agrupou cinco variáveis, enquanto que o fator 2 agrupou quatro variáveis e o fator 3 apenas uma variável.

Tabela 89 - Cargas fatoriais e formação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Investidores-anjo, Investidores Profissionais e *Venture Capitalists*"

Variável	Fatores	
ID	**1**	**2**
A8R1	-0,002	0,763
A8R2	0,209	0,880
A8R4	0,227	0,746
A8R5	0,803	0,018
A8R6	0,721	0,381
A8R7	0,605	0,454
A8R8	0,783	0,131
A8R9	0,806	0,087

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por fim, as variáveis em cada fator formado são identificadas e os fatores são nomeados (Quadro 65).

Quadro 65 - Nomeação dos fatores da dimensão dos riscos relacionados ao agente "Investidores-anjo, Investidores Profissionais e *Venture Capitalists*"

Fator	ID	Descrição	Nome do fator
1	A8R5	A8 x Riscos de imagem	Riscos operacionais, financeiros, estratégicos, de imagem e de inovação relacionados aos investidores-anjo, investidores profissionais e *Venture Capitalists*
	A8R6	A8 x Riscos operacionais	
	A8R8	A8 x Riscos financeiros	
	A8R7	A8 x Riscos de inovação	
	A8R9	A8 x Riscos estratégicos	
2	A8R1	A8 x Riscos políticos	Riscos políticos, tecnológicos e cibernéticos relacionados aos investidores-anjo, investidores profissionais e *Venture Capitalists*
	A8R2	A8 x Riscos tecnológicos	
	A8R4	A8 x Riscos cibernéticos	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Overall e Wise (2015) apresentam uma leitura dos agentes de financiamento ao decorrer do crescimento da *startup*. Segundo os autores, investidores-anjo e capital semente são fontes mais recorrentes em estágios iniciais, enquanto investidores profissionais e fundos de capital de risco em estágios mais maduros. Assim, além dos riscos financeiros decorrentes dessa relação, riscos de imagem, operacionais de inovação e estratégicos completam o fator 1. Isso decorre de que esses investidores, uma vez que aportam esses recursos, podem influenciar diretamente nas decisões dessas pequenas empresas, podendo alterar, por exemplo, a visão inicial do empreendedor.

Esse aspecto assemelha-se ao que Churchill e Lewis (1983) descrevem como crescente dissociação entre o proprietário e a empresa e o consequente grau participação desses agentes no processo de tomada de decisão quanto ao futuro do negócio (Gulati & DeSantola, 2016; Miller & Friesen, 1984; Paschen, 2017). Riscos políticos, tecnológicos e cibernéticos foram o fator 2 desta dimensão.

4.4.1.9 Fatores formados na relação entre os agentes externos e os riscos associados

O entendimento do conceito de risco corporativo como um evento potencial e negativo, o qual é originado a partir da relação de uma empresa para com os agentes do seu ambiente de valor (Oliva, 2016) culminou em uma matriz 8x11 em que, oito agentes foram relacionados a 11 diferentes riscos. Essa matriz, portanto, gerou oito dimensões, em que cada dimensão fora composta por 11 variáveis representadas pela relação entre o agente e o referido risco.

Após o processamento Análises Fatoriais Exploratórias para cada uma das dimensões, esse conjunto fora reduzido para 19 fatores conforme apresentado no Quadro 66.

Quadro 66 - Síntese dos fatores formados a partir da relação agente externo e riscos associados

Dimensão	Fator	Descrição	ID
A1xR	1	Riscos operacionais, financeiros, estratégicos e de imagem relacionados aos amigos e familiares	FAT_A1R_1
	2	Riscos de inovação relacionados aos amigos e familiares	FAT_A1R_2
A2xR	1	Riscos cibernéticos, financeiros, éticos e de imagem relacionados aos clientes	FAT_A2R_1
A3xR	1	Riscos operacionais, éticos, estratégicos de inovação e imagem relacionados aos fornecedores e distribuidores	FAT_A3R_1
	2	Riscos políticos, econômicos e financeiros relacionados aos fornecedores e distribuidores	FAT_A3R_2
	3	Riscos cibernéticos relacionados aos fornecedores e distribuidores	FAT_A3R_3
A4xR	1	Riscos políticos, tecnológicos, econômicos e cibernéticos relacionados a empresas parceiras	FAT_A4R_1
	2	Riscos operacionais, estratégicos, éticos, de imagem e de inovação relacionados a empresas parceiras	FAT_A4R_2
	3	Riscos socioambientais relacionados a empresas parceiras	FAT_A4R_3
A5xR	1	Riscos políticos, econômicos, financeiros, operacionais, estratégicos, éticos e de inovação relacionados aos concorrentes	FAT_A5R_1
	2	Riscos tecnológicos, cibernéticos e de imagem relacionados aos concorrentes	FAT_A5R_2
	3	Riscos socioambientais relacionados aos concorrentes	FAT_A5R_3
A6xR	1	Riscos cibernéticos, financeiros, estratégicos, de imagem e de inovação relacionados ao governo	FAT_A6R_1
	2	Ricos políticos e econômicos relacionados ao governo	FAT_A6R_2
A7xR	1	Riscos tecnológicos, cibernéticos, operacionais, éticos de imagem e de inovação relacionados às incubadoras, aceleradoras e *Coworkings*	FAT_A7R_1
	2	Riscos econômicos, financeiros e estratégicos relacionados às incubadoras, aceleradoras e *Coworkings*	FAT_A7R_2
	3	Riscos políticos relacionados às incubadoras, aceleradoras e *Coworkings*	FAT_A7R_3
A8xR	1	Riscos operacionais, financeiros, estratégicos, de imagem e de inovação relacionados aos investidores-anjo, investidores profissionais e *Venture Capitalists*	FAT_A8R_1
	2	Riscos políticos, tecnológicos e cibernéticos relacionados aos investidores-anjo, investidores profissionais e *Venture Capitalists*	FAT_A8R_2

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Conforme o Quadro 66, os 18 fatores formados sugerem a alta vulnerabilidade desses negócios a riscos de naturezas diversas (Picken, 2016; Picken, 2017), sob a perspectiva de que os riscos podem surgir em qualquer posição de uma cadeia de valor (Grey & Shi, 2005) como resultado dos relacionamentos da organização para com os diversos agentes presentes no ambiente de negócios em que a mesma opera (Oliva, 2016). E sob esse entendimento, riscos ligados a fenômenos mais recentes (Oliva, 2016) como reputação, proteção de dados, riscos cibernéticos e riscos éticos também apareceram de forma mais frequente nesta investigação.

Esse conjunto de fatores demonstra ainda a importância das *startups* como formas de promoção da inovação em resposta as demandas do mercado nesta composição de forças sociais, políticas e econômicas, desempenhando um papel importante, dado a tolerância aos riscos, em romper padrões consolidados no mercado, produzindo inovações que geram (Oliva & Kotabe, 2019).

Desta forma, a tomada de decisão sob essas condições de risco, a partir do conhecimento dessa mecânica de entre agentes externos e riscos associados, possibilita que a organização se comporte de maneira proativa e desenvolva estratégias de gestão que irão capacita-la a responder ao evento, bem como monitorar e gerenciar a mitigação dos riscos de modo a controla-los até um determinado nível desejado (Hasani, 2018).

4.4 Aferição da confiabilidade interna dos fatores formados nas perspectivas Empreendedora, Organizacional e da GRC

A confiabilidade define o grau em que uma escala ou instrumento de medida produz resultados consistentes quando realizadas medições repetidas das características em análise (Malhotra, 2001). O coeficiente α, proposto Cronbach (1951), quantifica a confiabilidade de instrumentos de medidas multidimensionais e é o método mais utilizado para medir a confiabilidade de instrumentos em que os indicadores inter-relacionados devem medir o mesmo construto.

Desta forma, procedeu-se a aferição da confiabilidade interna dos fatores formados em cada uma das perspectivas desta pesquisa.

4.4.1 Aferição da confiabilidade interna dos fatores formados na perspectiva Empreendedora

A confiabilidade obtida inicialmente na perspectiva empreendedor foi igual a 0,790 (Tabela 90). Em outras palavras, é possível confirmar que os itens são homogêneos e que o instrumento de medida afere consistentemente a perspectiva para a qual foi criada.

Tabela 90 - Síntese dos fatores formados a partir da relação agente externo e riscos associados

Alfa de Cronbach	N° de itens
0,790	7

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Contudo, ao observar a Tabela 91 constatou-se que dois fatores, quando excluídos, aumentam o nível de confiabilidade do instrumento de medida (FAT_PF_2 e FAT_FF_2). Itens cuja exclusão aumenta o alfa do instrumento de medida possuem correlação item total menor que a média e prejudicam a confiabilidade do instrumento, o que pode ser observado a partir da correlação de item total corrigida. Assim, uma vez que são menores que 0,2 (muito baixas), sugere-se a exclusão das mesmas (Fávero et al., 2009; Hair et al., 2005).

Tabela 91 - Estatísticas de item total da perspectiva Empreendedora

Fator	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
FAT_PF_1	15,147	0,714	0,725
FAT_PF_2	20,109	0,067	0,842
FAT_EG_1	14,892	0,753	0,717
FAT_ED_1	16,024	0,585	0,751
FAT_TL_1	14,729	0,779	0,711
FAT_FF_1	14,998	0,737	0,720
FAT_FF_2	19,636	0,121	0,833

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Depois de excluído o fator de menor correlação de item total corrigida e maior capacidade de incremento do alfa de Cronbach (FAT_PF_2), obteve-se um alfa de Cronbach igual a 0,842 e observou-se que fator FAT_FF_2 apresentara ainda correlação de item total corrigida muito baixa (-0,029) e capacidade de incremento no alfa de Cronbach se excluído. Procedeu-se então a sua exclusão. Os resultados são apresentados na Tabela 92.

Tabela 92 - Estatísticas de item total da perspectiva Empreendedora após reprocessamento

Fator	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
FAT_PF_1	12,922	0,757	0,921
FAT_EG_1	12,335	0,858	0,901
FAT_ED_1	12,972	0,748	0,922
FAT_TL_1	12,319	0,861	0,900
FAT_FF_1	12,540	0,822	0,908

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Percebe-se, a partir da Tabela 92, que todos os fatores apresentaram resultados satisfatórios e que, obtido um alfa de Cronbach igual a 0,927, a exclusão de nenhum item resultaria um valor maior que o obtido. Permanecem, portanto, cinco fatores pertencentes à perspectiva Empreendedora.

4.4.2 Aferição da confiabilidade interna dos fatores formados na perspectiva Organizacional

Para a perspectiva Organizacional, a qual foi formada por 10 fatores, a confiabilidade inicial obtida foi igual a 0,659 (Tabela 93).

Tabela 93 - Estatísticas de confiabilidade da perspectiva Organizacional

Alfa de Cronbach	N° de itens
0,659	10

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Esse valor demonstra que a confiabilidade obtida não é aceitável, uma vez que é menor que 0,7 (Hair et al., 2005). Deste modo, procede-se a análise das estatísticas de item total (Tabela 94) para ajustamento da medida.

Tabela 94 - Estatísticas de item total da perspectiva Organizacional

Fator	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
FAT_EO_1	19,675	0,441	0,610
FAT_PT_1	19,719	0,435	0,612
FAT_PT_2	24,743	-0,117	0,716
FAT_PA_1	20,374	0,355	0,628
FAT_SO_1	20,520	0,338	0,632
FAT_OT_1	22,102	0,158	0,667
FAT_PE_1	19,755	0,431	0,612
FAT_PD_1	18,865	0,543	0,588
FAT_PD_2	21,527	0,221	0,655
FAT_CE_1	19,381	0,477	0,603

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se que dois fatores, quando excluídos, aumentam o nível de confiabilidade do instrumento de medida (FAT_PT_2 e FAT_OT_1). Desses, o fator FAT_PT_2 apresentou o menor valor da correlação de item total corrigida e, por isso, procedeu-se a sua exclusão. Depois de sua exclusão, o alfa de Cronbach obtido foi de 0, 716, ou seja, aceitável. Contudo, os fatores FAT_OT_1 (0,88) e FAT_PD_2 (170) apresentaram valores da correlação de item total corrigida menor que 0,2. Eliminou-se, então, o fator FAT_OT_1. Até que a satisfatoriedade dos valores da correlação de item total corrigida fosse alcançada mais dois fatores precisaram ser excluídos, FAT_PD_2 e FAT_SO_1. Desta forma, a exclusão de nenhum outro fator era capaz de aumentar o nível do alfa de Cronbach obtido que, ao final, foi de 0,845, ou seja, satisfatório. Permanecem, portanto, seis fatores pertencentes à perspectiva Empreendedora: FAT_EO_1, FAT_PT_1, FAT_PA_1, FAT_PE_1, FAT_PD_1 e FAT_CE_1.

4.4.3 Aferição da confiabilidade interna dos fatores formados na perspectiva da GRC

Os 19 fatores formados para a perspectiva da GRC, assim como nos itens anteriores, foram submetidos à análise de confiabilidade. O alfa de Cronbach obtido foi igual a 0,536, o que demonstra que a confiabilidade obtida não é aceitável (Hair et al, 2005). Deste modo, procedeu-se a análise das estatísticas de item total (Tabela 95) para ajustamento da medida.

Tabela 95 - Estatísticas de item total da perspectiva da GRC

Fator	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
FAT_A1R_1	38,346	-0,062	0,562
FAT_A1R_2	36,390	0,098	0,535
FAT_A2R_1	33,868	0,318	0,496
FAT_A3R_1	34,735	0,241	0,510
FAT_A3R_2	34,197	0,289	0,502
FAT_A3R_3	34,969	0,220	0,514
FAT_A4R_1	32,024	0,490	0,464
FAT_A4R_2	35,249	0,196	0,518
FAT_A4R_3	36,555	0,084	0,537
FAT_A5R_1	34,588	0,254	0,508
FAT_A5R_2	36,227	0,112	0,533
FAT_A5R_3	35,833	0,145	0,527
FAT_A6R_1	32,275	0,466	0,468
FAT_A6R_2	37,413	0,013	0,549
FAT_A7R_1	35,941	0,136	0,529
FAT_A7R_2	38,830	-0,101	0,568
FAT_A7R_3	36,036	0,128	0,530
FAT_A8R_1	36,733	0,069	0,540
FAT_A8R_2	34,519	0,260	0,507

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se a partir da Tabela 95 que seis fatores, quando excluídos, aumentam o nível de confiabilidade do instrumento de medida e que, dentre eles, o fator FAT_A7R_2 apresentou o menor valor da correlação de item total corrigida e, por isso, procedeu-se a sua exclusão. Depois de sua exclusão, o alfa de Cronbach obtido foi de 0, 568, ou seja, ainda não aceitável. Eliminou-se, então, o fator FAT_A1R_1, o qual apresentava o menor valor de correção de item total corrigida e maior capacidade de incremento do alfa de Cronbach depois de excluído. Até que a satisfatoriedade dos valores da correlação de item total corrigida fosse alcançada 10 fatores precisaram ser excluídos (Tabela 96).

Tabela 96 - Estatísticas de item total da perspectiva da GRC

Fator	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
FAT_A2R_1	14,463	0,262	0,702
FAT_A3R_2	12,409	0,574	0,620
FAT_A4R_1	12,346	0,585	0,617
FAT_A5R_1	12,793	0,512	0,637
FAT_A6R_1	13,414	0,415	0,663
FAT_A7R_3	14,454	0,263	0,702
FAT_A8R_2	14,398	0,271	0,700

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O alfa de Cronbach obtido foi de 0,699, ou seja, 0,001 menor que o resultado satisfatório de 0,7 (Fávero et al., 2009). Apesar da exclusão de três fatores (FAT_A2R_1, FAT_A7R_3 e FAT_A8R_2) aumentar o valor do alfa de Cronbach para 0,7 ou mais, optou-se por manter os sete fatores restantes, dado que para Hair et al. (2005) níveis acima de 0,6 podem ser considerados aceitáveis.

4.4.4 Síntese dos fatores remanescentes após as aferições da confiabilidade interna das perspectivas Empreendedora, Organizacional e da GRC

Depois de avaliada todas as confiabilidades de cada uma das três perspectivas que compuseram esta investigação e de seus respectivos fatores formados, apresenta-se no Quadro 67 a síntese dos fatores que irão caracterizar e descrever as mudanças organizacionais no CVO das *startups*.

Quadro 67 - Síntese dos fatores de descrição do CVO

Dimensão	Fator	Descrição
Empreendedora	FAT_PF_1	Papel Administrador-Integrador
	FAT_EG_1	Estilo de Gestão Diretivo-Delegador
	FAT_ED_1	Estilo de Tomada de Decisão Descentralizada e Analista
	FAT_TL_1	Líder Desenvolvedor-Gerenciador
	FAT_FF_1	Foco no Crescimento e Estruturação Organizacional
Organizacional	FAT_EO_1	Estrutura Organizacional Formal e Hierárquica
	FAT_PT_1	Tomada de Decisão Formal e Analítica
	FAT_PA_1	Processos Administrativos e Controle Formalizados
	FAT_PE_1	Quadro Especialista
	FAT_PD_1	Desafios de Estruturação Organizacional e Escala
	FAT_CE_1	Eficiência Operacional e Administrativa
GRC	FAT_A2R_1	Riscos cibernéticos, financeiros, éticos e de imagem relacionados aos clientes
	FAT_A3R_2	Riscos políticos, econômicos e financeiros relacionados aos fornecedores e distribuidores
	FAT_A4R_1	Riscos políticos, tecnológicos, econômicos e cibernéticos relacionados a empresas parceiras
	FAT_A5R_1	Riscos políticos, econômicos, financeiros, operacionais, estratégicos, éticos e de inovação relacionados aos concorrentes
	FAT_A6R_1	Riscos cibernéticos, financeiros, estratégicos, de imagem e de inovação relacionados ao governo
	FAT_A7R_3	Riscos políticos relacionados às incubadoras, aceleradoras e *Coworkings*
	FAT_A8R_2	Riscos políticos, tecnológicos e cibernéticos relacionados aos investidores-anjo, investidores profissionais e *Venture Capitalists*

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir do Quadro 67 percebe-se que são 18 os fatores ou características que irão ser analisados para descrever as mudanças organizacionais em cada estágio do CVO de uma *startup*. Isso será possível a partir do processamento da Técnica de Análise de *Cluster*, a qual permitirá identificar o número de estágios e o comportamento dos fatores em cada um desses estágios obtidos.

No que diz respeito aos fatores relacionados à perspectiva Empreendedora, o fator que descrevera aspectos associados a um estilo mais orgânico e empreendedor do fundador (FAT_A8R_2), assim como a um aspecto associado a um foco direcionado mais ao mercado e á solução (FAT_FF_2) foram excluídos.

Em consonância aos fatores excluídos na perspectiva Empreendedora, os fatores relacionados à perspectiva Organizacional e que foram excluídos também foram aqueles associados aos aspectos mais orgânicos (FAT_PT_2), (FAT_SO_1) e às tarefas alinhadas desenvolvimento dos ajustes entre o mercado e a solução e o desenvolvimento da capacidade financeira (FAT_OT_1) e (FAT_PD_2). Esses aspectos, descritos na literatura como prioritariamente associados a *startups* em estágios mais iniciais (Blank & Dorf, 2014; Galbraith, 1982; Kanzajian, 1988; Ries, 2012; Picken, 2016; 2017; Paschen, 2017), podem ter sido excluídos devido ao reduzido número de negócios neste estágio e que participaram da

pesquisa, bem como a permanência, ainda que de forma reduzida, dessas atividades e estilos em todos os estágios.

A exclusão de 10 dos 18 fatores relacionados à perspectiva da GRC também seguiram uma lógica semelhante a das perspectivas anteriores, em que os fatores que descreviam os riscos associados aos familiares e amigos (FAT_A1R_1 e FAT_A1R_2), descritos inicialmente como agentes externos mais presentes nas fases iniciais da *startup* (Paschen, 2017). Além desses, os fatores associados aos fornecedores e distribuidores (FAT_A3R_1 e FAT_A3R_3), às empresas parceiras (FAT_A4R_2 e FAT_A4R_3), aos concorrentes (FAT_A5R_2 e FAT_A5R_3), ao governo (FAT_A6R_2), às incubadoras, aceleradoras e *Coworkings* (FAT_A7R_1 e FAT_A7R_2) e aos investidores-anjo, investidores profissionais e *Venture Capitalists* (FAT_A8R_1) foram excluídos.

Por fim, os resultados obtidos no Quadro 64 reverberam em uma análise inicial que as *startups* são organizações ágeis e que assumem riscos de diferentes naturezas, a partir de suas relações com os agentes externos do seu ambiente, dado o seu apetite e tolerância ao risco, alterando o seu design, estrutura, estratégias e metas voltadas para a inovação a fim de alcançar o sucesso (Oliva 2011; Picken, 2016; 2017; Teberga et al., 2018).

4.5 Apresentação e descrição dos estágios de CVO de uma *startup*

Depois de formados e identificados os fatores que compõem cada uma das três perspectivas e que caracterizam e descrevem o desenvolvimento de uma *startup* a partir das dimensões escolhidas para esta pesquisa, iniciou-se o processo para a composição dos estágios para descrever o CVO dessas *startups*. Para isso, procedeu-se o processamento da técnica de Análise de Conglomerados ou Análise de *Cluster* a partir desses fatores remanescentes. Inicialmente, o processamento deu-se pelo desenvolvimento do *Cluster* hierárquico e utilizou o método de ligação entre grupos, medido por meio da distância quadrática euclidiana. Além disso, os valores foram padronizados em pontuações Z. Depois disso, após selecionar os fatores e salvar os valores padronizados como variáveis procedeu-se o desenvolvimento da Análise de *Cluster K-Means*.

4.5.1 Identificação do número de estágios

O resultado quanto ao planejamento de aglomeração alcançado, a fim de identificar o número de conglomerados formados, é apresentado na Tabela 97. De modo facilitar a apresentação, optou-se por apresentar apenas os coeficientes dos seis últimos estágios.

Tabela 97 - Planejamento de aglomeração para os seis últimos estágios

Estágio	Coeficientes
94	35,983
95	37,209
96	47,761
97	49,539
98	53,114
99	61,951

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir da Tabela 97 percebe-se que a maior diferença apresentada entre dois coeficientes durante a transição de um estágio anterior para um estágio posterior encontra-se entre os estágios 96 e 95 (37,209 e 47,761). Isso, em primeira análise, representa que foram formados cinco *Cluster*s. Assim, identificada a formação de cinco *Cluster*s, procedeu-se então o processamento do *K-means*.

4.5.2 Identificação dos estágios formados a partir do comportamento dos fatores

Por meio do processamento do K-mens foi possível observar a distribuição dos casos dentro de cada *Cluster*. Desta forma, percebe-se que o *CLUSTER* 1 foi composto por 14 casos, o *CLUSTER* 2 por 11 casos, o *CLUSTER* 3 por 57 casos, o *CLUSTER* 4 por apenas 1 caso e o *CLUSTER* 5 por 17 casos.

Assim, antes de iniciar o processo de descrição dos estágios formados apresentam-se na Tabela 98 os resultados da ANOVA para cada um dos fatores formados, dado que esses resultados são importantes para identificar a significância e potencial descritivo na diferenciação dos estágios de cada fator analisado.

Tabela 98 - ANOVA dos 18 fatores

ANOVA		
Fator	**Z**	**Sig.**
FAT_PF_1	26,490	0,000
FAT_EG_1	29,145	0,000
FAT_ED_1	25,726	0,000
FAT_TL_1	39,305	0,000
FAT_FF_1	34,122	0,000
FAT_EO_1	10,458	0,000
FAT_PT_1	8,534	0,000
FAT_PA_1	9,708	0,000
FAT_PE_1	22,081	0,000
FAT_PD_1	32,553	0,000
FAT_CE_1	28,746	0,000
FAT_A2R_1	3,601	0,009
FAT_A3R_2	7,295	0,000
FAT_A4R_1	24,424	0,000
FAT_A5R_1	19,056	0,000
FAT_A6R_1	27,055	0,000
FAT_A7R_3	15,815	0,000
FAT_A8R_2	5,188	0,001

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se, a partir da Tabela 98 que todos os 18 fatores foram significativos para descrever as diferenças entre os dois grupos formados, dado que quando o fator apresenta $p<0,05$, rejeita-se a hipótese de que as médias são iguais entre os grupos. Além disso, percebe-se que o fator FAT_TL_1 foi o que apresentou maior capacidade de discriminar os cinco grupos formados, dado o maior valor de Z, seguido dos fatores FAT_FF_1, FAT_PD_1 e FAT_EG_1, todos relacionados à perspectiva Empreendedora, salvo o fator FAT_PD_1.

Isso demonstra a importância da mudança no estilo de liderança, no foco e no estilo gestão do empreendedor, ou seja, na figura desempenhada pelo empreendedor como importante fator na promoção da mudança ou evolução de uma empresa (Galbraith, 1982, Greiner, 1998). Em outras palavras, isso demonstra a importância do empreendedor na mudança de um estágio para o outro, corroborando com Shirokova (2009) ao discorrer sobre importância da inclusão do papel do empreendedor em estudos de análise do CVO. Contudo, uma descrição mais acurada será apresentada a seguir, a fim de descrever cada um dos estágios a partir dos resultados da Tabela 99.

Tabela 99 - Centro de *Clusters* finais

Fator	**Conglomerado**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
FAT_PF_1	0,36571	0,91913	0,1866	-0,10527	-1,51538
FAT_EG_1	0,46163	0,49976	0,26794	0,3117	-1,62025
FAT_ED_1	0,81663	0,27538	0,19116	0,40945	-1,51572
FAT_TL_1	0,45929	0,7584	0,25966	-1,61621	-1,64452
FAT_FF_1	0,61154	0,67996	0,21697	-2,28716	-1,53653

FAT_EO_1	0,97591	0,06916	0,05101	-0,75789	-0,97488
FAT_PT_1	0,62543	-0,00027	0,14775	0,74666	-1,0542
FAT_PA_1	0,91472	-0,211	0,11141	-0,68334	-0,95013
FAT_PE_1	0,51289	0,34889	0,24296	0,78227	-1,50878
FAT_PD_1	0,72011	0,811	0,14609	-1,69571	-1,50788
FAT_CE_1	0,53138	0,74699	0,20232	-2,3346	-1,46199
FAT_A2R_1	-0,06162	0,73643	-0,251	1,17518	0,34669
FAT_A3R_2	0,51203	0,89819	-0,26443	2,37072	-0,25569
FAT_A4R_1	1,64235	0,10024	-0,30951	1,71347	-0,4804
FAT_A5R_1	0,31937	1,345	-0,28448	3,90927	-0,40941
FAT_A6R_1	0,45808	1,63108	-0,3974	3,18002	-0,28724
FAT_A7R_3	1,54567	-0,02948	-0,2702	-0,22339	-0,33472
FAT_A8R_2	1,0254	-0,2182	-0,20725	-0,23639	0,00553

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Dado que o *Cluster* 4 apresentou apenas um único caso, ele será excluído para a análise da descrição dos estágios formados. Além disso, para que os *Cluster*s sejam organizados de maneira lógica, eles são dispostos conforme orientado pela abordagem do CVO, a qual sugere que à medida que uma organização evolui ela se torna progressivamente mais complexa em termos relacionados ao contexto organizacional, como o gerenciamento e a estrutura (Adizes, 2002; Rubenson & Gupta, 1992; Shirokova, 2009; Van de Ven, 1992).

Deste modo, utilizou-se o fator FAT_EO_1 para orientar a organização da ordem dos quatro *Cluster*s formados, a partir dos centros de *Cluster*s finais do próprio fator (Tabela 100). Como esse fator relaciona-se a "Estrutura Organizacional Formal e Hierárquica", adotou-se que quanto maior o valor do centro de *Cluster* final deste fator, mais a estrutura organizacional é complexa e hierárquica e, consequentemente, mais madura é a *startup*. De maneira oposta, quanto menor o valor, mais simples e menos hierárquica.

Tabela 100 - Organização dos *Clusters* conforme o centro de *Cluster* final do fator FAT_EO_1

Fator	**Conglomerado**			
	5	**3**	**2**	**1**
FAT_EO_1	-0,97488	0,05101	0,06916	0,97591

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Com base nessa orientação lógica, organizou-se a Tabela de centro de *Cluster*s finais para facilitar a descrição dos estágios com base no comportamento de cada fator (Tabela 101).

Tabela 101 - Organização dos centros de Clusters finais conforme a orientação do fator FAT_EO_1

Fator	Conglomerado			
	5	3	2	1
FAT_PF_1	-1,51538	0,1866	0,91913	0,36571
FAT_EG_1	-1,62025	0,26794	0,49976	0,46163
FAT_ED_1	-1,51572	0,19116	0,27538	0,81663
FAT_TL_1	-1,64452	0,25966	0,7584	0,45929
FAT_FF_1	-1,53653	0,21697	0,67996	0,61154
FAT_EO_1	-0,97488	0,05101	0,06916	0,97591
FAT_PT_1	-1,0542	0,14775	-0,00027	0,62543
FAT_PA_1	-0,95013	0,11141	-0,211	0,91472
FAT_PE_1	-1,50878	0,24296	0,34889	0,51289
FAT_PD_1	-1,50788	0,14609	0,811	0,72011
FAT_CE_1	-1,46199	0,20232	0,74699	0,53138
FAT_A2R_1	0,34669	-0,251	0,73643	-0,06162
FAT_A3R_2	-0,25569	-0,26443	0,89819	0,51203
FAT_A4R_1	-0,4804	-0,30951	0,10024	1,64235
FAT_A5R_1	-0,40941	-0,28448	1,345	0,31937
FAT_A6R_1	-0,28724	-0,3974	1,63108	0,45808
FAT_A7R_3	-0,33472	-0,2702	-0,02948	1,54567
FAT_A8R_2	0,00553	-0,20725	-0,2182	1,0254

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

4.5.3 Descrição dos estágios identificados

Depois de apresentado os resultados da técnica de *Cluster* e identificados os estágios, uma descrição mais acurada de cada um desses estágios do CVO obtido, a partir do comportamento dos 18 fatores destacados na Tabela 100, é apresentada a seguir. Deste modo, cabe aqui destacar que esse comportamento descreverá, portanto, a dinâmica das mudanças organizacionais observadas a partir das características adotadas. Assim, ao perceber os negócios como um conjunto de estágios identificáveis, essa sequência poderá conscientizar os empreendedores de que uma transição pode estar chegando e, consequentemente, ajudá-lo nessa transição (Galbraith, 1982; Greiner, 1998).

4.5.3.1 Estágio I: Concepção e Desenvolvimento

Em suma, no Estágio I os esforços do empreendedor e da empresa buscam estabelecer a viabilidade mercadológica da solução e, por isso, adotam uma estratégia de nicho com frequentes inovações (Miller & Friesen, 1984). Além disso, conforme descrito pelos autores, as decisões são frequentemente tomadas com base na intuição do empreendedor sobre a situação. Pode-se dizer, portanto, que o Estágio I assemelha-se, no geral, aos estágios iniciais dos modelos de CVO descritos anteriormente (Galbraith, 1982; Greiner, 1998; Kazanjian,

1988; Miller & Friesen, 1984; Quinn & Cameron, 1983), em que, de maneira reduzida, pode-se compreender como a busca do empreendedor para materializar a sua visão de negócio e oferecer a sua proposta de valor ao mercado (Ries, 2012). Em outras palavras, o que Galbraith (1982) denominou de “inventar e fazer” e Kazanjian (1988) sintetizou como “conceber e desenvolver”.

- **Perspectiva Empreendedora**

O primeiro estágio deste CVO é marcado pelo desempenho de um papel por parte do empreendedor ou fundador muito pouco relacionado com atividades de gerenciamento e integração da equipe. Isso ocorre porque em *startups* é comum a operação acontecer com um número pequeno de indivíduos, em que todos têm grandes responsabilidades e autonomia, sem necessidade de uma gestão superior (Giardino et al., 2014). Por isso, em contrapartida, ele desempenha um papel relacionado mais a atividades inventivas e de execução propriamente dita, semelhante aos papéis que Adizes (2002) descreve como “Empreendedor” e “Produtor”.

Isso corrobora com Kazanjian (1988) ao descrever que nas fases iniciais de uma *startup* as atividades e desempenhos principais do empreendedor relacionam-se com a invenção e com o desenvolvimento de um produto ou tecnologia. Em outras palavras, as atividades desempenhadas buscam a transformação de uma ideia em um novo negócio, o que exige, portanto, um maior estímulo do comportamento relacionado aos papéis empreendedor e produtor.

Consonante ao resultado referente ao papel do empreendedor encontrado, o fator “Estilo de Gestão Diretivo-Delegador” no Estágio I apresenta-se em seu menor nível dentre os quatro estágios. Observa-se que em estágios mais iniciais o estilo de gestão pode ser mais próximo de uma direção comandante entre o empreendedor e os demais membros da empresa (Churchill & Lewis, 1983), em que estes têm grandes responsabilidades, sem necessidade de uma gestão superior (Giardino et al., 2014).

Assim, devido a *startup* caracterizar-se por um grupo pequeno provido de autonomia, pouca necessidade de coordenação e uma chance de experimentar suas ideias, em que há pouca necessidade de coordenação (Galbraith, 1982). Além disso, como o fundador faz um pouco de tudo, ou praticamente tudo, para o negócio decolar (Gulati & DeSantola, 2016), o

papel produtor (Adizes, 2002) ou ainda o estilo empreendedor-individualista (Greiner, 1988) e comandante (Galbraith, 1982) pode se sobressair ao de gestor.

No que diz respeito ao fator “Estilo de Tomada de Decisão Descentralizada e Analista”, observou-se que, assim como os anteriores, este fator também apresentou um aspecto evolutivo ao longo do ciclo de vida. Deste modo, no estágio I, dado a menor latência deste fator, é possível concluir que os empreendedores concentram a tomada de decisão apenas em suas mãos e ela é feita baseada principalmente em sua respectiva intuição sobre a situação. Esse aspecto corrobora com Quinn e Cameron (1983), Miller e Friesen (1984) e Lester et al. (2003) que descrevem a tomada de decisão mais centralizada, informal e rápida em estágios iniciais de organizações.

Em termos do tipo de liderança, no estágio I o líder desempenha um papel muito pouco desenvolvedor e gerenciador, ou seja, relacionado a atividades de organização e gerenciamento da equipe. Em vez disso, ele parece estar mais próximo do que Galbraith (1982) denomina de “Comandante”. Equipe reduzida, autônoma e sem necessidade de uma gestão superior (Giardino et al., 2014), foco em transformar a visão em hipóteses de solução (Blank & Dorf, 2014; Ries, 2012), bem como desenvolver a solução e iniciar as vendas (Greiner, 1998; Kazanjian, 1988) podem ser alguns dos fatores que favoreçam esse estilo de liderança.

A tarefa inicial de transformar a visão dos empreendedores em hipóteses de solução (Blank & Dorf, 2014; Ries, 2012), submetê-las a testes de natureza técnica e mercadológica (Galbraith, 1982) e, depois de validadas, iniciar o processo de desenvolvimento e oferta (Blank & Dorf, 2014; Galbraith, 1982; Kazanjian, 1988, Ries, 2012) é, conforme observado, o foco inicial do empreendedor. Logo, no Estágio I o empreendedor e fundador não direciona ainda o seu foco para o crescimento e estruturação da empresa, mas para o desenvolvimento da solução e consequente comercialização (Kazanjian, 1988). Para isso, Ries (2012) apresenta o conceito de *MVP* e Blank e Dorf (2014) a abordagem do *Customer Development*. Assim, em consonância com os métodos ágeis, a empresa modela as suas atividades e prioridades, bem como direciona os recursos e esforços necessários a partir de seus objetivos, a partir de um processo experimental e iterativo (Oliva et al., 2018).

- **Perspectiva Organizacional**

Conforme descrito anteriormente, para que os estágios fossem dispostos de maneira lógica e coerente aos pressupostos desta pesquisa, eles foram organizados segundo o pressuposto de que à medida que uma organização evolui ela se torna progressivamente mais complexa em aspectos organizacionais, como o gerenciamento e a estrutura (Adizes, 2002; Rubenson & Gupta, 1992; Shirokova, 2009; Van de Ven, 1992). Esse pressuposto inerente aos estudos de CVO, portanto, orientou a sequência de organização dos estágios, a qual utilizou o fator FAT_EO_1 (Estrutura Organizacional Formal e Hierárquica) como meio de operacionalização dessa sequência.

Desta forma, o Estágio I caracterizou-se pela forte ausência desse fator, o que permite concluir que aestrutura organizacional da *startup* é simples, informal e com poucos níveis hierárquicos. Esse aspecto é amplamente discutido e evidenciado pelos estudos de CVO tradicionais como Churchill e Lewis (1983), Quinn e Cameron (1983), Miller e Friesen (1984), Greiner (1998) e Lester et al. (2003).

Esse resultado corrobora as evidências de que as *startups* adotam uma estrutura organizacional mais flexível e sem muitas hierarquias (Ya-We et al., 2012) e de que em seus estágios mais iniciais um nível elevado de autonomia é estimulado para que seu desenvolvimento aconteça (Giardino et al., 2014). Além disso, esse resultado também fora observado nas análises dos fatores “Estilo de Gestão Diretivo-Delegador”, “Estilo de Tomada de Decisão Descentralizada e Analista” e “Líder Desenvolvedor-Gerenciador”. Essas evidências sugerem também a presença dessa autonomia, a qual é possibilitada pela informalidade e simplicidade da estrutura organizacional.

Em consonância com a estrutura, os fatores “Tomada de Decisão Formal e Analítica” e “Processos Administrativos e Controle Formalizados” apresentaram os seus menores níveis no Estágio I. Isso permite discorrer que, em termos de tomada de decisão, essa é mais informal e rápida, baseada em poucas informações (Adizes, 2002; Lester et al., 2003; Miller & Friesen, 1984). Já os processos de planejamento e controle são informais e o ambiente não é burocrático (Churchill e Lewis, 1983; Galbraith. 1982; Kazanjian, 1988; *Startup*commons, 2018). Esses aspectos, conforme descrito por Galbraith (1982) estão interligados, semelhantes a peças organizacionais e, por isso, é “natural” que acompanhem a mesma lógica de construção da organização.

Quanto ao pessoal, o quadro especialista da *startup* é reduzido. Isso indica que, conforme descrito por Galbraith (1982) as fases iniciais são marcadas por uma equipe formada por poucas pessoas que, no geral, são mais técnicas e multitarefas, encorajadas a inventar e projetar. Logo, torna-se compreensível que o fator "Desafios de Estruturação Organizacional e Escala" não apresente forte expressão no Estágio I. Em contrapartida, dado as características já descritas, desafios de alcançar o *MVP* (Ries, 2012), o ajuste mercado-solução e a capacidade financeira (Galbraith, 1982; Picken, 2017) podem pertencer à rotina desses negócios.

Desafios mais relacionados a qualificar a oportunidade de mercado, desenhar ou ajustar a oferta e o modelo de negócios, bem como adquirir os recursos podem ser mais presentes neste estágio (Galbraith, 1982; Kazanjian, 1988; Picken, 2017). Eles estão associados ao que Galbraith (1982) denominou de objetivos: "Invente e faça" e "Faça bem e teste". Por isso, no Estágio I o fator relacionado ao critério de "Eficiência Operacional e Administrativa" não é considerado um critério de eficiência pela empresa.

Assim, ainda que a organicidade e a flexibilidade possam ser critérios de eficiência aparentemente considerados por todos os estágios, em estágios iniciais ele pode ser ainda mais importante. Isso porque segundo Quinn e Cameron (1983), os critérios mais importantes para uma organização em estágios iniciais são aqueles relacionados aos sistemas abertos, como flexibilidade e aquisição de recursos, em detrimento dos critérios relacionados aos objetivos mais racionais, à gestão, estabilidade e controle.

Esses aspectos são consonantes com os pressupostos de que a adoção de uma estrutura organizacional mais flexível (Ya-Wen et al., 2012) com uma maior autonomia da equipe (Giardino et al., 2014; Paternoster et al., 2014) para alcançar os objetivos de construir e disponibilizar um *MVP* (Ries, 2012) ao mercado possam estar associados a este estágio.

Deste modo, em termos organizacionais o Estágio I é caracterizado por uma alta organicidade e flexibilidade de suas estruturas e processos administrativos, assim como observado nos tradicionais modelos de Quinn e Cameron (1983), Churchill e Lewis (1983), Miller e Friesen (1984), Greiner (1998), Adizes (2002) e Lester et al. (2003) e nos modelos de CVO desenvolvidos para as *startups*, como Galbraith (1982), Van de Ven et al. (1984), Kazanjian (1988) e Picken (2016; 2017).

Além disso, uma equipe suficientemente autônoma é observada, na qual essa autonomia é estimulada para que o desenvolvimento do negócio aconteça (Giardino et al., 2014; Ries, 2012). Em sua maior parte são pessoas generalistas (Galbraith, 1982) e que

buscam conceber e desenvolver a proposta de valor (Kazanjian, 1988), a fim de alcançar o *MVP* (Ries, 2012) e o oferecer ao mercado (Blank & Dorf, 2014; Galbraith, 1982; Picken, 2017). Em síntese, os recursos e esforços organizacionais são direcionados para validar uma ideia (Paschen, 2017).

- **Agentes externos e riscos associados**

No estágio inicial da *startup*, em que a empresa busca conceber e desenvolver a ideia ou visão de negócio dos fundadores e empreendedores, os clientes são agentes externos em que relações constantes podem acontecer. Isso porque, conforme Ries (2012), Aulet (2013) e Blank e Dorf (2014), o processo de desenvolvimento inicial de uma *startup* é iterativo e incremental. Ou seja, os clientes e potenciais clientes são amplamente consultados pelo negócio e participam ativamente do desenvolvimento e aprimoramento da solução.

Neste aspecto, uma vez que para esta pesquisa os riscos são entendidos como eventos potenciais que podem comprometer a consecução dos objetivos da empesa e que são originados a partir da relação que a mesma estabelece com os agentes do seu ambiente de negócios (Oliva, 2016), o fator "Riscos cibernéticos, financeiros, éticos e de imagem relacionados aos clientes" foi positivamente observado neste estágio. Isso demonstra a importância deste agente neste estágio e os riscos que podem emergir dessa relação.

Ainda neste aspecto, observou-se que os riscos de imagem estão dentre os principais riscos emergidos dessa relação, evidenciando a importância da atenção para esse risco no que tange a gestão de riscos (Oliva, 2016; Zonatto & Beuren, 2010). Destaque também para os riscos cibernéticos advindos dessa relação, uma vez que muitos desses negócios são digitais e detêm de informações de seus clientes na nuvem. Isso, consequentemente, também incorre em riscos éticos.

Por fim, os riscos financeiros demonstram a vulnerabilidade financeira desses negócios nos estágios iniciais, dado que especialmente em sua fase inicial, precisam de financiamento externo para sustentar suas atividades (Giardino et al., 2014). Assim, uma vez que a empresa objetiva se manter viva, o foco direciona-se a buscar a viabilidade financeira (Lester et al., 2003), faturar o suficiente para pagar suas despesas básicas (Churchill & Lewis, 1983) e desenvolver e aprimorar a solução (Kazanjian, 1988). Neste aspecto, a dependência financeira de seus clientes torna-se um aspecto importante para o sucesso inicial da empresa.

No que diz respeito às relações com distribuidores e fornecedores e aos riscos associados a esses agentes, esses não são muito destacados neste estágio, ainda que essas relações possam existir. Deste modo, ainda que, segundo Giardino et al. (2014), a dependência de terceiros devido à falta de recursos seja comum no que diz respeito a soluções externas, como *softwares open sourcing* e *outsourcing*, os riscos advindos dessa relação não são potencialmente importantes ou considerados pelos empreendedores.

Potenciais empresas parceiras, assim como os distribuidores e fornecedores, também não são agentes externos que as *startups* desenvolvem amplas relações no Estágio I, conforme os resultados observados. Por isso, os riscos associados a esse agente, identificados e integrados ao fator FAT_A4R_1 apresentaram a menor média dentre todos os demais estágios. Isso pode ocorrer devido a operação inicial suportada por um pequeno número de indivíduos (Giardino et al., 2014, Ries, 2012) que buscam transformar a visão do empreendedor em um negócio lucrativo (Aulet, 2013; Blank & Dorf, 2014; Ries, 2012), o que acaba por concentrar esse desenvolvimento nesse pequeno grupo, numa espécie de inovação mais fechada.

Esse mesmo aspecto pode descrever a ausência de percepção na existência de riscos inerentes às relações com concorrentes e o governo, caso elas existam nessas fases iniciais. Assim, elementos considerados mais críticos para o sucesso de novos empreendimentos de alta-tecnologia, como os aspectos relacionados às dimensões de tempo e recursos, desenvolvimento de produto, comunicação e processo de gestão descritos por Teberga et al. (2018) podem consequentemente direcionar a percepção de riscos do empreendedor para os aspectos de desenvolvimento do produto em si, uma vez que o foco da empresa, conforme descrito por Galbraith (1982) é inventar e fazer.

Na etapa inicial da *startup* é comum que esses negócios desenvolvam constantemente protótipos para os testes e também para captação de investimentos (Kazanjian, 1988). Isso acontece, porque, os recursos econômicos e físicos limitados e, especialmente em sua fase inicial, as *startups* podem precisar de financiamento externo para sustentar suas atividades (Giardino et al., 2014; Pachen, 2017). Por isso, é comum amigos e familiares, fundos de capital semente e investidores anjo aportarem recursos financeiros, bem como incubadoras e aceleradoras prestarem serviços especializados a esses negócios (Overall & Wise, 2015).

Assim, no que diz respeito às relações com incubadoras, aceleradoras e *Coworkings* e os riscos emergidos a partir dessas relações, esses não foram observados neste estágio. Deste modo, ainda que alguns desses negócios mantenham relações dessa natureza, não foram

suficientemente importantes para receber devido destaque pelos empreendedores. Relações com investidores-anjo, investidores profissionais e *Venture Capitalists*, contudo, foram observadas, nas quais riscos políticos, tecnológicos e cibernéticos foram descritos. O entendimento da tecnologia por parte desses investidores, bem como a possibilidade de acesso a dados e infração de regras e procedimentos políticos podem perfazer a coletânea de riscos dessas naturezas.

Em suma, no Estágio I apenas os riscos associados aos clientes e aos investidores profissionais apresentaram eventos de natureza diferentes e potencialmente capazes de comprometer os objetivos desses negócios. Esses riscos representaram em especial a importância das relações com clientes e investidores profissionais, especificamente no que diz respeito à vulnerabilidade financeira desses negócios nos estágios iniciais (Giardino et al., 2014; Kazanjian 1988; Pachen, 2017) e ao processo de desenvolvimento e aprimoramento da solução (Kazanjian, 1988).

4.5.3.2 Estágio II: Organização e Tração

O Estágio II é especialmente caracterizado por uma mudança no modelo ou orientação de todos os aspectos ou fatores relacionados ao empreendedor observados. É neste estágio que o empreendedor e fundador começa a desenvolver aspectos e comportamento mais gerencial. Essa evidência reforça a inter-relação descrita por Galbraith (1982) dos fatores organizacionais e empreendedores e o amadurecimento gerencial da empresa e descreve a importância da compreensão dessa mudança pelos empreendedores, a fim de que a necessidade de ajuste requerido na figura do empreendedor no momento da transição entre os estágios ocorra com sucesso e o negócio avance (Galbraith, 1982; Greiner, 1998).

Assim, à medida que o negócio desenvolve-se, o negócio orienta-se para estabelecer as bases organizacionais e iniciar a promoção do aumento das vendas da proposta de valor ao mercado alvo, avançando na construção de um modelo de receita inicial para um plano de negócios viável (Paschen, 2017). Desta forma, além do termo organização utilizou-se o também o termo tração, comumente utilizado no ecossistema empreendedor (Startse, 2018) e por pesquisas e estudos (Picken, 2017; SEBRAE, 2015a; 2015b; 2015c; 2015d) para descrever o promoção do crescimento das vendas e do negócio.

- **Perspectiva Empreendedora**

Adizes (2002) descreve quatro papéis desempenhados pelo empreendedor e que estão relacionados aos diferentes comportamentos e orientações do mesmo. Esses papéis são requeridos em diferentes proporções ao decorrer do CVO, como resposta às necessidades e exigências do próprio desenvolvimento organizacional. Desta forma, ainda segundo Adizes (2002), uma modificação gradual desses papéis desempenhados pelo fundador entre os estágios iniciais e maduros alteram-se de uma gestão mais empreendedora para uma gestão mais burocrática à medida que a organização cresce.

Esse aspecto começa a ser observado já no segundo estágio do CVO em que o empreendedor, ainda que de maneira incipiente, inicia um processo de desenvolvimento de atividades relacionadas aos papéis que Adizes (2002) denomina de "Administrador" e "Integrador". Assim, atividades relacionadas a criar regras, sistemas e procedimentos, bem como integrar pessoas, desenvolver o time e resolver conflitos (Adizes, 2002) começam a ser mais demandadas pela empresa, dado possivelmente ao alcance do *MVP* (Ries, 2012) e inicio das vendas iniciais.

Pode-se observar que esses aspectos vão ao encontro dos estágios de comercialização (Kazanjian, 1988) e modelo de venda (Galbraith, 1982), em que o principal foco da empresa direciona-se para o desenvolvimento do produto ou tecnologia para comercialização, o que necessita da integração de pessoas mais especializadas e uma hierarquia incipiente de uma organização funcional deve começar a tomar forma em torno das funções técnicas especializadas (Galbraith, 1982).

À medida que as empresas são construídas, crescem e se desenvolvem o gerenciamento também precisa evoluir (Koplyay et al. 2013). Isso pode ser especialmente desafiador em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas onde as empresas podem se desenvolver também de maneira rápida (Hanks et al., 1994).

Desta forma, no Estágio 2 observa-se que o empreendedor desenvolve um estilo de gestão mais Diretivo-Delegador quando comparado ao estágio I, acompanhando também a mudança no fator "Papel Administrador-Integrador". Galbraith (1982) também observa essa mudança ao distinguir o líder comandante do líder jogador-treinador e treinador, em que há uma crescente no exercício da liderança direcionadora. Assim, apesar da autonomia, os colaboradores não costumam tomar decisões importantes, executando as ordens definidas pelo empreendedor (Churchill & Lewis, 1983).

Contudo, segundo Quinn e Cameron (1983), essa direção também deve ser acompanhada pelo estímulo do senso de coletividade e de missão. Por isso, ainda que os colaboradores não costumem tomar decisões importantes, já no estágio II o fator "Estilo de Tomada de Decisão Descentralizada e Analista" apresenta a iniciação do direcionamento para uma tomada de decisão mais compartilhada, ainda que com caráter mais informal. Isso, em tese, deve-se ao contexto dinâmico no qual as *startups* se desenvolvem e a própria estrutura enxuta desses negócios, o que torna o processo de descentralização ainda em estágios mais iniciais mais eficiente, dado o ambiente de rápidas mudanças (Giardino et al., 2014; Paternoster et al., 2014).

Esse ambiente de rápidas mudanças parece também contribuir para uma rápida mudança no estilo de liderança do empreendedor. Em outras palavras, o que no estágio anterior estava mais próximo do estilo descrito por Galbraith (1982) como "comandante", agora se aproxima de um estilo mais diretivo e com atividades incipientes relacionadas à organização e o desenvolvimento da equipe, bem como gerenciamento dos resultados negócio.

Esse estilo relacionado ao gerenciamento incipiente dos resultados e da organização em si, faz então com que o foco do empreendedor e fundador da empresa também se modifique no estágio II. Assim, o foco no crescimento e estruturação da organização também se torna incipiente neste estágio, assim como o estilo de gestão e liderança mais gerencial. Isso se deve, segundo Kazanjian (1988), ao alcance da viabilidade técnica e mercadológica da solução iniciando-se, assim, um processo de crescimento.

Esse processo de crescimento é marcado inicialmente, segundo Picken (2016; 2017) pelo foco no aumento da eficiência das operações, manutenção dos atendimentos de clientes atuais e financiamento do crescimento. Lester et al. (2003) descreve esse processo como o objetivo principal de gerar receita recorrente para operar e financiar o crescimento.

- **Perspectiva Organizacional**

A partir dos resultados observados pode-se dizer que a estrutura organizacional no Estágio II é incipientemente formal e fundamentada em departamentos e funções. Em outras palavras, a organicidade desse aspecto ainda é elevada e se pode inferir que informalidade e os poucos níveis hierárquicos ainda caracterizam a estrutura desses negócios. Quinn e Cameron (1983), Churchill e Lewis (1983), Miller e Friesen (1984), Adizes (2002) e Lester et

al. (2003) destacam também essa evidência de evolução gradual da estrutura em seus estágios iniciais, destacando ainda que os critérios mais importantes para uma organização nesses estágios são aqueles relacionados a sistemas abertos como a flexibilidade e organicidade.

No que se refere aos fatores “Tomada de Decisão Formal e Analítica” e “Processos Administrativos e Controle Formalizados”, assim como nos fatores anteriores, uma mudança entre os Estágio I e II é observada. Deste modo, em termos de tomada de decisão, essa se torna incipientemente formal, exigindo uma análise mais detalhada das informações (Adizes, 2002; Lester et al., 2003; Miller & Friesen, 1984).

Já quanto aos processos administrativos e burocracia, esses se tornam também incipientes. Assim, regras, procedimentos e políticas são inicialmente formados, bem como indicadores de controle e desempenho (Churchill & Lewis, 1983; Galbraith. 1982; Kazanjian, 1988; Startupcommons, 2018).

Como essas empresas começam a lidar com o processo e os problemas de comercializar um produto (Van de Ven et al., 1984), essa tendência deve-se a necessidade de um controle do crescimento mensurável (Blank & Dorf, 2014; Ries, 2012; Startupcommons, 2018), contratar colaboradores, gerenciar operações, estabelecer a solução no mercado e executar o plano de marketing para o lançamento comercial (Paschen, 2017). Por isso, funções e sistemas administrativos são incipientes (Kazanjian, 1988).

Quanto ao quadro de pessoal, percebe-se que no Estágio II, dado a natureza das atividades, é comum que uma sequência de problemas funcionalmente localizados aconteça, visto que cada função acaba por enfrentar dificuldades em construir um sistema de tarefas eficiente e eficaz (Kazanjian, 1988). Devido a isso, com o advento incipiente da hierarquia e especialização funcional na *startup*, inicia-se um movimento em direção à contratação de profissionais experientes e treinados profissionalmente, conforme distrito por Kazanjian (1988). Neste CVO, esse aspecto é observado na transição entre os Estágios I e II.

Também observado nesse mesmo momento de transição é a mudança no fator “Desafios de Estruturação Organizacional e Escala”, relacionado aos principais desafios encontrados pela *startup* neste determinado momento do CVO. Desafios relacionados ao aprimoramento da oferta, desenvolvimento de novas habilidades e capacidades para construção de uma fundação sólida, a fim de preparar a organização para crescer rapidamente (Picken, 2017), bem como alcançar a eficiência das operações para iniciar o crescimento (Greiner, 1998; Kazanjian, 1988) se tornam incipientes, portanto, no Estágio II e requerem a atenção da empresa.

De igual forma, uma mudança nos principais critérios de eficiência adotados pela *startup* também acontece. Assim, esses desafios relacionados à de estruturação e escala acabam por requerer parâmetros que sejam capazes de mensurar a "Eficiência Operacional e Administrativa", ainda que de maneira incipiente. Dado os demais aspectos, pode-se inferir que se torna então importante para a *startup* desempenhar atividades iniciais para o desenvolvimento do time, o aumento das vendas e a geração da receita, uma vez que neste estágio o negócio prepara-se para iniciar o processo de escala.

Assim, nesta fase, à medida que o negócio desenvolve-se, busca-se, além da viabilidade da ideia e da solução concebida no estágio anterior, a credibilidade do modelo de negócio, de modo a entregar a oferta proposta ao mercado alvo. Os esforços, portanto, concentram-se em refinar a solução e avançar o modelo de receita inicial para um plano de negócios viável (Paschen, 2017).

Além disso, bem como observado nos fatores relacionados à perspectiva Empreendedora, o Estágio II caracteriza-se por uma incipiente mudança nos aspectos organizacionais descritos, o que demonstra reforça a inter-relação descrita por Galbraith (1982) dos fatores organizacionais e empreendedores e o amadurecimento gerencial da empresa. Esse amadurecimento gerencial reflete ainda a manifestação da inter-relação entre flexibilidade e controlabilidade apresentada por Adizes (2002) como um importante aspecto na descrição do crescimento e desenvolvimento também para as *startups*.

Desta forma, ainda que a flexibilidade seja um aspecto importante para a *startup*, a inclusão das atividades de gestão e controle das operações, estabelecimento da solução no mercado e busca da escalabilidade (Blank & Dorf, 2014; Gulati & DeSantola, 2016; Paschen, 2017) torna necessária um amadurecimento gerencial incipiente no Estágio II.

- **Agentes externos e riscos associados**

No estágio II a *startup* busca, principalmente, o aprimoramento de suas atividades de operação e comercialização, ao mesmo tempo em que busca organizar-se internamente para iniciar a escala. Assim, ainda que a busca pelo aumento das vendas seja constante e, consequentemente, a relação com os clientes permaneça, os riscos relacionados ao fator "riscos cibernéticos, financeiros, éticos e de imagem relacionados aos clientes" não são os principais ou mais latentes neste estágio.

De igual forma, no que diz respeito ao fator “riscos políticos, econômicos e financeiros relacionados aos fornecedores e distribuidores”, como no estágio anterior, este não apresentou forte representação no Estágio II. Devido aos desafios de aprimoramento da oferta e desenvolvimento de novas habilidades, bem como das capacidades para preparar a organização para crescer rapidamente (Picken, 2017) pode ser possível que, ainda que essas relações existam, esses riscos potenciais recebam menos atenção por parte dos empreendedores. Esse aspecto de pouca representatividade também foi observado no fator que associa os riscos políticos, tecnológicos, econômicos e cibernéticos às empresas parceiras, evidenciando também a possibilidade de que ainda que essas relações possam existir, os riscos a ela associados não são percebidos como potencialmente comprometedores.

As relações com os concorrentes e com o governo no Estágio II não apresentam evolução significativa quando comparadas com o estágio anterior e, por isso, neste estágio, os riscos associados a esses agentes e descritos nos fatores FAT_A5R_1 e FAT_A6R_1 não apresentaram grande potencial de comprometer os objetivos da *startup*.

Em específico ao governo pode-se perceber um pequeno decréscimo entre as médias deste estágio e do primeiro. Assim, dado que é comum que esses negócios sejam baseados em algum tipo de inovação relacionada à tecnologia, processos ou modelo de negócio, capaz de conferir alguma vantagem competitiva potencial (Aulet, 2013), o que pode acarretar no desenvolvimento sob um ecossistema altamente incerto sob diversas perspectivas (Blank, 2013; Couto et al., 2018; Blank & Dorf, 2014; Giardino et al., 2014; Ries, 2012; Teece et al., 2016; Teberga et al., 2018), incluindo aí as questões legais e mercadológicas, pode ser que para que o negócio se desenvolva ele tenha que adotar um método de desenvolvimento em que as relações com agentes externos, como cliente e governo, seja menos recorrente (Couto et al., 2018).

Os riscos identificados nos fatores FAT_A7R_3 e FAT_A8R_2, os quais são oriundos a partir das relações com incubadoras, aceleradoras e *Coworkings*, bem como investidores-anjo, investidores profissionais e *Venture Capitalists*, respectivamente, não apresentaram grau de importância o suficiente para comprometer o sucesso do estágio.

Desta forma, o Estágio II não apresentou nenhum dos riscos associados aos agentes externos previstos nos fatores FAT_A2R_1, FAT_A3R_2, FAT_A4R_1, FAT_A5R_1, FAT_A6R_1, FAT_A7R_3, FAT_A8R_2. A partir desses resultados não é possível concluir que as *startups* não desenvolvem relações com esses agentes, mas que não percebem os riscos identificados em cada fator como eventos suficientemente capazes de comprometer os

objetivos da empresa. Esse aspecto, contudo, demonstra um importante fenômeno a ser explorado: a importância do desenvolvimento de uma gestão voltada à administração de riscos em uma *startup* a partir do entendimento do seu ambiente de negócios (Oliva, 2016) no Estágio II, dado que eventos como a queda de mercados, distribuidores e fornecedores não confiáveis, concorrentes ameaçadores e uma série de outras forças externas podem atingir a *startup* (Gulati & DeSantola, 2016).

4.5.3.3 Estágio III: Crescimento e Escala

O Estágio III é caracterizado pelo direcionamento do foco e dos esforços da *startup* para o crescimento e estruturação organizacional da empresa. Por isso, pode ser considerado como um ponto crítico no CVO de uma empresa emergente, uma vez que imprime uma série de desafios operacionais e gerenciais ao empreendedor (Picken, 2016), especialmente porque isso pode acontecer de forma rápida (Giardino et al, 2014) e precisa ser desempenhado de forma mensurável (Startupcommons, 2018).

Desta forma, a startup se organiza e estrutura para estimular o crescimento das vendas e alcançar a escala, o principal objetivo e tarefa estratégica da empresa. Por isso, uma maior organicidade e informalidade podem ser necessária para alcançar a agilidade necessária para atender o processo de escala, sem prejuízo do controle e dos indicadores.

- **Perspectiva Empreendedora**

No estágio III, o papel Administrador-Integrador (Adizes, 2002) apresenta-se mais acentuado que todos os demais estágios. Em outras palavras, neste estágio isso ocorre porque, segundo Gulati e DeSantola (2016), esses negócios estão prestes a lidar com uma complexidade organizacional maior, o que requer invariavelmente um preparo para gerenciar esse crescimento e as mudanças necessárias para o sucesso da transição. Além disso, a integração de novas pessoas, muitas vezes especialistas que usam seu conhecimento para desempenhar atividades funcionais com mais eficiência, pode gerar um estado de tensão entre os colaboradores mais generalistas que compuseram a fase inicial do negócio (Gulati & DeSantola, 2016) o que exige do empreendedor desenvolver o time e resolver conflitos (Adizes, 2002).

Esse aspecto é popularmente conhecido como momento de “profissionalização” da empresa (Gulati & DeSantola, 2016; Picken, 2017) e ressalta a importância da compreensão da necessidade de mudança no papel e preparação gerencial dos empreendedores para a sobrevivência da empresa, dado as evidências que indicam que muitos fundadores possuem dificuldades em gerenciar novos negócios além de seu estágio inicial (Boeker & Karichalil, 2002; Galbraith, 1982). Assim, ao compreender essa necessidade de mudança, esses negócios podem melhorar suas perspectivas de sobrevivência ao compreender a mecânica do crescimento antes mesmo dessas mudanças serem requeridas (Gulati & DeSantola, 2016; Picken, 2017).

Essa necessidade de mudança no papel do empreendedor é acompanhada da mudança no estilo de gestão. Por isso, o empreendedor apresenta no estágio III o maior nível do fator “Estilo de Gestão Diretivo-Delegador” dentre as demais fases, o que evidencia que nesta fase existe além da apresentação das diretrizes do negócio, a delegação das funções, de autoridades e autonomia mais consistente, conforme descrito por Greiner (1998). Isso ocorre devido ao crescimento iniciado, pois, segundo Kazanjian (1988), é comum neste momento uma sequência de problemas funcionalmente localizados que demonstram as dificuldades de transição de uma *startup* para uma organização de alto crescimento e volume. Por isso, a empresa experimenta um estado de constante mudança em termos gerenciais (Gulati & DeSantola, 2016; Kazanjian; 1988) e desafios relacionados ao desenvolvimento da eficiência operacional, processos gerenciais e infraestrutura para suportar o crescimento (Picken, 2017).

Em termos de tomada de decisão, esta se torna um pouco mais descentralizada e mais baseada em informações, em detrimento exclusivamente da intuição do empreendedor. Esse aspecto é compartilhado por Rubenson e Gupta (1990) que relacionam o aumento da complexidade de controle ao decorrer do crescimento organizacional pelas alterações que acontecem no estilo de tomada de decisão, inviabilizando a gestão centralizada exercida pelo fundador nas fases iniciais.

Assim como nos fatores “Papel Administrador-Integrador” e “Estilo de Gestão Diretivo-Delegador”, o tipo de Líder Desenvolvedor-Gerenciador apresenta no estágio III o seu grau máximo de desenvolvimento. Desta forma, pode-se observar que os empreendedores estão direcionando a maior parte de seus esforços de liderança para gerenciar a equipe e os resultados do negócio.

Consonante ao papel Administrador (Adizes, 2002) e estilo Delegador (Galbraith, 1982) encontrados neste estágio, o empreendedor desempenha atividades que buscam a ordem

e a disciplina das operações, de modo a evitar operações caóticas e desempenho imprevisível (Gulati & DeSantola, 2016), ao mesmo tempo em que constrói uma organização e realiza a gestão do time (Picken, 2017). Isso porque o processo de escala das vendas requer estrutura, processo, disciplina e rentabilidade constante (Picken, 2016), dada a produção e distribuição em grandes volumes da solução validada.

Para alcançar os resultados de escala esperados, novos especialistas e funções são adicionadas e inicia-se uma demanda por uma gestão mais formal (Galbraith, 1982). Por isso, o foco do empreendedor e fundador direciona-se, em maior proporção quando comprado aos demais estágios, ao crescimento e estruturação organizacional. Assim, além do desenvolvimento das atividades de eficiência operacional e desenvolvimento da capacidade financeira (Picken, 2016; 2017), atividades de estruturação e consolidação de uma organização devem ser mais requeridas, bem como o direcionamento de esforços para o planejamento futuro da empresa (Galbraith, 1982).

Logo, expansão do mercado e a consolidação da empresa (Greiner, 1998) são esforços que requerem o foco do empreendedor. Contudo, cabe destacar que o foco no aprimoramento da solução e nas demandas do mercado deve permanecer em constante demanda em todos os estágios, dado o caráter iterativo do desenvolvimento desses negócios (Blank & Dorf, 2014; Couto et al., 2018; 2019; Oliva et al., 2018; Ries, 2012; Sosna et al., 2010; Teece et al, 2016).

- **Perspectiva Organizacional**

Apesar de no Estágio III a *startup* encontrar-se no ápice do processo de desenvolvimento dos aspectos gerenciais relacionados ao empreendedor, conforme descrito anteriormente, em relação ao fator “Estrutura e Formalização”, este ainda se encontra muito semelhante a organização estrutural encontrada no estágio II. Em outras palavras, a estrutura também é incipientemente formal e hierarquizada.

Contudo, parece razoável inferir que o processo de fundamentação em departamentos ou funções também está em processo de desenvolvimento. Segundo Kazanjian (1988), no momento em que a organização vivência o alto crescimento e volume, ela experimenta um estado de constante mudança, no qual existe um crescimento incipiente da hierarquia, um advento da especialização funcional e uma estruturação e organização das atividades. Esse aspecto também é observado por Galbraith (1982).

Assim, ainda que uma estrutura e uma organização burocrática estejam em processo de desenvolvimento na empresa, dado o tamanho da mesma e a importância da natureza informal das relações humanas nesses negócios (Giardino et al., 2014; Picken, 2016; Quinn & Cameron, 1983), pode-se levantar a hipótese de que o desenvolvimento desse processo apenas continue em caráter informal.

Em relação aos fatores "Tomada de Decisão Formal e Analítica" e "Processos Administrativos e Controle Formalizados", diferentemente dos modelos de CVO descritos pela literatura, observou-se que ambos os fatores apresentaram níveis relativamente menores quando comparados ao estágio anterior. Assim, percebe-se que em termos de tomada de decisão, essa se torna um pouco mais informal e rápida, baseada em pouca análise (Adizes, 2002; Lester et al., 2003; Miller & Friesen, 1984) e os processos de planejamento e controle também mais informais e não burocráticos (Churchill & Lewis, 1983; Galbraith. 1982; Kazanjian, 1988; Startupcommons, 2018) quando comparado ao Estágio II.

Esses aspectos corroboram a proposta de interligação dos aspectos organizacionais de Galbraith (1982), mas evidenciam um importante fenômeno que pode ser mais bem explorado por estudos futuros. Isso porque conforme observado neste estágio o empreendedor desempenha atividades que buscam a ordem e a disciplina das operações, de modo a evitar que operações caóticas e desempenho imprevisível aconteçam (Gulati & DeSantola, 2016). Deste modo, uma vez que o processo de escala requer estrutura, processo e disciplina (Picken, 2016; 2017), a diminuição na formalização dos processos de tomada de decisão e administrativos pode comprometer o sucesso na mudança de estágio. Por outro lado, uma maior organicidade e informalidade nesses aspectos podem ser necessárias para alcançar a agilidade necessária para atender o processo de escala.

O crescimento e escala da *startup*, assim como no Estágio II, continua por requerer o aumento do quadro de pessoas mais especializadas, especialmente em torno das funções técnicas especializadas (Galbraith, 1982), bem como para atendimento aos desafios que caracterizam este estágio. E nesse aspecto, é quando os "Desafios de Estruturação Organizacional e Escala" são mais expressivos dentre os demais estágios. Assim, os desafios de delegar o poder de decisão e a responsabilidade aos colaboradores, ao mesmo tempo em que se desenvolvem sistemas e processos de controle e coordenação eficientes, criando estruturas organizacionais, processos e disciplina gerencial (Picken, 2016; 2017).

Esse resultado apresenta uma conexão para com aspectos observados nos fatores "Tomada de Decisão Formal e Analítica" e "Processos Administrativos e Controle

Formalizados", pois, neste estágio eles apresentaram uma tendência contrária à formalização. I. Isso, consequentemente, pode aumentar os desafios relacionados ao processo de estruturação, dado a importância desses aspectos para o processo de escala (Picken, 2017).

Deste modo, além dos critérios de eficiência relacionados a desenvolver o time, aumentar as vendas e gerar receita, no Estágio III torna-se importante também critérios relacionados a estruturar a empresa, planejar, definir metas e controlar resultados, como formas de mensuração do desempenho da empresa. Em outras palavras, torna-se importante adotar critérios de eficiência operacional e administrativa como forma de mensurar o desempenho da empresa.

Logo, à medida que a *startup* potencializa a sua expansão, ela demonstra um forte crescimento que deve continuar e, para isso, direciona os recursos organizacionais para comercializar a oferta e escalar as operações da empresa (Paschen, 2017; Picken, 2017). Assim, o foco no crescimento mensurável é baseado em KPIs de usuários, clientes e receitas e/ou tração e participação de mercado (Startupcommons, 2018).

O Estágio III, portanto, é caracterizado pela integração de mais profissionais especializados ao negócio e por uma série de desafios de estruturação organizacional e escala. Em contrapartida, a tendência de crescimento da maturidade gerencial antes observada, no que diz respeito aos aspectos relacionados aos fatores "Tomada de Decisão Formal e Analítica" e "Processos Administrativos e Controle Formalizados", sofreu um decrescimento quando comparado ao Estágio II.

Assim, apesar da importância desses aspectos para o processo de escala (Gulati & DeSantola, 2016; Picken, 2017), uma maior organicidade e informalidade nos mesmos pode ser necessária para alcançar a agilidade necessária para atender o processo de escala, sem prejuízo do controle e dos indicadores. Contudo, investigações mais exploratórias podem descrever mais precisamente esse fenômeno.

- **Agentes externos e riscos associados**

O principal objetivo do Estágio III é crescer e escalar a *startup*. Para alcançar esse objetivo, é preciso que um processo de aquisição de clientes em escala é necessário (SEBRAE, 2015a; 2015b; 2015c; 2015d). Isso, consequentemente, aumenta também o número clientes com que o negócio desenvolve relações e, por isso, o fator "riscos

cibernéticos, financeiros, éticos e de imagem relacionados aos clientes” apresenta a sua maior representatividade dentre os demais estágios.

Assim, com o advento da escala e a aquisição constante de clientes, os riscos a ele relacionados também ganham destaque, uma vez que se aumenta o potencial de comprometimento da imagem, além do potencial de eventos relacionados a questões éticas e cibernéticas. riscos financeiros também são aumentados, dado a possibilidades de inadimplência e possível dependência dos recursos dessa relação para continuidade do crescimento exponencial.

O processo de escala ainda acarreta no aumento e no maior destaque no que diz respeito ao fator que associa os “riscos políticos, econômicos e financeiros relacionados aos fornecedores e distribuidores”. Isso se deve porque o crescimento e a escala da *startup* requer o aumento do quadro de pessoas especializadas, especialmente em torno das funções técnicas especializadas (Galbraith, 1982) o que pode ser suprimida pela contratação de terceiros especializados (Couto et al., 2018; 2019; Teece et al., 2016) e acarretar riscos políticos e financeiros. Além disso, os desafios de comercialização podem requerer a contratação de distribuidores e intermediadores. Isso, consequentemente, pode aumentar a percepção de riscos políticos, econômicos e financeiros capazes de comprometer os objetivos de oferta em escala da solução.

No que diz respeito à relação que a *startup* pode desenvolver com empresas parceiras, no Estágio III, diferentemente dos estágios anteriores, essa se demonstrou incipiente e, junto a ela, a percepção dos riscos políticos, tecnológicos, econômicos e cibernéticos relacionados a essa relação. Deste modo, a parceria com empresas públicas podem fazer emergir riscos políticos e econômicos, ao passo que a parceria com empresas privadas fazer emergir riscos tecnológicos e cibernéticos.

Parcerias na distribuição em escala podem ser uma das causas dessa mudança, uma vez que, segundo Van de Ven et al. (1984), com o desenvolvimento desse processo, a empresa pode enfrentar problemas de comercializar um produto e necessitar de canais de distribuição. Isso, portanto, pode ser obtido por meio de parcerias públicas e privadas e consequentemente aumentar a percepção dos riscos. Além disso, no Estágio III em que o processo de escala e crescimento da *startup* acontece, relações com concorrentes e com o governo, antes não evidenciadas, alcançam o maior destaque entre todos os demais estágios e, consequentemente, os riscos associados a cada um desses agentes.

Assim, no que diz respeito aos concorrentes, o conjunto de sete riscos agrupados no fator FAT_A5R_1, são percebidos como potencialmente capazes de comprometer os objetivos da *startup* previstos neste estágio. Riscos operacionais, estratégicos, éticos e de inovação podem demonstrar, desta forma, a percepção de eventos potencialmente capazes de comprometer o processo, dado uma devida exposição no mercado da empresa, uma vez que a organização aumenta o seu tamanho e se insere em um ambiente mais competitivo (Lester et al., 2003). Os riscos políticos, econômicos e financeiros associados aos concorrentes complementam o grupo.

Esse aumento na exposição da *startup* ao ambiente externo advindo pelo processo de crescimento e escala dinamiza também as relações para com o governo e, a partir disso, riscos cibernéticos, financeiros, estratégicos, de imagem e de inovação são destacados pela gestão de riscos da empresa. A natureza desses riscos sugere o potencial impeditivo exercido pelo governo que é observado pelas empresas, por meio dos riscos de imagem, de inovação, estratégicos e financeiros observados.

Esses aspectos reforçam as evidências de que o crescimento de uma *startup* é acompanhado por um aumento na dinamicidade do ambiente, aumento do mercado concorrente e aumento da rede de relacionamentos (Van de Ven et al., 1984).

Assim como no Estágio II, os riscos associados aos agentes externos previstos nos fatores FAT_A7R_3, FAT_A8R_2, ou seja, relacionados às incubadoras, aceleradoras e *Coworkings* e aos investidores-anjo, investidores profissionais e *Venture Capitalists*, respectivamente, não foram destacados neste estágio. Apesar desses resultados, não é possível concluir que as *startups* não desenvolvem relações com esses agentes no Estágio III, mas que não percebem os riscos identificados em cada fator como eventos suficientemente capazes de comprometer os objetivos da empresa. Outro aspecto é que o objetivo principal neste estágio é gerar receita recorrente para operar e financiar o crescimento (Lester et al., 2003). Uma vez que isso pode ser obtido por meio de um modelo de vendas recorrente dessas empresas (Blank & Dorf, 2014; Galbraith, 1982; Kazanjian, 1988), grande parte das *startups* desta amostra podem também não ter desenvolvido essa relação neste estágio.

O Estágio III, portanto, é marcado não apenas pelo crescimento e escala da empresa, mas também pelo crescimento na rede de relacionamentos da *startup* e, consequentemente, dos riscos oriundos dessas relações. Neste sentido, relações com clientes, fornecedores e distribuidores, empresas parceiras, concorrentes e governo são amplamente desenvolvidas e a partir dessas relações uma diversidade de riscos. Os desafios e objetivos inerentes ao estágio,

bem como as consequências do processo de escala parecem explicar as relações e os riscos oriundos desse processo.

4.5.3.4 Estágio IV: Consolidação e Transição

Em suma, o Estágio IV é o momento no qual a escala foi alcançada e a *startup* inicia o processo de transição para uma companhia (Blank & Dorf, 2014), requerendo a diversificação de soluções e desenvolvimento da capacidade estratégica e empreendedora (Galbraith, 1982; Greiner, 1998; Van de Ven et al., 1984).

Assim, o Estágio IV é o momento final do CVO de uma *startup*. Neste aspecto, apresenta-se com maior maturidade em relação aos aspectos organizacionais quando comparado aos demais estágios. Blank e Dorf (2014) destacam que isso se deve a necessidade de adição de uma estrutura de gestão que favoreça a uma "profissionalização da organização", obtida a partir da contratação de gestores e desenvolvimento de uma administração mais formalizada.

Além disso, dado a busca do crescimento sustentado em determinado nicho em longo prazo, a descentralização deve ser estimulada e o foco volta-se para o planejamento, elaboração e implementação de estratégias que permitam que a *startup* consolide-se e se transforme em uma corporação (Galbraith, 1982).

- **Perspectiva Empreendedora**

No estágio IV o fator "Papel Administrador-Integrador" é menos observado quando comparado ao estágio anterior. Em seu modelo, Adizes (2002) argumenta que os quatro papéis são exigidos em diferentes proporções ao decorrer do CVO e que isso acontece devido às necessidades e exigências do próprio desenvolvimento organizacional.

Assim, esse decréscimo pode ser consequência de uma demanda maior dos papéis mais evidentes em estágios iniciais: Empreendedor e Produtor. Isso porque nos estágios finais de uma *startup* o negócio é caracterizado pela busca do crescimento sustentado em determinado nicho em longo prazo, no qual o empreendedor volta-se para o planejamento, elaboração e implementação de novas estratégias (Galbraith, 1982; Kazanjian, 1988), bem como para o desenvolvimento de novas soluções (Kazanjian, 1988; Van de Ven et al., 1984). Isso, consequentemente, exige atividades mais empreendedoras e estratégicas.

Desta forma, assim como observado no modelo de Adizes (2002), no qual esses papéis são novamente requeridos em estágios intermediários, em resposta às necessidades do contexto do negócio, essa evidência assemelha-se ao que Miller e Friesen (1984) descrevem no estágio de renascimento. Segundo os autores, no renascimento ocorre a diversificação de mercados e dos produtos e a inovação é estimulada a altos níveis, o que requer do fundador mais criatividade e estratégia, ou seja, um papel mais empreendedor e produtor.

Esse aspecto pode ser reverberado pelo ligeiro decréscimo do fator "Estilo de Gestão Diretivo-Delegador", observado entre este estágio e o estágio anterior (III). Em outras palavras, esse estilo de gestão pode iniciar um processo de mudança para o estilo mais gerente e estrategista (Galbraith, 1988), uma vez que na transição para a criação de uma corporação é exigido o desenvolvimento das capacidades de planejamento e previsão, bem como capacidade de explicar e reforçar os valores culturais que sustentam e caracterizam o negócio (Gulati & DeSantola, 2016; Picken, 2017).

De igual maneira, em consonância com as mudanças organizacionais descritas no Estágio IV, o fator "Estilo de Tomada de Decisão Descentralizada e Analista" alcança o seu clímax, descrevendo uma tomada de decisão compartilhada entre os membros da equipe, mais formal e baseada na análise mais detalhada de informações, provenientes de sistemas de controle da própria empresa. Esse aspecto corrobora os resultados encontrados por Churchill e Lewis (1983) e Adizes (2002) em seus modelos tradicionais de CVO, ao mesmo tempo em que reverbera a direção para o desenvolvimento de novas soluções e gerenciamento dessa diversidade de soluções, o que necessita de um aumento na descentralização em termos de tomada de decisão, ainda que a base de estrutura funcional seja mantida (Galbraith, 1982).

O líder Desenvolvedor-Gerenciador encontrado no estágio III, então, diminui suas atividades de organização e gerenciamento da equipe, a qual agora é compartilhada, e parece aumentar sua preocupação com o planejamento futuro do negócio e o desenvolvimento de estratégias. Assim, conforme Galbraith (1982), o início da estabilização do crescimento torna necessária a busca pela lucratividade frente a um mercado mais competitivo e, por isso, a busca por esse crescimento sustentado em determinado nicho em longo prazo estimula a descentralização.

O foco do empreendedor, deste modo, direciona-se mais para o planejamento, elaboração e implementação de novas estratégias (Galbraith, 1982; Greiner, 1998) do que para o crescimento em si ou escala. Neste aspecto, Churchill e Lewis (1983) destacam que gerentes devem ser então competentes para lidar com um ambiente de negócios crescente e

complexo, a fim de consolidar e controlar os ganhos financeiros decorrentes da escala, ao mesmo tempo em que devem manter o espírito empreendedor e algumas vantagens associadas ao pequeno tamanho, como a flexibilidade de adaptação a novas condições de mercado.

- **Perspectiva Organizacional**

No último estágio, momento em que a *startup* inicia o processo de consolidação e transição para formar uma corporação, o fator "Estrutura Organizacional Formal e Hierárquica" apresenta sua maior média dentre os outros três estágios, representando uma grande mudança nesse aspecto. Deste modo, dado as necessidades de ajuste para essa transição, a organização torna-se tipicamente funcional e adota princípios burocráticos para sua organização. Uma estrutura formal e com regras e procedimentos, portanto, é formalizada (Galbraith, 1982; Kazanjian, 1988).

Junto a uma estrutura mais formal, observa-se também que em relação aos fatores "Tomada de Decisão Formal e Analítica" e "Processos Administrativos e Controle Formalizados", acontece novamente uma mudança entre os Estágios III e IV. Dado a necessidade de consolidação da *startup* a tomada de decisão segue então uma tendência de formalização, na qual uma análise mais detalhada das informações estabelece-se. Já quanto aos processos administrativos, esses também se tornam mais burocráticos, compostos por regras, procedimentos e políticas, assim como indicadores de controle e desempenho.

Não é possível afirmar que a estrutura e os fatores "Tomada de Decisão Formal e Analítica" e "Processos Administrativos e Controle Formalizados" sejam semelhantes ou demasiadamente complexos aos descritos nos últimos estágios pelos tradicionais modelos de Quinn e Cameron (1983), Churchill e Lewis (1983), Miller e Friesen (1984), Greiner (1998), Adizes (2002) e Lester et al. (2003). Contudo, é possível inferir que esse sistema de formalização assemelha-se ao sistema em desenvolvimento descrito por Churchill e Lewis (1983) em que a *startup* adota princípios burocráticos para a organização em toda a empresa, bem como uma estrutura com regras e procedimentos é formalizada (Kazanjian, 1988).

Logo, na Fase IV a *startup* precisa agregar recursos significativos e alavancar os processos para o crescimento do negócio dentro da estrutura do conceito de negócio validado e de um modelo de negócio sustentado. Esse processo, no entanto, requer o amadurecimento e mudança de organização, a partir do desenvolvimento de uma estrutura e de processos

disciplinados e mais formais. Desta forma, à medida que a empresa cresce, o ambiente fluido e flexível da organização torna-se mais disciplinado e estruturado (Picken, 2016; 2017).

Em relação ao quadro de pessoal, no Estágio IV a *startup* continua a crescer e inicia o processo de consolidação da organização. Isso, consequentemente, requer que mais pessoas especialistas sejam integradas na *startup*, desempenhando funções específicas a esse estágio. Além disso, percebe-se que o quadro inicie a sua divisão entre em pessoas mais técnicas e de negócios, requeridas para as atividades de consolidação e planejamento futuro (Galbraith, 1982).

Quanto ao fator "Desafios de Estruturação Organizacional e Escala", esse fator ainda apresenta importância, porém, quando comparado ao Estágio III, em menor intensidade. Em outras palavras, desafios relacionados ao desenvolvimento de estruturas organizacionais, processos e disciplina gerencial, assim como desenvolver uma cultura organizacional que suporte a proposta e estratégia da empresa para os eventos futuros (Galbraith, 1982; Paschen, 2017; Picken, 2016; 2017). Esse decréscimo, assim como no estágio anterior, pode estar relacionado ao amadurecimento gerencial refletido na evolução dos fatores "Tomada de Decisão Formal e Analítica" e "Processos Administrativos e Controle Formalizados" observado entre os estágios III e IV.

Por fim, uma vez que o processo de escala foi iniciado e desenvolvido com êxito, a *startup* inicia o seu processo de consolidação e transição para uma corporação. Assim, uma vez que quando comparado ao Estágio III os processos administrativos tenham se tornado mais formalizados, as vendas em escala alcançadas e uma estrutura organizacional mais complexa, os critérios de eficiência relacionados ao fator "Eficiência Operacional e Administrativa" tornam-se ainda importantes como formas de mensuração do desempenho, mas menos do que no estágio anterior. O objetivo agora é consolidar a *startup* e iniciar o processo de transição e, por isso, estruturar a empresa, planejar, definir metas e controlar resultados continua importante.

- **Agentes externos e riscos associados**

No Estágio IV a *startup* alcançou o êxito no desenvolvimento do processo de escala e inicia o processo de consolidação da empresa e estruturação da corporação. Deste modo, ainda que as relações com clientes sejam constantes e de igual forma os riscos associados a essa relação, eles se tornam menos potencialmente importantes quando comparados ao

Estágio III. Esse aspecto reforça a ideia de que a percepção dos riscos é consequência do contexto de cada organização ou dos seus objetivos (COSO, 2013; IBGC, 2007; Zonatto & Beuren, 2010).

Neste aspecto, o fator que associa os riscos políticos, econômicos e financeiros relacionados aos fornecedores e distribuidores ora destacados no Estágio III, no Estágio IV, ainda que de maneira menos expressiva que a observada no estágio anterior, permanece potencialmente importante para a gestão de riscos nesta fase. Isso ocorre possivelmente devido ao processo continuado de crescimento e oferta da solução em escala.

Quanto aos riscos políticos, tecnológicos, econômicos e cibernéticos relacionados a empresas parceiras, esses apresentam sua maior representatividade no Estágio IV descrevendo, portanto, uma evolução e aumento expressivo no desenvolvimento de relações com empresas parceiras no momento de consolidação e transição da *startup*. Esse aspecto pode ser causa de uma série de novos eventos que podem acontecer neste estágio, como o desenvolvimento de novas soluções (Galbraith, 1982; Kazanjian, 1988; Van de Ven et al., 1984), em que novos relacionamentos contratuais e parcerias são desenvolvidos para desenvolver, vender e distribuir esses novas soluções (Van de Ven et al., 1984). Além disso, segundo estes autores, à medida que a *startup* cresce e se desenvolve observa-se um aumento da rede de relacionamentos da mesma. Consequentemente, pode-se aumentar também a percepção dos riscos associados a esses agentes.

As relações da *startup* com os concorrentes e com o governo observadas no Estágio III, apesar de menos destacadas que neste estágio, permanecem no Estágio IV e, de forma inerente, os riscos a essas relações associados, representados pelos fatores FAT_A5R_1 e FAT_A6R_1, respectivamente.

Por fim, conforme descrito no fator que relaciona os riscos às empresas parceiras, em que se observa o maior destaque dentre os demais estágios, neste último estágio também se tornam mais evidentes os riscos políticos relacionados às incubadoras, aceleradoras e *Coworkings* (FAT_A7R_3) e os riscos políticos, tecnológicos e cibernéticos relacionados aos investidores-anjo, investidores profissionais e *Venture Capitalists* (FAT_A8R_2) quando comparado aos demais estágios.

Assim, devido os objetivos de consolidação e transição já descritos, bem como a busca por *Venture Capitalists* e investidores profissionais (Overall & Wise, 2015; Picken, 2017), o Estágio IV, conforme observado por Lester et al. (2003) em seu estágio de sucesso, caracteriza-se pelo amadurecimento de relações entre a *startup* e investidores e acionistas, a

fim de obter novos investimentos para consolidar a posição da empresa, aumentar a parcela de mercado e desenvolver novas soluções.

Para alcançar a possibilidade de desenvolver essa rede de *networking* esses negócios podem agora buscar *Coworkings* ou ainda serem convidados para integrar esses espaços, antes que a consolidação e transição para uma unidade própria seja viabilizada. Isso pode ajudar a explicar os riscos de descumprimento das regras e procedimentos desses espaços de trabalho. Além disso, a relação com aceleradoras também é comum nesses momentos de alto crescimento (Overall & Wise, 2015; Paschen, 2017).

O Estágio IV, portanto, é marcado pelo maior número de relações entre a *startup* e agentes externos, bem como maior número de fontes potenciais de risco. Assim, a partir do exposto, depreende-se então que as empresas que apresentam crescimento rápido são particularmente vulneráveis a uma série de fontes de risco (Picken, 2017), em especial no estágio de consolidação e transição. Por isso, as *startups* devem apresentar um sistema de gestão de riscos mais estruturado e desenvolvido (Teberga et al., 2018).

4.5.3.5 Análise geral dos resultados obtidos

Para Galbraith (1982) uma *startup* deve ser compreendida como um conjunto integrado e interdependente de peças organizacionais. Por isso, devido a esse aspecto, o CVO desses negócios deve descrever que à medida que diferentes objetivos são desenvolvidos durante seu crescimento diferentes estruturas, processos de decisão e configurações são requeridos (Galbraith, 1982; Kazanjian, 1988). Em outras palavras, o modelo de CVO de uma *startup* deve descrever, assim como os modelos tradicionais, os eventos que caracterizam cada estágio (Machado-da-Silva et al., 1998), demonstrando que as necessidades e os objetivos inerentes a cada estágio conduzem a empresa no desenvolvimento de suas atividades e prioridades, bem como no direcionamento de recursos e esforços necessários para alcançar esses objetivos (Galbraith, 1982; Oliva et al., 2018; Paschen, 2017; Picken, 2017).

Neste sentido, esse aspecto foi amplamente observado e discutido nos itens anteriores e que descrevem cada estágio obtido a partir dos resultados desta investigação, ao apresentar o comportamento de cada um dos 18 fatores formados em cada um dos quatro estágios obtidos e as relações interdependentes desses fatores à medida que o crescimento da *startup* acontece. Deste modo, corroborou-se que a mudança é um fenômeno inerente ao desenvolvimento organizacional (Lima & Vasconcelos, 2016) e que, uma vez criada, a trajetória de uma

organização é invariavelmente formada por diferentes e contínuas transformações estruturais e processuais (Machado-da-Silva et al., 1998), bem como um crescimento da rede de relacionamentos da empresa (Van de Ven et al., 1984) e dos riscos associados (Oliva, 2016; Teberga et al., 2018).

Essa descrição da trajetória de vida organizacional a partir de elementos que permitam compreender e identificar o estágio atual e as suas possibilidades de mudanças ao longo do tempo (Frezatti et al., 2017) podem então ajudar os empreendedores e gestores na gestão das mudanças organizacionais e do curso de desenvolvimento de sua empresa (Hanks et al., 1994). Em outras palavras, o entendimento de cada estágio que compõe o CVO e das suas especificidades pode possibilitar que a organização identifique e supere os desafios de maneira proativa, aumentando as suas chances de sucesso por meio de decisões que atendam a cada necessidade organizacional apresentada em determinado momento do desenvolvimento do CVO (Beuren & Pereira, 2013; Bridges, 1998; Greiner, 1998).

Além disso, o fenômeno das mudanças organizacionais, ora investigado nesta pesquisa por meio das perspectivas Empreendedora, Organizacional e da GRC, também demonstrou uma tendência de aspectos mais orgânicos, simples e relacionados a sistemas abertos para aspectos mais mecanicistas, complexos e relacionados a objetivos mais racionais e processos internos, a partir do aumento na ênfase da gestão (Quinn e Cameron, 1983). Contudo, observou-se que uma relativa flexibilidade, organicidade e informalidade são mantidas em todos os estágios do CVO. Isso, segundo Gulati e DeSantola (2016), caracteriza-se como um grande desafio desses negócios em seu crescimento, uma vez que devem encontrar o equilíbrio entre a estruturação administrativa e os aspectos orgânicos que a caracterizam como uma *startup*.

Assim, quando observado o comportamento dos fatores que compõem a perspectiva Empreendedora, observou-se a necessidade de mudança nos estilos de liderança e nos focos gerenciais para que o empreendedor e o negócio adaptem-se às novas realidades que as empresas encontram em seu mercado (Koplyay et al., 2013). O empreendedor e fundador, portanto, conduz e modela as suas atividades e prioridades, assim como direciona os recursos e esforços necessários para o desenvolvimento da empresa com base nos objetivos e superação dos principais desafios operacionais e de gerenciamento associados a cada estágio (Oliva et al., 2018; Paschen, 2017; Picken, 2017), como resposta as mudanças e adequações necessárias ao processo de desenvolvimento organizacional (Adizes, 2002; Greiner, 1998).

Em suma, o crescimento da *startup* demonstra a evolução de empreendedor mais produtor e executor para um estilo mais diretivo e gerencial que, por meio dessa liderança direciona e gerencia a empresa com o foco no sucesso potencial, prezando pela agilidade nas decisões gerenciais e em mudanças na direção estratégica quando necessárias (Koplyay et al., 2013). Isso, de maneira resumida, é descrito por Picken (2016; 2017) como os desafios da mudança entre os papéis de fundador e *CEO* desempenhados e requeridos ao decorrer do crescimento da *startup*.

Quando observados os aspectos relacionados à perspectiva Organizacional, uma tendência ao amadurecimento dos sistemas de gestão, da complexidade organizacional em termos de estrutura e processos administrativos, bem como o aumento e especialização do quadro de pessoal foi observado, conforme descrito nos modelos de Galbraith (1982), Kazanjian (1988). Importante salientar que essa mudança descrita no amadurecimento do comportamento gerencial e demais características do empreendedor, bem como dos sistemas de gestão e processos administrativos, fora percebida incipientemente já na transição do Estágio I para o Estágio II, o que destaca a importância da preparação para essa mudança já na primeira transição dos estágios de CVO da *startup*.

Além disso, desafios relacionados ao crescimento e à escala são sobrepostos aos desafios de ajuste entre o mercado e a solução, bem como de captação de recursos e desenvolvimento das capacidades financeiras à medida que o negócio se desenvolve. Contudo, observaram-se no Estágio III que, apesar do processo de escala requerer estrutura, processo e disciplina (Picken, 2016), os fatores “Tomada de Decisão Formal e Analítica” e “Processos Administrativos e Controle Formalizados” demonstram uma tendência à informalidade, o que pode ser explicado pela necessidade de agilidade nas decisões gerenciais ou ainda pelas características do contexto no qual esse processo ocorre. Isso, no entanto, requer uma análise mais exploratória para investigação.

Em respeito à perspectiva da GRC, a qual orientou a busca pela identificação dos riscos originados a partir das relações que a empresa estabelece com agentes externos presentes no seu ambiente de negócios (Oliva, 2016), observou-se uma importante evidência. Constatou-se que no Estágio II, possivelmente devido aos processos, atividades e desafios inerentes a esse estágio, a *startups* direcionam o seu foco majoritariamente para o seu ambiente interno. Isso, conforme observado, pode impossibilitar que os riscos originados a partir de relação com agentes do seu ambiente de negócios sejam percebidos pelo

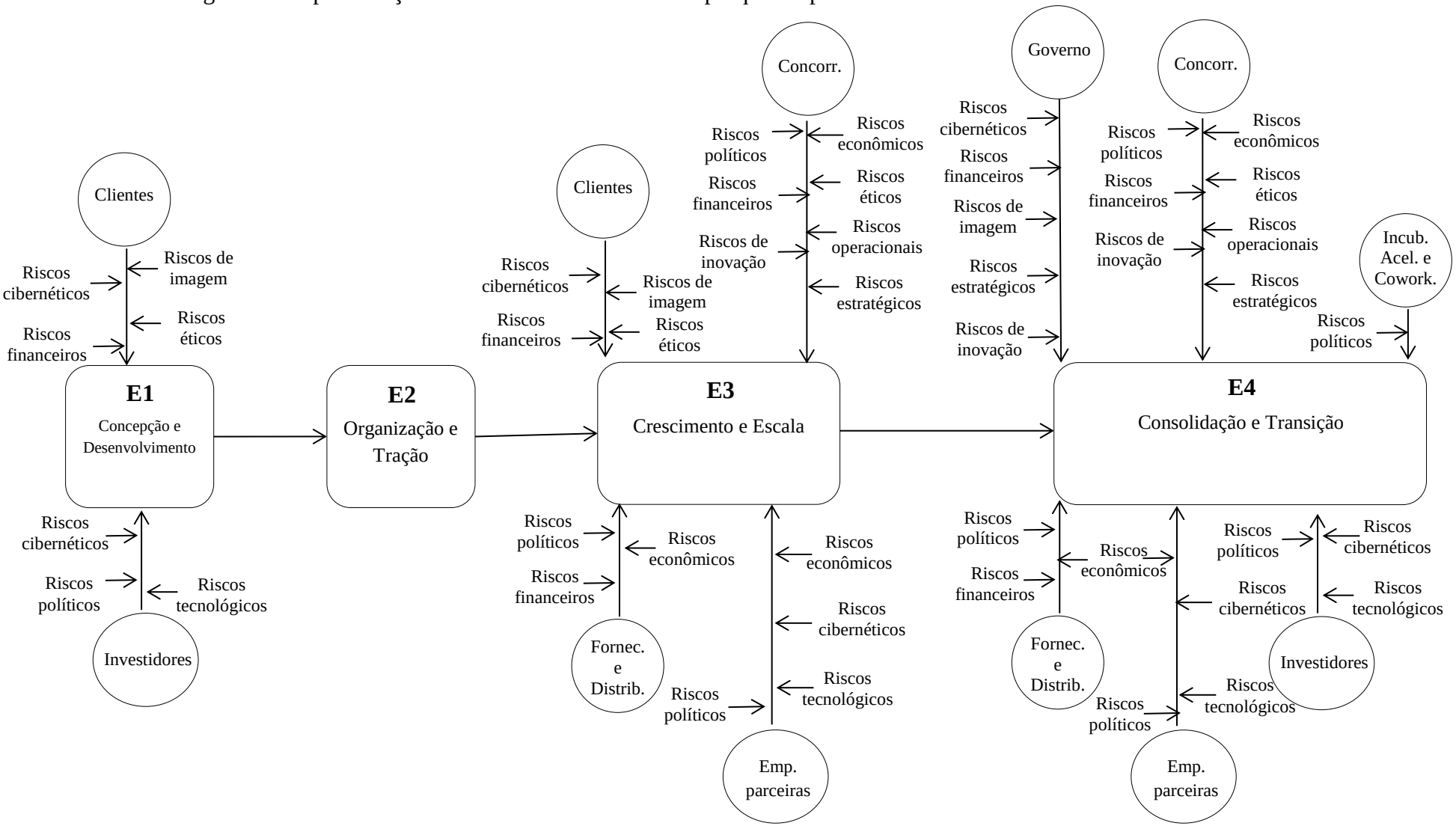
empreendedor e, consequentemente, uma gestão holística dos eventos potencialmente comprometedores dos objetivos da *startup*.

Esse aspecto, dado a sua evidência inicial, merece investigações mais exploratórias, uma vez que a GRC desempenha um papel facilitador para a prevenção de resultados negativos (Stosic et al., 2016) e de eventos que possam comprometer a consecução dos objetivos (COSO, 2013; Dickinson, 2001; ISO 31000, 2009), o que a torna então fundamental para a geração de ganhos para a empresa (Teberga et al. 2018). Isso, visto que esses negócios possuem altos riscos e taxas de mortalidade altas (Giardino et al., 2014), pode ser de especial importância para que a identificação e gerenciamento dos riscos existentes nos ambientes de valor também envolvam os riscos associados aos demais integrantes desse novo contexto do ambiente de negócios (Manuj et al., 2014; Normann & Jansson, 2004), em que as forças ambientais também podem afetar significativamente os seus objetivos (Hitt et al., 2014).

Ainda em relação à perspectiva da GRC percebeu-se que os riscos ligados a fenômenos mais recentes que apareceram de forma frequente em pesquisas de investigação de riscos (Oliva, 2016) também foram observados nesta pesquisa, tais como os riscos de imagem, os riscos éticos e cibernéticos.

Os achados e as análises apresentadas na descrição de cada um dos quatro estágios do Ciclo de Vida Organizacional obtido, assim como as análises descritas no desenvolvimento desta análise geral permitiram, desta forma, representar os principais resultados a partir da adequação ao padrão do modelo conceitual adotado nesta pesquisa (Figura 19).

Figura 19 - Apresentação ilustrativa dos resultados da pesquisa a partir do modelo conceitual adotado



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A Figura 19, portanto, apresenta os quatro estágios obtidos, os agentes externos e os riscos associados a cada agente. Lembra-se que os agentes e riscos aqui representados não se esgotam neste modelo, bem como as características descritas anteriormente. Contudo, mesmo que não se tenha se esgotado o tema nesta pesquisa, dado a variedade de modelos desenvolvidos pela literatura especializada e a possibilidade de desenvolvimento de novos modelos futuros, os quais serão desenvolvidos à medida que diferentes aspectos do fenômeno das mudanças organizacionais sejam considerados para investigação, a utilização da abordagem do Ciclo de Vida Organizacional como suporte para estudos desta natureza, a partir das perspectivas Empreendedora, Organizacional e da GRC, mostrou-se aderente aos objetivos de investigação, ainda que represente aspectos dinâmicos de forma estática.

5 Conclusão

Utilizado de maneira metafórica, o conceito de ciclo de vida adotado nesta pesquisa fora empregado na mesma para sustentar a aplicação da abordagem do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) ao crescimento e desenvolvimento das *startups*, fornecendo os pressupostos e as bases conceituais necessárias para a investigação do fenômeno das mudanças organizacionais nesse processo de desenvolvimento desses negócios.

Assim, apesar da reconhecida limitação na aplicabilidade desse conceito ao contexto organizacional, a abordagem do CVO quando compreendida como uma representação parcial, abstrata e simplificada do fenômeno demonstrou-se empiricamente aplicável para identificar, organizar e descrever as mudanças organizacionais nos fatores investigados. Em outras palavras, por meio da descrição dos estágios de vida propostos pela abordagem, fora possível demonstrar as transformações que ocorrem durante a trajetória de crescimento e desenvolvimento desses novos negócios.

Deste modo, a partir das três perspectivas utilizadas para descrever essas transformações, identificou-se e se apresentou o comportamento dos 18 fatores observados, obtidos inicialmente a partir das Análises Fatoriais Exploratórias e depois purificados a partir da Análise da Confiabilidade dos fatores inicialmente formados. Depois disso, a Análise de *Cluster* fora empregada para a formação dos estágios do CVO, o que permitiu analisar o comportamento desses 18 fatores em cada um dos estágios formados.

5.1 Atendimento aos objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa foi apresentar os estágios do Ciclo de Vida Organizacional das *startups*, identificando e descrevendo os principais fatores relacionados às perspectivas Empreendedora e Organizacional, assim como aos agentes externos de relação e os riscos a eles associados em cada estágio do Ciclo de Vida Organizacional. Para alcançar esse objetivo, cinco objetivos específicos foram elaborados.

Antes de atender aos objetivos, contudo, buscou-se descrever as características gerais da amostra de participantes, o que permitiu identificar que em relação aos respondentes, 92% da amostra são do sexo masculino, com idade média de 35,93 anos. Sobre o nível de escolaridade identificou-se que 96% dos respondentes possuem nível de escolaridade entre superior ou mais, o que evidenciou uma amostra com um alto nível de escolaridade. Além disso, quanto ao tempo de experiência na área de negócios e em oportunidades empreendedoras antes de iniciar a *startup*, as médias amostrais de 9,3 e 4,96 anos, respectivamente, sugerem uma relativa preparação gerencial e empreendedora dos respondentes antes de iniciar esses novos negócios. Esses resultados, dado o ambiente de grande competitividade, escassez de recursos e elevado nível de risco no qual as *startups* estão inseridas, podem apresentar um aspecto importante para a sobrevivência desses negócios, uma vez que é reconhecida a importância da experiência gerencial e empreendedora para o sucesso das *startups* (Picken, 2016; 2017; Van de Ven et al., 1994).

Já quanto ao desenvolvimento da descrição da amostra de *startups* representada pelos respondentes observou-se que a idade média amostral desses negócios foi de 3,11 anos e que 22% delas pertencem ao setor tecnologia, seguido de 11% de saúde e bem-estar e 10% de serviços. Esses e os demais aspectos analisados na descrição das *startups* que compuseram a amostra permitiu observar uma relativa maturidade e robustez dos negócios participantes, em especial se observado que aproximadamente 25% das *startups* brasileiras encerram as suas atividades com menos de um ano de vida, chegando a 50% em *startups* com até quatro anos de vida (Arruda et al., 2014). Isso é ainda reforçado pela auto declaração de 61% das *startups* participantes como negócios em estágio de tração ou escala, os dois últimos estágios da série de quatro estágios do ciclo de vida adotado pela Associação Brasileira de *Startups* (ABS).

Em relação ao primeiro objetivo específico, o qual buscou identificar os principais fatores relacionados à perspectiva Empreendedora que caracterizam e descrevem o Ciclo de Vida Organizacional das *startups*, por meio das repetidas aplicações da técnica de Análise

Fatorial Exploratória nas 23 variáveis que compuseram as cinco dimensões iniciais presentes no 1º instrumento de pesquisa, obteve-se um conjunto inicial de sete fatores. No entanto, depois de analisada a confiabilidade desses sete fatores que compuseram a perspectiva Empreendedora, dois desses fatores foram excluídos, permanecendo então cinco fatores relacionados a essa perspectiva: "Papel Administrador-Integrador"; "Estilo de Gestão Diretivo-Delegador"; "Estilo de Tomada de Decisão Descentralizada e Analista"; "Líder Desenvolvedor-Gerenciador" e; "Foco no Crescimento e Estruturação Organizacional".

Semelhante ao primeiro objetivo específico, o segundo buscou identificar os principais fatores relacionados à perspectiva Organizacional que caracterizam e descrevem o Ciclo de Vida Organizacional das *startups*. Deste modo, a partir dos sucessivos desenvolvimentos da Análise Fatorial Exploratória no conjunto de 35 variáveis que compuseram as oito dimensões desta perspectiva, obteve-se um conjunto inicial de dez fatores. Assim como no objetivo específico anterior, esses dez fatores foram submetidos à análise da confiabilidade por meio do alfa de Cronbach. Desses, quatro fatores foram excluídos, permanecendo os fatores: "Estrutura Organizacional Formal e Hierárquica"; "Tomada de Decisão Formal e Analítica"; "Processos Administrativos e Controle Formalizados"; "Quadro Especialista"; "Desafios de Estruturação Organizacional e Escala" e; "Eficiência Operacional e Administrativa".

Em relação ao terceiro objetivo específico, que objetivou identificar os principais fatores relacionados aos agentes e riscos associados que caracterizam e descrevem o Ciclo de Vida Organizacional das *startups*, a partir da perspectiva da GRC submeteu-se as 88 variáveis e 8 dimensões iniciais às Análises Fatoriais Exploratórias, a fim de reduzir o número de fatores. A partir desses processamentos, 19 fatores foram obtidos que, depois de analisados o nível de confiabilidade foram reduzidos para sete: "Riscos cibernéticos, financeiros, éticos e de imagem relacionados aos clientes"; "Riscos políticos, econômicos e financeiros relacionados aos fornecedores e distribuidores"; "Riscos políticos, tecnológicos, econômicos e cibernéticos relacionados a empresas parceiras"; "Riscos políticos, econômicos, financeiros, operacionais, estratégicos, éticos e de inovação relacionados aos concorrentes"; "Riscos cibernéticos, financeiros, estratégicos, de imagem e de inovação relacionados ao governo"; "Riscos políticos relacionados às incubadoras, aceleradoras e *Coworkings*" e; "Riscos políticos, tecnológicos e cibernéticos relacionados aos investidores-anjo, investidores profissionais e *Venture Capitalists*".

Assim, as analises desenvolvidas em cada uma das três perspectivas que compuseram esta pesquisa e que foram acima descritas nos objetivos específicos permitiram a formação de

um grupo de 18 fatores, sendo cinco relacionados à perspectiva Empreendedora, seis à perspectiva Organizacional e sete à perspectiva da GRC. Depois disso, esses 18 fatores foram submetidos à técnica de Análise de *Cluster*, a fim de responder o quarto objetivo específico: descrever e analisar esses fatores relacionados à perspectiva Empreendedora e Organizacional, bem como dos fatores relacionados aos agentes e riscos associados, dentro de cada estágio do Ciclo de Vida Organizacional das *startups*.. A partir dessa analise foram obtidos cinco *Cluster*s, em que um deles fora formado por apenas um caso. Depois de analisado, optou-se por desconsiderar esse *Cluster* para formar os quatro estágios do CVO.

Deste modo, dado que o pressuposto da abordagem do Ciclo de Vida Organizacional é de que as mudanças organizacionais que eventualmente acontecem nas organizações são causadas pelo crescimento da empresa e, consequente aumento da complexidade estrutural e das práticas de gestão (Shirokova, 2009), os quatro *Cluster*s obtidos foram organizados conforme o comportamento do fator "Estrutura Organizacional Formal e Hierárquica", resultando na formação de quatro estágios: Estágio I – Concepção e Desenvolvimento; Estágio II – Organização e Tração; Estágio III – Crescimento e Escala e; Estágio IV – Consolidação e Transição.

Esses quatro estágios foram devidamente descritos e analisados conforme o comportamento de cada um dos 18 fatores formados. Contudo, anterior a essa análise observou-se que dos quatro fatores que mais descriminaram os estágios do CVO, três estão relacionados à perspectiva Empreendedora. Isso evidencia a importância de incluir os aspectos relacionados aos empreendedores e fundadores nos estudos de Ciclo de Vida Organizacional, ao mesmo tempo em que demonstram também a importância da figura do empreendedor e da compreensão de suas mudanças necessárias para a promoção do desenvolvimento de uma *startup* (Picken, 2016; 2017).

No que diz respeito aos quatro estágios formados, uma tendência na direção dos aspectos mais orgânicos, simples e empreendedores para os aspectos mais mecanicistas, complexos e relacionados a objetivos gerenciais foi observada, mesmo que uma relativa flexibilidade, organicidade e informalidade sejam mantidas em todos os estágios. Isso em parte é importante, pois, a espontaneidade, adaptabilidade e velocidade necessárias para ganhar escala são qualidades valiosas e que integram o DNA de uma *startup* e, por isso, precisam ser preservadas em certa medida sem, contudo, serem caóticas internamente (Galati & DeSantola, 2016). Contudo, uma evolução na maturidade gerencial da empresa, seja nos aspectos relacionados ao empreendedor e fundador, seja aos aspectos organizacionais, foi

incipiente observada entre os Estágios I e II, o que reforça a importância da compreensão por parte do empreendedor dessa mudança já nos estágios iniciais do negócio.

No Estágio II, em específico, as evidências em relação à falta de percepção do empreendedor quanto aos agentes externos do seu ambiente de valor e os riscos a eles associados naquele estágio permitem emitir um alerta. Isso porque os processos, atividades e desafios inerentes a esse estágio, os quais acabam por requerer que o foco do empreendedor seja direcionado para o ambiente interno da empresa, podem impossibilitar que os riscos originados a partir de relação com agentes externos do seu ambiente de negócios sejam percebidos pela empresa. Assim, uma vez que esses múltiplas fontes de riscos podem estar sendo negligenciadas, eventos potencialmente comprometedores podem acabar por acometer a *startup* em seu desenvolvimento.

Ainda em relação aos estágios, os resultados permitiram constatar que devida atenção deve ser dada ao Estágio III pelo empreendedor. Isso porque, nesse momento em que o crescimento e a escala do negócio são amplamente estimulados, eventos esses que requerem estrutura, disciplina e processos (Gulati & DeSantola, 2016; Picken, 2017) uma informalização dos processos administrativos e da tomada de decisão que foi observada caracterizou-se como um *trade-off* importante e que deve ser mais bem explorado por estudos futuros, a fim de compreender melhor esse fenômeno e, desta forma, contribuir para o sucesso desse processo.

Depois disso, a evolução para o Estágio IV inicia uma nova mudança nos aspectos estudados, o que requer alterações que contribuam para o processo de consolidação e transição da *startup* para uma corporação. Entre elas, uma maior complexidade estrutural, dos processos administrativos e das relações com agentes externos, bem como uma diversificação de soluções e mercados e desenvolvimento de um estilo gerencial novamente mais empreendedor associado a um estilo estrategista. Além disso, o crescimento na rede de relacionamentos da empresa e, consequentemente, dos riscos potenciais que podem comprometer os objetivos do estágio reverberam a necessidade do desenvolvimento de uma gestão que também busque identificar os riscos originados a partir da evolução dessas relações que a empresa estabelece com agentes externos (Oliva, 2016).

No quinto e último objetivo específico, em que se buscou propor um modelo que apresente o Ciclo de Vida Organizacional de uma *startup*, os quatro estágios obtidos permitiram o desenvolvimento esquemático dos resultados encontrados, formado, portanto, por quatro estágios e o comportamento dos 18 fatores analisados. A partir desse modelo,

representado na Figura 19, percebeu-se que os resultados descritos reverberam as evidências de inter-relação entre os aspectos relacionados ao empreendedor, à organização e à gestão de riscos durante a evolução do Ciclo de Vida Organizacional das *startups*, corroborando com a ideia de Galbraith (1982) de que esses negócios são peças organizacionais interdependentes entre si e que a mudança em uma peça poderá incitar mudanças nas demais.

Apresenta-se, por fim, um resumo dos resultados descritos em cada um dos quatro estágios obtidos nesta pesquisa (Quadro 68).

Quadro 68 – Síntese dos quatro estágios do CVO de uma startup

Concepção e Desenvolvimento: Em suma, no Estágio I os esforços do empreendedor e da empresa buscam estabelecer a viabilidade mercadológica da solução e, por isso, adotam uma estratégia de nicho com frequentes inovações (Miller & Friesen, 1984). Pode-se dizer, portanto, que o Estágio I assemelha-se, no geral, aos estágios iniciais dos modelos de CVO descritos anteriormente (Galbraith, 1982; Greiner, 1998; Kazanjian, 1988; Miller & Friesen, 1984; Quinn & Cameron, 1983). Em outras palavras, o que Galbraith (1982) denominou de "inventar e fazer" e Kazanjian (1988) sintetizou como "conceber e desenvolver". Riscos relacionados aos clientes e aos investidores são observados.
Organização e Tração: O Estágio II é caracterizado pelo início do desenvolvimento de um comportamento mais gerencial por parte do empreendedor. Essa evidência reforça a inter-relação descrita por Galbraith (1982) dos fatores organizacionais e empreendedores e o amadurecimento gerencial da empresa e descreve a importância da compreensão dessa mudança pelos empreendedores (Galbraith, 1982; Greiner, 1998). Assim, à medida que o negócio desenvolve-se, estabelecem-se as bases organizacionais para iniciar a promoção do aumento das vendas da proposta de valor ao mercado alvo, avançando na construção de um modelo de receita inicial para um plano de negócios viável (Paschen, 2017). Por isso, além do termo organização utilizou-se o também o termo tração, comumente utilizado no ecossistema empreendedor (Startse, 2018) e por pesquisas e estudos (Picken, 2017; SEBRAE, 2015a; 2015b; 2015c; 2015d) para descrever o promoção do crescimento das vendas e do negócio. No que diz respeito aos riscos, a concentração nos aspectos internos do negócio pode ter comprometido a percepção desses em relação a agentes externos que eventualmente estabelecem relações.
Crescimento e Escala: O Estágio III é caracterizado pelo direcionamento do foco e dos esforços da startup para o crescimento e estruturação organizacional da empresa. Por isso, pode ser considerado como um ponto crítico no CVO de uma empresa emergente, uma vez que imprime uma série de desafios operacionais e gerenciais ao empreendedor (Picken, 2016), especialmente porque isso pode acontecer de forma rápida (Giardino et al, 2014) e precisa ser desempenhado de forma mensurável (Startupcommons, 2018). Desta forma, a startup se organiza e estrutura para estimular o crescimento das vendas e alcançar a escala, o principal objetivo e tarefa estratégica da empresa. Por isso, uma maior organicidade e informalidade podem ser necessárias para alcançar a agilidade necessária para atender o processo de escala, sem prejuízo do controle e dos indicadores. Um crescente número de relações com agentes externos e riscos é observado nesta etapa, especialmente devido a uma orientação externa da empresa.
Consolidação e Transição: Em suma, o Estágio IV é o momento no qual a escala foi alcançada e a startup inicia o processo de transição para uma companhia (Blank & Dorf, 2014), requerendo a diversificação de soluções e desenvolvimento da capacidade estratégica e empreendedora (Galbraith, 1982; Greiner, 1998; Van de Ven et al., 1984). Assim, o Estágio IV é o momento final do CVO de uma startup. Neste aspecto, apresenta-se com maior maturidade em relação aos aspectos organizacionais quando comparado aos demais estágios. Blank e Dorf (2014) destacam que isso se deve a necessidade de adição de uma estrutura de gestão que favoreça a uma "profissionalização da organização", obtida a partir da contratação de gestores e desenvolvimento de uma administração mais formalizada. No Estágio IV observa-se o maior número de agentes externos de relação e, consequentemente, riscos a eles associados. Por isso, depreende-se que essas empresas são particularmente vulneráveis a uma série de fontes de risco (Picken, 2017), em especial no estágio de consolidação e transição.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

5.2 Atendimento aos procedimentos metodológicos

Todos os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa foram atendidos. Esse atendimento deu-se, em primeiro momento, devido ao desenvolvimento da integração entre a abordagem quantitativa do estudo, o método de levantamento delineado para coleta dos dados, a construção das escalas de medida para a mensuração dos fenômenos de pesquisa e o desenvolvimento das técnicas de análise multivariada, a Análise Fatorial Exploratória e a Análise de *Cluster*, para o processamento dos dados coletados.

Em segundo momento, o atendimento deu-se devido ao desenvolvimento da consulta sobre os conceitos fundamentais para a pesquisa, descritos na revisão de literatura. Assim, inicialmente desenvolveu-se o conceito de Ciclo de Vida Organizacional e se apresentou alguns modelos descritos na literatura sobre o tema. Depois se desenvolveu o conceito de Gestão de Riscos Corporativos e se descreveram os modelos para o levantamento dos riscos, seguido do conceito de *startups*, em que se descreveu ainda sobre o processo de desenvolvimento desses negócios. Por fim, desenvolveu-se a intersecção dos estudos de Ciclo de Vida Organizacional e Gestão de Riscos no contexto das *startups*. Tudo isso permitiu que os itens adequados para o desenvolvimento do estudo proposto fossem identificados e selecionados para compor as perspectivas, dimensões e variáveis de análise. Em outras palavras, permitiram o desenvolvimento do modelo conceitual utilizado. Outro aspecto, ainda sobre o atendimento do modelo conceitual deve-se a validação do mesmo por quatro diferentes especialistas.

Além disso, os procedimentos desenvolvidos para a amostragem, bem como o número amostral necessário obtido e o número de observações coletadas complementam o atendimento aos procedimentos metodológicos do estudo proposto, uma vez que os pressupostos de aleatoriedade da coleta e significância para representação ou generalização dos resultados para a população foram alcançados.

Por fim, os processamentos das técnicas de Análise Fatorial Exploratória e Análise de *Cluster* demonstram-se aderentes aos objetivos propostos, seja no que diz respeito à formação e identificação dos fatores, seja no que diz respeito à identificação e descrição dos quatro estágios que compuseram o CVO obtido. Além disso, a aferição da confiabilidade das medidas que compuseram as três perspectivas antes da formação dos estágios possibilitou o refinamento dos itens e, consequentemente, aumento da confiabilidade da medida.

5.3 Contribuições à teoria

A aplicação da abordagem do CVO para compreensão do fenômeno das mudanças organizacionais e, consequente busca por identificar e compreender padrões de comportamento durante o desenvolvimento das organizações, não é recente. Além disso, desde que foi desenvolvida tem refletido numa vasta literatura dedicada ao mapeamento dos padrões de crescimento organizacional e proposição de modelos teóricos a partir da metáfora orgânica (Machado-da-Silva et al., 1998; Phelps et al., 2007; Quinn & Cameron, 1983; Shirokova, 2009).

No entanto a presente proposta evoluiu em sentidos acadêmicos ao propor a aplicação dessa abordagem, a qual é amplamente utilizada e validada por estudos científicos especializados (Machado-da-Silva et al., 1998; Miller & Friesen, 1984; Quinn & Cameron, 1983; Rahimi & Fallah, 2015; Shirokova, 2009; Van de Ven & Poole, 1995), a um contexto de estudos acadêmicos-organizacionais relativamente emergente, o desenvolvimento dos novos negócios conhecidos como *startups*.

Assim, na medida em que essa adoção se viu aplicada a um novo contexto de pesquisa, o objetivo proposto contribuiu um pouco mais para o avanço dos conhecimentos teóricos a partir de evidências empíricas sobre o fenômeno de construção desses negócios, ao mesmo tempo em que permitiu reverberar a validade da abordagem do Ciclo de Vida Organizacional para estudos organizacionais.

Por fim, conforme discutido anteriormente este trabalho não esgota o tema em questão. Ao contrário, ele apresenta uma estrutura que pode permitir que outras investigações de natureza similar sejam estimuladas, contribuindo assim para o desenvolvimento e robustez dos estudos sobre desenvolvimento de novos negócios.

5.4 Implicações gerenciais

É comum observar empreendedores e gerentes de empresas em crescimento discursarem sobre determinado estágio do negócio no qual se encontram, ou ainda sobre a necessidade de desenvolvimento para mover o seu negócio para o próximo estágio (Phelps et al., 2007). Neste sentido, dentre as diferentes formas de abordar esse fenômeno, estudar uma variedade de aspectos relacionados ao gerenciamento de negócios nos diferentes estágios do ciclo de vida do mesmo pode oferecer ao empreendedor ou gestor um *roadmap* de gestão de

mudanças, baseado em transformações práticas do gerenciamento e na lógica interna da evolução organizacional (Shirokova, 2009).

Por isso, o valor da compreensão do Ciclo de Vida Organizacional para os empreendedores e gerentes consiste no aprimoramento da capacidade de identificação das mudanças que ocorrem à medida que as organizações crescem e se desenvolvem (Beverland & Lockshin, 2001) e, consequentemente, no melhor preparo de suas capacidades para a gestão do desenvolvimento de sua organização (Adizes, 2002; Bridges, 1998; Greiner, 1998). Modelos de CVO, portanto, podem oferecer representações robustas e suficientemente úteis para orientar a gestão do crescimento e desenvolvimento das organizações, especialmente para empresas de pequeno porte (Beverland & Lockshin, 2001) ou empresas em crescimento (Hanks, 1990).

Desta forma, ainda que uma representação simplificada, parcial e consequentemente aproximada do fenômeno das mudanças organizacionais, sob o ponto de vista gerencial a apresentação do CVO para *startups* poderá fornecer um roteiro, ou ainda uma série de prescrições gerenciais que poderão fornecer aos empreendedores conhecimento sobre as transformações organizacionais previsíveis em seus negócios. Em outras palavras, os resultados aqui descritos poderão fornecer um mapeamento dos comportamentos, práticas de gerenciamento, procedimentos e sistemas organizacionais necessários para a sustentabilidade do negócio, identificando os desafios os quais a organização deve transpor para que a mesma consiga se desenvolver e prospere (Greiner, 1998).

5.5 Limitações da pesquisa

O fenômeno das mudanças organizacionais é complexo e multifacetado. Por isso, a primeira limitação desta pesquisa relaciona-se ao grupo de características que fora selecionado e identificado para esta investigação. Isso, invariavelmente, apesar de delimitar o escopo da pesquisa, limita o número de mudanças observadas e as análises advindas da mesma.

Outras limitações encontradas nesta pesquisa são inerentes ao delineamento e aos procedimentos metodológicos adotados. Deste modo, uma vez esta se classificou como um estudo de corte-transversal, apenas um retrato do fenômeno das mudanças organizacionais foi obtido a partir dos resultados, ainda que o fenômeno seja de caráter dinâmico. Além disso, esta pesquisa limitou-se ao desenvolvimento de uma coleta única.

Outra limitação desta pesquisa diz respeito à amostra de 100 *startups* participantes, a qual foi composta por *startups* cadastradas no município de São Paulo ou residentes em espaços de inovação do município e obtida de maneira aleatória por meio da base dados da *STARTUP*BASE. Dado essa delimitação, os resultados ora encontrados nesta pesquisa, a priori, podem ser generalizados apenas para esta população.

5.6 Oportunidades de estudos futuros

Estudos futuros que busquem investigar o comportamento de outros fatores ou características durante o desenvolvimento dos estágios de CVO das *startups* são bem vindos, de modo a complementar o entendimento do fenômeno das mudanças organizacionais nesses negócios.

Desta forma, estudos similares a este podem corroborar os resultados encontrados, desenvolver comparações e amadurecer o entendimento do fenômeno analisado. E neste aspecto, pesquisas futuras que utilizem o mesmo instrumento de coleta e que busquem o refinamento do mesmo para a criação de uma escala de medida poderão contribuir para o avanço na replicação das pesquisas desta natureza, permitindo assim avanços teóricos e empíricos acerca da abordagem do Ciclo de Vida Organizacional em *startups*.

Em termos exploratórios, estudos qualitativos e desenvolvidos com maior profundidade em *startups* dentro de cada um dos estágios obtidos são estimulados, a fim de possibilitar a descrição de maneira mais exaustiva e com maior riqueza de detalhes dos fatores ou características aqui considerados. Esses estudos podem também explorar melhor os fenômenos evidenciados em determinados estágios desta pesquisa e contribuir para a compreensão dos processos ou mecânica a eles associados. Além disso, estudos longitudinais e que busquem investigar essas mudanças organizacionais inerentes ao desenvolvimento de um negócio, por meio de métodos observacionais, por exemplo, podem também complementar as pesquisas sobre Ciclo de Vida Organizacional em *startups*.

Referências

Adizes, I. (2002). *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito.* Sao Paulo: Pioneira.

Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017a). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training, 49*(1), pp. 6-14.

Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. N. (2017b). The challenges of organizational agility: part 2. *Industrial and Commercial Training, 49*(2), pp. 69-74.

Arruda, C., Nogueira, V., Cozzi, A., & Costa, V. (2014). *Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?* Núcleo de Inovação e Empreendedorismo: Fundação Dom Cabral.

Attar, H. (2010). Product innovation and the games of uncertainty and risk. *Journal of Applied Sciences, 10*(10), pp. 801-812.

Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup.* New Jersey: Wiley.

Avnimelech, G., & Teubal, M. (2006). Creating venture capital industries that co-evolve with high tech: insights from an extended industry life cycle perspective of the Israeli experience. *Research Policy, 35*, pp. 1477-1498.

Babbie, E. (1999). *Métodos de pesquisas de survey.* Belo Horizonte: Editora UFMG.

Bailer-Jones, D. M. (2003). When scientific models represent. *International Studies in the Philosophy of Science, 17*(1), pp. 59-74.

Baraldi, P. (2004). *Gerenciamento de riscos: a gestão da oportunidade, a criação de controles internos e a avaliação de riscos nas decisões.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Barbetta, P. A. (2004). *Estatística aplicada às ciências sociais.* Florianópolis : Editora da UFSC.

Baskarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*(just-accepted).

Bernstein, P. L. (1997). *Desafio aos deuses: a fascinante história do risco.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Beuren, I. M., & Pereira, A. M. (2013). Análise de artigos que relacionam ciclo de vida organizacional com controles de gestão. *Revista de Administração e Inovação (RAI), 10*(2), pp. 123-143.

Beverland, M., & Lockshin, L. S. (2001). Organizational life cycles in small new zealand wineries. *Journal of Small Business Management, 39*(4), pp. 354-362.

Bieraugel, M. (2015). Managing library innovation using the lean startup method. *Library Management, 36*(4/5), pp. 351-361.

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*.

Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: manual do empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia.* Rio de Janeiro: Alta Books.

Boeker, W., & Karichalil, R. (2002). Entrepreneurial transitons: factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal, 45*(3), pp. 818-826.

Bokulich, A. (2011). How scientific models can explain. *Synthese, 180*(1), pp. 33-45.

Bridges, W. (1998). *As empresas também precisam de terapia.* São Paulo: Gente.

Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: review, critique, and research directions. *Long Range Planning, 48*, pp. 265-276.

Carvalho, K. L., Júnior, A. F., Frezatti, F., & Costa, R. P. (2010). A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. *Revista de Administração Mackenzie (RAM), 11*(4), 98-130.

Choi, Y., Ye, X., Zhao, L., & Luo, A. C. (2016). Optimizing enterprise risk management: a literature review and critical analysis of the work of Wu and Olson. *Ann Oper Res*, pp. 281-300.

Chorley, R., & Haggett, P. (1975). Modelos, paradgimas e a nova geografia. In: R. Chorley, & P. Haggett, *Modelos sócio-econômicos em geografia* (pp. 1-22). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos/USP.

Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, pp. 64-73.

Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2009). *Marketing research: methological foundations.* The Dryden Press.

Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de pesquisa em adminsitração.* Porto Alegre: Bookman.

COSO. (2013). *Controle interno: estrutura integrada.*

Couto, M. H., Maida, M., Torres Junior, A. S., & Oliva, F. L. (2018). Desenvolvimento orientado por hipóteses: como as lean startups criam, experimentam e validam as suas hipóteses de negócio. *Anais do X Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas,*. São Paulo.

Couto, M. H., Teberga, P. M., Castro, A. C., & Oliva, F. L. (2019). As capacidades dinâmicas na inovação dos modelos de negócio de startups. *Revista Alcance*, p. In press.

Crowne, M. (2002). Why software product startups fail and what to do about it: evolution of software product development in startup companies. *Engineering Management Conference*, (pp. 338-343).

Cunha, M. P. (1999). Ecologia organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. *Revista de Administração de Empresas, 39*(4), pp. 21-28.

Cusumano, M. A. (2013). Techonology strategy and management evaluating a startup venture. *Communications of the ACM, 56*(10), pp. 26-29.

Damodaran, A. (2009). *Gestão estratégica do risco.* Porto Alegre: Bookman.

Darlington, A., Grout, S., & Whitworth, J. (2001). *How safe is safe enough? An introduction to risk management.* The Staple Inn Actuarial Society, At Staple Inn Hall.

Davis, C. R. (2002). Calculated risk: a framework for evaluating product development. *MITSloan Management Review*.

Dickinson, G. (2001). Enterprise risk management: its origins and conceptual foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance, 26*(3), pp. 360-366.

Edison, H., Smørsgård, N. M., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2018). Lean internal startups for software product innovation in large companies: enablers and inhibitors. *The Journal of Systems and Software, 135*, pp. 69-87.

Fávero, L. P., Belfore, P. P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões.* Rio de Janeiro: Campus.

FINEP. (2018). *Glossário*. Fonte: Site da FINEP Empresa Brasileira de Inovação e Pesquisa: http://www.finep.gov.br/biblioteca/glossario

Firestone, W. A. (1987). Meaning in method: the rhetoric of qunatitative and qualitative reserach. *Educational Researcher, 16*(7), pp. 16-21.

Fisher, G., Kotha, S., & Lahiri, A. (2015). Changing with the times: an integrated view of identity, legitimacy, and new venture life cycles. *Academy of Management Review, 41*(3), pp. 383-409.

Flynn, B. B., Sakakibara, S., Schroeder, R. G., & Flynn, E. J. (1990). Empirical research methods in operations management. *Journal of Operations Management, 9*(2), pp. 250-284.

Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management, 22*(2), 152-194.

Frezatti, F., Bido, D. d., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Life cycle stages and Brazilian family business profiles. *RAE-Revista de Administração de Empresas, 57*(6), pp. 601-619.

Frezatti, F., Relvas, T. R., Nascimento, A. R., Junqueira, E. R., & Bido, D. d. (2010). Perfl de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração (RAUSP), 45*(4), pp. 383-399.

Galbraith, J. (1982). The Stages of Growth. *Journal of Business Strategy, 3*(1), pp. 70-79.

Garnsey, E. (1998). A theory of the early growth of the firm. *Industrial and Coroporate Change, 7*(3), pp. 523-556.

Ghoshal, S. (1987). Global startegy: an organizing framework. *Strategic Management Review, 8*, pp. 425-440.

Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). What do we know about software development in startups? *IEEE Software*, pp. 28-32.

Gouveia, A. (1999). O conceito de modelo e sua utilização nas ciências do comportamento: breves notas introdutórias. *Revista Estudos de Psicologia PUC-Campinas, 16*(1), pp. 13-16.

Gregor, S., & Klein, G. (2014). Eight obstacles to overcome in the theory testing genre. *Journal of the Association for Information Systems, 15*(11), pp. 1-24.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review, 50*(4), pp. 37-46.

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, pp. 1-11.

Grey, W., & Shi, D. (2005). Enterprise risk management: a value chain perspective. In: A. Labbi, *Handbook of integrated risk management for e-business.* Florida: J. Ross Publising.

Gulati, R., & DeSantola, A. (2016). Start-Ups that last. *Harvard Business Review*, 54-61.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookamn.

Hanks, S. H. (1990). The organization life cycle: integrating content and process. *Journal of Small Business Strategy, 1*(1), pp. 1-12.

Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., & Chandler, G. N. (1994). Tightening the Life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice, 18*(2), pp. 5-29.

Harrigan, P., Ramsey, E., & Ibbotson, P. (2012). Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of e-CRM. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 14*(1), pp. 40-64.

Hasani, M. A. (2018). Understanding risk and uncertainty in project management. *European Journal of Economics, Law and Politics, 5*(1), pp. 30-40.

Hitt, M., Ireland, I. D., & Hoskisson, R. (2014). *Strategic management. Concepts and cases: competitiveness and globalization.* Boston: Cengage Learning.

Hosmer, D. W., & Lemshow, S. (2000). *Applied Logistic Regression.* New York: Wiley.

IBGC. (2007). *Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos.*

ISO31000. (2009). *ISO 31000: risk management - principles and guidelines on implementation.* Geneva.

Janeway, W. H. (2012). *Doing capitalism in the innovation economy.* Cambridge: Cambridge University Press.

Japiassú, H., & Marcondes, D. (2001). *Dicionário Básico de Filosofia* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

Jorion, P. (1998). *Value at risk.* São Paulo: BMF.

Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal, 31*(2), pp. 257-279.

Keizer, J. A., Halman, J. I., & Song, M. (2002). From experience: applying the risk diagnosing methodology. *Journal of Product Innovation Management, 19*(3), pp. 213-232.

Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia de pesquisa em ciências sociais.* São Paulo: EPU/EDUSP.

Knight, F. H. (1964). *Risk, uncertainty and profit.* New York: Sentry Press.

Koplyay, T., Chillingworth, L., & Mitchell, B. (October de 2013). Corporate lifecycles: modelling the dynamics of innovation and its support infrastructure. *Technology Innovation Management Review,* pp. 22-29.

Lee, N., & Hooley, G. (2005). The evolution of "classical methodology" within marketing measure development. *European Journal of Marketing, 39*(3/4), 365-385.

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), pp. 339-354.

Lima, S. M., & Vasconcelos, A. C. (2016). Ciclo de vida organizacional e ativos intangíveis de empresas de base tecnológica incubadas. *Revista de Administração de Roraima-UFRR, 6*(1), pp. 128-155.

Machado-da-Silva, C. L., Vieira, M. M., & Dellagnelo, E. H. (1998). Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. *O&S, 5*(11), pp. 77-104.

Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Manuj, I., Esper, T. L., & Stank, T. P. (2014). Supply chain risk management approaches under different conditions of risk. *Journal of Business Logistics, 35*(3), pp. 241-258.

Martins, G. d., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.* São Paulo: Atlas.

Meyer, J. (2012). *Welcome to entrepreneur country.* London: Constable.

Michael, B., Townsend, C. R., & Harper, J. L. (2008). *Ecologia: de indivíduos a ecossistemas* . Porto Alegre: Artmed Editora.

Miller, D., & Fiesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science, 30*(10), pp. 1161-1183.

Miller, K. D., & Waller, G. H. (2003). Scenarios, real options and integrated risk management. *Long Range Planning, 36,* pp. 93-107.

Moreira, M. A. (2014). Modelos científicos, modelos mentais, modelagem computacional e modelagem matemática: aspectos epistemológicos e implicações para o ensino. *Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia, 7*(2), pp. 1-20.

Normann, A., & Jansson, U. (2004). Ericson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management , 34*(5), pp. 434-456.

Oliva, F. L. (2014). Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management, 18*(6), pp. 1053-1974.

Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management: a research for Brazilian companies. *International Journal of Productions Economics, 173*, pp. 66-79.

Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barries, practicies, methods and knowledge managment tools in startups. *Journal of Knowledge Management, in press*.

Oliva, F. L., Couto, M. H., Santos, R. F., & Bresciani, S. (2018). The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*.

Oliva, F. L., Semensato, B. I., Prioste, D. B., Winandy, E. J., Bution, J. L., Couto, M. H., . . . Massaini, S. A. (2018). Innovation in the main Brazilian business sectors: characteristics, types and comparison of innovation. *Journal of Knowledge Management, 23*(1), pp. 135-175.

Oliva, F. L., Sobral, M. C., Santos, S. A., Almeida, M. I., & Grisi, C. C. (2011). Measuring the probability of innovation in technology based companies". *Journal of Manufacturing Technology Management, 22*(3), pp. 365-383.

Olson, D. D., & Wu, D. D. (2017). *Enterprise risk management models.* Berlin: Springer.

O'Rand, A. M., & Krecker, M. L. (1990). Concepts of the life cycle: their history, meanings, and uses in the social sciences. *Annual Review of Sociology, 16*(1), pp. 241-262.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.* John Wiley & Sons.

Overall, J., & Wise, S. (2015). An S-Curve model of the start-up life cycle through the lens of customer development. *The Journal of Private Equity*, pp. 23-34.

Paschen, J. (2017). Choose wisely: crowdfunding through the stages of the startup life cycle. *Business Horizons, 60*(2), pp. 179-188.

Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: a systematic mapping. *Information and Software Technology*.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm.* New York: Oxford University Press.

Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: a review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews, 9*(1), pp. 1-30.

Picken, J. C. (2016). From founder to CEO: an entrepreneur's roadmap. *Business Horizons, 60*(1), pp. 7-14.

Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: laying the foundation. *Business Horizons, 60*(5), pp. 587-595.

Pinsonneault, A., & Kreaemer, K. L. (1993). Survey research mothodology in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information Systems, 10*(2), pp. 75-105.

Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science, 29*(1), pp. 33-51.

Rahimi, F., & Fallah, S. (2015). Study of organizational life cycle and its impact on strategy formulation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(207), pp. 50-58.

Renn, O. (1998). The role of risk percpetion for risk management. *Reliability Engineering and System Safety, 59*, pp. 49-62.

Ricklefs, R. E. (2010). *A economia da natureza.* Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.* São Paulo: Leya.

Rubenson, G. C., & Gupta, A. K. (1992). Replacing the founder: exploding the myth of the entrepreneur's disease. *Business Horizons, 35*(6), pp. 53-59.

Sampieri, R. H., Fernandéz-Collado, & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa.* São Paulo: McGraw-Hill.

Sayão, L. F. (2001). Modelos teóricos em ciência da informação - abstração e método científico. *Ciência da Informação, 30*(1), pp. 82-91.

SEBRAE. (2015a). *Guia essencial para empreendedores: descoberta.* Belo Horizonte.

SEBRAE. (2015b). *Guia essencial para empreendedores: ideação.* Belo Horizonte.

SEBRAE. (2015c). *Guia essencial para empreendedores: modelagem.* Belo Horizonte.

SEBRAE. (2015d). *Guia essencial para empreendedores: implantação.* Belo Horizonte.

Shirokova, G. (2009). Organisational life-cycle: the characteristics of developmental stages in Russian companies created from scratch. *Journal of East European Management Studies, 14*(1), pp. 65-85.

Sobel, P. J., & Reding, K. F. (2004). Aligning corporate governance with enterprise risk management. *Management Accounting Quarterly, 5*(2), pp. 29-37.

Sosna, M., Nelly, T.-R. R., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning. *Long Range Planning, 43*, pp. 383-407.

Startse. (2018). *Censo startse 2017: Brazil startup ecosystem report.*

Startupcommons. (2018). *Startup Development Phases*. Fonte: Site da Staratupcommons: http://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html

Stevens, S. S. (1946). On the theory of scales of measurement. *Science, 103*(2684), 677-680.

Stosic, B., Mihic, M., Milutinovic, R., & Isljamovic, S. (2016). Risk identification in product innovation projects: new perspectives and lessons learned. *Technology Analysis & Strategic Management*, pp. 1-16.

Sull, D. N. (2004). Disciplined Entrepreneurship. *MITSloan Management Review, 46*(1).

Tanev, S., Rasmussen, E. S., Zijdemans, E., Lemminger, R., & Svendsen, L. L. (2015). Lean and global technology start-ups: linking the two research streams. *International Journal of Innovation Management, 19*(3).

Teberga, P. M., Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2018). Risk analysis in introduction of new technologies by start-ups in the Brazilian market. *Management Decision, 56*(1), pp. 64-86.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, 43*, pp. 172-194.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533.

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review, 58*(4), pp. 13-34.

Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal, 13*, pp. 169-188.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review, 20*(3), pp. 510-540.

Van de Ven, A. H., Hudson, R., & Schroeder, D. M. (1984). Designing new business startups: entrepreneurial, organizational, and ecological considerations. *Journal of Management, 10*(4), pp. 87-107.

Walker, R. (2013). *Winning with risk management.* World Scientific.

Walters, D. (2004). New economy - new business models - new approaches. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 34*(3/4), pp. 219-229.

Walters, D. (2007). *Supply chain risk management: vulnerabilty and resilience in logistics.* London: Kogan Page.

Ya-Wen, Y., Yu-Shing, C., Yu-Fu, C., & Li-Sheng, C. (2012). Entrepreneurial success for high-tech start-ups -- case study of Taiwan high-tech companies. *IEEE - 2012 Sixth International Conference on Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing.* Palermo.

York, J. L., & Danes, J. E. (2014). Customer Development, Innovation, and Decision-Making Biases int he Lean Startup. *Journal of Small Business Strategy, 24*(2), pp. 21-40.

Zambaldi, F., Costa, F. J., & Ponchio, M. C. (2014). Mensuração em marketing: estado atual, recomendações e desafios. *Revista Brasileira de Marketing (ReMark), 13*(2).

Zonatto, V. C., & Beuren, I. M. (2010). Categorias de riscos evidenciados nos relatórios da administração de empresas brasileiras com ADRs. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)*, *12*(35), pp. 141-155.

APÊNDICE A

PESQUISA SOBRE O CICLO DE VIDA DAS STARTUPS

Prezado(a) respondente.

Meu nome é Marcelo e eu sou aluno de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP. Estou desenvolvendo uma pesquisa que busca compreender quais as mudanças acontecem nos estágios de desenvolvimento de uma startup. Os resultados ajudarão a construir um mapa gerencial que será capaz de identificar e fornecer conhecimento sobre as transformações organizacionais que acontecem nesses negócios, permitindo os empreendedores identificar os riscos e desafios que uma startup precisa vencer para que consiga se desenvolver e alcançar o sucesso.

Muito obrigado por seu interesse em colaborar com esta pesquisa!

PÚBLICO-ALVO: Fundadores ou Co-Fundadores de startups.

IMPORTANTE: NENHUM DADO INDIVIDUAL SERÁ DIVULGADO. Suas respostas individuais são confidenciais e estão seguras. Esteja totalmente à vontade para responder.

Caso tenha alguma dúvida sobre o questionário, envie-me um e-mail: marcelohgc@usp.br

PARTE A – PERSPECTIVA EMPREENDEDORA

Inicialmente as questões abordarão as principais características do fundador e promotor de uma nova organização. RESPONDA COM BASE NO MOMENTO ATUAL DE SUA STARTUP.

ATENÇÃO: ATRIBUIR uma nota de 0 a 10 para cada questão a seguir, conforme o grau de concordância abaixo:

Grau muito baixo	Grau baixo	Grau médio	Grau alto	Grau muito alto
De 0 a 2	De 3 a 4	De 5 a 6	De 7 a 8	De 9 a 10

1- O papel do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é produzir e entregar resultados.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

2- O papel do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é criar regras, sistemas e procedimentos.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

3- O papel do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é criar e desenvolver ideias e tomar riscos.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

4- O papel do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é integrar pessoas, desenvolver o time e resolver conflitos.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

5- O(s) fundador(es) | empreendedor(es) dá(ão) as diretrizes do negócio, executam grande parte das atividades e supervisiona(m) diretamente todos os membros da equipe.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

6- O(s) fundador(es) | empreendedor(es) dá(ão) as diretrizes do negócio e delegam funções a indivíduos especializados.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

7- O(s) fundador(es) | empreendedor(es) delega(m) autoridade a poucos e autonomia aos níveis funcionais da startup.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

8- O(s) fundador(es) | empreendedor(es) delega(m) autoridade e autonomia aos membros da equipe e gerenciam resultados.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

9- O(s) fundador(es) | empreendedor(es) concentram a tomada de decisão apenas em suas mãos e ela é feita baseada principalmente na intuição do(s) mesmos sobre a situação.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

10- O(s) fundador(es) | empreendedor(es) compartilham tomada de decisão entre os membros da equipe.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

11- A tomada de decisão do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é mais informal e rápida.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

12- A tomada de decisão do(s) fundador(es) | empreendedor(es) é mais formal e exige uma análise mais detalhada das informações, às vezes baseada em sistemas de controle.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

13- O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em dar as direções e estabelecer os comandos de ação.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

14- O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em dar as direções e desenvolver a equipe.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

15- O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em desenvolver a equipe e criar regras e procedimentos.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

16- O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) em gerenciar a equipe e os resultados do negócio.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

17- O(s) fundador(es) | empreendedor(es) está(ão) ocupado(s) com o planejamento futuro do negócio, desenvolver estratégias e fornecer autonomia a equipe.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

18- O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em construir e desenvolver a solução.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

19- O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em encontrar um nicho de mercado e iniciar as vendas.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

20- O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em aumentar a eficiência das operações.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

21- O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em estruturar e consolidar uma organização.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

22- O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em crescer rapidamente e descobrir como financiar esse crescimento.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

23- O foco do(s) fundador(es) | empreendedor(es) está em diversificar mercados e soluções.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

24- Anos de Experiência na Área do Negócios antes de iniciar a startup: _____

25- Anos de Experiência empreendedora antes de iniciar a startup: _____

PARTE B – PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

As questões da PARTE B relacionam-se a série de eventos, processos de planejamento e formas estruturais que emergem ao decorrer da evolução da startup. RESPONDA COM BASE NO MOMENTO ATUAL DE SUA STARTUP.

ATENÇÃO: ATRIBUIR uma nota de 0 a 10 para cada questão a seguir, conforme o grau de concordância abaixo:

Grau muito baixo	Grau baixo	Grau médio	Grau alto	Grau muito alto
De 0 a 2	De 3 a 4	De 5 a 6	De 7 a 8	De 9 a 10

26- A estrutura organizacional da startup é simples, informal e com poucos níveis hierárquicos.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

27- A estrutura organizacional da startup está fundamentada em departamentos ou funções.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

28- A estrutura organizacional da startup é formalizada, burocrática e com muitos níveis hierárquicos.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

29- A tomada de decisão está nas mãos apenas do(s) fundador(es) | empreendedor(es).

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

30- A tomada de decisão é descentralizada entre os membros da equipe.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

31- A tomada de decisão é distribuída entre o(s) fundador(es) | empreendedor(es) e investidor(es).

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

32- A tomada de decisão na startup é informal e rápida, baseada em poucas informações.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

33- A tomada de decisão é formal e exige uma análise mais detalhada das informações.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

34- Na startup os processos de planejamento e controle são informais e o ambiente não é burocrático. Existe pouca coordenação.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

35- Os sistemas de planejamento e controle estão atualmente em desenvolvimento na startup e o ambiente possui nível incipiente de burocracia e coordenação.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

36- Os processos administrativos são burocráticos: regras, procedimentos e políticas estão formalizados, assim como indicadores de controle e desempenho.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

37- A startup está formulando ou reformulando as ideias ou hipóteses sobre uma possível solução.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

38- A startup está em busca de recursos e em processo de desenvolvimento da tecnologia.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

39- A startup já possui uma hipótese de negócios e está testando a viabilidade técnica da solução.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

40- A startup está buscando um nicho ideal de mercado e conquistando seus primeiros clientes.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

41- A startup já tem um modelo de negócios definido e está acelerando seu crescimento

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

42- Testar as viabilidades técnicas e de mercado da solução, assim como especificar e descrever a proposta de valor são os principais objetivos e tarefas atuais da startup.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

43- Construir e/ou ajustar a proposta de valor da solução, assim como adquirir clientes e iniciar as vendas são os principais objetivos e tarefas atuais da startup.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

44- Garantir o atendimento dos pedidos atuais, acelerar o crescimento das vendas e escalar, bem como obter investimentos para isso são os principais objetivos e tarefas atuais da startup.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

45- Desenvolver o modelo de negócios, definir a missão, visão e os valores são os principais objetivos e tarefas atuais da startup.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

46- Recrutar pessoas e formar equipes com habilidades complementares são os principais objetivos e tarefas atuais da startup.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

47- Desenvolver novas soluções, aumentar a diversidade de nichos de mercado atendidos e criar novos negócios são os principais objetivos e tarefas atuais da startup.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

48- As pessoas na startup são multitarefas e exercem muitas funções.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

49- As pessoas na startup são especialistas e desempenham funções específicas.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

50- As pessoas na startup são divididas em pessoas técnicas e de negócios.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

51- Os principais desafios enfrentados pela equipe são identificar e qualificar a oportunidade de mercado (necessidades reais, mercado-alvo, tamanho do mercado e ajuste solução-problema), desenhar ou ajustar a oferta e encontrar a estratégia de entrada no mercado necessária para entregar a confiabilidade da oferta ao cliente-alvo com lucro.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

52- Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenhar o modelo de negócios (recursos necessários, processos e viabilidade econômica), construir uma organização, gerenciar a equipe e desenvolver o exercício da liderança.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

53- Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenvolver estruturas organizacionais, processos e disciplina gerencial, assim como desenvolver uma cultura organizacional que suporte a proposta e estratégia da empresa.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

54- Os principais desafios enfrentados pela equipe são aprimorar o desenvolvimento da oferta, desenvolver novas habilidades e capacidades para construção de uma fundação sólida e preparar a organização para crescer rapidamente.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

55- Os principais desafios enfrentados pela equipe são manter a capacidade de resposta e agilidade no atendimento ao cliente.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

56- Os principais desafios enfrentados pela equipe são delegar o poder de decisão, a responsabilidade e a autonomia aos colaboradores, ao mesmo tempo em que desenvolve sistemas e processos de controle e coordenação eficientes.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

57- Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenvolver a capacidade financeira e adquirir recursos.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

58- Atualmente é mais importante ser flexível, captar recursos e construir a solução.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

59- Atualmente é mais importante desenvolver o time, aumentar as vendas e gerar receita.

0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

60- Atualmente é mais importante estruturar a startup, planejar, definir metas e controlar resultados.
0--------1--------2--------3--------4--------5--------6--------7--------8--------9--------10

PARTE C – IDENTIFICAÇÃO DA STARTUP

Nome da Empresa:

Setor da Empresa:

Número de Sócios:

Número de Funcionários:

Número de Investidores:

Número de Níveis Hierárquicos:

Idade:

Considerando as seguintes fases do Ciclo de Vida de uma startup, marque aquela na qual a sua startup se encontra atualmente:

_____ Ideação

_____ Operação

_____ Tração

_____ Escala

PARTE D – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Respondente:

Cargo: Founder ( ) Co-Founder ( ) CEO ( )

Grau de Escolaridade:

Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior ( ) Pós-Graduação Lato Sensu ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( )

Idade:

Sexo:

APÊNDICE B

PESQUISA SOBRE O CICLO DE VIDA DAS STARTUPS

NOME:

STARTUP:

PARTE 2 – ABORDAGEM DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Considerando-se que os riscos são eventos potenciais que podem afetar a concretização dos objetivos e o desempenho da sua empresa e que são também originados a partir da relação para com agentes externos, preencha a matriz abaixo indicando de 0 a 10 o nível de importância (sendo 0 não tem importância e 10 tem muita importância) da relação entre os riscos e agentes em cada quadrante e, além disso, apresente até dois exemplos específicos de riscos associado a cada agente. Observe o exemplo abaixo e **RESPONDA COM BASE NO MOMENTO ATUAL DE SUA STARTUP.**

Importante! Abaixo segue uma breve descrição de cada risco:

- Risco político: Riscos relacionados à instabilidade do governo, políticas e legislações, além de riscos advindos da relação para com entidades governamentais e que são enfrentados pelas empresas.

- Risco tecnológico: Riscos relacionados ao produto e as capacidades de desenvolvimento da empresa, bem como à compreensão da tecnologia sua capacidade de montar uma equipe de desenvolvimento efetiva.

- Risco econômico: Riscos relacionados à posição atual da empresa no mercado-alvo e os fatores necessários para desenvolver com sucesso um novo produto para o mercado, bem como relações de câmbio, instabilidade econômica, etc.

- Risco cibernético: Riscos relacionados aos ataques, exposição, vazamento e roubo de dados e informações com o avanço da tecnologia.

- Risco de imagem: Riscos relacionados à imagem da STARTUP, ou seja, que são capazes de comprometer a imagem da empresa perante a sociedade, fornecedores, parceiros e governo.

- Risco operacional: Riscos relacionados à falha, deficiência ou inadequação de quaisquer processos internos envolvendo pessoas, sistemas ou de eventos externos e inesperados.

- Risco de inovação: Riscos relacionados à ideia e ao desenvolvimento da solução em si, como a possibilidade de não satisfazer as necessidades dos clientes, de falhar nas especificações e desenho da solução.

- Risco financeiro: Riscos relacionados a um fluxo de caixa negativo, retornos abaixo do esperado, inadimplências, endividamentos e capacidade da empresa em liquidar seus compromissos.

- Risco estratégico: Riscos relacionados a decisões estratégicas que podem afetar o crescimento e desempenho do negócio, por meio de tomadas de decisão equivocadas.

- Risco socioambiental: Riscos relacionados à possibilidade de acidentes, vazamentos, contaminação e outros impactos socioambientais, assim como riscos advindos de relações com instituições sociais e a sociedade em geral.

- Risco ético: Riscos relacionados à possibilidade de comprometer a coerência com normas, práticas e compromissos éticos e legais.

		RISCOS										
		Riscos Políticos (R1)	Ricos Tecnológicos (R2)	Riscos Econômicos (R3)	Riscos Cibernéticos (R4)	Riscos de Imagem (R5)	Riscos Operacionais (R6)	Riscos de Inovação (R7)	Riscos Financeiros (R8)	Riscos Estratégicos (R9)	Riscos Socioambientais (R10)	Riscos Éticos (R11)
AGENTES	Familiares e amigos (A1)											
	Clientes (A2)											
	Fornecedores e Distribuidores (A3)											
	Empresas Parceiras (A4)											
	Concorrentes (A5)											
	Governo (A6)											
	Incubadoras, Aceleradoras e *Coworkings* (A7)											
	Investidores-anjo, Investidores Profissionais e Venture Capitalists (A8)											

APÊNDICE C – Matriz de Amarração de Pesquisa

MATRIZ DE AMARRAÇÃO DE PESQUISA **Análise do ciclo de vida das startups: características, agentes e riscos associados**							
Problemas de Pesquisa (1)	Objetivo Geral (2)	Objetivos Específicos (3)	Base Conceitual (4)	Construtos e Variáveis (5)	Aspectos Metodológicos (6)	Coleta de Dados (7)	Técnicas de Análise (8)
Quais estágios e riscos descrevem o Ciclo de Vida Organizacional (CVO) de uma startup?	O objetivo geral desta pesquisa foi apresentar os estágios do Ciclo de Vida Organizacional das startups, identificando e descrevendo os principais fatores relacionados às perspectivas Empreendedora e Organizacional, assim como aos agentes externos de relação e os riscos a eles associados em cada estágio do Ciclo de Vida Organizacional.	a) Identificar os principais fatores relacionados à perspectiva Empreendedora que caracterizam e descrevem o Ciclo de Vida Organizacional das startups; b) Identificar os principais fatores relacionados à perspectiva Organizacional que caracterizam e descrevem o Ciclo de Vida Organizacional das startups; c) Identificar os principais fatores relacionados aos agentes e riscos associados que caracterizam e descrevem o Ciclo de Vida Organizacional das startups; d) Descrever e analisar esses fatores relacionados à perspectiva Empreendedora e Organizacional, bem como dos fatores relacionados aos	CVO: Adizes (2002); O'Rand e Krecker (1990) e Machado-da-Silva et al (1998). Modelo de CVO: Adizes (2002) e Shirokova (2009). Etapa do CVO: Hanks (1990). Riscos: Dickinson (2001) e Teece et al. (2016). Startups: Aulet (2013) e Blank e Dorf (2014).	Perspectiva Empreendedora: Churchill e Lewis (1983); Miller e Friesen (1984); Van de Ven et al. (1984); Galbraith (1982); Greiner (1998); Adizes (2002); Lester et al. (2003); Gulati & DeSantola (2016); Picken (2016; 2017); Oliva et al. (2019). Perspectiva Organizacional: Galbraith (1982); Churchill e Lewis (1983); Quinn e Cameron (1983); Miller e Friesen (1984); Kazanjian (1988); Greiner (1998); Adizes (2002) Lester et al. (2003); Ries (2012); Aulet (2013); Blank e Dorf (2014); Overall e Wise (2015); Gulati & DeSantola (2016); Pachen (2016); Picken (2016; 2017); Startse (2018); Startupcommons (2018); Oliva et al. (2019). Perspectiva da GRC: Davis (2002); Oliva (2016); Overall e Wise	Abordagem: Quantitativa Método: *Survey* Escala de mensuração: Escala Likert (11 pontos) População: *startups* do município de São Paulo - SP e que estão cadastradas na base de dados da Associação Brasileira de Startups, a STARTUPBASE,	Instrumento de Coleta: 2 Questionários auto administrado	Análise Fatorial Exploratória (a, b, c). Análise de Cluster (d, e).

		agentes e riscos associados, dentro de cada estágio do Ciclo de Vida Organizacional das startups; e) Propor um modelo que represente o Ciclo de Vida Organizacional de uma startup.		(2015); Paschen (2017); Teberga et al. (2018).			