

## FATORES DE SUCESSO E DE FRACASSO NA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE STARTUPS NO BRASIL

Priscilla Câmara Oliveira (IC) e Virgínia do Socorro Motta Aguiar (Orientadora)

**Apoio: PIBIC Mackenzie**

### RESUMO

O presente artigo apresenta uma pirâmide representativa do objetivo geral do estudo, que tem a finalidade de identificar os fatores de sucesso e de fracasso no processo de formação e desenvolvimento de *startups* no Brasil. Foi realizado um estudo de caráter exploratório e descritivo, de natureza quantitativa. A amostra, definida por acessibilidade, foi constituída por 87 pessoas que têm ou tiveram vínculo com *startups* brasileiras, sejam elas empreendedoras, colaboradoras ou investidoras. Para a obtenção dos dados optou-se pelo uso de questionário via *internet*, disponibilizado no *Google Forms*. A influência mais marcante dos fatores críticos de sucesso nas *startups* inclui aspectos como Agilidade, Flexibilidade, Integração e Inovação. Quanto aos fatores de fracasso, a influência mais marcante para uma *startup* diz respeito à problemas com estratégias. Percebe-se que o capital humano pode influenciar tanto no sucesso como no fracasso das *startups*, não só em sua formação como também no seu desenvolvimento. Além disso, os investidores das empresas consideram fundamental que as *startups* lancem seu produto ou serviço em momento oportuno e que elas conheçam os aspectos legais que envolvem o projeto deste produto ou serviço. Os dados obtidos apontam ainda que o sucesso ou fracasso das *startups* dependem de diversos fatores, internos e externos, e eles ajudam a identificar oportunidades e ameaças para estas empresas durante sua formação e desenvolvimento no cenário brasileiro.

**Palavras-chave:** *Startups*. Fatores de Sucesso e Fracasso. Formação e Desenvolvimento.

### ABSTRACT

This article presents a pyramid that represents the general objective of the study which its main goal is to identify the factors of success and failure in the process of formation and development of startups in Brazil. An exploratory and descriptive study of a quantitative nature was carried out. The sample, defined by accessibility, was made up of 87 people who have or had ties to Brazilian startups, being them entrepreneurs, collaborators, or investors. To obtain the data, was opted for the use of a questionnaire via the internet, available on Google Forms. The most striking influence of critical success factors in startups includes aspects such as Agility, Flexibility, Integration, and Innovation. For failure factors, the most striking influence for a startup concerns problem with strategies. It is evident that human capital can influence both the success and failure of startups, not only in their formation but also in their development. Furthermore, corporate investors consider essential that startups launch their product or

service in a prompt date and that they know the legal aspects that involve the project of this product or service. The data obtained also points out that the success or failure of startups depends on several factors, internal and external, and they help to identify opportunities and threats for these companies during their formation and development in the Brazilian scenario.

**Keywords:** Startups. Success and Failure Factors. Formation and Development.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos consegue-se observar a ascensão de empresas chamadas *startups*, com pessoas de espírito empreendedor, tendo a oportunidade de inovar através da tecnologia na oferta de produtos e serviços. Apesar de o perfil empreendedor ser a chave para se iniciar um negócio, percebe-se que isto não é suficiente para mantê-lo e fazê-lo crescer de maneira sustentável.

Para Graham et al. (*apud* MARTINS, 2018) as *startups* são empresas inovadoras que possuem imenso potencial para se tornarem grandes empreendimentos, são as que identificam necessidades de mercado, novos segmentos e ideias nunca testadas. Ainda, para Silva (2013), as empresas são consideradas *startups* a partir de três critérios principais: dimensão, juventude e grau elevado de inovação com respectivo risco associado.

Empresas com este perfil no mercado brasileiro contribuem não só com a criação de novas tecnologias, mas ainda desenvolvem muitas oportunidades de trabalho qualificado no país. As *startups* conseguem alavancar a economia brasileira, trazem inovação e até mesmo a quebra de alguns paradigmas com a oferta de produtos e serviços diferenciados. Como consequência, pessoas com ideias inovadoras e criativas conseguem analisar alguns fatores primordiais para formar e desenvolver suas *startups*.

### 1.1 Problema de pesquisa

No começo do ano de 2019, no Brasil, o desemprego atingiu 12,7 milhões de brasileiros (PARADELLA, 2019), onde há um tempo as pessoas vêm tentando encontrar alternativas para essa crise através de negócios próprios. Algumas destas pessoas acabam abrindo empresas na tentativa de criar modelos de negócios rentáveis e lucrativos, visando ter uma *startup*. Entretanto, para a formação e desenvolvimento de uma empresa dessa categoria, há obstáculos diversos que serão enfrentados e que precisarão ser vistos com cautela pelos donos das empresas, a fim de minimizar os potenciais fatores de fracasso e aproveitar seus fatores de sucesso. Além disso, a instabilidade é uma das características que mais chamam atenção no país, fazendo com que o estudo dos fatores de sucesso e de fracasso entre estes novos modelos de negócio se torne imperativo.

Para Nogueira e Arruda (2015), pelo menos 25% das *startups* brasileiras morrem com um tempo menor ou igual a 1 ano de existência e 50% morrem com um tempo menor ou igual a 4 anos de existência. Da mesma forma, para Silva (2016) as *startups* brasileiras apresentam uma “taxa de mortalidade” de aproximadamente 27% no primeiro ano de existência e este índice aumenta para 58% após 5 anos. Através destes conceitos, é possível perceber que as fases mais críticas do ciclo de vida das *startups* são na sua formação e desenvolvimento, uma vez que o índice de aceite dos clientes deve ser alto para que estas empresas consigam se

solidificar no mercado, adquirindo estabilidade e até mesmo sócios que invistam e acreditem no potencial do negócio.

Tendo em vista as premissas descritas anteriormente, a problemática da presente pesquisa é: **Quais os fatores de sucesso e de fracasso na formação e desenvolvimento de startups no Brasil?**

## **1.2 Justificativa**

É essencial que as *startups* brasileiras observem o que melhora (fatores de sucesso) e prejudica (fatores de fracasso) seu modelo de negócio na sua formação, a fim de traçarem um planejamento estratégico muito mais eficaz e eficiente. Além disso, por conta das *startups* terem um cenário dinâmico e incerto, seus gestores precisam saber como mantê-las bem-sucedidas ao longo de seu desenvolvimento, reconhecendo, portanto, tudo o que pode dar de errado e certo em suas empresas. Outro aspecto importante é que o estudo deste tema não foi totalmente explorado na literatura estudada, o que ajudará muitas *startups* brasileiras a obterem grandes resultados em sua trajetória. De acordo com Fonseca (2017), o tema de *startups* no Brasil ainda não tem pressupostos teóricos claros por outros autores. Como consequência, o motivo da escolha deste tema é trazer contribuições para futuros empreendedores de *startups* do país.

Além disso, a valorização da temática em torno de *startups* é de suma importância no Brasil, pois em tempos de rápida expansão e competição de mercado a nível global, é essencial o enfoque em tecnologia e inovação para o desenvolvimento econômico do mercado brasileiro. Ainda, para Silva (2016, p. 21), “O Brasil passa por um momento de sua história em que as *startups* ganham um significado ainda mais representativo como uma ferramenta importante para fomento e consolidação da competitividade.”

O investimento em pesquisa sobre *startups* e os fatores críticos de sucesso e fracasso contribuirão para que essas empresas possam ter melhores referenciais de partida e condução durante o seu percurso de crescimento até a empresa se solidificar no mercado brasileiro.

## **1.3 Objetivos**

A seguir estão relacionados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar os fatores de sucesso e de fracasso no processo de formação e desenvolvimento de *startups* no Brasil.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais problemas *das* empresas *startups* em sua formação e desenvolvimento, levando em consideração as ameaças que estas empresas podem enfrentar;
- Identificar os principais fatores que causam sucesso nas *startups* em sua formação e desenvolvimento no mercado brasileiro, levando em consideração as oportunidades que estas empresas podem obter;
- Analisar o contexto atual do Brasil e inter-relacionar com os novos modelos de negócios de pequenas empresas inovadoras que estão começando a se inserir no mercado brasileiro (processo de formação) ou que já existem (processo de desenvolvimento).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Ries (2012), *startups* são instituições humanas designadas a criar novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza. Além disso, Blank e Dorf (2014) destacam que as *startups* buscam por respostas que levam a um modelo de negócio repetível e escalável.

Uma startup não é uma versão menor de uma grande companhia. É uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. No início, o modelo de negócio de uma startup caracteriza-se pela flexibilidade de ideias e suposições, mas não tem clientes e nada sabe sobre eles (BLANK; DORF, 2014, p. 2).

As incertezas que ocorrem entre as *startups* são tanto por conta do cenário do país como também pela autenticidade que uma *startup* tem. O empreendedorismo é tão nítido em *startups*, que Veras (2019), fundador da empresa 99, uma das maiores *startups* do Brasil na área de tecnologia em aplicativo para transporte individual, afirma que os jovens no passado queriam trabalhar em uma grande empresa ou em um banco, porém hoje em dia eles querem empreender e se preparam para isso através de cursos ou até mesmo passam temporadas no Vale do Silício (VERAS, 2019 *apud* MOREIRA, 2019). É exatamente neste contexto que se faz necessário um estudo de acompanhamento na formação e no desenvolvimento das *startups* que possuem modelo de negócios completamente diferentes, mas que lutam pelo mesmo objetivo: fazerem uma ideia se tornar rentável.

O modelo de negócios é como a startup gera valor – ou seja, como transforma seu trabalho em dinheiro. Por exemplo, um dos modelos de negócios do Google é cobrar por cada click nos anúncios mostrados nos resultados de busca – e esse modelo também é usado pelo Buscapé.com. Um outro exemplo seria o modelo de negócio de franquias: você paga *royalties* por uma marca, mas tem acesso a uma receita de sucesso com suporte do franqueador – e por isso aumenta suas chances de gerar lucro. (GITAHY, 2018 *apud* MOREIRA, 2018).

Entender o contexto na qual as *startups* estão inseridas, como àquelas que conseguem atingir o sucesso e lidam com a concorrência de empresas estabelecidas e suas principais dificuldades, é o ponto chave para a elaboração de ferramentas que busquem otimizar não só os processos como os resultados destas organizações.

### **2.1 Ciclo de vida de uma *startup***

O estudo de Blank (2014) apresenta os estágios de uma *startup*, desde sua fundação até a consolidação no mercado como sustentável e rentável. A primeira fase é a chamada pelo autor de “Busca”, que consiste na fase de pesquisas iniciais a respeito de seu público e de quais modelos de negócio mais se adequam às ideias emergentes da organização.

Uma vez que a empresa conhece o perfil dos clientes e suas expectativas em relação ao produto, suas vendas se estabelecem sem grandes esforços (efeito viral) e se os custos de aquisição de consumidores estão estruturados, está no momento de seguir para a segunda etapa chamada de “Construção”. Essa fase é marcada por um fluxo de caixa positivo (receitas cobrem os custos) e reestruturação de funcionários e processos internos.

Na fase de “Crescimento” ou “Escala”, a empresa já adquiriu maior liquidez e cresce de maneira mais estável. É o momento em que se foca em indicadores-chave de desempenho (ou KPI’s, do inglês).

Para os modelos de negócios das *startups* serem promissores, é fundamental que estas empresas analisem sua posição no mercado e a posição de outras empresas, focando em seus fatores críticos de sucesso.

### **2.2 Fatores Críticos de Sucesso**

Para Mendes (2017, p. 168), os Fatores Críticos de Sucesso,

[...] são os fatores que definem o sucesso ou o fracasso de uma empresa. São pontos-chave sobre os quais o empreendedor deve redobrar a atenção, em que não pode falhar, pelos quais será avaliado, amado ou ignorado. Quando bem definidos, tornam-se ponto de referência para as pessoas que admiram a sua marca, o seu produto e a própria imagem do empreendedor.

Chiavenato (2014) ressalta que os fatores críticos de sucesso nas organizações do século XXI incluem aspectos como agilidade, flexibilidade, integração e inovação. Tais fatores são muito diferentes daqueles que predominaram no século XX, onde levavam em consideração o tamanho organizacional, clareza do papel, especialização e controle.

Para o autor citado anteriormente, o fator humano é o decisivo para o sucesso ou fracasso da maioria dos projetos organizacionais. No âmbito de empreendimentos do tipo *startups*, Cavaler et al. (2017) também consideram que o capital intelectual é um dos fatores que contribui para o desenvolvimento de uma *startup* incubada.

### **2.2.1 Sucesso nas Startups**

O sucesso das *startups* pode ser medido através dos estudos realizados entre os seus investidores. Os itens que têm mais relevância para os investidores apoiarem uma *startup* e acreditarem que esta trará diversos benefícios são a formação multidisciplinar da equipe, seguidas de ideias inovadoras e a tecnologia disponível. Vale ressaltar que os investidores também priorizam o fato de o produto ser lançado em momento oportuno e as *startups* conhecerem os aspectos legais que envolvem o projeto (FERREIRA et al., 2019).

Ainda, há uma classificação do ponto de vista do fundador da *startup*, que analisa os fatores mais relevantes durante o desenvolvimento de seu empreendimento. Nos estudos de Ferreira et al. (2019), os fatores que tiveram maior relevância do ponto de vista dos empreendedores foram a expertise da equipe na área de atuação do projeto, contratação da equipe adequada, conhecimento na área de atuação da *startup* e o planejamento, respectivamente. No ponto de vista dos investidores das *startups* o único fator que diferencia é o planejamento, em que embora para eles isso seja importante, o grau de inovação e escalabilidade é mais prioritário.

Nogueira e Arruda (2015) destacam que o número de sócios envolvidos, o volume de capital investido e o local onde a *startup* será instalada, são fatores principais que devem ser considerados no momento de concepção da empresa.

### **2.2.2 Fracasso nas Startups**

Os riscos envolvidos no processo de tomada de decisão de uma *startup* estão exponencialmente ligados ao seu crescimento. Conforme a empresa se desenvolve, surgem problemas estruturais que podem ser resolvidos se houver uma base coerente em cada ação estratégica. Blank e Dorf (2014) reforçam, neste caso, a importância de se buscar um modelo de negócios reproduzível e escalável. Nessa fase, encontrar um canal de vendas que atenda seus clientes em termos de custo e entrega de qualidade percebida são imprescindíveis para iniciar o processo de crescimento estruturado e ganhos de escala. Na mesma linha de pensamento, Silva (2013) afirma que problemas estratégicos envolvidos em ausência e inconsistência de planejamento, racionalidade incorreta de custos e outros fatores podem acarretar o insucesso das *startups*.

Ferreira et al. (2019) ressaltam que os motivos de insucesso das *startups* podem estar relacionados a fatores pessoais ou externos. Nos fatores pessoais é destacado o planejamento e gerenciamento do negócio, a gestão administrativa e financeira. Como fatores externos, são ressaltados o apoio técnico, financeiro, tributos e burocracias (CARVALHO et al., 2015 *apud* FERREIRA et al., 2019). Em contrapartida, Nogueira e Arruda (2015) citam que o insucesso das *startups* brasileiras está relacionado mais com o ambiente que estas

empresas estão inseridas e a própria estrutura que foi determinada no momento da concepção, do que com as características pessoais do próprio empreendedor, como por exemplo nível de escolaridade, conhecimentos e experiências específicas na área de gestão, capacidade de *networking*, dentre outros. Para Silva (2013), o insucesso das *startups* são fatores relacionados à falta de *networking*, problemas com o produto, com pesquisa de mercado, problemas ao nível de contexto do país e variáveis não controláveis, como fatores econômicos.

Ferreira et al. (2019) classificam os erros cometidos no desenvolvimento dos projetos das *startups* do ponto de vista tanto dos investidores como também dos fundadores. Os autores consideraram que os erros mais graves cometidos pelas *startups* são, respectivamente, o tratamento equivocado dos *feedbacks* recebidos, a falta de clareza em relação à definição do público-alvo, a *startup* não ter um objetivo condizente com a necessidade do mercado e a escolha dos integrantes da equipe ocorrer inadequadamente - seja porque a equipe não é multidisciplinar ou é incapaz.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se quanto aos fins como uma pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2008), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado assunto.

O estudo exploratório [...] busca tentar descobrir relações entre fenômenos nos quais pesquisadores estudam um problema cujos pressupostos teóricos não estão claros ou são difíceis de encontrar, fazendo-se uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas sobretudo para determinar a existência da relação. (RICHARDSON, 1985 *apud* AGUIAR, 2006, p. 110)

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008), tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. O autor citado relaciona a pesquisa descritiva com a exploratória, conceituando, portanto, que estas duas pesquisas são muito procuradas por empresas comerciais.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. (GIL, 2008, p. 28)

A pesquisa de campo foi do tipo *survey* de múltipla escolha e nela foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário semiestruturado, do tipo escala *likert*, contendo 5 afirmações com graus de concordância, do Discordo Totalmente ao Concordo Totalmente, em escala de 1 a 5, com consentimento formalizado através de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que foi aplicado através de amostra por acessibilidade à 87 pessoas, sujeitos



da pesquisa. Os resultados levantados contemplaram os objetivos específicos deste estudo em questão, cujo público-alvo foi: investidores(as), ex-investidores (as), empreendedores(as), ex-empreendedores(as), colaboradores(as) e ex-colaboradores(as) de *startups* brasileiras. Vale ressaltar que o porte considerado das *startups* estudadas foi microempresas (que possuem até 9 colaboradores) e empresas de pequeno porte (que possuem de 10 a 49 colaboradores) no ramo de comércio e serviços (BUENO, 2017).

Durante a pesquisa, a primeira dimensão do *survey* foi relacionada ao perfil do público-alvo, como idade, gênero, tipo de vínculo com a *startup*, o porte e o segmento da empresa em que trabalha. A segunda dimensão levou em consideração afirmações dos possíveis fatores de sucesso e fracasso das *startups*. Após a análise dos dados obtidos, foram apresentados os fatores de sucesso e fracasso na formação e desenvolvimento das *startups* brasileiras levando em consideração a análise de ameaças e oportunidades.

Dado que o *survey* foi realizado através do *Google Forms*, a coleta dos dados foi *online* pela própria ferramenta, onde tem-se a opção da obtenção deles através dos gráficos e porcentagens realizados automaticamente ou da extração dos dados por um *Excel*. Ainda, as análises dos dados foram realizadas e tratadas através da ferramenta *Excel* após a coleta deles.

Todo o trabalho de pesquisa, que incluiu o levantamento bibliográfico, a elaboração dos instrumentos da pesquisa, o contato com os participantes e a aplicação das duas fases de pesquisa, foi iniciado em março de 2019 e finalizado em agosto de 2020.

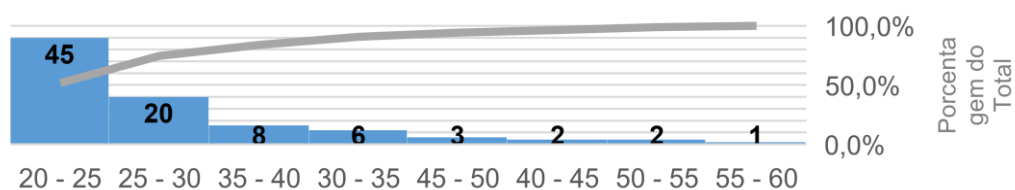
## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Conforme descrito na metodologia, o instrumento para a pesquisa de campo foi estruturado em 2 dimensões e na dimensão 1, que será iniciada a seguir, traçou-se o perfil das empresas, dos empresários e dos investidores, sujeitos da pesquisa, a partir do qual os resultados foram desenvolvidos.

### **4.2 Perfil das empresas, dos empresários e investidores – Dimensão 1**

Foram realizadas entrevistas com 87 sujeitos de pesquisa e observa-se que aproximadamente 52,0% dos entrevistados ficaram na faixa etária entre 20 a 25 anos. Quando a amplitude dos dados se estende para uma faixa etária entre 20 a 30 anos, isto representa 74,7% do total de todas as faixas etárias dos sujeitos de pesquisa. Logo, conclui-se que o perfil das pessoas que têm ou tiverem vínculo com as *startups*, quanto à faixa etária foi, em sua maioria, composto por jovens.

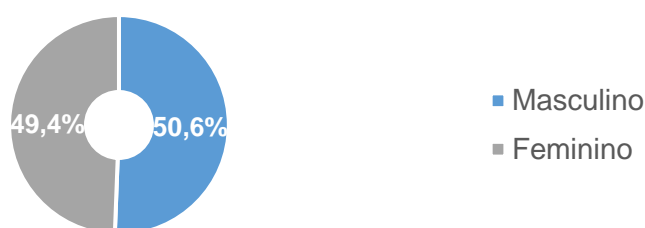
#### **Gráfico 1: Faixa etária**



Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto à identidade de gênero, aproximadamente metade dos entrevistados se identificaram como gênero masculino (50,6%) e a outra metade se identificaram como gênero feminino (49,4%).

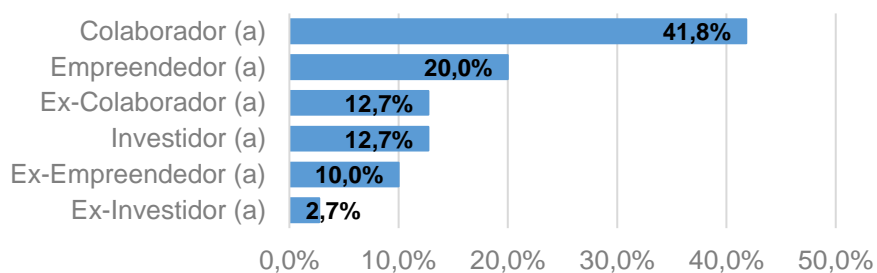
**Gráfico 2: Identidade de Gênero**



Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Com relação ao tipo de vínculo dos entrevistados com as *startups*, pode-se perceber que, em sua maioria, os entrevistados tinham vínculo como colaboradores(as), com um percentual de 41,8%. Em segundo lugar, as pessoas entrevistadas eram empreendedores(as), com um percentual de 20,0%. Seguindo de ex-colaboradores(as) e investidores(as) com um percentual de 12,7% cada.

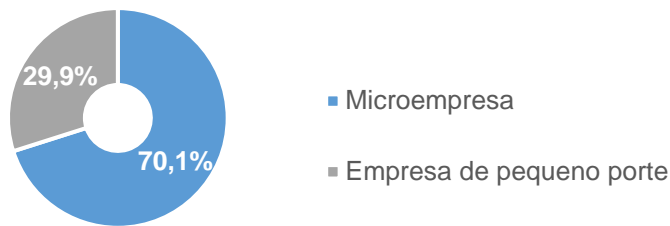
**Gráfico 3: Vínculo com as startups**



Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto ao porte das *startups*, levou-se em consideração microempresas e empresas de pequeno porte no ramo de comércio e serviços. A maioria dos entrevistados da pesquisa tinham vínculo com microempresas, totalizando um percentual de 70,1%.

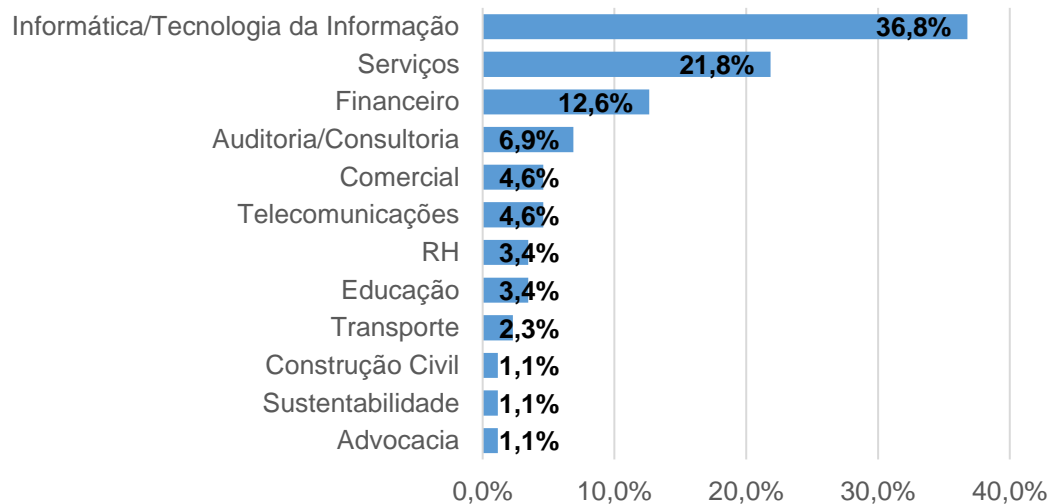
**Gráfico 4: Porte das startups**



Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto ao ramo das *startups*, observa-se que a maioria dos sujeitos da pesquisa trabalhavam em empresas do tipo “Informática/Tecnologia da Informação”, com um percentual total de 36,8%. Em segundo lugar no ranking estão empresas do tipo “Serviços”, com 21,8% e o ramo do tipo “Financeiro” é o terceiro a se destacar com 12,6%.

**Gráfico 5: Ramo das *startups***



Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

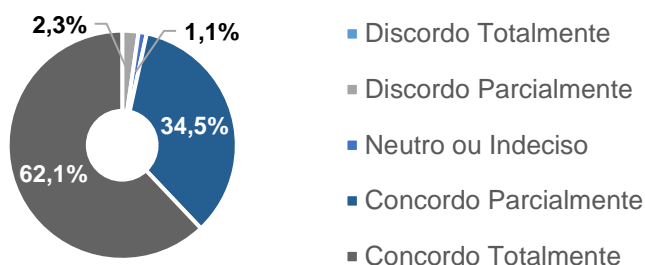
Conforme citado anteriormente na metodologia, o questionário da pesquisa de campo foi estruturado em 2 dimensões e na dimensão 2 foi buscada a mensuração quanto à percepção dos sujeitos de pesquisa nos fatores de sucesso e de fracasso das *startups* brasileiras, a partir do qual os resultados a seguir foram desenvolvidos.

### 4.3 Análise das Afirmações - Dimensão 2

As primeiras 10 afirmações levaram em consideração a percepção dos entrevistados em relação aos fatores de sucesso e insucesso das *startups* brasileiras em geral, voltadas mais para empreendedores(as), ex-empreendedores(as), colaboradores(as) e ex-colaboradores(as). As últimas 3 afirmações foram mais voltadas para investidores(as) e ex-investidores(as), porém todos os sujeitos de pesquisa puderam responder todas as perguntas, levando em consideração suas percepções e experiências prévias.

A primeira afirmação levou em consideração os fatores críticos de sucesso nas *startups* incluindo aspectos como Agilidade, Flexibilidade, Integração e Inovação. De acordo com o gráfico a seguir, a maioria dos entrevistados (cerca de 96,6%) concordaram totalmente ou parcialmente com a afirmação, sendo 62,1% do total só de pessoas que concordaram totalmente. Nos estudos de Chiavenato (2014), tais aspectos são fatores críticos de sucesso nas organizações do século XXI e, conforme os resultados obtidos, percebe-se que isto se aplica às *startups* também. Observa-se ainda que nenhum dos entrevistados discordou totalmente da afirmação e apenas 3,4% dos entrevistados discordaram parcialmente ou ficaram neutros/indecisos.

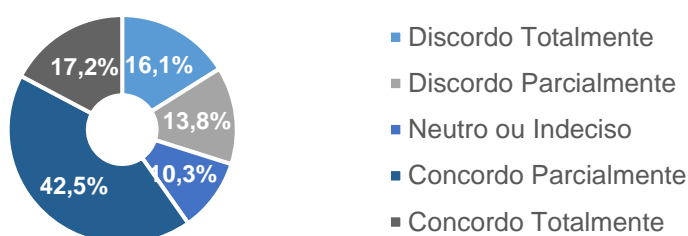
**Gráfico 6: Os fatores críticos de sucesso nas *startups* incluem aspectos como Agilidade, Flexibilidade, Integração e Inovação**



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2020).

A segunda afirmação apresentou os fatores críticos de sucesso nas *startups* incluindo aspectos como Tamanho Organizacional, Clareza do Papel, Especialização e Controle, aspectos que segundo Chiavenato (2014) predominaram no século XX. Conforme observado a seguir, 42,5% dos sujeitos de pesquisa concordaram parcialmente com a afirmação e 17,2% concordaram totalmente. Os entrevistados que discordaram totalmente ou parcialmente foi de aproximadamente 29,9%.

**Gráfico 7: Os fatores críticos de sucesso nas *startups* incluem aspectos como Tamanho Organizacional, Clareza do Papel, Especialização e Controle**

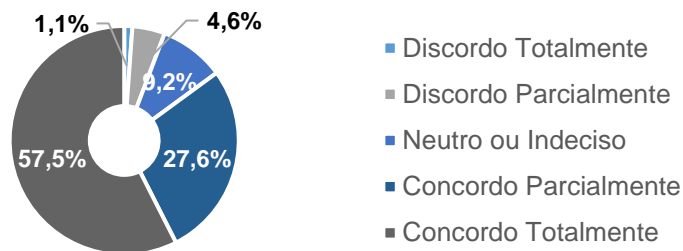


**Fonte:** Pesquisa de Campo (2020).

Foi ainda observado que o capital humano contribui para o sucesso ou insucesso das *startups*. Isto reforça os estudos de Chiavenato (2014), que cita o fator humano como o decisivo para a maioria dos projetos organizacionais e os estudos de Cavaler et al. (2017) que

reforçam o quanto este aspecto contribui para o desenvolvimento de uma *startup* em sua formação. De acordo com o gráfico a seguir, aproximadamente 85,1% dos entrevistados concordaram com a afirmação, sendo que 57,5% concordaram totalmente e 27,6% dos entrevistados concordaram parcialmente.

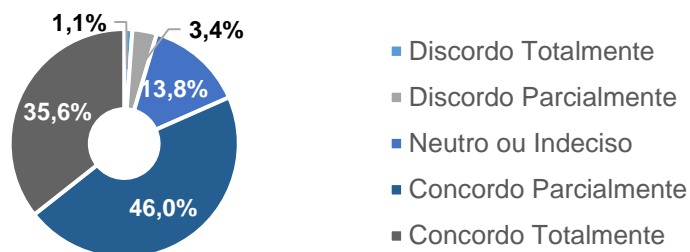
**Gráfico 8: O capital humano contribui para o sucesso ou insucesso das *startups***



Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto à afirmação “A falta de *networking* pode acarretar o insucesso das *startups* brasileiras” foi obtido o seguinte resultado: a maioria dos entrevistados concordaram parcialmente, com um percentual de 46,0% e 35,6% dos entrevistados concordaram totalmente com a afirmação. Apenas 4,5% dos entrevistados discordaram parcialmente ou totalmente.

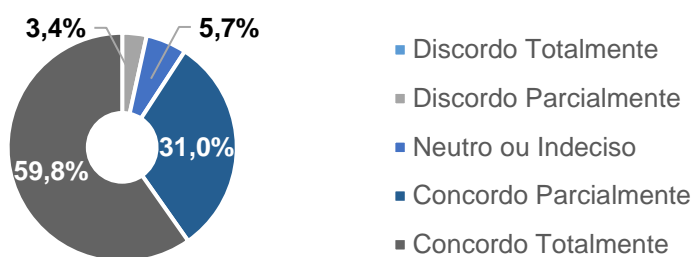
**Gráfico 9: A falta de *networking* pode acarretar o insucesso das *startups* brasileiras**



Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto aos produtos ou serviços oferecidos pelas *startups* estudadas, foi disponibilizada a seguinte afirmação para os entrevistados: problemas com o produto podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras. É possível identificar que quase 60% dos entrevistados concordaram totalmente, o que reforça os estudos de Silva (2013) para esta afirmação. Observa-se ainda que 31,0% concordaram parcialmente com o insucesso de *startups* devido à problemas de produtos e/ou serviços ofertados. Nenhum dos entrevistados discordou totalmente da afirmação e apenas 3,4% do total discordaram parcialmente.

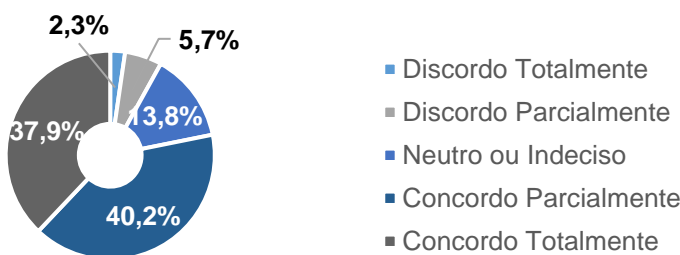
**Gráfico 10: Problemas com o produto podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras**



Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

“Problemas de pesquisa de mercado podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras”, a afirmação anterior foi feita aos entrevistados e obteve-se os seguintes resultados: cerca de 37,9% dos sujeitos de pesquisa concordaram totalmente e a somatória dos percentuais dentre os entrevistados que concordaram parcialmente ou integralmente com a afirmação é de 78,1%. Observa-se que 13,8% dos sujeitos de pesquisa ficaram neutros ou indecisos, 5,7% discordaram parcialmente e 2,3% discordaram totalmente da afirmação.

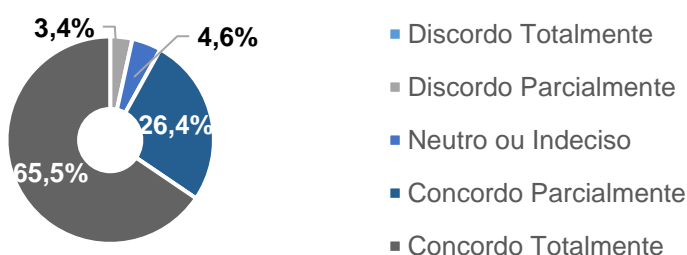
**Gráfico 11: Problemas de pesquisa de mercado podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras**



Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Problemas com estratégias podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras, uma vez que 65,5% dos entrevistados concordaram totalmente com esta afirmação. Este resultado vai de encontro com os estudos de Silva (2013) e posteriormente de Blank e Dorf (2014). Além disso, houve uma concordância parcial desta afirmação que equivale ao segundo maior percentual, cerca de 26,4%. Dos entrevistados que ficaram neutros ou indecisos e dos que discordaram parcialmente obteve-se uma somatória do percentual total de 8,0%.

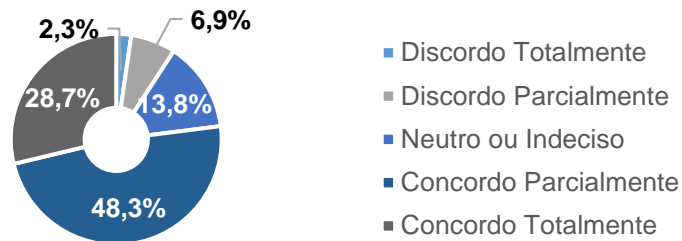
**Gráfico 12: Problemas em estratégias podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras**



Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto aos problemas ao nível de contexto como políticas governamentais, cultura empreendedora e outros, foi demonstrado que estes fatores podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras. Conforme gráfico a seguir, percebe-se que a somatória do percentual dentre os entrevistados que concordaram com a frase totalmente e parcialmente é de 77,0% e apenas 9,2% discordaram da frase, sendo que 2,3% discordaram totalmente.

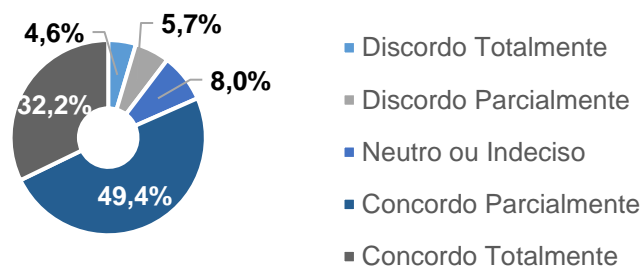
**Gráfico 13: Problemas ao nível de contexto como políticas governamentais, cultura empreendedora e outros podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras**



Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Na afirmação “variáveis não controláveis, como fatores econômicos e incertezas, podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras”, observa-se que dos 87 entrevistados, 49,4% concordaram parcialmente e 32,2% concordaram totalmente. Quanto àqueles que discordaram totalmente, foi obtido um percentual de 4,6% e aos que discordaram parcialmente um percentual de 5,7%. O percentual dos sujeitos de pesquisa que foram neutros ou indecisos foi de 8,0%.

**Gráfico 14: Variáveis não controláveis, como fatores econômicos e incertezas, podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras**

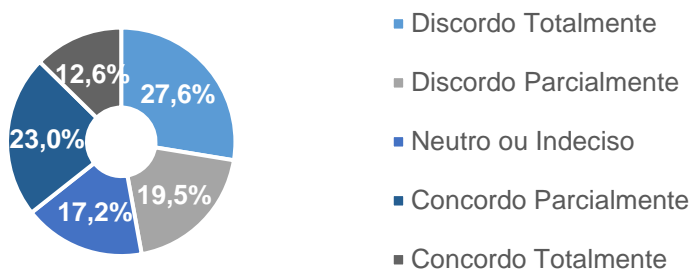


Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto à afirmação “o ambiente físico onde a *startup* está inserida e a estrutura definida em sua concepção pesa muito mais no sucesso ou insucesso dela do que características pessoais do próprio empreendedor”, foi obtido o seguinte resultado: a maioria dos entrevistados discordaram da frase, com um somatório total de 47,1% (sendo que 27,6% discordaram totalmente). O resultado obtido contrasta os estudos de Nogueira e Arruda (2015), que citam a importância de um ambiente físico como fator mais determinante para o sucesso ou insucesso das *startups* do que características pessoais do próprio empreendedor. Ainda, tal resultado se aproxima mais do que foi abordado nos estudos de Ferreira et al.

(2019), pois eles ressaltam que os motivos de insucesso podem estar relacionados à fatores pessoais também. Além disso, 23,0% concordaram parcialmente e 12,6% concordaram totalmente com a afirmação. O percentual de neutros ou indecisos foi de 17,2%.

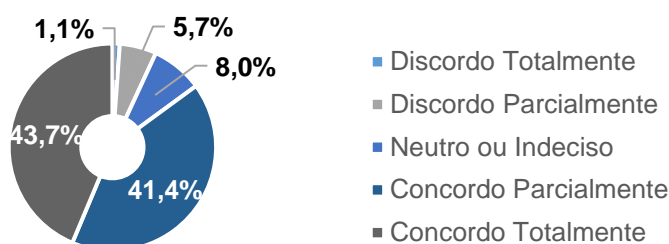
**Gráfico 15: O ambiente físico onde a *startup* está inserida e a estrutura definida em sua concepção pesa muito mais no sucesso ou insucesso dela do que características pessoais do próprio empreendedor**



Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto às afirmações relacionando investidores de *startups* e fatores de sucesso e fracasso, a primeira foi: para investir em uma *startup* é necessário que esta tenha ideias inovadoras, tecnologia disponível e funcionários com formação multidisciplinar. A maioria dos entrevistados, em um percentual de 43,7%, concordaram totalmente. Esta afirmação era vista apenas pelos investidores nos estudos de Ferreira et al. (2019), porém neste estudo percebe-se que tanto investidores como não investidores consideram o conhecimento em aspectos legais do projeto como um fator necessário para obtenção de sucesso. Em seguida, 41,4% dos entrevistados concordaram parcialmente. Discordaram parcialmente 5,7% dos entrevistados e apenas 1,1% discordaram totalmente com a afirmação.

**Gráfico 16: Para investir em uma *startup* é necessário que esta tenha ideias inovadoras, tecnologia disponível e funcionários com formação multidisciplinar**

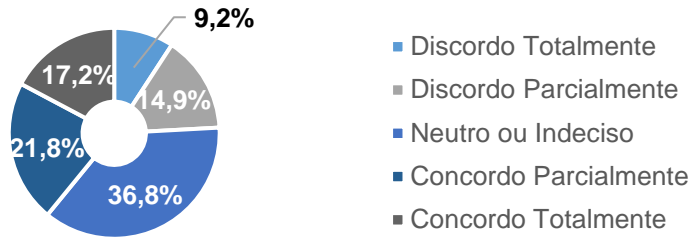


Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto à afirmação “a descontinuidade das *startups* com mais de um sócio pode ser devido aos conflitos entre eles mesmos”, foram obtidos os seguintes resultados: a maioria dos entrevistados ficaram neutros ou indecisos, totalizando 36,8%. Em seguida o maior percentual foi dos sujeitos de pesquisa que concordaram parcialmente com a afirmação, com 21,8%. Os que concordaram totalmente ficaram em terceiro lugar, com 17,2%.



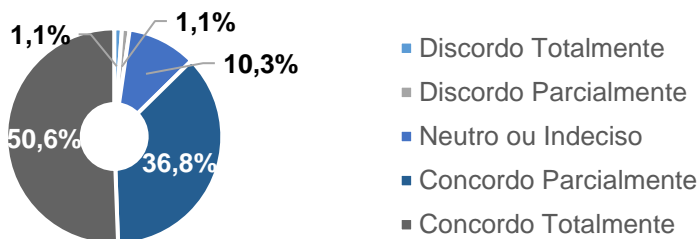
**Gráfico 17: A descontinuidade das *startups* com mais de um sócio pode ser devido aos conflitos entre eles mesmos**



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2020).

O instrumento de pesquisa foi encerrado com a seguinte afirmação: para os investidores, é fundamental que o produto seja lançado em momento oportuno e que as *startups* conheçam os aspectos legais que envolvem o projeto. De acordo com o gráfico a seguir, mais da metade dos entrevistados (50,6%) concordaram totalmente com a afirmação e este resultado está de encontro com a linha de pensamento dos estudos de Ferreira (2019). Além disso, 36,8% concordaram parcialmente. Neutros e Indecisos totalizaram um percentual de 10,3%.

**Gráfico 18: Para os investidores, é fundamental que o produto seja lançado em momento oportuno e que as *startups* conheçam os aspectos legais que envolvem o projeto**



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2020).

Análises, conciliações, considerações complementares de dados e informações são apresentadas nas considerações finais deste trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados obtidos, conclui-se que os fatores de sucesso das *startups* brasileiras quanto à sua **formação** incluem aspectos como agilidade, inovação, tecnologia disponível e conhecimento de aspectos legais do projeto. Já os fatores de sucesso em seu **desenvolvimento** incluem, além de aspectos na sua formação, aspectos como flexibilidade, integração e lançamento oportuno do produto. Com base nestes fatores, as *startups* conseguirão identificar oportunidades para ascensão no mercado brasileiro.

Já os fatores de fracasso durante a **formação** das *startups* incluem problemas de: *networking*, produto, pesquisa de mercado e estratégia. Com relação aos fatores de fracasso

durante o **desenvolvimento** da *startup*, além dos aspectos anteriores citados, incluem ainda problemas ao nível de contexto (tais como políticas governamentais e cultura empreendedora) e variáveis não controláveis (como fatores econômicos e incertezas). Com estes fatores, as *startups* conseguirão identificar possíveis ameaças para serem evitadas durante sua criação e desenvolvimento.

O capital humano é um fator que pode gerar sucesso ou insucesso tanto na formação como também no desenvolvimento das *startups*, dependendo de como ele é gerido por estas empresas.

A pirâmide representativa a seguir resume o que foi obtido a partir dos resultados bibliográficos e da pesquisa de campo.

**Figura 1: Pirâmide representativa dos fatores de sucesso e de fracasso na formação e desenvolvimento de *startups* no Brasil**



Fonte: Autoria Própria, 2020.

Esta pirâmide foi organizada com o objetivo de, após a análise dos dados obtidos neste estudo, apresentar os fatores de sucesso e de fracasso na formação e no desenvolvimento de *startups* brasileiras.

Os fatores ao lado esquerdo da pirâmide são àqueles onde foi obtido o maior percentual do tipo “Concordo Totalmente”, em afirmativas que diziam respeito apenas aos fatores de sucesso das *startups* e estes fatores foram distribuídos entre a formação e o desenvolvimento destas empresas. Ressalta-se que as respostas dos investidores foram consideradas como “Fatores de Sucesso”, pois parte-se da premissa que investimentos são realizados por pessoas que acreditam na ascensão e no sucesso de empresas à curto, médio ou longo prazo.

Os fatores ao lado direito da pirâmide são àqueles onde se destaca o maior percentual do tipo “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente”, em afirmativas que diziam respeito apenas aos fatores de insucesso das *startups*. Além disso, estes fatores foram distribuídos

entre a formação e o desenvolvimento destas empresas. Levou-se em consideração o percentual do tipo “Concordo Parcialmente” porque o estudo dos fatores que contribuem para o insucesso nas *startups* carece de aprofundamento (SILVA, 2013).

O fator no centro da pirâmide refere-se àquele que foi obtido o maior percentual do tipo “Concordo Totalmente”, em afirmativas que dizem respeito tanto aos fatores de sucesso como de insucesso das *startups*. Este fator foi posicionado no centro da pirâmide porque o Capital Humano é um fator comum tanto para a formação como para o desenvolvimento e interfere no sucesso e no insucesso das *startups* brasileiras.

Portanto, o objetivo de identificar os fatores de sucesso e de fracasso no processo de formação e desenvolvimento de *startups* no Brasil foi atingido. Para se obter maior vantagem competitiva durante diversas fases de uma *startup* é necessário que minimize os problemas que geram ameaças à empresa e que maximize os fatores que geram oportunidades, conforme a pirâmide representativa apresentada como principal contribuição para este estudo.

Dado que a pesquisa foi realizada por acessibilidade, tem-se a limitação de entrevistas não selecionadas por tipos de segmentos específicos e, portanto, para pesquisas futuras é recomendável que os fatores estudados sejam segmentados pelo ramo de atividade das *startups*, uma vez que estas empresas possuem diferentes influenciadores que podem impactar seus fatores de sucesso e fracasso.

## 6 REFERÊNCIAS

AGUIAR, Virgínia do S. Motta. **Sucesso e Fracasso na Formação, Desenvolvimento e Consolidação em Consórcios de Exportação no Setor de Confecções**: um estudo comparativo de experiências no Brasil. 2006. 307 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup**: Manual do Empreendedor. Rio de Janeiro, Alta Books: 2014.

BUENO, Jefferson Reis. **Qual a Receita Bruta e o Número de Empregados para MEI, ME e EPP?**. Sebrae, 2017. Disponível em: <https://blog.sebrae-sc.com.br/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp/>. Acesso em: 18 mar. 2019.

CAVALER, Micael Raul et al. **Fatores que Influenciam no Desenvolvimento de Startups Incubadas**: um estudo de caso nos municípios de dois vizinhos e pato branco. Foz do Iguaçu: VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 2017. 14 p. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/101/31>. Acesso em: 15 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do Sucesso das organizações. Editora Manole Ltda., 2014. ISBN 978-85-204-3798-8.

FERREIRA, Allan Ramos et al. **Análise dos fatores que influenciam no desenvolvimento de startups em Belo Horizonte**. Belo Horizonte: Ponteditora, 2019. 15 p. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/naus/article/view/120/94>. Acesso em: 15 set. 2019.

FONSECA, Flavia de S. M. **Uso de Fontes de Informação por Gestores de Startups**. 2017. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-AXWKTF/disserta\\_\\_o\\_flavia\\_fonseca.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-AXWKTF/disserta__o_flavia_fonseca.pdf?sequence=1). Acesso em: 18 mar. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Eros A. Asturiano. **Estratégias de inovação para o Desenvolvimento de Mercados: um estudo em startups**. 2018. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018.

MENDES, Jerônimo. **Empreendedorismo 360º a Prática na Prática**. 3 ed. Rio de Janeiro, Atlas, 2017. ISBN 9788597012422.

MOREIRA, Daniela. **O que é uma startup?** EXAME, São Paulo, 1 mar. 2018 (não paginado). Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 10 mar. 2019.

NOGUEIRA, Vanessa; ARRUDA, Carlos. **Causas Da Mortalidade Das Startups Brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado**. Nova Lima, DOM: v.9, n. 25, p. 26-33. 2015. Disponível em: <https://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2025/Causas%20da%20mortalidade%20das%20startups%20brasileiras.pdf>. Acesso em: 15 set. 2019.

PARADELLA, Rodrigo. **Desemprego sobe e atinge 12,7 Milhões de Pessoas após dois Trimestres de Queda**. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23867-desemprego-sobe-e-atinge-12-7-milhoes-de-pessoas-apos-dois-trimestres-de-queda>. Acesso em: 10 mar. 2019.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SILVA, Fábio Rodrigues da. **Fatores Críticos de Sucesso de Empresas Startups no Cenário Empreendedor Brasileiro**. 2016. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2016. Disponível em: [https://www.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/wp-content/uploads/sites/4/2018/12/Dissertação-Fábio-Silva-v-8.04\\_RNFI.pdf](https://www.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/wp-content/uploads/sites/4/2018/12/Dissertação-Fábio-Silva-v-8.04_RNFI.pdf). Acesso em: 15 set. 2019.

SILVA, Francisco Aguiar de Melo e. **Fatores que Contribuem para o Insucesso das Startups: O reverso da “medalha”**. Dissertação de Mestrado em Gestão. 2013. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/25153/1/Francisco%20Aguiar%20de%20Melo%20e%20Silva.pdf>. Acesso em 15 set. 2019.

**Contatos:** [priscilla.oliveira@mackenzista.com.br](mailto:priscilla.oliveira@mackenzista.com.br) e [virginia-aguiar@hotmail.com](mailto:virginia-aguiar@hotmail.com)