ANAIS

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DE STARTUPS: UMA ANÁLISE CRÍTICA DAS FASES DE SEU CICLO DE VIDA

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI
lesley.attadia@unesp.br
UNESP

SHEILA FARIAS ALVES GARCIA
sheila.garcia@unesp.br
UNESP FCAV

DIEGO JOSÉ ESTRELA
diego.estrela@unesp.br
FCAV / UNESP - CAMPUS DE JABOTICABAL

RAFAEL ALTAFIN GALLI
rafaelaltafin@hotmail.com
UEMG

GLAUCIA APARECIDA PRATES
g.prates@unesp.br
UNESP

RESUMO: Este artigo tem como objetivo analisar criticamente os fatores facilitadores e restritivos do processo de desenvolvimento organizacional das startups, com base nas transformações estruturais que ocorrem ao longo de seu ciclo de vida. Fundamentado nas contribuições da teoria do ciclo de vida organizacional, nos modelos Customer Development e Lean Startup, o estudo propõe um modelo analítico que caracteriza cinco fases principais da trajetória das startups: ideação, validação, operação, tração e escala. A análise evidencia que cada fase exige diferentes configurações organizacionais, envolvendo graus distintos de complexidade, formalização e centralização. Os resultados indicam que a adaptação da estrutura organizacional ao estágio de maturidade do negócio é um fator estratégico para a inovação, a escalabilidade e a sustentabilidade das startups. A pesquisa é de natureza qualitativa, de caráter teórico e descritivo, com base em revisão integrativa da literatura. Como contribuição, o trabalho propõe um modelo de análise útil para empreendedores, gestores e pesquisadores interessados no desenvolvimento organizacional em contextos inovadores.

PALAVRAS CHAVE: Startups. Estrutura organizacional. Ciclo de vida.

ABSTRACT: This article aims to critically analyze the facilitating and restrictive factors involved in the organizational development process of startups, based on the structural transformations that occur throughout their life cycle. Grounded in the organizational life cycle theory, the Customer Development model, the Lean Startup approach, the study proposes an analytical model that characterizes five main stages in the startup journey: ideation, validation, operation, traction, and scale. The analysis reveals that each stage requires different organizational configurations, involving varying levels of complexity, formalization, and decision-making centralization. The findings highlight that adapting the organizational structure to the maturity stage of the business is a strategic factor for innovation, scalability, and sustainability in startups. The research adopts a qualitative, theoretical, and descriptive approach, based on an integrative literature review. As a contribution, the study proposes an analytical model that supports entrepreneurs, managers, and researchers interested in organizational development in innovative contexts.

KEY WORDS: Startups. Organizational structure. Life cycle

1. INTRODUÇÃO

Segundo Blank e Dorf (2012), uma startup pode ser definida como uma organização temporária em busca de um modelo de negócios repetível, escalável e lucrativo. Trata-se, portanto, de um tipo organizacional distinto, que prioriza a agilidade, a aprendizagem contínua e a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado (RIES, 2012). Nota-se que essas organizações têm ganhado destaque no cenário mundial por se constituírem em um campo fértil para a inovação, a experimentação e o empreendedorismo de alto impacto (FRARE; AKROYD, 2023).

Diferentemente das empresas tradicionais, as startups são negócios que não nascem com estruturas organizacionais bem definidas, tampouco seguem modelos lineares de desenvolvimento organizacional (ARRUDA; NOGUEIRA, 2015). O ciclo de vida das startups - compreendido em cinco fases principais: ideação, validação, operação, tração e escala - impõe diferentes exigências estratégicas e organizacionais (SARMENTO; COSTA, 2016).

Desde o início, quando prevalece a informalidade e a fluidez de papéis, até o momento em que a organização demanda processos mais sistematizados e especialização funcional, cada fase exige escolhas estratégicas que impactam diretamente a estrutura da organização (BLANK; DORF, 2014).

Assim, verifica-se que a estrutura das startups evolui à medida que enfrentam novos desafios em cada etapa de seu ciclo de vida, o que exige constante reconfiguração organizacional (BLANK, 2005; ARRUDA; NOGUEIRA, 2015).

Compreender como se dá esse processo de reconfiguração é essencial por diversas razões. Do ponto de vista teórico, um maior entendimento do processo de evolução estrutural das startups pode contribuir para o desenvolvimento de modelos organizacionais que dialoguem de forma mais eficiente com a complexidade e a fluidez desses empreendimentos (BLANK; DORF, 2012; SARMENTO; COSTA, 2016).

Do ponto de vista empírico, identificar os elementos que favorecem ou dificultam o desenvolvimento organizacional das startups contribui diretamente para sua sustentabilidade e crescimento (ARRUDA; NOGUEIRA, 2015). Estruturas mal definidas ou inadequadas ao estágio de maturidade do negócio podem comprometer a eficiência operacional, dificultar a comunicação interna, gerar conflitos e limitar a capacidade de escalar (BLANK; DORF, 2014). Por outro lado, estruturas organizacionais coerentes com os desafios de cada fase do ciclo de vida favorecem a tomada de decisão, a atração e retenção de talentos, a governança e a inovação contínua (RIES, 2012).

Neste sentido, este artigo tem como objetivo analisar criticamente os fatores facilitadores e restritivos do processo de desenvolvimento organizacional de startups, tendo como base as especificidades estruturais exigidas em cada etapa de seu ciclo de vida.

A relevância do tema reside na crescente participação das startups no cenário econômico (WEBER; OLIVEIRA; CAMARGO, 2025), na importância social dessas organizações para o desenvolvimento dos países (FRARE; AKROYD, 2023) e na escassez de estudos que articulem, de forma integrada, a evolução estrutural com as dinâmicas organizacionais ao longo do tempo (ABSTARTUPS, 2023).

Ao propor uma análise crítica ancorada na teoria das organizações e nos modelos contemporâneos de ciclo de vida, este trabalho pretende oferecer subsídios teóricos e práticos para a construção de estruturas organizacionais mais adequadas a esse tipo de organização.

2. REVISÃO TEÓRICA

Para a consecução do objetivo deste trabalho, primeiramente, são abordados os conceitos relacionados à estrutura organizacional que dão suporte à análise proposta; em

seguida são apresentadas as características das startups e detalhadas as etapas de seu ciclo de vida, e finalmente, são discutidos os aspectos críticos do processo de desenvolvimento organizacional em ambientes inovadores.

2.1. Estrutura organizacional: conceitos fundamentais

A estrutura organizacional pode ser compreendida como o sistema formal de autoridade, comunicação, responsabilidades e fluxos de trabalho que orienta as atividades dentro de uma organização. Ela define como as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas, influenciando diretamente a maneira como os objetivos organizacionais são alcançados (DAFT, 2014).

De forma geral, a estrutura organizacional visa alinhar os recursos e capacidades internas às estratégias e ao ambiente externo da organização, sendo um dos principais elementos do desenho organizacional (GREINER, 1972; CURY, 2018). Ela funciona como uma ponte entre a intenção estratégica e a execução prática, estabelecendo os canais pelos quais a autoridade é exercida, as decisões são tomadas, os recursos são alocados e os fluxos de informação circulam (DAFT, 2014).

Quando bem desenhada, a estrutura organizacional contribui para o alcance dos objetivos estratégicos ao garantir clareza de papéis, coerência entre as áreas, coordenação das atividades e agilidade na resposta às mudanças do mercado (CURY, 2018)

A estrutura organizacional também exerce um papel crítico na implementação da estratégia, pois define quem decide o quê, como as decisões são comunicadas e quais mecanismos de controle e incentivo são utilizados (MINTZBERG, 2012), Uma estratégia de diferenciação, por exemplo, exige uma estrutura mais descentralizada, que estimule a criatividade e a autonomia das equipes, enquanto uma estratégia de liderança em custos tende a demandar estruturas mais hierarquizadas e orientadas à padronização de processos (CHANDLER, 1962; MILES; SNOW, 1978; CURY, 2018). Dessa forma, a estrutura não é neutra: ela deve ser coerente com o posicionamento estratégico e adaptável às mudanças no modelo de negócio (DAFT, 2014).

Assim, a estrutura organizacional evolui conforme o modelo de negócio se transforma (MINTZBERG, 2012), A informalidade inicial, embora útil à experimentação, pode se tornar um entrave à medida que a complexidade organizacional aumenta (DAFT, 2014). Por isso, a adaptação da estrutura ao estágio de desenvolvimento e à lógica estratégica do negócio é fundamental para garantir que os esforços da equipe estejam alinhados, que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e que a organização seja capaz de manter a inovação sem perder capacidade de execução (CURY, 2018)

2.2. Estrutura organizacional: tipologia

Segundo Mintzberg (2012), a estrutura de uma organização é formada por cinco partes essenciais: o núcleo operacional, o ápice estratégico, a linha hierárquica intermediária, a tecnoestrutura e o staff de apoio. Cada uma dessas partes é caracterizada a seguir:

a) **Núcleo Operacional:** composto pelos colaboradores que executam as tarefas diretamente ligadas à produção de bens ou serviços. Em startups, são os programadores, designers, técnicos e operadores que dão vida ao produto ou serviço principal.
b) **Ápice Estratégico:** formado pela alta administração, normalmente os fundadores ou diretores, responsáveis por definir a direção da organização, tomar decisões estratégicas e assegurar a adaptação ao ambiente externo. Em startups, esse grupo tende a ser enxuto e centralizador nas fases iniciais.
c) **Linha Hierárquica Intermediária:** refere-se aos gestores que conectam o ápice ao núcleo operacional, atuando na supervisão das operações, no desdobramento das

estratégias e na coordenação de equipes.

d) **Tecnoestrutura:** composta por analistas e especialistas que não atuam diretamente na produção, mas são responsáveis por padronizar, controlar e otimizar os processos organizacionais, por meio de planejamento, sistemas de informação e avaliação de desempenho. É comum em estágios mais avançados das startups.
e) **Staff de Apoio:** englobam os setores que prestam serviços indiretos, como jurídico, RH, TI, comunicação e suporte administrativo. Seu papel se torna mais relevante à medida que a organização cresce e se complexifica.

A combinação dessas partes, em diferentes arranjos, dá origem a tipologias estruturais específicas, as quais podem ser caracterizadas com base em três variáveis fundamentais, propostas por Mintzberg (2012), para analisar as configurações estruturais organizacionais:

a) **Complexidade** refere-se ao grau de diferenciação da organização, seja horizontal (especialização de funções), vertical (níveis hierárquicos) ou geográfica (distribuição espacial). Startups em fases iniciais apresentam baixa complexidade, enquanto nas fases de tração e escala essa complexidade tende a aumentar.
b) **Grau de formalização** diz respeito ao nível de padronização de comportamentos, processos e regras. Em startups, a formalização é inicialmente baixa para favorecer a inovação, mas cresce com a necessidade de controle, replicabilidade e qualidade.
c) **Centralização da tomada de decisão** indica quem tem o poder de decidir. Estruturas altamente centralizadas concentram decisões no topo, o que é comum em startups em estágio inicial. Com o tempo, a descentralização torna-se necessária para acelerar processos e ampliar a autonomia das equipes.

A partir da interação entre essas partes e variáveis, Mintzberg (2012) propôs diferentes configurações estruturais:

a) **Estrutura simples:** predominante em startups no início do ciclo de vida, com baixa formalização, baixa complexidade e centralização intensa no ápice estratégico;
b) **Burocracia mecânica:** indicada para ambientes estáveis, com alta formalização, processos padronizados e ênfase na eficiência;
c) **Burocracia profissional:** comum em organizações baseadas em conhecimento, como hospitais e universidades;
d) **Estrutura divisionalizada:** adequada a grandes organizações com múltiplos produtos ou mercados, baseando-se em unidades semiautônomas; e
e) **Adhocracia:** estrutura flexível e inovadora, descentralizada, ideal para ambientes incertos - característica marcante em startups nas fases de validação e tração.

Além da tipologia clássica, proposta por Mintzberg (2012), outros autores contemporâneos têm destacado outras abordagens mais orgânicas, como o conceito as organizações em rede, as organizações exponenciais e os modelos horizontais, que visam reduzir níveis hierárquicos e fomentar a autonomia das equipes (CURY, 2018). Tais abordagens têm sido particularmente valorizadas no universo das startups, onde a rapidez nas decisões, a horizontalidade das relações e a cultura colaborativa são vistas como elementos essenciais à inovação e à escalabilidade (ABSTARTUPS, 2023).

As organizações em rede são caracterizadas por uma estrutura flexível e descentralizada, formada pela articulação de múltiplas unidades organizacionais autônomas, internas ou externas, conectadas por meio de alianças estratégicas, contratos, parcerias ou sistemas cooperativos (CURY, 2018). Nessa configuração, a organização deixa de operar de forma isolada para atuar em sinergia com outros atores, aproveitando competências complementares e compartilhando recursos (DAFT, 2014). O modelo em rede permite alta adaptabilidade, rapidez na resposta ao mercado e redução de custos fixos. Para as startups, essa abordagem é particularmente útil durante os estágios de validação e tração, quando a construção de

ecossistemas colaborativos e o acesso a know-how externo podem acelerar o desenvolvimento do negócio sem exigir a expansão interna da estrutura (CUNHA FILHO; REIS; ZILBER, 2018).

Já as organizações exponenciais, são aquelas que conseguem escalar seu impacto de forma desproporcionalmente rápida e eficiente em relação ao uso de recursos, muitas vezes por meio de tecnologias digitais, modelos de negócios disruptivos e o uso intensivo de dados. Essas organizações se estruturam em torno de atributos como propósito transformador massivo (PTM), uso de comunidades externas, algoritmos, plataformas e autonomia das equipes. A estrutura tende a ser fluida, orientada por projetos e focada na experimentação constante. Em vez de processos fixos, privilegiam ciclos iterativos e estruturas leves, com alta capacidade de se reconfigurar conforme o mercado exige (ISMAIL; MALONE; VAN GEEST, 2014). Para startups que aspiram a crescer rapidamente e impactar mercados globais, adotar princípios das organizações exponenciais pode ser decisivo para alcançar a escalabilidade e a relevância estratégica em contextos de alta competitividade.

A compreensão dessas tipologias e dos elementos que as compõem permite analisar com mais profundidade a trajetória estrutural das startups e os desafios que elas enfrentam na busca pelo equilíbrio entre inovação, crescimento e sustentabilidade organizacional.

2.3. Startups e o Ciclo de Vida Organizacional

As organizações, assim como os organismos vivos, passam por diferentes estágios de desenvolvimento ao longo do tempo, o que exige adaptações estruturais, estratégicas e culturais. Essa perspectiva evolutiva, conhecida como ciclo de vida organizacional, tem sido amplamente discutida na literatura da administração (ADIZES, 2002), sendo especialmente relevante para a compreensão das startups, cujo percurso é marcado por forte dinamismo, incerteza e transformação contínua.

Um dos principais autores a sistematizar esse pensamento foi Ichak Adizes, que desenvolveu um modelo de ciclo de vida organizacional inspirado em analogias com o desenvolvimento biológico dos seres vivos. Segundo Adizes (2002), as organizações, assim como os organismos, passam por uma sequência de fases previsíveis, enfrentando desafios distintos em cada etapa. Essas fases incluem nascimento, crescimento, estabilidade, envelhecimento e, eventualmente, declínio ou renovação, segundo o autor. Para ele, a chave para a longevidade organizacional está na capacidade de adaptar a estrutura e os processos internos às demandas de cada fase, sob risco de estagnação ou colapso.

O modelo de Adizes (2002) trouxe uma contribuição importante ao mostrar que não existe uma estrutura organizacional ideal e universal, mas sim estruturas que precisam ser coerentes com o estágio de maturidade e complexidade da organização. Essa ideia influenciou diversas abordagens subsequentes, inclusive as que analisam o desenvolvimento de startups.

O ciclo de vida das startups, conforme atualmente conhecido, deriva de uma adaptação contemporânea desse pensamento evolutivo às especificidades do empreendedorismo inovador. A formulação mais difundida do ciclo de vida das startups foi proposta por Steve Blank (2005) e aprofundada por Eric Ries (2012), no contexto do movimento Lean Startup. Essa abordagem se consolidou tanto na literatura acadêmica quanto no meio empresarial, sendo amplamente utilizada por incubadoras, aceleradoras, fundos de investimento e programas de fomento à inovação.

As propostas de Steve Blank (2005) e Eric Ries (2012) se conectam de forma complementar e sinérgica, formando a base conceitual e metodológica do Empreendedorismo Enxuto (Lean Entrepreneurship). Embora cada um tenha desenvolvido suas ideias em momentos diferentes e com focos distintos, ambos compartilham uma visão crítica ao modelo tradicional de criação de empresas, baseado em planos de negócios extensos, desenvolvimento

interno sem validação de mercado e lançamentos tardios.

2.3.1 Customer Development

Em seu livro *The Four Steps to the Epiphany* (2005), Steve Blank propõe o Customer Development, um processo iterativo para descobrir, validar e escalar um modelo de negócios. Ele identificou que startups não são versões menores de empresas consolidadas, mas sim organizações temporárias em busca de um modelo de negócios repetível e escalável. A partir dessa premissa, estruturou um modelo de desenvolvimento em quatro etapas principais: descoberta do cliente, validação do cliente, criação de cliente e construção da empresa (BLANK, 2005). O modelo proposto por Blank (2005) está sintetizado no Quadro 1.

QUADRO 1. Modelo Customer Development

Fase	Objetivo	Principais Atividades	Características Organizacionais
Descoberta do Cliente (Customer Discovery)	Entender profundamente o problema do cliente e validar se há um mercado real para a solução proposta.	• Identificação e segmentação do público-alvo. • Realização de entrevistas com potenciais clientes (sem intenção de vender). • Validação das hipóteses sobre o problema que a startup pretende resolver. • Desenvolvimento de uma proposta de valor inicial.	• Estrutura informal, com equipes reduzidas e multifuncionais. • Processo centrado nos fundadores, que geralmente acumulam as funções de gestão, desenvolvimento de produto e pesquisa de mercado. • Forte orientação à experimentação, com poucos ou nenhum processo estruturado. • Alta centralização da tomada de decisão.
Validação do Cliente (Customer Validation)	Testar se o modelo de negócio é viável, ou seja, se os clientes estão dispostos a pagar pela solução oferecida.	• Construção e lançamento de um Produto Mínimo Viável (MVP). • Definição de métricas de validação (como taxa de conversão, custo de aquisição de cliente, feedbacks). • Testes de preço, canais de venda e formas de entrega do produto/serviço. • Primeiras vendas (não necessariamente em larga escala).	• Estrutura enxuta, mas com sinais de formalização crescente (por exemplo, ferramentas de CRM ou processos de atendimento ao cliente). • Início da especialização de papéis: marketing, vendas e desenvolvimento técnico começam a se diferenciar. • Mantém-se a centralização estratégica, mas já há delegação tática para alguns colaboradores. • Cultura orientada a aprendizado por dados e ciclos de feedback rápido.
Criação de Cliente (Customer Creation)	Aumentar a demanda e escalar a base de clientes, utilizando os canais mais eficazes identificados na etapa anterior.	• Lançamento de campanhas de marketing mais estruturadas. • Definição e gestão de funis de vendas. • Expansão geográfica ou para outros segmentos de clientes. • Construção da marca e posicionamento no mercado.	• Estrutura mais organizada, com áreas funcionais emergindo (marketing, vendas, produto, atendimento). • Contratação de profissionais especializados, inclusive lideranças intermediárias. • Implementação de processos internos e indicadores de desempenho. • Início da descentralização de decisões operacionais. • Fortalecimento da cultura organizacional e da comunicação interna.

Construção da Empresa (Company Building)	Transformar a startup em uma empresa estruturada, capaz de crescer de forma sustentada e reproduzível.	• Institucionalização da governança, cultura e processos. • Formação de departamentos com lideranças claras e metas definidas. • Expansão da infraestrutura (tecnológica, logística, administrativa). • Consolidação da proposta de valor e posicionamento no mercado.	• Estrutura formalizada, com especialização funcional e níveis hierárquicos bem definidos. • Criação de políticas internas, rotinas administrativas e sistemas de gestão (ERP, RH, jurídico etc.). • Adoção de práticas de governança corporativa, planejamento estratégico e compliance. • Equilíbrio entre escalabilidade e inovação contínua.

Fonte: Elaboração Própria com base em Blank (2005)

Esse modelo contribuiu para revolucionar a forma como startups são concebidas e geridas, oferecendo uma alternativa aos planos de negócios tradicionais e priorizando o ajuste entre produto e mercado (product-market fit) como passo fundamental antes do crescimento.

2.3.2 Lean Startup

A proposta de Eric Ries (2012), por sua vez, nasce da experiência prática com startups e do contato direto com a metodologia de Blank (2005). O livro *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (2011), surgiu como uma resposta às altas taxas de mortalidade de startups e aos desafios enfrentados por empreendedores ao lançar novos produtos e modelos de negócios em ambientes incertos e voláteis. Inspirado nos princípios do Lean Manufacturing da Toyota - como eliminação de desperdícios, melhoria contínua e foco no cliente - Ries (2012) adaptou esses conceitos ao contexto das startups inovadoras, criando uma abordagem iterativa e enxuta para a construção de negócios sustentáveis.

A principal premissa do Lean Startup é que startups não devem operar com base em planos de negócios rígidos e projeções de longo prazo, mas sim com base em hipóteses testáveis, experimentação contínua e aprendizado validado (RIES, 2012). O foco está em descobrir rapidamente o que funciona e o que não funciona no mercado, por meio de ciclos curtos de desenvolvimento, feedback constante dos clientes e capacidade de adaptação (SARMENTO; COSTA, 2016).

Essa abordagem é baseada em ciclos curtos de experimentação. Sua contribuição mais conhecida é o ciclo Construir-Medir-Aprender (Build-Measure-Learn), que orienta a construção de produtos mínimos viáveis (MVPs), a mensuração de resultados com base em métricas acionáveis e o aprendizado validado, ou seja, o processo de tomar decisões baseadas em evidências reais do comportamento do cliente (RIES, 2012). O Quadro 2 sintetiza os conceitos-chaves do Lean Startup.

QUADRO 2. Modelo Lean Startup

Produto Mínimo Viável (MVP - Minimum Viable Product)	Trata-se da versão mais simples de um produto que permite testar hipóteses fundamentais sobre o negócio com o menor esforço possível. O MVP deve ser funcional o suficiente para que os clientes interajam com ele e forneçam feedback real. A ideia é aprender com o mercado antes de investir grandes recursos em desenvolvimento.
Ciclo Construir-Medir-Aprender (Build-Measure-Learn)	Este é o ciclo central do Lean Startup. A startup constrói um MVP (Build), testa sua aceitação junto aos clientes e coleta dados (Measure), e a partir disso interpreta os resultados para decidir se deve continuar na direção atual ou realizar mudanças estratégicas (Learn). Esse processo é repetido continuamente, promovendo um aprendizado ágil e baseado em evidências.
Aprendizado Validado (Validated Learning)	Em vez de medir o sucesso com base em métricas de vaidade (como número de curtidas ou acessos ao site), o Lean Startup propõe o uso de métricas que comprovem se as hipóteses de

	negócio estão sendo confirmadas ou refutadas. O aprendizado validado é o processo de demonstrar empiricamente que a startup está progredindo em direção à construção de um modelo de negócios viável.
Pivotar ou Perseverar	Após cada ciclo de aprendizado, a equipe deve decidir se continua no rumo atual (perseverar) ou muda significativamente algum aspecto do modelo de negócio (pivotar). O "pivot" pode significar alterar o público-alvo, o canal de distribuição, o modelo de receita, entre outros elementos.

Fonte: Elaboração Própria com base em Ries (2012)

O movimento Lean Startup teve grande impacto no ecossistema de inovação ao proporcionar um método replicável, adaptável e testado empiricamente para o desenvolvimento de startups (SARMENTO; COSTA, 2016). A proposta de Ries (2012) não apenas alterou a forma de empreender, mas também ampliou a discussão sobre como estruturar organizações em ambientes de incerteza radical, influenciando diretamente as escolhas de estrutura organizacional ao longo do ciclo de vida das startups.

Do ponto de vista organizacional, a proposta de Ries (2012) traz implicações importantes para a estrutura e a gestão das startups:

a) **Flexibilidade estrutural:** O Lean Startup valoriza estruturas leves, horizontais e com equipes multidisciplinares capazes de tomar decisões rápidas e aprender com os erros;
b) **Descentralização e autonomia:** Os times são incentivados a experimentar e a responder com agilidade às descobertas do mercado, o que requer autonomia nas decisões operacionais;
c) **Cultura de inovação e aprendizado contínuo:** A estrutura deve favorecer o compartilhamento de aprendizados, a tolerância ao erro e a adaptação constante, elementos que contrastam com estruturas altamente burocratizadas; e
d) **Gestão baseada em dados:** A tomada de decisão é orientada por experimentos controlados, métricas acionáveis e ciclos rápidos de iteração - e não por intuições ou planejamentos inflexíveis.

2.3.3 Ciclo de Vida das Startups

Embora a concepção do ciclo de vida das startups tenha sido consolidada posteriormente por meio de práticas de incubadoras, aceleradoras e plataformas de apoio ao empreendedorismo, pode-se dizer que o conteúdo da obra *The Startup Owner's Manual* (2012), publicada por Steve Blank e Bob Dorf, foi fundamental para estruturar a lógica sequencial, experimental e adaptativa que sustenta esse modelo.

O livro integra, de forma sistematizada, os princípios do Customer Development, (2005), com os fundamentos do movimento Lean Startup (2012), formando um guia prático e estratégico para empreendedores lidarem com a incerteza, a complexidade e a velocidade características do ambiente de startups.

Enquanto Blank (2005) define o caminho estratégico da startup (o que precisa ser descoberto e validado para que o negócio exista), Ries (2012) oferece as ferramentas táticas e operacionais para testar, medir e adaptar essas descobertas em tempo real.

Além da compatibilidade metodológica, ambas as abordagens compartilham pressupostos centrais: a valorização do feedback real do cliente como insumo principal do processo de desenvolvimento, a rejeição ao desperdício de recursos em hipóteses não testadas, e a flexibilidade estrutural e estratégica como condição de sobrevivência para a startup.

Do ponto de vista organizacional, essa integração tem implicações significativas, indicando que startups tendem a adotar estruturas horizontais, equipes enxutas e dinâmicas de decisão descentralizadas, especialmente nas fases iniciais, as quais evoluem de forma progressiva, em sintonia com os aprendizados obtidos em cada etapa de desenvolvimento

(SARMENTO; COSTA, 2016). À medida que o modelo de negócio se confirma e o produto encontra aderência no mercado, a organização começa a incorporar práticas de governança, rotinas operacionais e sistemas de gestão, sempre mantendo o foco em iterar, aprender e adaptar-se rapidamente às novas realidades (BLANK; DORF, 2012).

O Quadro 3 explicita a integração entre as abordagens Customer Development, Lean Startup e o Modelo do Ciclo de Vida.

QUADRO 3. Modelo Lean Startup

Customer Development (Blank)	Práticas do Lean Startup (Ries)	Ciclo de Vida das Startups
Descoberta do Cliente (Customer Discovery)	Construção de MVPs e entrevistas com usuários	**Ideação:** Formulação do problema e da solução
Validação do Cliente (Customer Validation)	Testes de mercado com métricas acionáveis	**Validação:** Teste das hipóteses e MVP
Criação de Cliente (Customer Creation)	Crescimento com base em canais validados	**Tração:** Crescimento da base de clientes
Construção da Empresa (Company Building)	Estruturação organizacional e escalabilidade sustentada	**Operação e Escala:** Estruturação e expansão

Fonte: Elaboração própria com base em Blank (2005), Ries (2012), Blank e Dorf (2012)

Assim, pode-se dizer que a conexão entre Customer Development e Lean Startup oferece às startups um modelo integrado de desenvolvimento estratégico e operacional, que articula aprendizado contínuo, experimentação e estrutura organizacional adaptativa como pilares fundamentais para o sucesso em ambientes incertos e altamente competitivos; constituindo-se na base do ciclo de vida das startups (BLANK; DORF, 2012).

Consolidado empiricamente por agentes do ecossistema empreendedor, o Modelo do Ciclo de Vida das Startups oferece um referencial conceitual e prático para orientar o desenvolvimento progressivo das startups, permitindo que elas alinhem suas decisões organizacionais às exigências de cada estágio e maximizem suas chances de sucesso em ambientes de alta volatilidade (ABSTARTUPS, 2022). O modelo descreve a evolução sequencial de uma startup em cinco fases a saber (MACHADO; BISCHOF, 2017; ABSTARTUPS, 2023):

a) **Ideação:** a startup encontra-se em seu estágio mais embrionário, onde predomina a incerteza e o foco está na identificação de um problema real de mercado e na concepção de uma proposta de valor inovadora. A estrutura organizacional, quando existente, é altamente informal, horizontal e centralizada na figura do(s) fundador(es). A comunicação é direta, os papéis são fluidos e sobrepostos, e não há processos sistematizados. Essa ausência de rigidez estrutural favorece a criatividade e a experimentação, elementos cruciais para a geração de hipóteses sobre o modelo de negócio.
b) **Validação**: a principal meta da startup é testar essas hipóteses no mercado, por meio de interações com usuários reais, desenvolvimento de um produto mínimo viável (MVP) e coleta de feedback contínuo. A estrutura permanece enxuta e ágil, mas começa a demandar maior organização interna para sustentar os ciclos de aprendizagem rápida. O modelo adhocrático tende a ser predominante nesse estágio, permitindo que a startup reaja rapidamente a descobertas e reconfigure sua proposta de valor com base nas necessidades do cliente. A informalidade ainda é uma marca registrada, mas surgem os primeiros sinais de definição de papéis, métricas e processos internos.
c) **Operação**: marca o início da consolidação do modelo de negócios, com a oferta do produto/serviço ao mercado de forma mais estruturada. A startup precisa agora atender a uma demanda crescente, o que exige maior eficiência nos processos,

alocação racional de recursos e definição mais clara de funções e responsabilidades. A estrutura organizacional começa a se formalizar, com a introdução de rotinas, fluxos de trabalho e ferramentas de gestão. Embora a flexibilidade ainda seja necessária, há um movimento em direção à funcionalização das áreas (marketing, tecnologia, atendimento etc.), com líderes emergindo para coordenar os times.

d) **Tração**: caracteriza-se pelo crescimento acelerado da base de clientes e pela entrada de capital de risco, o que eleva a complexidade interna e as expectativas de desempenho. Nessa etapa, a startup precisa equilibrar inovação e execução, mantendo a cultura ágil que a fez crescer, mas criando mecanismos formais de governança, gestão de pessoas, controle financeiro e indicadores de desempenho. Estruturas mais robustas e especializadas passam a ser exigidas, e a descentralização da tomada de decisão se torna um fator crítico para a escalabilidade e sustentabilidade do crescimento;

e) **Escala**: a startup assume um perfil mais próximo ao de uma empresa tradicional em crescimento consolidado, com atuação em múltiplos mercados e estruturas organizacionais mais complexas. A padronização de processos, a definição de políticas internas e o fortalecimento de lideranças intermediárias tornam-se indispensáveis. A estrutura tende a se tornar mais hierárquica e especializada, embora deva preservar elementos de flexibilidade e inovação que permitam à organização continuar se adaptando. É também nesta fase que os riscos de engessamento organizacional aumentam, podendo comprometer a capacidade de inovar e responder ao mercado com agilidade.

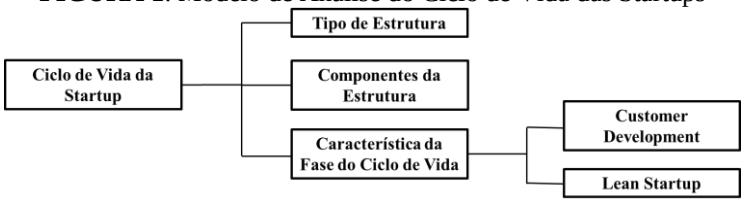
A compreensão do ciclo de vida das startups permite identificar que a estrutura organizacional não é estática, mas sim um elemento dinâmico que deve evoluir em consonância com o estágio de desenvolvimento do negócio (ABSTARTUPS, 2023). A inadequação entre estrutura e estágio de maturidade pode comprometer a capacidade de adaptação, gerar ineficiências operacionais e limitar o potencial de crescimento (BLANK; DORF, 2012). Por isso, o alinhamento entre estrutura e ciclo de vida é um fator estratégico decisivo para o sucesso das startups em ambientes altamente voláteis e competitivos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como pesquisa de natureza teórica (RICHARDSON, 2017), de caráter descritivo (GIL, 2008) e abordagem qualitativa (VERGARA, 2006), utilizando-se como método a pesquisa bibliográfica (RICHARDSON, 2017). Como técnica de coleta de dados foi aplicada a revisão integrativa da literatura (COOPER; SCHINDLER, 2011) e a análise de conteúdo foi adotada como técnica de análise de dados (BARDIN, 2011).

O modelo para análise das startups está apresentado na Figura 1 e o Quadro 4 sintetiza as categorias de análise, orientando como elas devem ser descritas/classificadas. O modelo desenvolvido visa a caracterização das cinco fases do ciclo de vida das startups, considerando o seu objetivo, o tipo de estrutura (Mintzberg), os componentes predominantes (Mintzberg) e as suas principais características, articuladas pelos modelos de Blank (2005) e Ries (2012).

FIGURA 1. Modelo de Análise do Ciclo de Vida das Startups



Fonte: Elaboração própria

QUADRO 4. Categorias de Análise do Ciclo de Vida das Startups

Categoria	Descrição	Autor
Tipo de Estrutura	a) Estrutura simples b) Burocracia mecânica c) Burocracia profissional d) Estrutura divisionalizada e) Adhocracia	Mintzberg (2012)
Componentes da Estrutura	a) Núcleo Operacional b) Ápice Estratégico c) Linha Hierárquica Intermediária d) Tecnoestrutura e) Staff de Apoio	Mintzberg (2012)
Customer Development	a) Descoberta do cliente b) Validação do cliente c) Criação de cliente d) Construção da empresa	Blank (2005)
Lean Startup	a) Produto Mínimo Viável b) Ciclo Construir-Medir-Aprender c) Aprendizado Validado d) Pivotar ou perseverar	Ries (2012)
Fases do ciclo de vida da startup	a) Ideação b) Validação c) Tração d) Operação e) Escala	Blank (2005), Ries (2012), Blank e Dorf (2012) ABSTARTUPS (2023)

Fonte: Elaboração própria

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados são apresentados e discutidos tendo como base o modelo de análise crítica do ciclo de vida das startups, desenvolvido e caracterizado na metodologia. São utilizadas quatro variáveis-chave para analisar cada uma das fases do ciclo de vida das startups: o objetivo da fase, o tipo de estrutura organizacional predominante, os componentes estruturais que se destacam em cada etapa e as principais características observadas à luz das abordagens de Customer Development e Lean Startup. O Quadro 5 apresenta a síntese da análise crítica realizada.

QUADRO 5. Análise Crítica do Ciclo de Vida das Startups

Fase	Objetivo	Tipo de Estrutura	Componentes Estruturais Predominantes	Características da Fase
Ideação	Identificar um problema real de mercado e conceber uma proposta de valor inicial	Estrutura simples	Ápice estratégico e núcleo operacional	Customer Discovery ; formulação de hipóteses, MVP inicial; informalidade total; centralização intensa
Validação	Testar as hipóteses do modelo de negócio, validar a aderência da solução com o mercado	Adhocracia	Ápice estratégico, núcleo operacional e início do staff de apoio	Customer Validation ; MVP testado, ciclos Build–Measure–Learn ; uso inicial de métricas; estrutura fluida
Operação	Estabilizar o modelo de negócios e profissionalizar os processos internos	Estrutura funcional emergente	Ápice estratégico, início da linha intermediária e expansão do staff de apoio	Transição entre validação e Customer Creation; formalização inicial de áreas; início de processos internos
Tração	Expandir rapidamente a base de clientes, crescer de forma acelerada e consistente	Adhocracia com elementos de estrutura funcional ou matricial	Consolidação da linha intermediária, staff estruturado, início da tecnoestrutura	Customer Creation; crescimento com base em dados; surgimento de governança; descentralização e uso de indicadores
Escala	Consolidar a empresa como uma organização sustentável e escalável em diferentes mercados	Estrutura divisionalizada ou funcional consolidada	Todas as partes presentes: ápice, linha intermediária, tecnoestrutura, staff e núcleo operacional	Company Building ; estrutura formal consolidada; especialização por áreas e produtos; riscos de burocratização

Fonte: Elaboração própria com base em Blank (2005), Mintzberg (2012), Ries (2012), Blank e Dorf (2012), ABSTARTUPS (2023)

Na fase de ideação, o objetivo central é identificar um problema real de mercado e conceber uma proposta de valor inovadora (ABSTARTUPS, 2023). A estrutura organizacional é inexistente ou altamente informal, enquadrando-se no modelo de estrutura simples, com predomínio do ápice estratégico e núcleo operacional, geralmente representados pelos próprios fundadores (MINTZBERG, 2012). Nesse estágio, predominam a centralização da tomada de decisão, a ausência de processos e a sobreposição de funções. Do ponto de vista metodológico, essa fase se alinha à etapa de Customer Discovery, proposta por Blank (2005), e à formulação de hipóteses e início do desenvolvimento do MVP, segundo Ries (2012).

A fase de validação tem como meta testar essas hipóteses e validar a aderência da solução ao mercado, com base na interação com usuários reais (ABSTARTUPS, 2023). A estrutura passa a se configurar como uma adhocracia, marcada por flexibilidade, informalidade e orientações por projetos (MINTZBERG, 2012). Os componentes organizacionais predominantes são o ápice estratégico, o núcleo operacional e o início do staff de apoio, especialmente nas áreas de produto e marketing. O modelo de Customer Validation (BLANK,2005) e os ciclos Build–Measure–Learn (RIES, 2012) orientam a coleta de dados e os ajustes do MVP com base em feedbacks de clientes reais.

Na fase de operação, o foco passa a ser a estabilização do modelo de negócios e a estruturação de processos internos (ABSTARTUPS, 2023). A organização caminha para uma estrutura funcional emergente, com definição incipiente de áreas como atendimento, comercial e tecnologia (MINTZBERG, 2012). O ápice estratégico continua relevante, mas surgem as primeiras camadas da linha hierárquica intermediária e uma expansão do staff de apoio (MINTZBERG, 2012). A startup se encontra em transição entre as etapas de validação e criação de clientes, fortalecendo rotinas operacionais e métricas de desempenho para suportar uma base de usuários mais estável (BLANK; DORF, 2012).

A fase de tração é caracterizada por um crescimento acelerado, impulsionado por estratégias de marketing, investimento em canais e expansão do time (RIES, 2012). A estrutura organizacional torna-se mais complexa, combinando elementos de adhocracia com estruturas funcionais ou matriciais, permitindo a integração entre inovação e eficiência (ABSTARTUPS, 2023). A linha intermediária se consolida, o staff se especializa, e a tecnoestrutura emerge com funções de controle e planejamento (MINTZBERG, 2012). Corresponde à etapa de Customer Creation (BLANK, 2005) e exige descentralização de decisões, uso intensivo de indicadores de performance e práticas incipientes de governança (RIES, 2012).

Por fim, a fase de escala representa o momento de consolidação da empresa como uma organização sustentável e replicável em diferentes contextos (SARMENTO; COSTA, 2016). A estrutura tende à divisionalização ou à funcionalidade plenamente consolidada, com todas as partes da estrutura organizacional propostas por Mintzberg (2012) presentes e articuladas: ápice, linha intermediária, staff, tecnoestrutura e núcleo operacional. Essa fase se associa à etapa de Company Building (BLANK,2005), em que a empresa institucionaliza processos, políticas internas, estruturas regionais ou por unidade de negócio, assumindo os riscos típicos da burocratização, como a perda de agilidade e distanciamento da cultura original (BLANK; DORF, 2014).

Essa caracterização evidencia a necessidade de adaptação organizacional ao longo do ciclo de vida da startup, confirmando que o alinhamento entre estrutura, estratégia e estágio de desenvolvimento é um dos principais fatores para o sucesso em contextos de inovação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar criticamente os fatores facilitadores e restritivos do processo de desenvolvimento organizacional de startups, com base nas transformações estruturais ocorridas ao longo de seu ciclo de vida. Partindo da revisão da teoria

do ciclo de vida organizacional e das metodologias de Customer Development (BLANK, 2005) e Lean Startup (RIES, 2012), foi possível compreender como essas abordagens influenciaram a consolidação do modelo amplamente difundido em cinco fases: ideação, validação, operação, tração e escala.

Com base na análise desenvolvida, observou-se que cada fase do ciclo de vida demanda configurações organizacionais específicas, as quais afetam diretamente a capacidade da startup de lidar com a incerteza, responder às exigências do mercado e sustentar seu crescimento. A seguir, são destacados os principais fatores facilitadores de cada fase (BLANK; DORF, 2012; ARRUDA; NOGUEIRA, 2015; FRARE; AKROYD, 2023; ABSTARTUPS, 2023):

a) Ideação: estrutura enxuta e informal, alta flexibilidade, proximidade entre membros, liberdade criativa;
b) Validação: foco no cliente, agilidade para testar hipóteses, uso de MVP e métricas acionáveis, cultura de aprendizagem;
c) Operação: definição inicial de processos, criação de áreas funcionais, início da governança, alinhamento interno;
d) Tração: crescimento da equipe, descentralização das decisões, uso de indicadores de desempenho, entrada de capital; e
e) Facilitadores: consolidação da estrutura organizacional, formalização de processos, ampliação do mercado, institucionalização.

Quanto aos fatores restritivos, são identificados os seguintes aspectos (BLANK; DORF, 2012; ARRUDA; NOGUEIRA, 2015; FRARE; AKROYD, 2023; ABSTARTUPS, 2023):

a) Ideação: ausência de processos e métricas, sobreposição de funções, centralização excessiva, inexperiência da equipe fundadora;
b) Validação: falta de clareza sobre papéis, pouca sistematização interna, risco de mudanças constantes sem análise estratégica;
c) Operação: transição difícil da informalidade para a formalização, sobrecarga dos fundadores, conflitos entre inovação e rotina;
d) Tração: perda de controle sobre a cultura, necessidade de profissionalização rápida, dificuldade de coordenação entre áreas; e
e) Escala: riscos de burocratização, engessamento da inovação, distanciamento do cliente final, aumento da complexidade interna.

A análise estruturada do ciclo de vida das startups permite compreender que não há uma estrutura ideal, mas sim uma estrutura adequada a cada fase, devendo a organização adaptar-se constantemente para manter sua capacidade de inovar e crescer de forma sustentável (RIES, 2012). Essa abordagem traz importantes contribuições acadêmicas, ao integrar teoria organizacional clássica (ADIZES, 2002; MINTZBERG, 2012).) com abordagens contemporâneas do empreendedorismo, propondo uma leitura dinâmica da estrutura organizacional nas startups, algo ainda pouco explorado na literatura.

Do ponto de vista empírico, o modelo desenvolvido oferece um instrumento de diagnóstico e orientação prática para empreendedores e gestores, permitindo avaliar com maior precisão a maturidade estrutural das startups e apoiar decisões estratégicas de alocação de recursos, definição de equipes, estruturação de processos e modelos de governança (RIES, 2012).

Entretanto, este estudo apresenta limitações, sendo a principal delas a natureza teórica e conceitual da abordagem, sem a aplicação empírica em estudos de caso ou levantamento de campo que validem os fatores descritos. Além disso, embora o modelo das cinco fases seja amplamente aceito no ecossistema empreendedor, ele não possui uma definição única ou padronizada na literatura, o que pode gerar variações de interpretação conforme o contexto (ABSTARTUPS, 2023).

Como perspectivas para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas empíricas com startups em diferentes estágios de maturidade, a fim de testar e validar os fatores estruturais aqui propostos. Estudos de caso longitudinais podem ser particularmente úteis para compreender as transições entre fases e os impactos organizacionais dessas mudanças. Além disso, investigações que cruzem as variáveis estruturais com dimensões como cultura organizacional, liderança e aprendizagem organizacional poderão enriquecer ainda mais a compreensão sobre os caminhos do desenvolvimento sustentável em startups.

Assim, este artigo espera contribuir com o avanço das discussões sobre estrutura organizacional em contextos inovadores e, sobretudo, oferecer subsídios teórico-práticos para fortalecer o ecossistema de empreendedorismo inovador.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak, OS CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES: Como e Por que as Empresas Crescem e Morrem e O que Fazer a Respeito, São Paulo: Editora Pioneira Thomson-2002.

ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V. Causas Da Mortalidade De Startups Brasileiras. O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado. Nova Lima, DOM, 9(25):26-33. (2015). Disponível em: http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2025/Causas%20da %20mortalidade%20das%20startups%20brasileiras.pdf Acesso em 28/02/2019.

ABSTARTUPS. Associação Brasileira de Startups, 2022. Mapeamento do ecossistema brasileiro de startups. Disponível em: https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2023/01/Mapeamento-de-Startups-Brasil-2022.pdf. Acesso em: 09 abr. 2024.

ABSTARTUPS. Associação Brasileira de Startups, 2023. Fases de uma startup: Saiba tudo sobre cada etapa. Disponível em: https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/. Acesso em: 09 abr. 2024.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Edições 70: 2011.

BLANK, Steve. The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win. 2. ed. Pescadero: K&S Ranch, 2005.

BLANK, S.; DORF, B. The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. New Jersey: BookBaby, 2012.

BLANK, S.; DORF, B. Startup: manual do empreendedor. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books Editora. 2014.

CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. Métodos de pesquisa em administração. 10ª ed. Porto Alegre: Bookman (2011).

CUNHA FILHO, Márcio Augusto Lassance; REIS, Alessandro Paes; ZILBER, Moisés Ari.

Startups: do nascimento ao crescimento – proposta de integração para ciclos de inovação e desafios do desenvolvimento. Revista Desafios, v.5, n.3, p.98-113, 2018.

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. - 9ª ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

DAFT, Richard L. Organizações: teoria e projetos. – 11ª ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2014.

FRARE, A. B., AKROYD, C. Performance management and open innovation: evidence from Brazilian startups. Management Decision, (ahead-of-print). (2023). https://doi.org/10.1108/MD07-2022-0892

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª ed. São Paulo: Atlas. (2008).

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, v. 50, n. 4, p. 37–46, 1972.

ISMAIL, Salim; MALONE, Michael S.; VAN GEEST, Yuri. Organizações exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas do que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM, 2014.

MACHADO, T.; BISCHOF, C. S. Advento das startups como modalidade de negócio: um estudo na região metropolitana de Curitiba-PR. Ca d e r n o PA IC, 18(1), 231-253, 2017.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes: Estrutura em cinco configurações. - 2ª ed. - São Paulo: Atlas, 2012.

RIES, E. A startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel. (2012).

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SARMENTO, M. R. C; COSTA, L. F. L. G. O papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora a luz da metodologia lean startup. Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação, 1(1):65-86, set. 2016.

VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa. São Paulo: Atlas. (2006).

WEBER, L. B., DE OLIVEIRA, L. A., CAMARGO, B. F. Startups e o processo de captação de recursos em fundos de investimentos e aceleradoras. Disciplinarum Scientia | Sociais Aplicadas, 21(1), 49–68. (2025). https://doi.org/10.37778/dscsa.v21i1.5172