



# Avaliação e análise dos estágios de desenvolvimento de startups brasileiras

## *Evaluation and analysis of the development stages of brazilian startups*

ISSN: 2319-0639  
OPEN ACCESS

Beatriz Lavezo dos Reis <sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-5916-3184>

Julia Cristina Bogoni <sup>2</sup>

ORCID not provided by the author

<sup>1</sup> Universidade Estadual de Maringá

<sup>2</sup> Not provided by the author

**Received on:**

September /2025

**Approved on:**

December/2025

**Editor:**

Mateus Panizzon, Dr.  
PPGA UCS

**Assistant Editors:**

Catiane Borsatto Ma.  
PPGA UCS

Bianca Libardi Ma.  
PPGA UCS

Patrícia Fabro Chinelatto Ma.  
PPGA UCS

**Evaluation Process:**

Double blind peer review

**Reviewers:**

Reviewer 1

Reviewer 2



Este artigo não possui nenhum arquivo associado  
*This article does not have any associated files.*

### HIGHLIGHTS

- O estudo avalia os estágios de desenvolvimento de startups brasileiras por meio de quatro constructos integrados: gestão, liderança e cultura, agilidade e estratégia de produto e estratégia de negócio, propondo uma abordagem abrangente para compreender a maturidade organizacional e apoiar decisões estratégicas no ecossistema empreendedor brasileiro.
- A pesquisa survey aplicada a 68 startups de 11 estados brasileiros permitiu identificar diferenças relevantes entre os estágios de tração e escala, além de divergências de percepção entre níveis hierárquicos, revelando desafios organizacionais e oportunidades de melhoria na gestão do conhecimento e inovação.
- O questionário desenvolvido apresenta caráter original ao integrar quatro dimensões analíticas e incluir questões autorais, constituindo uma ferramenta validada para avaliar a maturidade de startups, replicável em outros contextos acadêmicos e práticos, contribuindo para o avanço metodológico dos estudos sobre inovação e empreendedorismo.
- Os resultados evidenciam que startups em tração enfrentam desafios relacionados à governança, processos e mensuração, enquanto startups em escala demonstram maior maturidade estrutural, porém dificuldades em medir resultados efetivos, indicando a necessidade de práticas estratégicas e sistemas gerenciais orientados por dados e inovação.

### HOW TO CITE:

Reis, B. L., & Bogoni, J. C. (2026). Avaliação e análise dos estágios de desenvolvimento de startups brasileiras. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação)*, 13(1), 48–58. <https://doi.org/10.18226/23190639.v13n1.05>



RBGI

## KEYWORDS

Startup  
Innovation  
Organizational Life Cycle  
Startup Maturity

## ABSTRACT

**Purpose:** To assess the development stages of Brazilian startups through a questionnaire based on four constructs – management, leadership and culture, agility and product strategy, and business strategy.

**Design/methodology/approach:** After a literature review and a survey of similar studies, a questionnaire was developed using the survey methodology and subsequently applied to 68 startups. Based on the results, actions and strategies are proposed to guide startups in the scale and traction maturity stages.

**Findings:** Differences in perspectives between the traction and scale stages, as well as between different hierarchical levels within startups, were identified. Additionally, opportunities for improvement in knowledge and innovation management within the organizational context were observed.

**Originality:** The developed questionnaire is unique, based on previous studies in the literature, but also introduces original questions. Furthermore, this study is the first to evaluate startups according to the four constructs together, providing insights for startups in the traction and scale maturity stages.

**Theoretical/methodological contributions:** A method for assessing the maturity of startups from multiple perspectives is proposed and validated with 68 respondents, allowing replication by other researchers.

**Social/managerial contributions:** Although on a smaller scale, the study presents an overview of the startup ecosystem in Brazil, as it evaluates companies from 11 different states. Moreover, at the end of the study, actions and guidelines are provided to support startup decision-makers with strategic direction.

## PALAVRAS-CHAVE

Startup  
Inovação  
Ciclo de Vida Organizacional  
Maturidade de startups

## RESUMO

**Objetivo:** Avaliar os estágios de desenvolvimento das startups brasileiras por meio de um questionário baseado em quatro constructos - gestão, liderança e cultura, agilidade e estratégia de produto, e estratégia de negócio.

**Desenho/metodologia/abordagem:** Após a revisão de literatura e levantamento de estudos semelhantes, utilizando a metodologia survey foi proposto um questionário e em seguida aplicado a 68 startups. A partir disso, são propostas ações e estratégias para direcionar startups que se encontram nos estágios de maturidade de escala e tração.

**Resultados:** Diferenças de perspectiva entre os estágios de tração e escala, assim como entre níveis hierárquicos diferentes dentro das startups. Também foram observadas oportunidades de melhoria na gestão do conhecimento e da inovação no contexto organizacional.

**Originalidade:** O questionário desenvolvido é único, se baseia em outros estudos da literatura, mas também propõe questões de autoria própria. Além disso, este estudo é o primeiro a avaliar segundo os quatro constructos em conjunto, e fornece insights às startups que estão nos estágios de maturidade de tração e escala.

**Contribuições/implicações teóricas/metodológicas:** Um método para avaliar a maturidade de startups sob diversos aspectos é proposto e validado com 68 respondentes, podendo ser replicado por outros pesquisadores.

**Contribuições sociais/gerenciais:** O estudo, mesmo que em menor escala, apresenta o cenário de startups no Brasil, visto que avalia empresas de 11 estados diferentes. Além disso, fornece ao final do trabalho, ações e direcionadores que podem apoiar os tomadores de decisão de startups com um direcionamento estratégico.

## 1. Introdução

Uma startup é uma organização temporária cujo objetivo é encontrar um modelo de negócios repetível e escalável para desenvolver um produto ou serviço inovador em condições de extrema incerteza (Ries, 2011; Blank & Dorf, 2014). Por buscarem desenvolver inovações que resolvam problemas reais dos clientes e adotarem um modelo de negócios enxuto, essas empresas costumam impulsionar o crescimento econômico e alcançar patamares mais altos e rápidos do que corporações tradicionais, que levam muitos anos para atingir tais resultados.

No mundo dos negócios, a inovação é considerada um pré-requisito essencial para a sobrevivência, pois contribui significativamente para o sucesso. É por meio da inovação que as organizações se mantêm à frente dos concorrentes, promovem a melhoria contínua e se adaptam às mudanças do mercado (Kulak, 2023). Para isso, é fundamental contar com pessoas alinhadas a esse propósito, motivadas a oferecer o seu melhor e comprometidas com as atividades, por mais desafiadoras que sejam.

Como sociedade, há um conjunto comprovado de técnicas para administrar grandes empresas e melhores práticas para construir produtos físicos. No entanto, quando se trata de startups e inovação, é explorado um território desconhecido. Frequentemente, são apresentadas em visões individuais, em que se buscam grandes talentos para fazer a “mágica” acontecer ou cenários em que são analisados excessivamente novos produtos sem uma abordagem estruturada. Segundo Ries (2011), “ficamos nos valendo de visões, caçando os ‘grandes homens’ capazes de fazer a mágica acontecer, ou ficamos tentando analisar os novos produtos até não poder mais” (p. 10).

Contudo, ao buscarem inovação, as empresas assumem riscos com a expectativa de obter vantagem competitiva e garantir lucros diferenciados, suficientes para compensar os desafios envolvidos no processo de inovação. Devido a esses riscos, nem todas as startups apresentam sucesso, apenas uma em cada quatro startups sobrevive aos primeiros cinco anos de funcionamento (Associação Brasileira de Startups [ABStartups], 2022).

Essa estatística é corroborada por uma pesquisa da Harvard Business School conduzida por Shikar Gosh, que aponta que aproximadamente 75% das startups falham e encerram suas atividades (Blank, 2013). Além disso, um estudo do CB Insights, realizado entre 2018 e 2021 com 111 startups que fecharam, revelou que os principais motivos para a falência são dificuldades financeiras e de captação de capital (38%) e a falta de adequação do produto ao mercado (35%). Para enfrentar o primeiro problema, muitas startups recorrem a investidores de risco, que fornecem capital para negócios com alto potencial de crescimento (CB Insights, 2021).

Esse cenário também se reflete no Brasil. Em 2015, um estudo do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral constatou que 50% das startups brasileiras avaliadas encerram suas atividades em até quatro anos. Três fatores principais contribuem para essa mortalidade: (a) o número de sócios envolvidos — quanto maior o número, maior o risco; (b) o volume de capital investido antes do início das vendas — startups que possuem capital suficiente para cobrir seus custos operacionais por um período de dois meses a um ano apresentam maior risco de falência; e (c) a localização da startup — estar em parques tecnológicos, incubadoras ou aceleradoras pode minimizar as chances de descontinuidade (Nogueira & Oliveira, 2015).

Para que as startups cresçam de forma sustentável e atraiam investidores de risco, é essencial que os empreendedores compreendam as principais causas de falência, de modo a mitigar erros e aumentar suas chances de sucesso. Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo avaliar os estágios de desenvolvimento das startups brasileiras por meio de um questionário baseado em quatro constructos: gestão, liderança e cultura, estratégia e agilidade, e estratégia de produto. Com a compilação das respostas, o estudo busca analisar como os diferentes estágios de desenvolvimento impactam o crescimento das startups, além de desenvolver uma ferramenta de visualização e apoio à tomada de decisão no ecossistema empreendedor.

A coleta dos resultados permite identificar os principais desafios enfrentados pelas startups em cada fase de desenvolvimento e propor soluções específicas. Para isso, o estudo apresenta um referencial teórico que introduz os principais conceitos relacionados às startups e seus ciclos

de vida organizacional. Em seguida, são descritos o método utilizado para a aplicação do questionário ao público-alvo e a explicação dos constructos analisados. Por fim, os resultados são discutidos, seguidos de sugestões de melhorias e das conclusões do estudo.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1. Startup

Uma startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócios que seja repetível, lucrativo e escalável (Blank & Dorf, 2014) e que trabalhe em ambiente de extrema incerteza (Ries, 2011). O termo surgiu no Vale do Silício, uma região da Califórnia nos Estados Unidos da América, denominada pólo industrial e que concentra diversas empresas de tecnologia desde os anos 1960. Porém, só se popularizou no Brasil entre os anos 1996 e 2001, no período conhecido como “bolha da internet”, quando surgiram empresas baseadas em negócios na internet (Toro Investimentos, 2022).

No Brasil, de acordo com o Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups realizado pela Associação Brasileira de Startups (Abstartups, 2022), as startups estão concentradas 53,2% na região Sudeste, 23,6% no Sul, 13,1% no Nordeste, 5,1% no Centro-Oeste e 5% no Norte. Quanto à sua área de atuação, 14,5% são Edtech (setor da educação), 9,1% Fintech (setor de finanças), 8,9% Healthtech e Life Science (Saúde e Bem-estar), 6,7% Tech (Desenvolvimento de Software) e 5,1% Retailtech (Varejo) (Abstartups, 2022).

Segundo uma pesquisa da Cortex, referência em Inteligência de Vendas B2B na América Latina, com apoio da Endeavor, o Brasil conta atualmente com 12.040 startups, sendo que 30% se concentra somente em São Paulo, seguido pelo Rio de Janeiro (11%) e Belo Horizonte (7%) (Dias, 2023).

De acordo com Ries (2011), uma startup se diferencia de uma empresa tradicional por se tratar de um novo conceito de empreendedorismo que preza pelo feedback contínuo. Em seu livro “Startup Enxuta”, é apresentado o ciclo de feedback construir-medir-aprender, que tem como objetivo auxiliar o empreendedor a organizar as ideias, criar experimentos e avaliar seus resultados de forma estruturada, a fim de gerar um aprendizado validado.

Blank (2013) afirma que uma startup não é uma versão pequena de grandes empresas, e grandes empresas não são grandes versões de startups. Além disso, Aulet (2013) destaca que também há diferenças entre pequenos negócios e startups. Segundo o autor, algumas dessas diferenças incluem o fato de as startups se concentrarem em mercados globais ou regionais, ao passo que pequenas e médias empresas focam no atendimento local e regional. O autor também aponta que a inovação não é essencial para o estabelecimento e crescimento das PMEs, mas apenas uma vantagem competitiva, enquanto para as startups o produto/serviço, processo ou modelo de negócio é baseado em algum tipo de inovação.

### 2.2. Ciclo de vida organizacional de startups

Para compreender a trajetória organizacional e auxiliar empreendedores na gestão de suas empresas, pesquisadores têm conduzido estudos sobre o Ciclo de Vida Organizacional. Esse conceito sugere que as organizações possuem uma existência com duração definida e passam por diferentes fases de desenvolvimento, comportamentos padrões e problemas específicos (Bridges, 1998; Lester et al., 2003).

Autores divergem sobre os nomes e o número de estágios. Por exemplo, Quinn e Cameron (1983) defendem quatro estágios (empreendedor, coletividade, formalização e elaboração de estrutura), enquanto Churchill e Lewis (1983) propõem cinco estágios (existência, sobrevivência, sucesso inicial, decolagem e maturidade). Um dos modelos mais reconhecidos é o de Miller e Fiesen (1984), que inclui nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio.

Como as startups diferenciam-se dos pequenos negócios tradicionais — sendo a principal diferença, segundo o Sebrae (2022), o fato de que uma startup nasce com o objetivo de crescer e se tornar uma grande empresa, enquanto uma empresa tradicional nasce a partir de uma necessidade — o Ciclo de Vida Organizacional também muda.

Sabendo da importância de entender o ciclo de vida desses negócios, Blank (2005) apresenta como criar startups que não falhem por falta de clientes. Com isso, descreve um modelo de desenvolvimento que considera: a descoberta do cliente - com levantamento de hipóteses e testes; a validação do cliente - em um modelo de Produto Mínimo Viável (MVP); criação de clientes - organização do marketing e vendas para escalar o negócio; e construção da empresa - quando se estrutura como uma empresa tradicional (Blank, 2005).

### 2.3. Trabalhos correlatos

A literatura apresenta que há diferenças entre o nível de maturidade das startups e como ele é observado pelos stakeholders, seja pela própria empresa, seus investidores e clientes (Turetta & Junior, 2023). Esta seção apresenta trabalhos correlatos que analisaram a maturidade das startups e apoiaram o desenvolvimento desta pesquisa.

Silva (2021) desenvolveu um estudo intitulado "Avaliação do Grau de Maturidade em Inovação: um estudo empírico com startups do Rio de Janeiro". A pesquisa buscou identificar o grau de inovação das startups da cidade do Rio de Janeiro por meio de um estudo descritivo com questionário baseado em cinco constructos: gestão, cultura, colaboração, estratégia e inovação.

Couto (2019), em sua dissertação "Análise do ciclo de vida das startups: características, agentes e riscos associados", apresentou os estágios do Ciclo de Vida Organizacional das startups e identificou fatores relacionados às perspectivas empreendedora e organizacional. O autor concluiu que a figura do empreendedor e a compreensão das mudanças necessárias são essenciais para o desenvolvimento de uma startup.

Por fim, McGrath (2017), professora da Columbia Business School e especialista em inovação e estratégia, publicou um estudo sobre a Escala de Maturidade em Inovação, que classifica as empresas conforme o grau em que a inovação está incutida em suas culturas. Esse estudo auxilia na análise da inovação dentro das startups, ajudando as empresas a amadurecer seus processos inovativos.

## 3. Metodologia

Para este trabalho será utilizado o Survey como método de pesquisa, buscando entender o comportamento relacionado ao nível de maturidade de startups, que serão questionados por meio da pesquisa. Dessa forma, o método envolve a coleta de dados de uma amostra representativa de uma população-alvo por meio de questionário. Assim, mediante as análises quantitativas feitas a partir dos dados, são realizadas projeções na totalidade do universo. O objetivo do método é obter informações precisas e confiáveis sobre as atitudes, opiniões, comportamentos e características da população estudada (Gil, 2022).

Desta maneira, para atender o propósito deste estudo, inicialmente foi realizado um levantamento e análise de referências no que diz respeito à startups e seus estágios de desenvolvimento através do Google Acadêmico, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Scopus, entre outros. Após isso, foi definido o público-alvo e amostra através do mapeamento online do ecossistema realizado em 2022 pela ABStartups em parceria com a empresa de consultoria Deloitte que registra dados demográficos e o perfil das startups em todo Brasil (ABStartups, 2022).

Em seguida, foi elaborado o questionário baseado na literatura e trabalhos correlatos e exportado para a ferramenta Google Formulários, para então enviar para o público-alvo por e-mail, Whatsapp e, também, coleta de respostas presencial por meio de reuniões. Por fim, foram compilados os resultados e construído um dashboard na ferramenta Power BI para, enfim, analisar os dados coletados para elaboração dos resultados da pesquisa.

## 4. Resultados e discussões

Como mencionado na metodologia, foi utilizado o método de pesquisa Survey para aplicar um questionário com as startups a fim de analisar como os diferentes estágios de desenvolvimento impactam em seu crescimento. O questionário totalizou 22 afirmações, que contavam com seis opções de

resposta, na qual se media o grau de concordância dos respondentes para com a afirmativa. As opções de resposta eram: discordo totalmente e parcialmente, indiferente, concordo totalmente e parcialmente, e não sei responder.

Além disso, as questões foram divididas entre quatro constructos: liderança e cultura, agilidade e estratégia de produto, gestão e estratégia de negócio. Mas antes, foram incluídas questões de caracterização, para compreender o perfil do respondente, sendo elas: o estado ao qual a startup pertence, qual a área de atuação, qual o nome da startup (sendo esta não obrigatória), qual o cargo do respondente dentro da organização, se ela possui sócios fundadores, a qual estágio de desenvolvimento corresponde atualmente (ideação, validação, tração ou escala) e se já passou por uma rodada de investimentos.

Tanto para definição dos constructos como para elaboração das afirmações, foram utilizadas como apoio algumas pesquisas já publicadas. No entanto, também foram incluídas outras afirmações de autoria própria, a partir da experiência com inovação no dia a dia que as autoras do trabalho vivenciam. Tanto os constructos, como as afirmações e suas respectivas fontes, são apresentadas na sequência, dentro de cada constructo (Quadros 1, 2, 3 e 4).

### 4.1. Descrição dos constructos

#### 4.1.1. Constructo liderança e cultura

Diante das mudanças constantes no mercado, o líder é uma pessoa fundamental na organização, pois é capaz de se adaptar às novas realidades, conduzir e motivar sua equipe nos processos de mudança (Arruda et al., 2010). Além de líderes competentes, para que a empresa alcance qualquer objetivo, é fundamental que seus colaboradores compartilhem da mesma visão e da mesma missão. A cultura organizacional tem grande interferência na comunicação interna pois dá mais confiança e estabilidade aos colaboradores e consequentemente, motiva-os e os fazem alcançar maior produtividade (Varjão & Estender, 2016).

Ao medir a inovação com base nos perfis psicológicos dos indivíduos e nas suas percepções de cultura organizacional, Sidhu et al. (2016) acredita que as empresas com maior probabilidade de sucesso são aquelas em que os colaboradores possuem ou passam a ter mentalidade empreendedora para se arriscar em projetos inovadores.

Ademais, segundo Eric Ries (2011) em seu livro Startup Enxuta, o ciclo de feedback construir-medir-aprender é importante para o desempenho de uma startup, pois tem como principal objetivo organizar as ideias, criar experimentos e avaliar os resultados a fim de gerar eficiência e melhoria contínua na startup. A partir da análise da importância da liderança e cultura organizacional, o constructo possui as afirmações que são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Afirmações do constructo de liderança e cultura

Afirmações	Fonte
A startup possui métricas de sucesso alinhadas com a visão do negócio, conhecidas e compartilhadas com todo o time	Autoria própria
O ambiente da startup me permite desenvolvimento e crescimento, observado com elevação de cargos e/ou reconhecimento financeiro	Autoria própria
A startup demonstra que o feedback é importante para a permanência da eficiência	Ries, 2011
A startup incentiva o costume de compartilhar novos conhecimentos e descobertas que podem melhorar o caminho inovativo	Adaptado de Sidhu et al., 2016
Na startup, quando vejo uma maneira melhor de fazer algo, posso influenciar a "organização onde trabalho" ou as "pessoas ao meu redor" a adotar essa nova abordagem	Sidhu et al., 2016

Fonte: Autoras (2025)

A partir das afirmações elencadas, com o constructo de liderança e cultura, espera-se avaliar as respostas de pessoas de diferentes cargos e posições hierárquicas, como founder, analistas, estagiários, para entender se

a cultura e o exemplo do líder se conectam com a missão e a visão própria e do negócio.

#### 4.1.2. Constructo agilidade e estratégia de produto

Inovar é a chave para a adaptabilidade e a criação de novas formas de gerar valor, porém, esse processo pode ser complexo e o uso de certas abordagens pode facilitar. Nesse contexto, a agilidade trata-se de um conjunto de metodologias criadas para o desenvolvimento de novos produtos de software, a fim de acelerar as entregas em ciclos menores, trazer autonomia e organização à equipe. Além de ser mais responsivo às mudanças, o que é fundamental quando está inserido em mercados fluidos, onde as coisas mudam rapidamente (Cooper & Sommer, 2016).

A não aceitação do produto, tecnologia e/ou serviço comercializado pelo mercado é uma das principais causas de startups falharem (Nogueira & Oliveira, 2015). Neste cenário, definir estratégias tanto do modelo de negócio, quanto do desenvolvimento do produto, baseado em dados do mercado e uso de metodologias ágeis que ouvem a voz do cliente, é imprescindível. As questões relacionadas ao constructo agilidade e estratégia de produto são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Afirmações do constructo de agilidade e estratégia de produto

Afirmações	Fonte
A startup possui uma definição clara do problema que resolvem e frequentemente alteram e adaptam a solução com base nos aprendizados gerados a partir da interação com os clientes	Autoria própria
As decisões são tomadas com base em dados do mercado e oportunidades identificadas em processos formais com clientes para coleta de feedback	Autoria própria
Existe um processo contínuo e documentado para aplicação de ferramentas para investigar informações, oportunidades e soluções que são valiosas para seu público-alvo, ao mesmo tempo que são viáveis para a startup	Autoria própria
A startup possui métricas de sucesso definidas e alinhadas com o propósito/satisfação do cliente que são acompanhadas com uma cadência regular (diária, semanal, mensal)	Autoria própria
O time de desenvolvimento de produto utiliza uma metodologia ágil (ex.: scrum, kanban) para pautar a gestão de produto	Autoria própria

Fonte: Autoras (2025)

Foram apresentadas cinco questões que compõem o constructo de agilidade e estratégia de produto, todas de autoria das próprias pesquisadoras. Com isso, o constructo de agilidade e estratégia do produto, pretende avaliar o modo em que as decisões, tanto do negócio quanto do desenvolvimento de produto, são tomadas e se baseiam em dados e ferramentas.

#### 4.1.3. Constructo gestão

Para qualquer tipo e tamanho de organização, se faz necessário o gerenciamento para reduzir custos operacionais, otimizar processos, melhorar a gestão de pessoas e cuidar da saúde financeira. De acordo com o IBGC (2019), “Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle de demais partes interessadas”. A partir dela é possível alavancar valor, diminuir riscos e auxiliar na captação de recursos de investimentos nas startups, independente do seu estágio de desenvolvimento, uma vez que irá influenciar na velocidade e consistência de seu crescimento.

Em seu estudo, McGrath (2017) considera que determinar o sucesso a partir de métricas como a margem de lucro necessária, quanta receita deve obter, número de usuários, e assim por diante, ajuda a determinar o que é um resultado bem-sucedido e se a startup está se desviando do caminho. Além disso, na pesquisa de Nogueira & Oliveira (2015), para se fortalecer e reduzir as chances de descontinuidade, a participação em parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras são importantes. Com isso, analisando a relevância da gestão nas startups, foram definidas as afirmações apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Afirmações do constructo de gestão

Afirmações	Fonte
A startup possui uma governança corporativa estruturada, com papéis e responsabilidades societária definidos, conselho de administração e fiscal e contrato formalizado com sócios, baseado nos princípios de transparência de informações, integridade e equidade	IBGC, 2019
Os cargos e as atividades de cada pessoa são muito bem definidos dentro da organização	Adaptado McGrath, 2017
A startup demonstra possuir capacidade dinâmica em integrar e construir competências internas e externas para lidar rapidamente com as mudanças nas condições do mercado e resolver problemas sistematicamente	Anthony, Gilbert & Johnson, 2017
O sucesso é medido e avaliado em tempo real por mais de uma métrica, como por exemplo: satisfação (NPS, CSAT, etc), financeiras (MRR, gastos, taxa de churn, margem de lucro, etc), produto (CAC, LTV, taxa de retenção, etc) que são comparadas através de benchmarking	Autoria própria
Acredito que a inovação é um processo gerenciável e que não impacta na minha produtividade e criatividade, pois tenho suporte necessário, uma vez que conto com atores facilitadores do meu trabalho	Viki et al., 2017
A startup participa/participou de parques tecnológicos, incubadoras e/ou aceleradoras públicas e/ou privadas e acredita que são instituições importantes do ecossistema empreendedor	Nogueira & Oliveira, 2015

Fonte: Autoras (2025)

Portanto, com as seis afirmações apresentadas, o constructo se propõe a discutir quais processos de gestão tem definidos, se possuem métricas para medir o desenvolvimento e a capacidade de resposta frente a problemas e às mudanças de mercado.

#### 4.1.4. Constructo estratégia de negócio

O mundo está mudando rapidamente e há mais pressão sobre as empresas para inovarem. O ato de inovar envolve a implementação de algo novo na empresa, com o objetivo de reforçar o contexto corporativo, viabilizar o seu desenvolvimento e gerar valor para o cliente.

De acordo com Viki et al. (2017), a inovação deve fazer parte e estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa de forma que preveja a direção de seu setor e como a inovação pode ser aplicada de maneira relevante. Um processo bem estruturado facilita a implementação de uma cultura de inovação na organização, permitindo que os colaboradores se sintam aptos para desenvolver ideias. Definir uma estratégia de negócio alinhada com a gestão da inovação é essencial para impulsionar o crescimento e se manter ativo no mercado. Sendo assim, as afirmações do constructo de estratégia de negócio foram definidas e estão apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Afirmações do constructo de estratégia de negócio

Afirmações	Fonte
A startup acredita que inovar está mais ligado a gerar valor do que adquirir/utilizar uma melhor tecnologia	Weill e Woerner, 2018
A startup deve usar seu processo de inovação como fonte de estratégia emergente que responde às mudanças no mercado alinhado com os seus objetivos estratégicos gerais	Viki et al., 2017
A startup atualiza o portfólio de inovação periodicamente abrangendo diversos tipos de inovação	Viki et al., 2017
A startup acredita que é importante haver uma estrutura de inovação compartilhada na organização para unificar a linguagem e alinhar o objetivo do negócio	Viki et al., 2017
A startup tem o desejo de melhorar o processo de inovação para impactar no surgimento de novas oportunidades e ideias	McGrath, 2017
A startup leva em consideração a importância de tratar a inovação como constante experimento	Ries, 2011

Fonte: Autoras (2025)

Por meio da aplicação do questionário, em especial com o constructo de estratégia de negócio, busca-se compreender qual é a opinião das startups ligado à gestão da inovação frente a estratégia de negócio e como é colocada



em prática. Na sequência dos resultados serão apresentados a aplicação do questionário e os insights a partir da pesquisa realizada.

## 4.2 Análise das respostas

A coleta de dados foi realizada durante três meses e obteve 68 respostas no total. Para divulgar o questionário, foram utilizados grupos de redes sociais (Linkedin e WhatsApp) e contatos ativos pelo Whatsapp a partir de uma lista disponível no Mapa de Startups criado pela ABStartups. Além disso, foi possível realizar a aplicação presencial com algumas startups no estado do Paraná. Ademais, para compreender a análise, é importante salientar que as questões de cada constructo são compostas pelas seguintes alternativas: discordo totalmente (DT); discordo parcialmente (DP); indiferente (I); concordo parcialmente (CP); concordo totalmente (CT); e não sei responder (NS).

### 4.2.1 Descrição do perfil dos respondents

A amostra obteve respondentes de 11 estados, sendo em sua maioria no estado do Paraná (40,91%), São Paulo (25%) e Minas gerais (6,82%), com atuação nos setores: Tech (23%), Edtech (11%), HRtech (9%) e Retailtech (9%). Com a atuação de diversos cargos, como founder (43,18%), analista (13,64%) e COO (Chief Operating Officer, em tradução, chefe de operações) / CTO (Chief Technical Officer, em tradução, chefe de tecnologia) / CFO (Chief Financial Officer, em tradução, chefe financeiro) / CHRO (Chief Human Resources Officer, em tradução, chefe de recursos humanos) (11,36%).

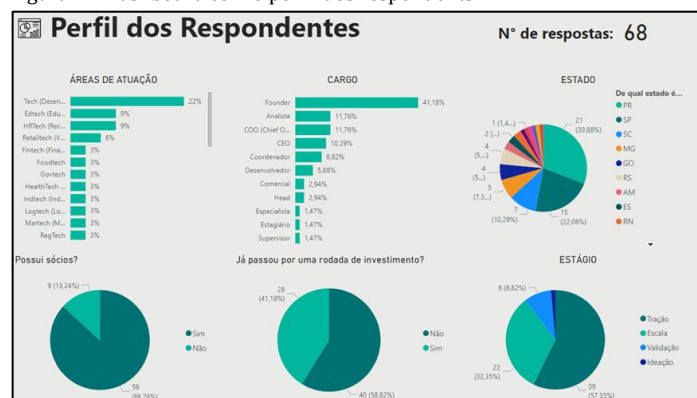
Além disso, constatou-se que a maioria das startups avaliadas (86,36%) possui sócios. Segundo o estudo de Nogueira & Oliveira (2015), quando a startup é composta por mais de um sócio, maiores são as chances de descontinuidade, principalmente no início das operações. Isso pode estar relacionado a diversos desafios, como a menor flexibilidade dos gestores para se adaptarem às mudanças e necessidades do mercado, bem como a maior frequência de conflitos entre os sócios.

Cerca de 63,64% dos respondentes definiram seu estágio de desenvolvimento como tração, caracterizado pela procura do encaixe do produto com o mercado, enquanto 25% definiram estar em escala, 9,09% em validação e 2,27% em ideação. Devido ao número baixo de respostas coletadas das fases de validação e ideação, foi decidido retirá-los da análise.

Mais da metade das startups (cerca de 63,64%) não passaram por rodada de investimentos. Frente a isso, a literatura aponta no estudo de Nogueira & Oliveira (2015), que “independente da fonte do capital investido, quando a empresa possui, antes de sua primeira venda, um capital suficiente para manter seus custos operacionais pelo período de dois meses a um ano, as chances de descontinuidade são significativamente maiores”.

A Figura 1 apresenta um dashboard com as informações do perfil dos respondentes, que permite uma visualização resumida e facilitada.

Figura 1 – Dashboard com o perfil dos respondents



Fonte: Autoras (2025)

A figura apresentada exemplifica como foi realizada a construção do dashboard em Power BI, que acompanhou toda a pesquisa. Nesta tela, são apresentadas informações referentes às questões iniciais de caracterização dos respondentes, como por exemplo: cargo, estado brasileiro de origem da

startup e estágio de maturidade escolhido. E quanto ao estágio de maturidade, é possível observar pela Figura 1, que quase 90% dos respondentes se relacionam aos estágios de “tração” e “escala”, por isso são eles que foram detalhados nas análises posteriores.

### 4.2.2 Análise do constructo liderança e cultura

De maneira geral, o resultado coletado com as questões deste constructo, indica uma alta concordância em relação às cinco perguntas. Ao analisar separadamente os cargos, a alta direção (founder, COO, CTO, CFO, CHRO, coordenador, head), respondeu em todas as questões “concordo totalmente”. Já quando é analisado os cargos abaixo da direção (analista, desenvolvedor, comercial e especialista), de modo geral, é obtido um comportamento semelhante, porém em algumas questões as respostas tem uma porcentagem diferente.

Como por exemplo, na questão “A startup incentiva o costume de compartilhar novos conhecimentos e descobertas que podem melhorar o caminho inovativo”, em que o ponto de vista dos cargos mais baixos (33,33%) é de que a startup não incentiva tanto o compartilhamento de novos conhecimentos quando comparado ao ponto de vista dos líderes (28,25% concordam parcialmente ou são indiferentes ou não sabem responder).

Hendriks e Vriens (1999), afirmam que a sobrevivência de uma organização está ligada ao conhecimento. Sendo esse, um dos ativos mais importantes, pois é um capital inesgotável que proporciona uma vantagem competitiva nos negócios e necessita ser compartilhado para que possa crescer e ser inovador. O compilado de respostas dessa questão, reafirmou que os líderes devem levar mais em consideração o compartilhamento de novos conhecimentos dentro das startups.

Agora, quando comparados os estágios de Escala e Tração, conclui-se que ambos possuem opiniões semelhantes. Porém, na primeira afirmação (“A startup possui métricas de sucesso alinhadas com a visão do negócio, conhecidas e compartilhadas com todo o time”), houve uma discrepância nas respostas. Sendo que em Tração 41% concordaram totalmente e em Escala 72,7% concordaram totalmente.

Segundo Couto (2019), no estágio de Tração o empreendedor começa a ter um “estilo de tomada de decisão descentralizada e analista”, mesmo que ainda de maneira informal, ou seja, dá início ao compartilhamento de algumas métricas e realiza tomadas de decisão entre os membros da equipe, o que condiz com os dados observados. Esse tipo de comportamento também é válido quando observado através da opinião dos não líderes (66,67%), que concordam mais do que os líderes (47,83% “concordo totalmente”) de que a startup possui métricas de sucesso alinhadas com a visão do negócio e são compartilhadas com o time.

### 4.2.3 Análise do constructo agilidade e estratégia de produto

No constructo de agilidade e estratégia de produto, tanto as startups com maturidade nos estágio de escala e tração apresentaram respostas semelhantes. Com exceção da oitava questão (“Existe um processo contínuo e documentado para aplicação de ferramentas para investigar informações, oportunidades e soluções que são valiosas para seu público-alvo, ao mesmo tempo que são viáveis para a sua empresa”) e nona afirmação (“Existem métricas de sucesso definidas e alinhadas com o propósito/satisfação do cliente que são acompanhadas com uma cadência regular (diária, semanal, mensal)”), em que no estágio de tração houve uma grande variação na resposta, sendo que na oitava afirmação, 38,46% discordam de alguma maneira ou são indiferentes, e o mesmo percentual vale para a afirmação 9.

Já no estágio de escala na afirmação 8, o número de pessoas que discordam ou são indiferentes diminui 11,19 pontos percentuais, acontecendo o mesmo para a nona afirmativa, em que diminui 24,82 pontos percentuais. Esse tipo de resposta pode ser considerado comum, pois segundo o autor Couto (2019), o estágio de tração é caracterizado principalmente pelo início do desenvolvimento de processos e comportamento do empreendedor mais gerencial. Além disso, pode-se ter como hipótese de que as pessoas que discordaram dessa afirmação, provavelmente estão tendo desafios ou não sintam a necessidade em criar processos que aceleram e direcionam seu time e a estratégia do produto.

Neste cenário, a falta de processos que direcionam a estratégia do produto e do negócio, além da falta do uso de ferramentas que aceleram as entregas, frente a um mercado de constantes mudanças, pode ocasionar dificuldade em tracionar as vendas e obter clientes satisfeitos. Em todos os estágios, é importante ouvir a voz do cliente, mas no estágio de tração em específico, em que os esforços estão relacionados ao aumento de vendas, é imprescindível, e o uso dessas ferramentas pode auxiliar os desafios específicos dessa fase. Já no estágio de Escala, isso ocorre de maneira diferente, pois os processos estão mais definidos para alcançar de forma mais ágil o processo de crescimento, sem prejudicar os indicadores.

#### 4.2.4 Análise do constructo gestão

Como visto na literatura, o mínimo de governança corporativa se faz necessário para um bom desenvolvimento do negócio, independente do seu estágio. Com isso, nesse constructo, o objetivo foi avaliar a maturidade de gestão das startups e como estão enfrentando os desafios e medindo seu sucesso. Nesse caso, a maioria das respostas tiveram concordância total, com exceção das afirmativas 12 e 15.

Para avaliar a primeira afirmativa em específico, foi acrescentada a pergunta “A startup já passou por alguma rodada de investimento?” e filtrado as respostas “Não”. Positivamente, as startups que não receberam investimento (54,1%), disseram possuir uma governança corporativa estruturada (69,69% concordaram totalmente ou parcialmente).

Visto no estágio de tração, houve a seguinte variação nas respostas: 38,46% concordância total, 30,77% concordância parcial, 15,38% indiferente, 7,69% discordância parcial, 5,13% discordância total e 2,56% não souberam responder, e que nessa fase a startup começa dar os primeiros sinais de solidez (IBGC, 2019), faz sentido a startup não possuir tantas respostas afirmando que concordam totalmente em possuir uma governança corporativa estruturada.

Neste primeiro momento, a startup busca maior alinhamento entre os sócios, por isso é importante estruturar um processo de tomada de decisão, com isso, recomenda-se um desenho de papéis e responsabilidades (IBGC, 2019). Essa análise está diretamente relacionada com a segunda afirmativa deste constructo, em que mais da metade responderam que concordam parcialmente ou totalmente (79,49%), o que mostra um sinal positivo, pois a falta de definição pode impactar na produtividade dos funcionários (Silva, 2021) e também no crescimento do negócio.

Ademais, segundo o IBGC (2019), a implantação de um conselho (seja consultivo ou de administração) é cada vez mais importante para os sócios terem apoio estratégico na jornada de desenvolvimento. Portanto, vale as startups darem início, ao mínimo, com um conselho consultivo que contribui para o planejamento estratégico e aprimoramento dos princípios de prestação de contas, para depois evoluir para um conselho de administração, que diferentemente do consultivo, possui poder para tomada de decisões.

Já no estágio de escala, 77,27% disseram concordar de alguma maneira. Nessa fase, o conselho de administração passa a ser cada vez mais relevante para auxiliar a startup a crescer em um ritmo acelerado e, deve-se considerar a inclusão de conselheiros externos e independentes (que não possuem relação com os sócios, diretores ou com outro grupo que podem influenciar as tomadas de decisões).

Outra análise está relacionada a afirmativa quatorze que questiona se o sucesso é medido e avaliado em tempo real por mais de uma métrica. Nesse caso, 30,77% dos respondentes de tração responderam que concordam totalmente e, 40,91% de escala concordam parcialmente, o que pode ser considerado comum, pois espera-se que quanto mais madura seja a startup, mais profissionais especializados a startup precisará e, consequentemente, mais indicadores de diferentes áreas serão avaliados. Principalmente no estágio escala, em que o crescimento deve ser baseado em KPIs de usuários, clientes e receitas e/ou tração e participação de mercado (StartupCommons, 2018).

Além do mais, é possível analisar que a afirmativa quinze (“Acredito que a inovação é um processo gerenciável e que não impacta na minha produtividade e criatividade, pois recebo suporte necessário, uma vez que conto com atores e facilitadores do meu trabalho”), obteve apenas 32,79% das respostas de “concordo parcialmente”, o que é considerada baixa segundo Silva (2021), e indica que isso não é uma preocupação para a

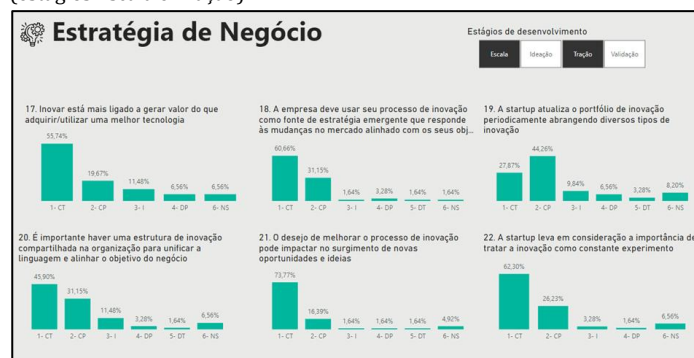
startup e que os colaboradores não enxergam a inovação como parte da entrega de um projeto.

Ao analisar a afirmativa dezesseis, o compilado de respostas revelou que mais da metade (57,58%) participa ou já participou de uma aceleradora, incubadora ou parque tecnológico. Por mais que seja um número positivo, é importante salientar que a chance de ser descontinuada é 3,45 vezes menor do que a de uma empresa instalada em escritório próprio (Nogueira & Oliveira, 2015). Sendo assim, a pesquisa condiz com os estudos mencionados.

#### 4.2.5 Análise constructo estratégia de negócio

Este constructo tem como principal objetivo avaliar a relação da gestão de inovação e estratégia de negócio. A partir da análise dos dados da pesquisa e exemplificado pela Figura 2, pode-se observar que ambos os estágios de desenvolvimento (escala e tração), concordam que a gestão de inovação é importante para se manter ativo no mercado. Contudo, apenas na questão “A startup atualiza o portfólio de inovação periodicamente abrangendo diversos tipos de inovação” obteve concordância parcial, sendo que a fase tração respondeu 51,28% que concordam parcialmente e a Escala 36,36% concordam totalmente.

Figura 2 – Dashboard com respostas no constructo Estratégia de Negócio (estágios Escala e Tração)



Fonte: Autoras (2025)

Tendo em vista o cenário de mudança do mercado e ambiente em que uma startup vive, a autora Silva (2021) afirma sobre a importância de manter atualizado o portfólio, pois caso contrário a startup pode ter dificuldades em gerenciar a tomada de decisão e desenvolver produtos. A mudança de resposta de concordo parcialmente para concordo totalmente no estágio de escala, pode ser justificada com a busca pelo crescimento e escala que tem como consequência um aumento de exposição ao mercado da startup. De modo consequente, riscos operacionais, estratégicos, éticos e de inovação relacionados aos concorrentes ganham destaque (Couto, 2019), o que incentiva a busca por inovar para se manter ativo no mercado.

Curiosamente o resultado da afirmação “É importante haver uma estrutura de inovação compartilhada na organização para unificar a linguagem e alinhar o objetivo do negócio” comparando os estágios, foi diferente entre os estágios. O estágio tração obteve mais de 50% de respostas “concordo totalmente”. Já o estágio de escala respondeu 36,36% “concordo parcialmente”.

De acordo com o estudo realizado pela autora McGrath (2017), muitas empresas estão praticando a inovação em diferentes escalas. As empresas que se encontram em um estágio de inovação médio, estão no processo de realizar algumas atividades inovadoras e tornar isso reconhecido como uma competência importante. Já as empresas com nível de inovação mais maduro, começam a investir mais recursos na inovação, mostrando o forte compromisso e monitoramento em integrar as práticas de inovação.

Visto sua maturidade, era de se esperar que o estágio escala fosse concordar mais em haver uma estrutura de inovação bem definida. Porém, o estudo de Rita McGrath (2017) não especifica que empresas iniciantes não possuem um nível de maturidade maior em relação à inovação. Contudo, pelo que foi presenciado nas entrevistas pessoalmente, esse constructo pode ter sido respondido mais de acordo com a opinião da pessoa sobre a gestão

da inovação do que levado em consideração se realmente é colocada em prática na startup.

### 4.3 Sugestões de melhorias

Após a aplicação da pesquisa e análise dos dados, esta seção busca relacionar os principais problemas encontrados nas análises dos resultados da seção anterior, com propostas de ações para startups que se encontram nos estágios de maturidade de tração e escala. O Quadro 5 apresenta um resumo dos principais desafios que foram identificados na aplicação do questionário com as startups e sugestões de ação que podem auxiliar, que serão detalhadas na sequência.

Quadro 5 - Resumo dos desafios e sugestões de ação para os respectivos estágios

Constructo	Estágio de maturidade	Desafios	Sugestão de ação	Benefícios observados
Liderança e cultura	Tração e escala	Não compartilhamento de novos conhecimentos	Parcerias com instituições de ensino e grupos de estudos	Incentivo ao colaborador e ganho de vantagem competitiva nos negócios
Agilidade e estratégia de produto	Tração	Não investigação de melhorias do produto/serviço	Product Discovery/Continuous Discovery	Entregar valor para o cliente e estabelecer novas fontes de receita
	Tração e escala	Não mensuração do sucesso do produto/serviço	Utilização de métricas	Avalia se o produto/serviço está tendo sucesso
Gestão	Tração	Governança corporativa não estruturada	Desenho do organograma, implementação de um conselho e formalização da estratégia	Auxilia na captação de investidores e de novos recursos.
	Escala	Não mensuração e avaliação em tempo real da gestão	Metodologias de gestão estratégica (OKR, BSC, etc)	Promove gestão eficaz e adaptação ao mercado
	Tração e escala	Falta de inovação	Fomento a cultura de inovação através de estratégias como programas de incentivos e parcerias externas	Incentivo aos colaboradores para serem inovadores e ganho de competitividade no mercado
Estratégia de negócio	Tração e escala	Dificuldade em gerir um portfólio de inovação	Criar projetos com diferentes tipos de inovação, se atentar às estratégias de outras empresas, estimular a capacitação e estabelecer metas	Se mantém ativo no mercado e gera mais valor para os clientes

Fonte: Autoras (2025)

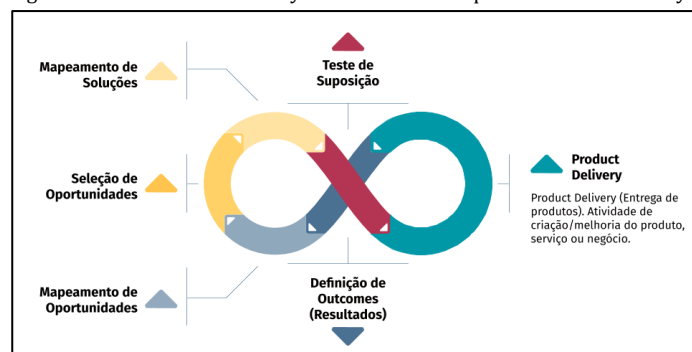
Como mencionado no constructo liderança e cultura, os cargos de não liderança tem a opinião de que não são compartilhados novos conhecimentos na startup. Dada a importância da gestão do conhecimento e de o funcionário se sentir mais capacitado e valorizado dentro de um startup, algumas empresas fazem parcerias com instituições de ensino para disponibilizar cursos para os membros se desenvolverem. Outra forma de incentivo é os próprios membros criarem grupos e materiais de estudos. Entre os benefícios destas ações estão o fomento à cultura acadêmica, melhoria da comunicação, vantagem competitiva no negócio, a redução de custos por participante em treinamento, entre outros.

Na avaliação do constructo de agilidade e estratégia de produto, houve um alto número de pessoas que discordaram ou são indiferentes em relação ao uso de um processo contínuo para investigar oportunidades de melhorias para o produto, e também de métricas para medir o sucesso do produto no estágio de tração. Como visto na literatura, o estudo de Nogueira & Oliveira (2015) afirma que a não aceitação do produto, tecnologia e/ou serviço comercializado pelo mercado é uma das causas de startups falharem, assim sendo, é importante o uso de ferramentas e métricas que auxiliam no lançamento de novas soluções e funcionalidades.

Um processo comumente utilizado é o Product Discovery (em português, descoberta de produto), também chamada de fase de geração de ideias, que se trata de uma fase importante no desenvolvimento de um produto e precede as fases de desenvolvimento e design do produto. Esse conjunto de atividades tem como principal objetivo reduzir a incerteza e o equívoco que está presente nos estágios iniciais do desenvolvimento do produto (Werder et al., 2016). Para isso, a empresa utiliza a experimentação científica, ou seja, a validação ou invalidação de hipóteses, com a intenção de mitigar quatro tipos de riscos: valor, usabilidade, execução e viabilidade.

A proposta consiste em um processo onde os times trabalhem com o que se chama de Continuous Discovery (ou entrega contínua), no qual o produto é constantemente aprimorado para se adaptar às constantes mudanças nas necessidades dos usuários (Torres, 2021). Portanto, este processo, busca identificar novas formas de entregar valor para o cliente e até de estabelecer novas fontes de receita no futuro. A Figura 3 apresenta como funciona o framework Continuous Discovery.

Figura 3 - Continuous Discovery framework em loop com Product Delivery



Fonte: Rodrigues (2023)

Ademais, existem diversas métricas que podem auxiliar o processo de medir a satisfação e sucesso do produto/serviço, para avaliar se a estratégia está no caminho certo ou não, como por exemplo NPS (Net Promoter Score) que avalia o grau de fidelidade dos clientes, o CSAT (Customer Satisfaction Score) que mensura o nível de satisfação dos clientes, o LTV (Lifetime Value) que se trata da receita média gerada por um cliente, e o CAC (Custo de Aquisição de Clientes) que representa o investimento médio em esforços para conquistar um cliente, entre outras.

No constructo de gestão, foi observado que a fase de tração não demonstrou tanta confiança em possuir uma governança corporativa estruturada, o que é comum pelo seu nível de maturidade. Porém, nesse estágio é importante que a startup dê enfoque em estruturar um processo de tomada de decisão, principalmente quando há sócios. Sendo assim, é recomendado o desenho de um organograma com papéis e responsabilidades estabelecidas de forma clara (IBGC, 2019).

Além disso, é interessante implementar um conselho (consultivo ou de administração) para dar apoio estratégico aos founders. Também é incentivado a formalização e disseminação da cultura e do direcionamento estratégico da organização, que inclua os recursos, metas e indicadores, juntamente com demonstrações financeiras atualizadas. Todas essas boas práticas podem auxiliar na captação de investidores e novos recursos, além de se tratar de uma exigência legal (IBGC, 2019).



A afirmativa catorze desse mesmo constructo ("O sucesso é medido e avaliado em tempo real por mais de uma métrica, como por exemplo: satisfação (NPS, CSAT, etc.), financeira (MRR, gastos, taxa de churn, margem de lucro, etc), produto (CAC, LTV, taxa de retenção, etc) que são comparadas através de benchmarking"), obteve um número de respostas menor na fase escala quando comparada à tração. O uso de métricas é de extrema importância para uma gestão eficaz, pois ajuda a tomar decisões baseadas em dados e não em achismos, otimiza os resultados da corporação e promove a adaptação a mudanças de mercado. Ademais, ao realizar benchmarking, ou seja, comparar seu resultado com o de seus concorrentes, você impulsiona a inovação e fomenta a melhoria contínua.

Existem diversas metodologias de mensuração que auxiliam no planejamento estratégico, como por exemplo OKR (Objectives and Key Results, termo em inglês que significa Objetivos e Resultados-Chave) que consiste em um sistema de metas coletivas e individuais, facilitando a gestão de equipes; o BSC (Balanced Scorecard, em português Indicadores Balanceados de Desempenho) que visa equilibrar diferentes perspectivas (financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento), entre outras.

Já na afirmativa quinze ("Acredito que a inovação é um processo gerenciável e que não impacta na minha produtividade e criatividade, pois recebo suporte necessário, uma vez que conto com atores e facilitadores do meu trabalho"), obteve um resultado baixo, cerca de 32% concordam parcialmente. Para mudar essa situação é importante fomentar a cultura de inovação, pois ela é fundamental para uma empresa competir e sobreviver. Sendo assim, deve-se estimular os colaboradores a expressarem as suas ideias e investir no conhecimento. Existem algumas estratégias que são aplicadas em algumas empresas, como por exemplo programas de incentivos, parcerias externas, entre outras.

Na questão dezenove do constructo de estratégia de negócio ("A startup atualiza o portfólio de inovação periodicamente abrangendo diversos tipos de inovação"), mais de 50% de pessoas no estágio de tração responderam que concordam parcialmente, já em escala somente 36,36% responderam que concordam totalmente. Já na questão 20 ("É importante haver uma estrutura de inovação compartilhada na organização para unificar a linguagem e alinhar o objetivo do negócio"), os números foram iguais, porém a concordância foi contrária. A autora Silva (2021) reforça a importância em possuir uma estrutura de gestão de inovação e de manter atualizado o portfólio para se manter ativo no mercado e continuar gerando valor para os clientes.

O portfólio de inovação trata de um conjunto de projetos e iniciativas inovadoras que estão em andamento e gestão contínua dentro de uma organização (Carvalho et al., 2011). Ao geri-lo, a startup pode aplicar diversos modelos de inovação, como inovação incremental, que decorre de uma melhoria de algo já existente; inovação radical, que busca mudar o cenário de um mercado com um produto ou processo totalmente novo; e inovação disruptiva, quando uma tecnologia, produto ou serviço é transformado e substituído por uma solução inovadora superior.

Em seu estudo, McGrath (2017) salienta que o primeiro passo é realizar uma avaliação do seu portfólio atual para identificar as lacunas de crescimento, depois disso será necessário capacitar os membros para enfrentar os desafios da inovação. Proporcionar treinamento às equipes na linguagem e nas ferramentas de inovação não apenas ampliará as perspectivas para identificar novas oportunidades, mas também contribuirá na agilidade das equipes.

Além disso, para implantar a gestão da inovação é importante estar atento às estratégias de empresas inovadoras. Também deve se preocupar com uma estrutura organizacional para facilitar a troca de conhecimento e

estabelecer metas para especificar o que pretende alcançar para ser uma empresa inovadora (Carvalho et al., 2011).

## 5. Considerações finais

As startups possuem um modelo de negócio enxuto que busca desenvolver produtos e serviços inovadores que seja repetível, lucrativo e escalável de forma mais rápida do que as corporações tradicionais. Porém, assim como as outras organizações, elas constantemente vivenciam condições de extrema incerteza.

Conforme evidenciado na literatura, o sucesso e a sobrevivência dessas empresas estão principalmente ligados à capacidade de inovação, tornando esse processo essencial para superar desafios e promover melhorias contínuas. Dessa forma, o estudo teve como objetivo avaliar os estágios de desenvolvimento das startups brasileiras por meio de quatro constructos: liderança e cultura, agilidade e estratégia de produto, gestão e estratégia de negócio e propor soluções para os desafios identificados, a fim de auxiliar o ecossistema empreendedor.

Após a realização de uma pesquisa na literatura para aprofundar o entendimento do contexto, foi criado o questionário no Google Formulário e distribuído para o público-alvo por e-mail, Whatsapp e entrevistas presenciais. Em seguida, foi feita a compilação dos resultados, construído um dashboard no Power BI e analisados os resultados para enfim propor sugestões de ações para os principais desafios encontrados.

A partir da avaliação das respostas, pode-se observar diversas diferenças entre os estágios de tração e escala. Por exemplo, o estágio de tração revela menor maturidade em algumas questões como governança corporativa e definição de processos para promover melhorias contínuas. Por outro lado, no estágio de escala, são observados desafios em mensurar os resultados efetivos da startup. Além disso, existem outros problemas que são encontrados em ambos os estágios, como gestão do conhecimento e de inovação. As sugestões de ação propostas visam auxiliar as startups a superar os desafios identificados e a avançar o estágio de maturidade.

Em todos os estágios do ciclo de vida organizacional os empreendedores irão buscar formas de se desenvolverem de forma ágil e sustentável. Por isso, é crucial compreender os desafios que cada estágio possui, a fim de se preparar adequadamente para gerenciar o crescimento de sua organização e conquistá-la de forma próspera.

A primeira limitação desta pesquisa foi em relação à definição do estágio de maturidade. Como ficou a critério do respondente classificar o seu estágio, existe a possibilidade de que a resposta não corresponda precisamente ao estágio real em que a startup se encontra. Inclusive, conhecendo algumas das startups respondentes da pesquisa, a visão das pesquisadoras frente às respostas sobre o nível de maturidade seria diferente das respostas reais fornecidas pelos próprios empreendedores.

Outra limitação encontrada diz respeito à dificuldade em coletar respostas. No total foram obtidas apenas 68 respostas, de mais de 200 contatos feitos com startups, sendo que algumas foram respondidas por mais de um participante da mesma startup, embora, na maioria dos casos, tenha sido apenas uma pessoa. Além disso, muitas não se interessaram em responder.

Para futuros trabalhos, recomenda-se aplicar a pesquisa no mínimo em 100 startups diferentes, a fim de proporcionar uma base mais sólida para análise. Recomenda-se também buscar investigar outros construtos, de modo a complementar o entendimento do comportamento das startups. Além disso, pode se aprofundar melhor na classificação dos estágios de maturidade, incluindo novas questões de mapeamento e definição adequada do nível de maturidade, para que o estudo seja mais preciso.

## Referências

1. ABStartups. (2022). Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups. <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2023/01/Mapeamento-de-Startups-Brasil-2022.pdf>
2. Anthony, D., Gilbert, G., & Johnson, W. (2017). Dual transformation: How to reposition today's business while creating the future. Harvard Business Review Press.

3. Arruda, Â., Chrisóstomo, E., & Rios, S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), 1-15.
4. Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. Wiley.
5. Blank, S. (2005). The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win. K&S Ranch.
6. Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: manual do empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia*. Alta Books.
7. Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*.
8. Bridges, W. (1998). As empresas também precisam de terapia. *Gente*.
9. Carvalho, H., Reis, D., & Cavalcante, M. (2011). *Gestão da inovação*. Aymará Educação.
10. CB Insights. (2021). The top 12 reasons startups fail. <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>
11. Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*.
12. Cooper, R., & Sommer, A. (2016). The Agile-Stage-Gate Hybrid Model: A Promising New Approach Research Opportunity. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/jpim.12314>
13. Couto, M. (2019). *Análise do ciclo de vida das startups: características, agentes e riscos associados*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo.
14. Dias, N. (2023). Brasil tem abertura de mais de 7 mil startups nos últimos 10 anos. *Cortex Intelligence*. <https://www.cortex-intelligence.com/intelligence-review/brasil-tem-abertura-de-mais-de-7-mil-startups-nos-%C3%BAltimos-10-anos>
15. Gil, A. C. (2022). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.
16. Hendriks, P., & Vriens, D. Knowledge-based systems and knowledge management: Friends or foes? *Information & Management* 35 (1999) 113-125.
17. IBGC. (2019). *Governança Corporativa para startups & scale-ups*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
18. Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stage of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/256548>
19. Kulak, S. *Inovação em empresas paranaenses de micro e pequeno porte: estudo de caso do Projeto Ali/Programa Brasil Mais*. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 10, n. 3, p. 25-47, 2023. <https://doi.org/10.18226/23190639.v10n3.02>
20. Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/eb028979>
21. McGrath, R. (2017). *Executive strategy masterclass*. Engage/Innovate. <https://www.engage-innovate.com/wp-content/uploads/2017/10/Rita-McGrath-Masterclass-Executive-Summary-2017-compressed.pdf>
22. Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
23. Nogueira, V. S., & Oliveira, C. A. A. (2015). *Causa da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado*. Fundação Dom Cabral.
24. Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organization life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29 (1), pp. 33-51.
25. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*. Crown Business.
26. Rodrigues, F. (2023). *Continuous Discovery Habits: insights de 4 tópicos principais*. Cursos PM3. <https://cursospm3.com.br/blog/continuous-discovery-habits-insights/>
27. Sebrae. (2022). Entenda a diferença entre empresa tradicional e startup. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-diferenca-entre-empresa-tradicional-e-startup>
28. Sidhu, I., Goubet, J-E., Weber, H., Fred-Ojala, A., Charlotta, J., & Pries, J.C. Berkeley (2016) *Innovation Index: An approach for measuring and diagnosing individuals and organizations' innovation capabilities*.
29. Silva, A. (2021). *Avaliação do grau de maturidade em inovação: um estudo empírico com startups do Rio de Janeiro*. Politécnica UFRJ.
30. StartupCommons. *Startup Development Phases*. StartupCommons. (2018). Disponível em: <<https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>>. Acesso em: 11 nov. 2025.
31. Torres, T. (2021). *Continuous Discovery Habits: Discover Products that Creat Customer Value and Business Value*. Editora Product Talk LLC.
32. Toro Investimentos (2022). O que são startups e como funcionam? Aprenda em detalhes! Disponível em: <<https://blog.toroinvestimentos.com.br/educacao-financeira/startups>>. Acesso em: 11 nov. 2025
33. Turetta, A. L., Junior, S. L. (2023) Corporate venture capital for establishing links between large and traditional industrial companies and startup firms: A regional innovation system survey. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 10, n. 2, p. 92-107. <https://doi.org/10.18226/23190639.v10n2.06>
34. Varjão, S., & Estender, A. (2016). A importância da cultura organizacional e seu reflexo na comunicação interna. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações*, v.14, n.2, p. 272-277.
35. Viki, T., Toma, D., & Gons, E. (2017). *The Corporate Startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems*. 1. Editora Vakmedianet. P. 1-300.
36. Weill, P., & Woerner, S. (2018). *Qual o seu modelo digital de negócio? 6 perguntas para ajudar a construir a empresa de próxima geração*. 1ª Edição.
37. Werder, K., Zobel, B., & Maedche, A. (2016). *PDISC – Towards a Method for Software Product DIScovery*. In Springer International Publishing Switzerland.

## EDITORIAL DETAILS AND AUTHOR CONTRIBUTIONS

### Detalhes Editoriais e Contribuições Autorais

#### Financial support:

Not informed by the authors.

#### Open Science:

Reis, B. L., & Bogoni, J. C. (2026). Avaliação e análise dos estágios de desenvolvimento de startups brasileiras. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação)*, 13(1), 48–58. <https://doi.org/10.18226/23190639.v13n1.05>

#### Interest conflicts:

The authors declare that they have no conflicts of interest.

#### Copyright:

RBGI owns the copyright of the published content.

#### Plagiarism Analysis:

RBGI performs plagiarism analysis on all its articles at the time of submission and after approval of the manuscript using the iThenticate tool.

#### Author 1

Beatriz Lavezo dos Reis  
Universidade Estadual de Maringá  
<https://orcid.org/0000-0002-5916-3184>  
blreis2@uem.br

#### Author 2

Julia Cristina Bogoni  
Affiliation not provided by the author  
ORCID not provided by the author  
bogonijulia1@gmail.com

#### Authors' statement of individual contributions (Not informed by the authors.)

Roles	Contributions	
	Author 1	Author 2
Conceptualization		
Data curation		
Formal analysis		
Funding acquisition		
Investigation		
Methodology		
Project administration		
Resources		
Software		
Supervision		
Validation		
Visualization		
Writing – original draft		
Writing – review & editing		