

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA
EM SISTEMAS PRODUTIVOS

FÁBIO RODRIGUES DA SILVA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE EMPRESAS *STARTUP* NO CENÁRIO
EMPREENDEDOR BRASILEIRO.**

São Paulo
Março/2016

FÁBIO RODRIGUES DA SILVA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE EMPRESAS *STARTUP* NO CENÁRIO
EMPREENDEDOR BRASILEIRO.**

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação do Prof. Dr. Getúlio Kazue Akabane.

São Paulo
Março/2016

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CEETEPS

S586f Silva, Fábio Rodrigues da
Fatores críticos de sucesso de empresas startup no cenário
empreendedor brasileiro. / Fábio Rodrigues da Silva. – São Paulo :
CEETEPS, 2016.
136 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Getúlio Kazue Akabane
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em
Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza, 2016.

1. Startup. 2. Empreendedorismo. 3. Pivotagem. 4. Plano de
negócios. I. Akabane, Getúlio Kazue. II. Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

FÁBIO RODRIGUES DA SILVA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE EMPRESAS *STARTUP* NO CENÁRIO
EMPREENDEDOR BRASILEIRO.**

Prof. Dr. Getúlio K. Akabane

Prof. Dr. Carlos H. Arima

Prof. Dr. Claude Machline

São Paulo, 31 de março de 2016

Ao próprio ecossistema empreendedor brasileiro ligado às *startups* que se mostrou receptivo à proposta desta pesquisa e cuja contribuição foi vital para o seu desenvolvimento.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Getúlio Kazue Akabane, por suas inestimáveis contribuições e cuja experiência e paciência me ajudou a encontrar o melhor caminho para esta pesquisa.

Aos órgãos de fomento e associações de empreendedores e de investidores que de uma forma ou de outra foram parte importante para o desenvolvimento da pesquisa vital para a melhor compreensão do cenário empreendedor brasileiro.

Aos colegas de mestrado com quem partilhei esta jornada e com quem a troca de experiências durante nossas discussões em aula – ou fora dela – tornaram toda esta experiência muito enriquecedora.

Ao Prof. Dr. Carlos H. Arima pela preciosa contribuição em críticas e observações construtivas ao trabalho e por uma revisão minuciosa que foram imprescindíveis para o enriquecimento da forma e conteúdo desta dissertação.

À Profa. Dra. Eliane Simões por suas contribuições e engajamento que foram exemplos de dedicação e postura que levo comigo na continuidade de minha carreira.

E, finalmente, um especial agradecimento ao Prof. Dr. Claude Machline, cujas contribuições e experiência abrilhantaram a qualificação e a defesa desta dissertação.

“O maior erro você o comete quando, por medo de se enganar, erra deixando de se arriscar em seu caminho.

Não erra o homem que tenta diferentes caminhos para atingir suas metas. Erra aquele que, por medo de se enganar, não caminha. Não erra o homem que procura a verdade e não a encontra; engana-se aquele que, por medo de errar, deixa de procurá-la”.

René Trossero.

RESUMO

SILVA, F. R. **Fatores críticos de sucesso de empresas *startup* no cenário empreendedor brasileiro**. 136 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2016.

Este estudo desenvolveu uma fundamentação teórica visando identificar um conjunto de fatores críticos de sucesso normalmente associados ao ambiente empreendedor em geral e, de forma mais específica, associados às *startups*. A definição destes fatores críticos levaram em consideração fontes de cunho acadêmico, mas também relatórios e ferramentas de mercado especializados na área. A partir do estabelecimento destes fatores críticos de sucesso, um questionário estruturado foi desenvolvido e submetido – de forma eletrônica – à comunidade empreendedora brasileira por intermédio de órgãos e entidades de fomento e apoio às *startups* e, também, por meio de rede de contatos de empreendedores e investidores. A análise das informações levantadas apresenta que o cenário empreendedor brasileiro corrobora em muitos aspectos os estudos internacionais, como fatores diretamente ligados a mecanismos de financiamento e mercado regulador precários, políticas de marketing ainda insatisfatórias e a colaboração entre *startups* ainda incipiente, enquanto em outros aspectos não indica ter a mesma relação de dependência como nos casos de pivotagem e uso de plano de negócio. Finalmente, em outros fatores, as *startups* brasileiras apresentaram níveis significativos de capacidade gerencial e operacional, bem como de colaboração entre *startups*. O resultado desta pesquisa trouxe tanto respostas como novas perguntas que devem fomentar posteriormente novos trabalhos.

Palavras-chave: *Startup*, Empreendedorismo, Pivotagem, Plano de negócio.

ABSTRACT

SILVA, F. R. **Critical success factors for startup companies in the Brazilian entrepreneurial scenario.** 136 f. Dissertation (Professional Master in Management and Technology in Productive Systems) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2016.

This study develops a theoretical foundation in order to establish a set of critical success factors normally associated with the entrepreneurial environment in general and, more specifically, associated with startups. The definition of these critical factors took into account the sources of academic nature, but also reports and specialized marketing tools in the area. From the definition of these critical success factors, a survey was developed and submitted - electronically - to the Brazilian entrepreneurial community through official bodies and organizations supporting startups, as well as to entrepreneurs and investors. The analysis of information gathered shows that the Brazilian entrepreneurial scenario confirms in many aspects international studies - as factors directly linked to poor funding mechanisms and regulatory market, still unsatisfactory marketing policies and incipient collaboration between startups, while in other aspects it does not suffer the same direct influence of pivoting actions or business plan use. Finally, Brazilian startups showed significant levels of managerial and operational capacity as well as collaboration between companies. The result of this research has brought both answers and new questions to further researches.

Keywords: Startup, Entrepreneurship, Pivoting, Business plan.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estrutura estratégica para o empreendedorismo	26
Quadro 2: Condições chave para o ambiente empreendedor.....	34
Quadro 3: Relevância de atributos (perspectiva do investidor).....	40
Quadro 4: Relevância de atributos (perspectiva do empreendedor).....	41
Quadro 5: Comportamento dos respondentes ao questionário	61
Quadro 6: Resumo gerencial	75
Quadro 7: Resumo gerencial - continuação.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Crescimento econômico dos países	25
Tabela 2: Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo	30
Tabela 3: Comparativo entre indicadores e questões	57
Tabela 4: Composição dos contatos efetuados	60
Tabela 5: Pivotagem X Faixa de faturamento	67
Tabela 6: Pivotagem X Fase de operação.....	68
Tabela 7: Comparativo de pontos relevantes de um projeto	69
Tabela 8: Utilização de plano de negócio – tabulado	73
Tabela 9: Plano de negócio X Faixa de faturamento.....	74
Tabela 10: Plano de negócio X Fase de operação	74
Tabela 11: Pivotagem X Faixa de faturamento	103
Tabela 12: Pivotagem X Fase de operação.....	103
Tabela 13: Plano de negócio X Faixa de faturamento.....	109
Tabela 14: Plano de negócio X Fase de operação.	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Índice de competitividade global.....	22
Figura 2: Estágio de desenvolvimento brasileiro	23
Figura 3: Percepção de bem-estar X empreendedorismo.....	24
Figura 4: Os fatores mais problemáticos para os negócios	25
Figura 5: Expectativa de experiência por região geográfica.....	28
Figura 6: O processo empreendedor e as definições operacionais.....	32
Figura 7: O processo empreendedor e o crescimento econômico nacional	33
Figura 8: Taxionomia de políticas focadas na promoção das startups.....	35
Figura 9: Empreendedores não ligam para regras.....	46
Figura 10: 20 principais razões para falha de startups	47
Figura 11: Comparação de ecossistemas.....	50
Figura 12: The Global Startup Ecosystem Index 2012	51
Figura 13: <i>The Global Startup Ecosystem Ranking 2015</i>	51
Figura 14: Origem dos respondentes.....	62
Figura 15: Perfil dos respondentes	65
Figura 16: Fase atual de operação	66
Figura 17: Faixa de faturamento	66
Figura 18: Termo de consentimento livre e esclarecido - página 1 de 2.....	101
Figura 19: Termo de consentimento livre e esclarecido - página 2 de 2.....	102
Figura 20: Pivotagem X Fase de operação (descontinuada)	103
Figura 21: Pivotagem X Fase de operação (menos de 3 meses).....	104
Figura 22: Pivotagem X Fase de operação (menos de 3 anos e meio).....	104
Figura 23: Pivotagem X Fase de operação (mais de 3 anos e meio).....	105
Figura 24: Pivotagem X Fase de operação (ainda iniciando)	105
Figura 25: Pivotagem X Faixa de faturamento (não sei/inexistente).....	106
Figura 26: Pivotagem X Faixa de faturamento (até 120.000 anuais).....	106
Figura 27: Pivotagem X Faixa de faturamento (até 500.000 anuais).....	107
Figura 28: Pivotagem X Faixa de faturamento (até 1.000.000 anuais).....	107
Figura 29: Pivotagem X Faixa de faturamento (acima de 1.000.000 anuais).....	108
Figura 30: Plano de negócios X Fase de operação (<i>startup</i> descontinuada).....	109
Figura 31: Plano de negócios X Fase de operação (menos de 3 meses).....	110

Figura 32: Plano de negócios X Fase de operação (com menos de 3 anos e meio).....	110
Figura 33: Plano de negócios X Fase de operação (com mais de 3 anos e meio).....	111
Figura 34: Plano de negócios X Fase de operação (empreendimento potencial)	111
Figura 35: Plano de negócios X Faixa de faturamento (não sei/inexistente).....	112
Figura 36: Plano de negócios X Faixa de faturamento (até 120.000 anuais).....	112
Figura 37: Plano de negócios X Faixa de faturamento (até 500.000 anuais).....	113
Figura 38: Plano de negócios X Faixa de faturamento (até 1.000.000 anuais).....	113
Figura 39: Plano de negócios X Faixa de faturamento (acima de 1.000.000 anuais).....	114
Figura 40: Número de pivotagens	115
Figura 41: Pontos relevantes para um projeto.....	116
Figura 42: Dificuldades de financiamento do projeto.....	117
Figura 43: Apoio de investimentos	118
Figura 44: Cenário fiscal e tributário	119
Figura 45: Opinião sobre os serviços de apoio às startups.....	120
Figura 46: Percepção de capacidade dos gestores.....	121
Figura 47: Percepção de capacidade da equipe operacional	122
Figura 48: Divulgação da estratégia aos participantes do projeto.....	123
Figura 49: Ambiente de trabalho.....	124
Figura 50: Relação entre investidores e empreendedores	125
Figura 51: Ações de marketing	126
Figura 52: Participação dos clientes.....	127
Figura 53: Demanda de mercado para os produtos/serviços da empresa.....	128
Figura 54: Tempo certo para os produtos/serviços da empresa	129
Figura 55: Colaboração entre startups.....	130
Figura 56: Ambiente concorrencial.....	131
Figura 57: Utilização de plano de negócio.....	132
Figura 58: Fundacity (órgão ou instituição de apoio)	133
Figura 59: StartSe (órgão ou instituição de apoio).....	134
Figura 60: Abstartups (órgão ou instituição de apoio).....	135
Figura 61: MOVER (órgão ou instituição de apoio).....	136

LISTA DE SIGLAS

ABSTARTUPS	Associação Brasileira de <i>Startups</i> .
ABVCAP	Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital.
EFC	Entrepreneurial Framework Conditions.
EPM	Entrepreneurial Pedagogy Methodology.
GEM	Global Entrepreneurship Monitor.
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development.
PIB	Produto Interno Bruto.
ROI	Return Over Investment.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
TEA	Total Early-Stage Entrepreneurial Activity.
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development.
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas.
WEF	World Economic Forum.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	Questão de pesquisa.....	18
1.2	Objetivo.....	18
1.3	Estrutura do trabalho.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	Caracterizações do momento competitivo brasileiro.....	21
2.2	Alguns entraves ao progresso na competitividade.....	24
2.3	Altas taxas de mortalidade – educação.....	27
2.4	Altas taxas de mortalidade – acesso a capital.....	29
2.5	Caracterização do processo empreendedor.....	30
2.6	O incentivo às <i>startups</i>.....	35
2.7	Serviços de negócios: as incubadoras e as aceleradoras.....	36
2.8	Serviços de negócios: treinamento de negócios e técnico.....	37
2.9	Finanças: capital semente, anjos e investidores de risco.....	39
2.10	A percepção dos riscos envolvidos nas <i>startups</i>.....	41
2.11	Plano de negócio (<i>business plan</i>).....	44
2.12	As razões de falhas.....	45
2.13	Diferenças nos mercados.....	49
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	52
3.1	Definição do problema.....	53
3.2	Desenvolvimento de uma abordagem.....	53
3.3	Formulação da concepção de pesquisa.....	55
3.3.1	<i>Escolha das questões.....</i>	<i>57</i>
3.3.2	<i>Perguntas de caracterização.....</i>	<i>58</i>
3.3.3	<i>Perguntas abertas.....</i>	<i>58</i>
3.3.4	<i>Perguntas fechadas.....</i>	<i>59</i>
3.3.5	<i>Perguntas múltiplas escolhas.....</i>	<i>59</i>
3.3.6	<i>Perguntas com escala de Likert.....</i>	<i>59</i>
3.4	Trabalho de campo ou coleta de dados.....	60
3.5	Preparação e análise de dados.....	62
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	64
4.1	Caracterização dos respondentes da pesquisa.....	64

4.1.1	<i>Perfil dos respondentes das startups</i>	64
4.1.2	<i>Fase de operação</i>	65
4.1.3	<i>Faixa de faturamento</i>	66
4.2	Respostas ao questionário	67
4.2.1	<i>Pivotagem</i>	67
4.2.2	<i>Pontos relevantes de um projeto</i>	68
4.2.3	<i>Mecanismos de financiamento e mercado regulador</i>	69
4.2.4	<i>Sobre a equipe e o ambiente da empresa</i>	70
4.2.5	<i>Ações das startups, maturidade de mercado e colaboração</i>	72
4.2.6	<i>Utilização de plano de negócio</i>	73
4.3	Considerações gerais	75
5	CONCLUSÃO	78
	REFERÊNCIAS	80
	GLOSSÁRIO	85
	APÊNDICE A – QUESTÕES DA ENTREVISTA	86
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO <i>ON-LINE</i> (VERSÃO PARA CELULAR)	92
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	100
	APÊNDICE D – PIVOTAGEM: ESTATÍSTICA DESCRITIVA	103
	APÊNDICE E – PLANO DE NEGÓCIO: ESTATÍSTICA DESCRITIVA	109
	APÊNDICE F – RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS.	115
	ANEXO A - ÓRGÃO OU INSTITUIÇÃO DE APOIO: FUNDACITY	133
	ANEXO B - ÓRGÃO OU INSTITUIÇÃO DE APOIO: STARTSE	134
	ANEXO C - ÓRGÃO OU INSTITUIÇÃO DE APOIO: ABSTARTUPS	135
	ANEXO D - ÓRGÃO OU INSTITUIÇÃO DE APOIO: MOVER	136

1 INTRODUÇÃO

A maturidade do cenário de competitividade brasileiro passa atualmente por uma fase de transição entre um cenário orientado a eficiência para um orientado a inovação (GEM, 2014; WEF, 2013). É justamente neste cenário orientado a inovação que a figura do empreendedorismo para as empresas se destaca nas *startups* (vide GLOSSÁRIO, na página 85).

Tipicamente caracterizadas por empreendimentos de risco elevado, as *startups*, na maioria das vezes, se inicia apenas com uma ideia e o capital intelectual dos envolvidos, além de apresentarem potencial de crescimento e retornos atipicamente grandes. É neste retorno potencial que se busca avidamente por investidores de capital de risco que não encontram mais em aplicações financeiras tradicionais os retornos desejados aos seus investimentos.

Esses investidores, apesar de não serem avessos aos riscos inerentes ao empreendedorismo – mesmo em um mercado que segundo o Sebrae-SP (2012) apresenta uma “taxa de mortalidade” das empresas na faixa de 27% para seu primeiro ano de existência e chegando a 58% após 5 anos – ainda assim, buscam reduzir sua exposição a riscos de forma a tentar maximizar suas chances de ganhos. Estes números corroboram pesquisa anterior do Sebrae-SP (2011) que apresentam números similares com relação ao período de sobrevivência das empresas.

E é nesse cenário que se encontra uma situação aparentemente contraditória. Os investidores de capital de risco afirmam estar em busca de novas oportunidades de investimento e terem capital disponível para isto, mas não encontram projetos devidamente qualificados para captação destes recursos. Uma maior compreensão dos fatores críticos de sucesso das *startups* é fundamental para que se possa aprimorar o fenômeno do empreendedorismo, evitar algumas armadilhas típicas que podem impactar na viabilidade do negócio e, em última instância, tornar a assertividade dos investimentos mais interessantes para a captação de recursos.

1.1 Questão de pesquisa

Quais são os fatores críticos de sucesso de *startups* em seus diversos estágios de amadurecimento e como o ecossistema brasileiro de *startups* se relaciona com estes fatores?

1.2 Objetivo

Identificar os fatores críticos de sucesso de empresas *startup* para compreensão do cenário empreendedor brasileiro em suas iniciativas e investimentos. Este trabalho levou em consideração diversas pesquisas efetuadas por iniciativas de apoio à atividade empreendedora e de desenvolvimento econômico – como o GEM *Global Entrepreneurship Monitor* e o WEF *World Economic Forum* – e, também, por meio de pesquisas de mercado efetuadas por empresas de inteligência de mercado e de apoio a capitalistas de risco – como a CB *Insights* (2014) e a AMCHAM (2014).

A identificação de um conjunto de fatores críticos, por meio da comparação de estudos semelhantes realizados em outros países e, também, pela fundamentação teórica. A validação destes pontos junto ao ambiente empreendedor brasileiro contribuirá para a melhor compreensão destes fatores críticos em nosso cenário empreendedor. Este trabalho foi realizado pela aplicação de pesquisa quanti-qualitativa desenvolvida por meio de um questionário estruturado aplicado a uma amostragem não probabilística por conveniência.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho foi estruturado em 5 capítulos descritos a seguir.

Este primeiro capítulo é dedicado à introdução do trabalho que aborda de forma geral o tema que foi selecionado para esta pesquisa.

O segundo capítulo é dedicado à fundamentação teórica que embasa todo o trabalho. Nele é feita uma caracterização do cenário competitivo brasileiro e de alguns entraves que se interpõem ao progresso da competitividade. Principal atenção foi dado às taxas de mortalidade de iniciativas empreendedoras ligadas a problemas de educação e/ou formação profissional e, posteriormente, aos problemas de acesso ao capital. Ainda neste capítulo, é feita a caracterização do processo empreendedor em que as *startups* estão envolvidas, os riscos e as diferenças de mercado – formando a base que define os fatores críticos de sucesso que são utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa empírica.

O terceiro capítulo discorre sobre o método de pesquisa utilizado no desenvolvimento deste trabalho. Neste capítulo é definida a linha central da pesquisa, sua forma de abordagem e a formulação do questionário utilizado no *survey*. Mais adiante, há um detalhamento de como foi realizado o trabalho de campo e, finalmente, como os dados foram preparados e analisados.

No quarto capítulo os resultados são apresentados e discutidos. Este capítulo é dividido em duas partes, sendo a primeira relacionada à caracterização dos respondentes da pesquisa e, na segunda parte, a discussão sobre as respostas ao restante do questionário – que são as questões baseadas nos fatores críticos de sucesso levantados no capítulo anterior.

Finalmente, no quinto e último capítulo, é descrito como se buscou atingir o objetivo da pesquisa, as limitações e restrições encontradas e a sugestão de alguns assuntos que podem suscitar a continuidade de novas pesquisas que podem complementar este trabalho e, ao mesmo tempo, mostrar perspectivas para futuros desenvolvimentos nesta área de empreendedorismo relacionado as *startups*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta fundamentação está dividida em 13 seções para explorar tópicos que se relacionam com os fatores críticos de sucesso que foram explorados durante a pesquisa empírica com o *survey*. Todo seu conteúdo apoia-se em documentações de órgãos de renome e idoneidade comprovada, bem como de trabalhos com forte embasamento científico - usando diversos artigos e trabalhos científicos publicados majoritariamente de 2010 em diante e publicações de relatórios como o GEM (2014), um projeto que aborda a atividade empreendedora em âmbito mundial, o WEO (2014) do FMI (Fundo Monetário Internacional) e o WEF (2013) do Fórum Econômico Mundial.

Para iniciar, foi feita uma caracterização do momento competitivo brasileiro de forma a destacar a pertinência do assunto para o momento competitivo da economia brasileira e a percepção de bem-estar atrelada ao empreendedorismo. Mais adiante a fundamentação aborda alguns fatores considerados entraves para o progresso da competitividade (OECD, 2013; UNCTAD, 2012; WEF, 2013). Uma breve caracterização do processo empreendedor dando uma perspectiva histórica (HISRICHE; PETERS; SHEPHERD, 2013) até os momentos atuais, considerando ainda as variações de acordo com o momento histórico, social e até mesmo geopolítico (FERREIRA *et al.*, 2012; GEM, 2014; OECD, 2013; WEF, 2013).

Tópicos relacionados as taxas de mortalidade no empreendedorismo também são abordados - como os problemas ligados à educação e/ou formação empreendedora (GEM, 2014; SERRA *et al.*, 2010; TORRES e SOUZA, 2015; UNCTAD, 2012) e os problemas relevantes ao acesso ao capital e mecanismos de financiamento (GEM, 2014; WEF, 2013). Mais adiante, aspectos ligados especificamente às *startups* no tocante aos mecanismos de incentivo e serviços de negócios (representados por incubadoras e aceleradoras) foram explorados (MENEZES *et al.*, 2014; OECD, 2013; SERRA *et al.*, 2010; SHARMA *et al.*, 2014; SPERANCINI *et al.*, 2013). Outros aspectos correlacionados à capacitação técnica e de negócios também foi abordada (ENDEAVOR, 2012; UNCTAD, 2012; WEF, 2013).

Aspectos associados às finanças, especialmente nas figuras de capital semente, anjos e investidores de risco, são abordados para servirem de contextualização de aspectos ligados aos fatores críticos de sucesso (HORBUCZ, 2015; MITTENESS *et al.*, 2012). Posteriormente,

os aspectos ligados à percepção de riscos envolvendo o processo empreendedor e, conseqüentemente, as *startups*, também são explorados (ABSTARTUP, 2014; AMCHAM, 2014a/b; CHWOLKA e RAITH, 2011; DORNELAS, 2008; GITAHY, 2013; NANDA e RHODES-KROPF, 2013; SEBRAE-SP, 2012).

Finalmente, esta fundamentação explora aspectos referentes às causas de falhas das *startups*. Para isto foram explorados aspectos ligados ao plano de negócio (BLANK, 2013; BRINCKMANN; COSTA, 2010; FERREIRA *et al.*, 2012; GRICHNIK e KAPSA, 2010; HONIG e KARLSSON, 2004; MANHANI e FERREIRA, 2008; RIBEIRO, 2014; SEBRAE-SP, 2012). Também foram explorados estudos a respeito das razões de falhas (CARVALHO, RIBEIRO e CUNHA, 2015; CAVALHEIRO, 2015; CB INSIGHTS, 2014; ENDEAVOR, 2015; MARMER *et al.*, 2012b; SILVA, 2013) tanto em âmbito nacional quanto internacional e, como último tópico da fundamentação, foram incluídos estudos que visam destacar diferenças de mercado para a compreensão do amadurecimento em que o ecossistema empreendedor brasileiro se encontra (CUKIER, KON e KRUEGER, 2015; GEM, 2014; MARMER *et al.*, 2012a; MARMER *et al.*, 2015; WEF, 2013).

Todos estes tópicos foram abordados nas 13 seções que compõem esta fundamentação teórica.

2.1 Caracterizações do momento competitivo brasileiro

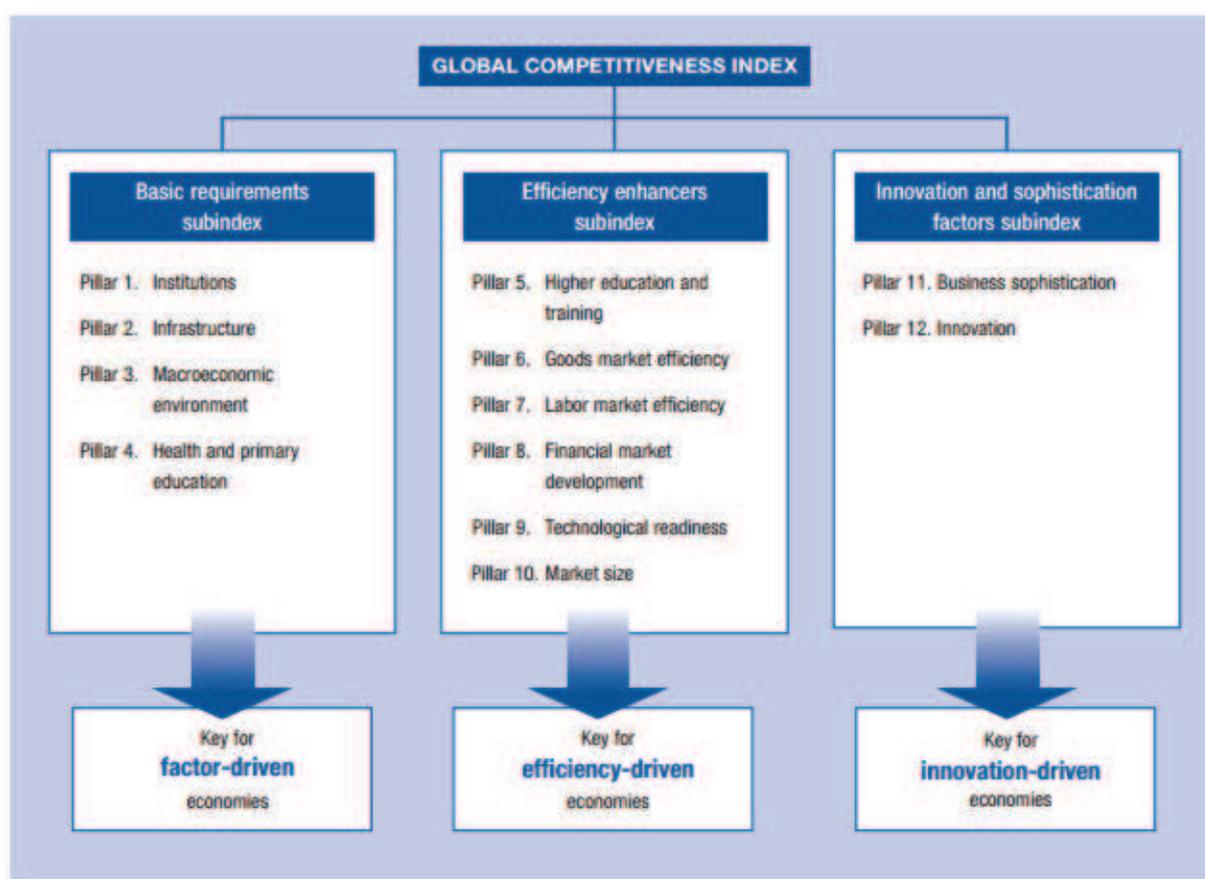
O Brasil passa por um momento de sua história em que as *startups* ganham um significado ainda mais representativo como uma ferramenta importante para fomento e consolidação da competitividade. Usando um padrão definido no WEF (2013), a competitividade hoje pode ser classificada em 3 diferentes níveis que comportam os 12 pilares (Figura 1) da competitividade.

Esses 3 níveis são:

- a) Impulsionada por fatores (*factor-driven*): É quando os países competem com recursos naturais e a mão-de-obra básica. Já a base de competição das empresas é o preço na venda de produtos básicos e *commodities*, com baixa produtividade e refletindo em baixos salários.

- b) Impulsionada pela eficiência (*efficiency-driven*): Quando começa a desenvolver processos de produção mais eficientes e produtos de maior qualidade - com o aumento dos salários. Neste ponto, a competitividade é cada vez mais movida por melhor educação e treinamento.
- c) Impulsionada pela inovação (*innovation-driven*): Quando os salários atingem tal ponto que para manter este nível de rendimentos e qualidade de vida os negócios são competitivos e capazes de fazer frente a produtos inovadores e únicos no mercado.

Figura 1: Índice de competitividade global



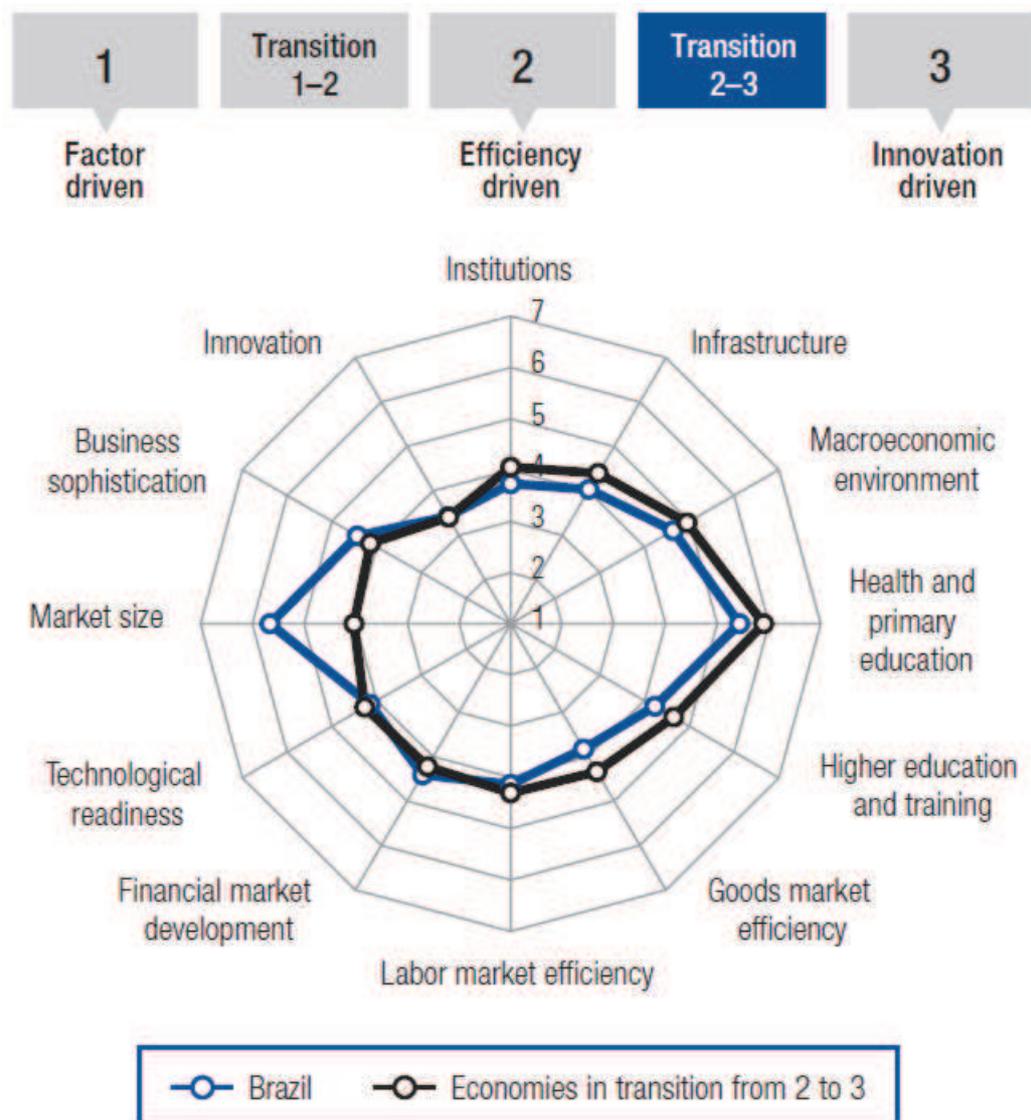
Fonte: *The Global Competitiveness Report 2013-2014* (WEF, 2013)

Apesar dos problemas estruturais e institucionais, tanto o GEM (2014) quanto o WEF (2013) classificam o Brasil como uma economia de nível 2 (*efficiency-driven*), mas que está em transição para uma economia de nível 3 (*innovation-driven*). O diagrama na Figura 1 evidencia cada um dos pilares envolvidos com cada nível de economia a que faz referência que, no caso particular de uma economia de nível 3, a presença de um ambiente que favoreça

maiores níveis de sofisticação de negócios e inovação são mandatórios e típicos para as *startups*.

Ainda de acordo com o WEF (2013) é possível destacar o posicionamento geral do Brasil em seu método de análise baseado em 12 pilares – como ilustrado na Figura 2 – e ter uma compreensão geral de como o país se encaixa nesta série de fatores utilizados para o processo de classificação dentre os 148 países participantes.

Figura 2: Estágio de desenvolvimento brasileiro

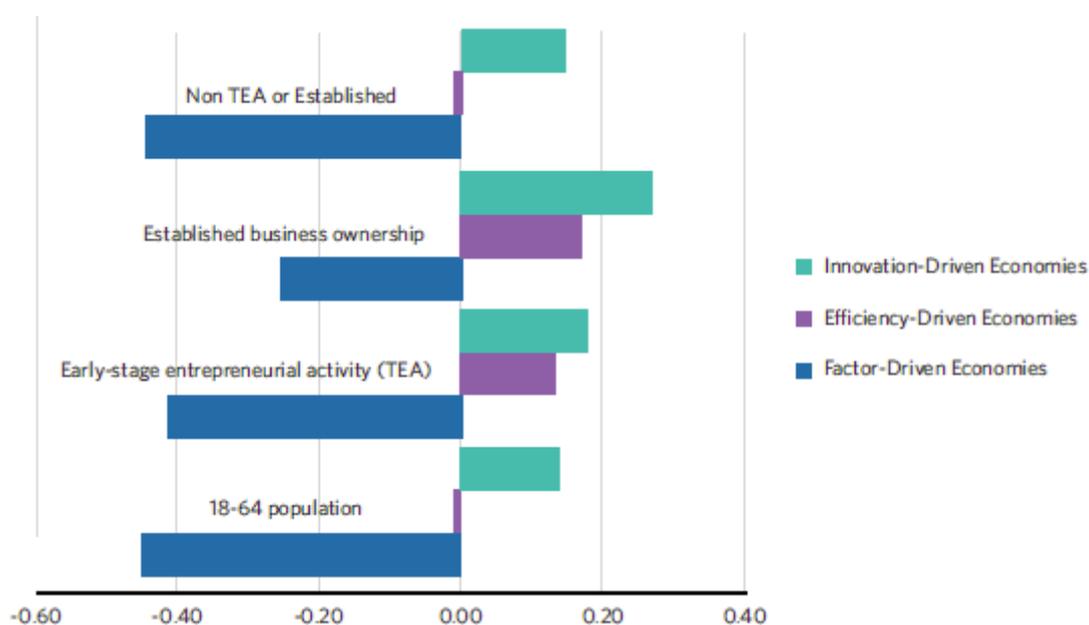


Fonte: *The Global Competitiveness Report 2013-2014* (WEF, 2013)

É nesse nível de economia orientada a inovação que historicamente a percepção de bem-estar é a maior do que em quaisquer outros estágios do desenvolvimento econômico de uma nação.

A avaliação feita no TEA (*Total early-stage Entrepreneurial Activity* ou período total inicial da atividade empreendedora), conforme sugerido no GEM (2014) e ilustrado pela Figura 3, mostra que os cenários que são orientados a inovação são de maior bem-estar do que as economias orientadas a eficiência e notadamente superiores aos cenários orientados a fatores.

Figura 3: Percepção de bem-estar X empreendedorismo



Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report* (GEM, 2014)

2.2 Alguns entraves ao progresso na competitividade

Esse posicionamento do Brasil no cenário competitivo internacional inclusive é uma colocação melhor do que países como China que se encontraria ainda no nível 2 (*efficiency-driven*) e Índia que se encontraria no nível 1 (*factor-driven*), notadamente, países com taxas de crescimento maiores do que a brasileira, como pode ser verificado na Tabela 1 de acordo com o WEO (2014):

Tabela 1: Crescimento econômico dos países

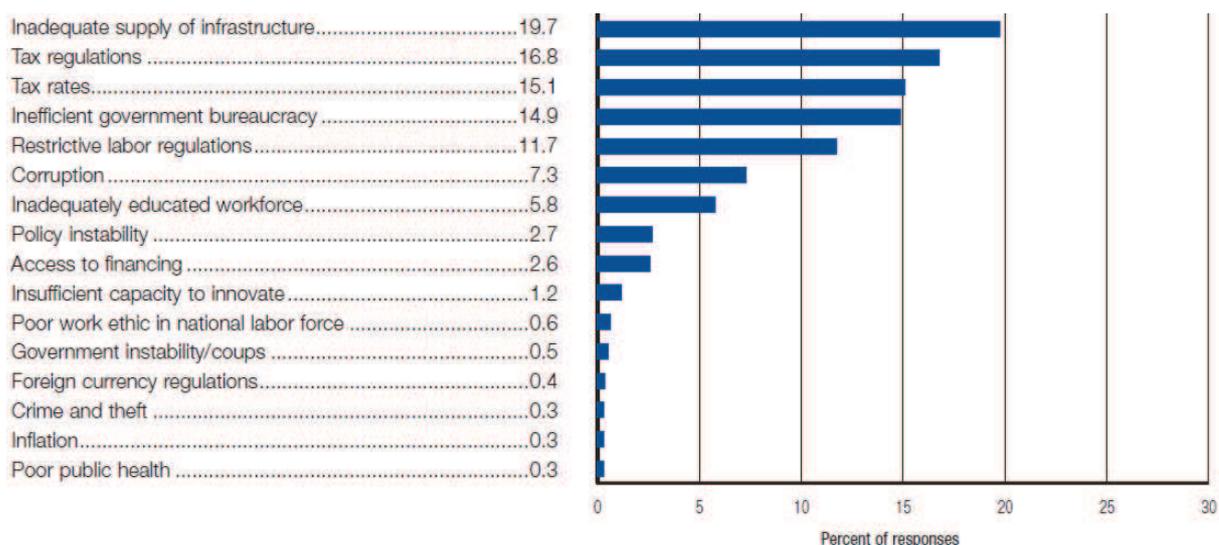
	Projeção			
	2012	2013	2014	2015
Brasil	1,0	2,3	1,8	2,7
China	7,7	7,7	7,5	7,3
Índia	4,7	4,4	5,4	6,4

Fonte: *World economic outlook: a survey by the staff of the International Monetary Fund* (WEO, 2014)

Apesar de um melhor posicionamento no índice de competitividade global ser desejável como um indicador do potencial amadurecimento da economia nacional, ele sozinho não garante as taxas de crescimento desejáveis. Tanto é assim que a projeção de crescimento do Brasil, que consta na Tabela 1, não se confirmou, tendo em vista o cenário de instabilidade econômica e política.

Uma série de outros fatores contribui para o baixo dinamismo da economia nacional. Para citar apenas alguns deles, segue um levantamento (Figura 4) feito pelo WEF (2013):

Figura 4: Os fatores mais problemáticos para os negócios



Fonte: *The Global Competitiveness Report 2013-2014* (WEF, 2013)

Aos participantes da pesquisa apresentada no gráfico da Figura 4 foi solicitado que fossem selecionados os 5 pontos mais problemáticos para a realização de negócios no país e para que estes pontos fossem ordenados entre 1 (mais problemático) e 5 (menos problemático). As barras na Figura 4 mostram as respostas de acordo com sua classificação.

A OECD (2013), também destaca:

A criação e o crescimento de *startups* enfrentam maiores barreiras na América Latina do que nos países integrantes da OECD. Isto ocorre pelo fato da inexistência de mecanismos de financiamento apropriados, baixo dinamismo dos sistemas de inovação nacionais e um mercado regulador pouco amigável. (OECD, 2013).

É claro que não faltam iniciativas em nível global para o fomento e suporte ao processo empreendedor. Os aspectos envolvidos com o desenvolvimento de tais iniciativas são objeto constante de discussão de órgãos supranacionais que tem por objetivo discutir e, até certo ponto, regimentar como este processo deveria se desenvolver. Para citar um exemplo, estão listados no UNCTAD (2012), relatório de uma conferência sobre comércio e desenvolvimento realizado em 2012, o que são considerados componentes chave de uma estrutura estratégica para o empreendedorismo, como ilustrado no Quadro 1:

Quadro 1: Estrutura estratégica para o empreendedorismo



Fonte: *Entrepreneurship policy framework and implementation guidance* (UNCTAD, 2012)

2.3 Altas taxas de mortalidade – educação.

O Brasil é citado diversas vezes no relatório como referência em algumas ações para fomento e suporte as atividades e iniciativas empreendedoras por intermédio de educação e treinamento. Citando alguns destes exemplos elencados pelo UNCTAD (2012):

- Iniciativas de educação empreendedora: promovida pelo Sebrae (O Desafio Sebrae) envolvendo mais estudantes universitários em negócios virtuais simulando o dia-a-dia das operações de uma empresa para testar as capacidades de gestão dos estudantes.
- Políticas e iniciativas para o desenvolvimento de uma agenda empreendedora: por meio da Metodologia Pedagógica Empresarial (*Entrepreneurial Pedagogy Methodology* - EPM) direcionado para a educação fundamental (alunos nas idades entre 4 e 17 anos) e para a população mais pobre, utilizando o empreendedorismo como uma ferramenta para o combate à pobreza.
- Políticas e iniciativas para treinar professores de empreendedorismo: com o escopo de identificar e reconhecer educação empreendedora de qualidade de todas as formas e níveis, encorajando o compartilhamento de boas práticas e conhecimento.

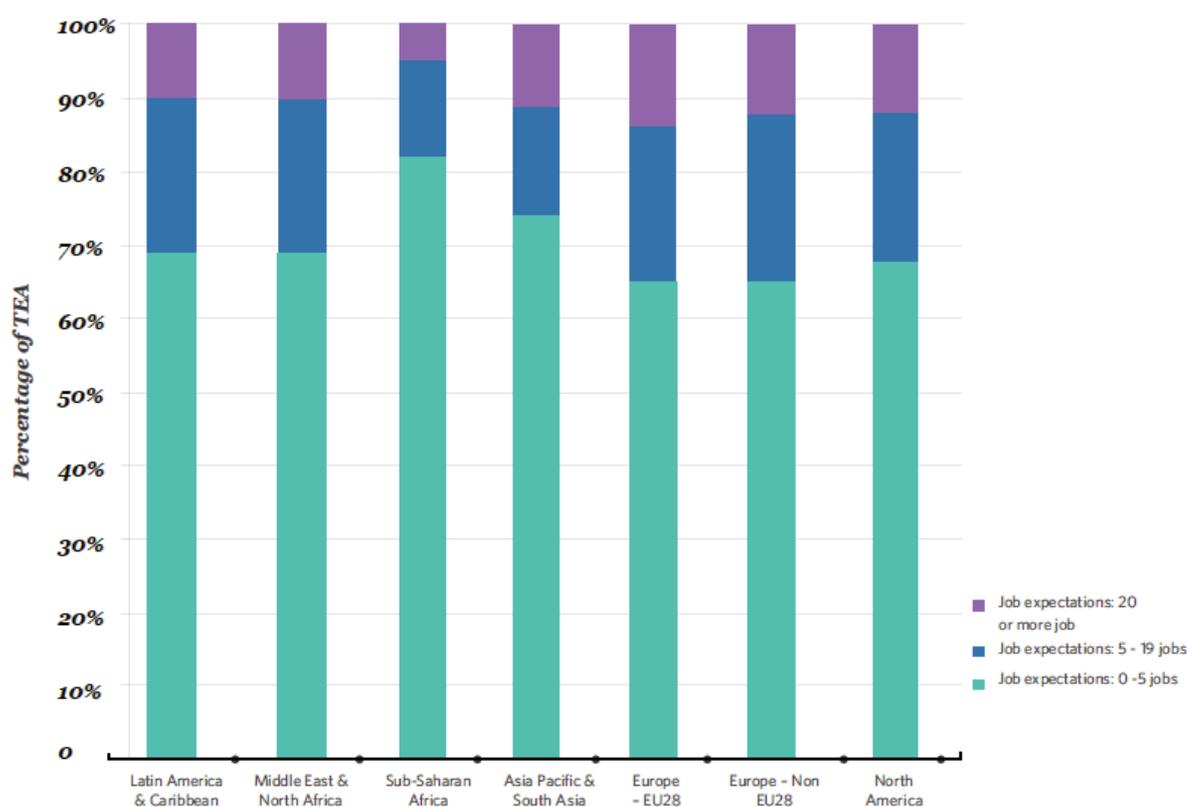
Apesar disto, o cenário empreendedor nacional ainda tem pequena relevância em um cenário internacional quando comparado ao ambiente empreendedor de outros países – em diversos aspectos ligados às bases de sustentação do ambiente empreendedor.

O mercado brasileiro apresenta taxas significativamente altas de mortalidade de novos empreendimentos. Segundo Serra *et al.* (2010), existem 4 principais motivos para esta taxa de mortalidade: a dificuldade natural de transformar um produto tecnológico em uma empresa, os pesquisadores não serem reais empreendedores e terem baixa ou nenhuma experiência gerencial, além de deficiência de acesso a recursos financeiros tipicamente maiores e, finalmente, maior risco para estas iniciativas.

Torres e Souza (2015) ainda destacam que as universidades brasileiras continuam preparando os alunos para o mercado tradicional sendo que é dada pouca, ou nenhuma ênfase, ao ensino do empreendedorismo formalmente – apesar de algumas instituições terem em seus currículos disciplinas de administração e empreendedorismo que deveriam, teoricamente, endereçar estes tipos de lacunas na formação dos estudantes.

Em função disto, há um claro reflexo da expectativa de experiência dos empreendedores que, de forma geral, para a América Latina, teriam um desempenho melhor apenas quando comparado com as economias da África Subsaariana.

Figura 5: Expectativa de experiência por região geográfica



Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report* (GEM, 2014)

Apesar de o momento parecer favorável, o perfil dos empreendedores de estágios iniciais de um negócio indica experiência muito baixa. Cerca de 70% destes empreendedores, na América Latina, como indicado na Figura 5, tiveram experiência prévia equivalendo entre zero e cinco empregos. Para a faixa seguinte, compreendida entre cinco e dezenove empregos, apenas 20% dos empreendedores se encaixam.

Novamente, isto ressalta um dos pontos destacados por Serra *et al.* (2010) como um dos principais fatores como causa para a alta taxa de fracasso de novas iniciativas, ou seja, a baixa ou inexistente experiência gerencial do empreendedor.

Isto traz para o âmbito da discussão as responsabilidades e as contribuições que as universidades e as medidas institucionais no sentido de uma educação melhor direcionada para a preparação de empreendedores. Segundo o WEF (2013), o Brasil ocupa a posição 121 de 148 no tocante à qualidade do sistema educacional e posição 136 de 148 no tocante à qualidade ensino de matemática e ciências – itens considerados essenciais para a capacitação de mão-de-obra de um mercado em transição a um mercado orientado à inovação.

2.4 Altas taxas de mortalidade – acesso a capital

A deficiência de recursos financeiros mencionada por Serra *et al.* (2010) parece entrar em contradição com os apontamentos do GEM (2014) em que o Brasil aparece com um índice de 2.3 para o quesito de finanças empresariais (em comparação, os EUA, pelo mesmo critério, tem um índice de 2.6). Enquanto isto, o WEF (2013) coloca o Brasil na posição 30 de um total de 148 posições, no quesito de disponibilidade de serviços financeiros.

Esta discrepância de informações com relação ao nível de investimento encontrado pelas empresas que buscam capital para alavancar novas iniciativas e os indicadores econômicos citados anteriormente é reforçada por notícias do setor de investimento de capital de risco brasileiro.

Além disso, uma matéria publicada pelo site UOL (2014) – Economia/Empreendedorismo/Sebrae – aponta que os valores aplicados por investidores-anjo entre os anos de 2011 e 2012 somaram R\$ 495 milhões. Já no período 2012 e 2013 os valores chegaram a R\$ 619 milhões – um aumento de impressionantes 25% quando falamos apenas de investimento-anjo. Ainda, em matéria publicada pelo OI (2014), é exposto que sobram recursos para investimento no mercado brasileiro, entretanto faltam projetos qualificados para a captação destes recursos.

2.5 Caracterização do processo empreendedor

A discussão sobre empreendedorismo associada ao fenômeno de *startups* parece ter tomado no Brasil um caráter de novidade, a qual pode se tornar ainda mais confusa quando cada estudioso ou empreendedor usa suas próprias experiências e conceitos para defini-lo. Na verdade, como destacado por Hisrich, Peters e Shepherd (2013), os conceitos sobre empreendedorismo - e sobre o próprio empreendedor – são assuntos de estudos já de longa data.

Na Tabela 2, Hisrich, Peters e Shepherd (2013) ilustram como estes conceitos vêm sendo abordados ao longo do tempo.

Tabela 2: Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo

Idade Média	Pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon - pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say - lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876	Francis Walker - distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucros com habilidades administrativas.
1934	Joseph Schumpeter - o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland - o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker - o empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero - o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vesper - o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot - o intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich - o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes, recebendo as consequentes recompensas da satisfação, independência econômica e pessoal.

Fonte: O Empreendedorismo (HISRIC, PETERS e SHEPHERD, 2013)

Todavia, estas definições ainda podem variar de acordo com o momento histórico, social e até mesmo geopolítico. Em exemplos citados por OECD (2013), a Argentina e o Brasil definem *startups* como novas empresas baseadas em tecnologia, no Chile como empresas com alto potencial de crescimento e na Colômbia e Peru como empresas de TIC. É também atribuído ao processo empreendedor, principalmente no Brasil, características de atividades de alto risco e volatilidade.

Ainda que estes índices sejam relativamente altos, como destacado pelo Sebrae-SP (2012), apresentando uma “taxa de mortalidade” das empresas na ordem de 27% para seu primeiro ano de existência e chegando a 58% após 5 anos, sendo ainda maiores para as *startups* – que podem chegar a 90%, segundo Gitahy (2013).

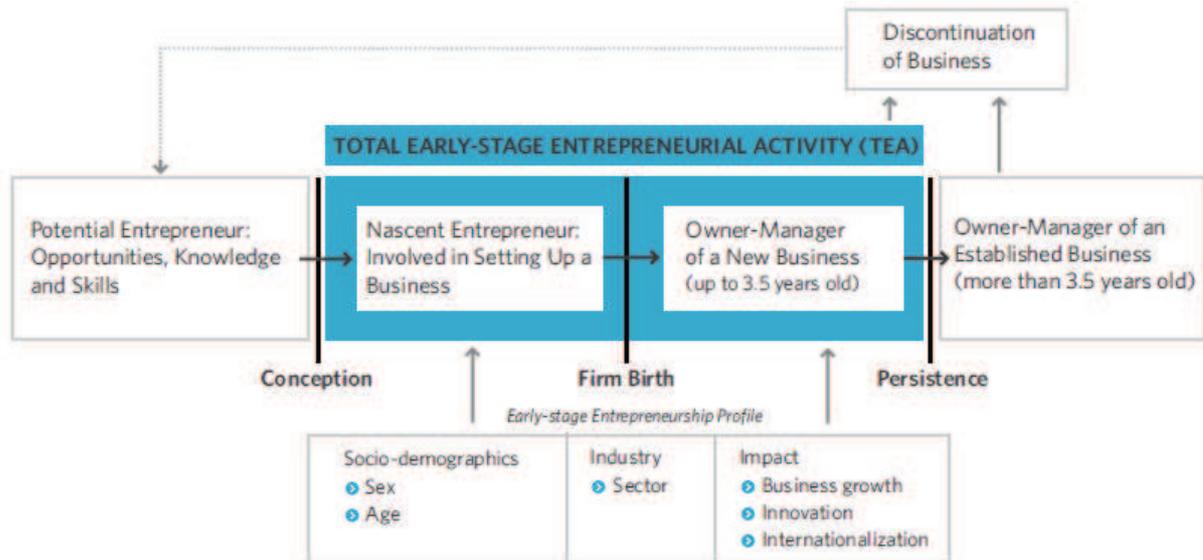
Parece existir até mesmo uma aceitação tácita destas altas taxas de risco e mortalidade e, talvez, até certo nível de glamourização quando se cita Thomas Edison em sua célebre frase a respeito de seus diversos fracassos em seus experimentos: “*I have learned fifty thousand ways it cannot be done and therefore I am fifty thousand times nearer the final successful experiment*”.

Contudo, no mundo real de negócios, caberia citar Drucker (2006) que definia que o empreendedor maximiza oportunidades. E, justamente, por empresários serem, por definição, tomadores de risco, um robusto gerenciamento de risco é uma fonte de vantagem competitiva (HIRAI, 2010). É com este enfoque que o presente estudo identifica os principais fatores de sucesso que possam ajudar a mitigar estes riscos de forma a maximizar as oportunidades por trás de cada ação empreendedora na figura de *startups*.

Já o GEM (2014), dispõe de material bastante interessante sobre o ciclo de vida dos novos empreendimentos e seus aspectos socioeconômicos, como apontado na Figura 6. Este material é especialmente interessante por espelhar uma realidade global reportada por diversos institutos de renome e credibilidade de cada país participante – sendo que o Brasil contribuiu para este estudo por meio do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), FGV-EAESP (Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo), UFPR (Universidade Federal do Paraná) e a TECPAR (Instituto de Tecnologia do Paraná).

Estas definições das etapas de estabelecimento de uma empresa *startup* foram utilizadas mais adiante nas pesquisas empíricas como referencial para a tipificação das *startups* e eventual estudo de comportamentos específicos ligados a cada etapa.

Figura 6: O processo empreendedor e as definições operacionais



Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report* (GEM, 2014)

O processo empreendedor, como sugerido pelo GEM (2014), é útil por abordar o estado do empreendimento em diferentes pontos. Este processo seria composto por 4 momentos específicos: potencial empreendedor, empreendedor nascente, proprietário-gestor de um novo negócio e proprietário-gestor de um negócio estabelecido.

Inicia-se com o envolvimento dos potenciais empreendedores (indivíduos que manifestam atitudes, potenciais requisitos para a atividade empreendedora, além do apetite pelo risco e inovação), influenciados, em maior ou menor grau, pela percepção que a sociedade faz sobre seu papel e dos status que goza nesta mesma sociedade – influenciada por aspectos socioculturais e até mesmo como a mídia os expõe – neste aspecto, o Brasil chega a se destacar (FERREIRA *et al.*, 2012) como uma das populações mais empreendedoras do mundo.

O nascimento da atividade empreendedora, normalmente é caracterizada por um período não maior que 3 meses em que, em face dos desafios da nova empreitada, muitos negócios incipientes já falham sem sequer passar para o próximo estágio.

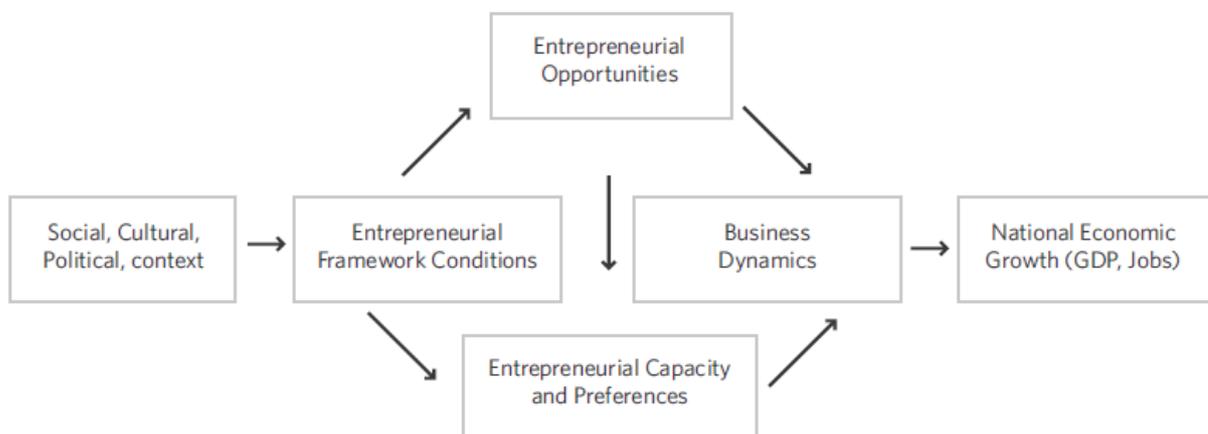
A fase seguinte, proprietário-gestor de um novo negócio é onde os empreendedores estão em negócio por mais de 3 meses, mas a menos de 3 anos e meio – período este baseado em evidências empíricas que sugerem estes como estágios iniciais das atividades empreendedoras. Este período entre o nascimento da atividade empreendedora e o surgimento dos proprietários-gestores de novos negócios combinados caracterizam o período chamado TEA (*Total early-stage Entrepreneurial Activity*), ou período total inicial da atividade empreendedora. Já os proprietários-gestores de negócios estabelecidos são aqueles que ainda existem após o período de TEA, ou seja, por mais de 3 anos e meio.

Alguns questionários recorrentes buscam capturar os motivos para a descontinuidade e as razões em que eles ocorrem – o que, em muitos casos, são surpreendentemente positivos. É fato recorrente que muitos empreendedores que descontinuam seus negócios iniciam outros, tornando-se “empreendedores seriais” ou migram para empresas estabelecidas passando a ser empregados. Estes dois tipos de indivíduos – os proprietários de negócios e aqueles que descontinuaram ou saíram do negócio – são recursos procurados por outros empresários como mentoria, financiamento, conselhos ou outros tipos de apoio à atividade empreendedora.

A utilização deste ciclo é útil para a compreensão dos estágios da atividade empreendedora e orientação da pesquisa de forma a abordar os momentos críticos do processo em que poderá ser sugerido ou gerado ferramental para auxiliar em fragilidades específicas de cada momento.

O processo empreendedor inovador é destacado como um processo que afeta de forma positiva o crescimento econômico das nações (GEM, 2014).

Figura 7: O processo empreendedor e o crescimento econômico nacional



Fonte: Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report (GEM, 2014)

É esperado que em diferentes países e regiões existam regras distintas e condições que facilitem (ou não) o processo empreendedor, mas é clara a relação entre estas condições, a dinâmica do empreendedorismo e o crescimento econômico - Figura 7. Estas condições, formalizadas como EFC's (*Entrepreneurial Framework Conditions*, como detalhados no Quadro 2), são aspectos recorrentes ao estudo dos fatores pertinentes ao ambiente empreendedor e, conseqüentemente, ao ambiente de fomento à inovação.

Quadro 2: Condições chave para o ambiente empreendedor

1.	Entrepreneurial Finance. The availability of financial resources-equity and debt-for small and medium enterprises (SMEs) (including grants and subsidies).
2.	Government Policy. The extent to which public policies give support to entrepreneurship. This EFC has two components: 2a. Entrepreneurship as a relevant economic issue and 2b. Taxes or regulations are either size-neutral or encourage new and SMEs.
3.	Government Entrepreneurship Programs. The presence and quality of programs directly assisting SMEs at all levels of government (national, regional, municipal).
4.	Entrepreneurship Education. The extent to which training in creating or managing SMEs is incorporated within the education and training system at all levels. This EFC has two components: 4a. Entrepreneurship Education at basic school (primary and secondary)m and 4b. Entrepreneurship Education at post-secondary levels (higher education such as vocational, college, business schools, etc.).
5.	R&D Transfer. The extent to which national research and development will lead to new commercial opportunities and is available to SMEs.
6.	Commercial and Legal Infrastructure. The presence of property rights, commercial, accounting and other legal and assessment services and institutions that support or promote SMEs.
7.	Entry Regulation. Contains two components: 7a. Market Dynamics: the level of change in markets from year to year, and 7b. Market Openness: the extent to which new firms are free to enter existing markets.
8.	Physical Infrastructure. Ease of access to physical resources-communication, utilities, transportation, land or space—at a price that does not discriminate against SMEs.
9.	Cultural and Social Norms. The extent to which social and cultural norms encourage or allow actions leading to new business methods or activities that can potentially increase personal wealth and income.

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report (GEM, 2014)

Pela abordagem do WEF (2013), os fatores de influência sobre o processo empreendedor são os pilares compreendidos em cada um dos níveis de maturidade econômica (orientada à fatores, orientada à eficiência e orientada à inovação) como exposto na Figura 1.

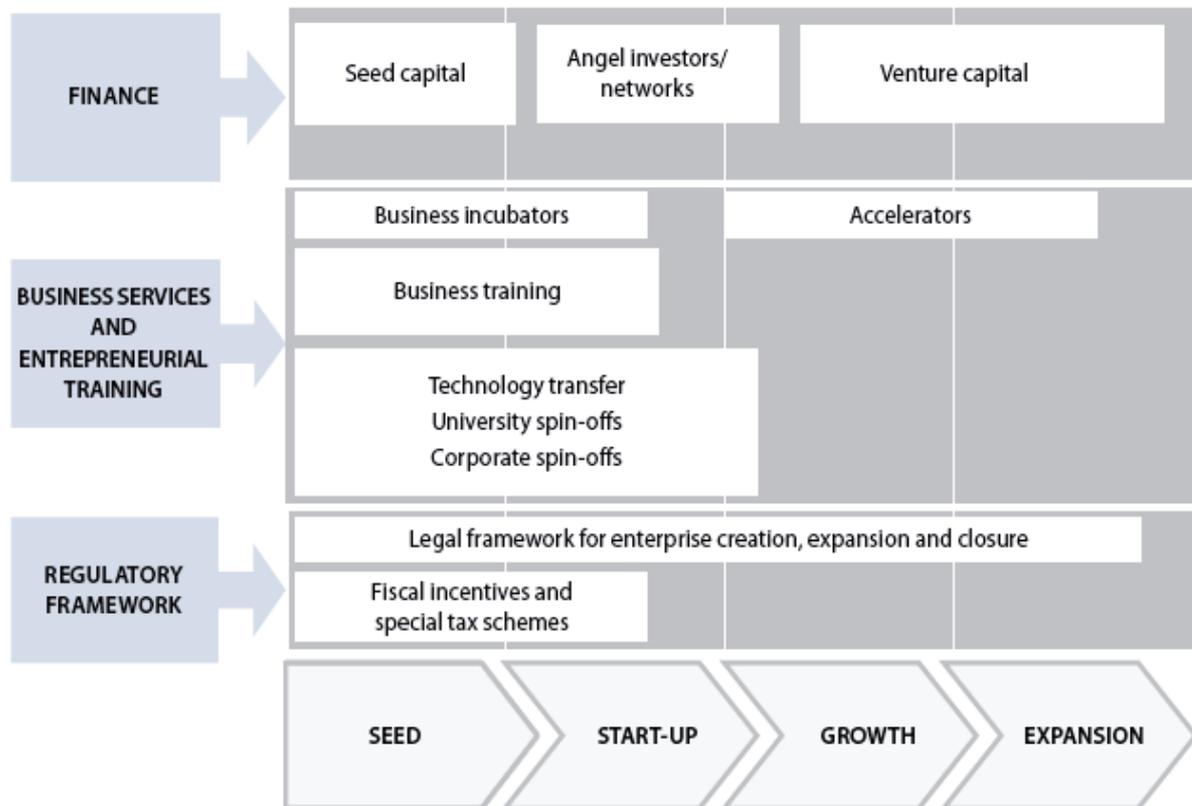
Independentemente da abordagem, estes fatores são correlacionados entre si. Na realidade, eles tendem a influenciar fortemente um ao outro e, geralmente, o enfraquecimento de quaisquer um dos fatores tem influência negativa em outros fatores. Um exemplo disto seria que uma forte capacidade inovadora (pilar 12 de sua teoria) será muito difícil de alcançar

sem que haja uma força de trabalho bem-educada, treinada e saudável – pilares 4 e 5 da teoria do WEF (2013).

2.6 O incentivo às *startups*

A OECD (2013), que tem uma definição mais ampla do conceito de *startup*, as caracteriza como sendo empresas com potencial de alto impacto e inovação, definindo um modelo para promoção das *startups*, como o ilustrado na Figura 8.

Figura 8: Taxionomia de políticas focadas na promoção das *startups*



Fonte: *Latin America - Promoting innovation in the region* (OECD, 2013)

Ao verificar a Figura 8, são observados 3 grandes blocos, a saber: Finanças (*finance*), Serviços de negócios e treinamento empreendedor (*business services and entrepreneurial training*) e Esquema regulatório (*regulatory framework*). O escopo deste trabalho focou

principalmente em dois destes blocos, ou seja, as análises abordadas compreenderam o componente de Finanças e os Serviços de negócio e treinamento empreendedor. O terceiro bloco, Esquema regulatório (*regulatory framework*), foi apenas abordado como a percepção, por parte das *startups*, do nível de complexidade deste arcabouço regulatório.

2.7 Serviços de negócios: as incubadoras e as aceleradoras

De acordo com Sperancini *et al.* (2013), a origem das incubadoras é relativamente recente, sendo que o primeiro caso conhecido de incubadora nos Estados Unidos foi a “*Batavia Industrial Center*” em Nova Iorque nos idos de 1959. Contudo, o conceito de prestar assistência para empreendimentos em estágios iniciais de atividade se consolidaram apenas na década de 70. Este conceito hoje se destaca como suporte a novos negócios em que o principal ativo é o conhecimento.

Sperancini *et al.* (2013) e Menezes *et al.* (2014) destacam algumas tipologias criadas para tentar entender melhor a forma de atuação destas instituições: as incubadoras de universidades, incubadoras independentes (mantidas por empresas vinculadas ao capital de risco), incubadoras de desenvolvimento regional, incubadoras com foco social e até mesmo incubadoras virtuais que não oferecem espaço físico, mas que constroem uma rede de empresários investidores e consultores – principalmente para negócios iniciantes ligados à tecnologia da informação.

Do perfil de suporte das incubadoras brasileiras do final de década passada (que se limitavam à oferta de espaço físico, equipamentos e serviços de escritório) para um modelo mais participativo (em que a incubadora passa a estender seu suporte ao plano gerencial, de negócio, inovação, treinamento de pessoal, financiamento e estratégia) houve uma grande evolução. Apesar disto, há ainda indicações de precariedade de atendimento ou acesso justamente nos recursos em que se propõe oferecer suporte.

Como destacado por Serra *et al.* (2010), o ambiente das incubadoras tem também um outro ponto para os empreendedores. É nestes ambientes onde podem acontecer interações sociais com outros empreendedores, fornecedores, visitante e até mesmo as colaborações que pode advir deste ambiente de interação e potencial colaborativo. Contudo, em seu estudo,

Serra *et al.* (2010) não consegue chegar a conclusões inequívocas sobre os benefícios da incubação. Evidencia até mesmo o fato do esforço de universidades do Brasil e no exterior em implementarem suas incubadoras muitas vezes falham em seu intuito ou não têm os resultados esperados.

Já as aceleradoras atuam ainda em um menor volume de investimentos e em um momento de maturidade do empreendimento - usualmente feitos entre os estágios finais das etapas de *seed* e *startup* propriamente dita - onde o foco principal se dará na fase de crescimento e expansão da *startup*.

De acordo com Sharma *et al.* (2014), no cenário atual a maioria das *startups* ainda tem pouca ou nenhuma mentoria de negócios e seria papel das aceleradoras suprirem uma complementação a esta falta de fundamentos de negócios e atenção aos problemas reais do dia-a-dia dos negócios – tipicamente negligenciados pelos empreendedores por pouca familiaridade com assuntos gerenciais e de negócios ou ainda pela falta de capital humano capacitado que pode ser trazido pelo investimento que a aceleradora venha a promover.

Ainda segundo Sharma *et al.* (2014) existem vários tipos de aceleradoras como as apoiadas por investidores-anjo, por empresas ou corporações, por investidores de risco ou, ainda, apoiadas por instituições. Fica caracterizado que as aceleradoras podem atender a diferentes interesses dos mesmos investidores envolvidos no processo empreendedor, em outro momento de maturidade da *startup*, com escala de investimento menor e apetite por risco maior do que em uma etapa de efetivo investimento de capital de risco (tipicamente investimentos de maior volume e com menor visibilidade de risco).

2.8 Serviços de negócios: treinamento de negócios e técnico

Como destacado anteriormente neste estudo, de acordo com o WEF (2013), o Brasil ainda ocupa posições pouco significativas no tocante ao pilar de educação superior e treinamento definido por este relatório. Contudo, O Brasil ocupa uma posição mais significativa no tocante a investimentos estrangeiros diretos e transferência de tecnologia (*FDI and technology transfer*), sendo que estamos na posição 25 de 148.

Contudo, um estudo bienal realizado pela Endeavor (2012) apontou algumas fragilidades no quadro de formação dos profissionais empreendedores. Um dos exemplos citados reza que 60% dos universitários brasileiros apresentam interesse em abrir seu próprio negócio, mas apenas uma pequena parcela dos empreendedores potenciais efetivamente se prepara para isso, dedicando tempo a leitura de livros sobre o setor e investindo na aprendizagem de assuntos relacionados ao empreendedorismo. Apenas 13,8% dos estudantes que pensam em empreender consideram totalmente verdadeiro afirmar “gasto tempo aprendendo a iniciar um novo negócio”, enquanto 24,3% considera verdadeiro (total de 38,1%).

Engajar-se em entidades estudantis – como o envolvimento em atividades como empresas juniores – faz grande diferença na formação estudante e potencial empreendedor, aproximando o estudante do cotidiano do empreendedorismo e do mundo dos negócios na prática. Isto fica claro no resultado das pesquisas que apontam o nível de confiança para empreender maior entre os estudantes que se envolvem neste tipo de atividades.

Tendo isto em vista, a Endeavor (2012) ainda recomenda uma série de medidas por parte das universidades que podem aprimorar a experiência dos estudantes para sua formação ou capacitação empreendedora. Dentre as sugestões, pode-se destacar a de acercar mais a universidade do mercado, aproximando o conteúdo de seus cursos cada vez mais ao mundo dos negócios – não apenas como recursos de formação para o futuro empreendedor, mas também como geração de recursos financeiros para a instituição de ensino – visando ampliar a oferta de cursos nas universidades brasileiras.

O relatório UNCTAD (2012) destaca algumas ações brasileiras para a educação empreendedora – como o “O Desafio Sebrae” que envolve estudantes universitários em competições de negócios ou a utilização da Metodologia Pedagógica Empresarial (*Entrepreneurial Pedagogy Methodology* - EPM) direcionado para a educação fundamental (alunos nas idades entre 4 e 17 anos) e para a população mais pobre no combate à pobreza. Ressalta também a necessidade de ligar o ensino do empreendedorismo ao sistema educacional formal e informal.

2.9 Finanças: capital semente, anjos e investidores de risco

Tipicamente, a primeira fase de investimento de capital em uma atividade empreendedora, é chamada de capital *seed* ou capital semente, o qual é um tipo de aplicação em que os investidores tendem a montar fundos para diluir seu risco e diversificar a carteira de investimentos. Nessa fase, os investimentos são de menor monta justamente pelo risco que representam por seu estágio de maturidade.

Segundo estudo de Mitteness *et al.* (2012), caracteristicamente, os investidores-anjo são indivíduos que aplicam seu próprio dinheiro em um empreendimento. Estes investimentos podem ser feitos pelo indivíduo sozinho (em que as decisões de investimento são de caráter mais pessoal, apoiando-se por vezes no instinto e sem critérios rigorosos de cálculo de retorno) ou como parte de um grupo de investimento-anjo (em que o investimento tende a ser mais técnico). Muitas vezes, estes investidores-anjo estão envolvidos no dia-a-dia das empresas que financiam e mantém uma relação íntima com os negócios e, em alguns casos, o retorno sobre investimento (*ROI – return over investment*) é negligenciado a outro patamar e o foco pode se dar na oportunidade de ajudar outro empreendedor ou até mesmo como apoio à comunidade empreendedora.

Mesmo que o investidor-anjo tenha outra concepção, como destacado por Horbucz (2015), – no qual os mesmos se caracterizariam como pessoas físicas que investem preferencialmente em fases iniciais das *startups* para poderem influenciar a gestão, a governança e as operações – isso poderia ser caracterizado como *smart money*, ou seja, um investimento que não apenas é o aporte de capital, mas também de conhecimento e experiência que se apresenta novamente (vide GLOSSÁRIO, na página 85).

Já o termo “*Venture Capital*”, ou capital de risco, é um termo que, genericamente, poderia abraçar todos os outros tipos de investimentos de risco. Porém, tipicamente é um tipo de investimento caracterizado por aportes maiores. Normalmente, seu objetivo é investir em empreendimentos que já demonstrem maturidade como negócio e que esteja, em fase que o uso intensivo de capital é necessário para ajudá-las a crescer, fazer alguma grande operação de vendas, fusão com outra empresa ou abertura de capital.

Não há efetivamente valores padrões de investimentos em quaisquer uma das fases (sendo ela investimento semente, investimentos efetuados pelos investidores-anjo ou mesmo pelos investidores de capital de risco nas fases de aceleração ou crescimento), mas os

investimentos em estágios menos maduros dos empreendimentos (investimentos semente ou mesmo o investimento de anjos) são menores que os investimentos tipicamente efetuados pelos investidores de capital de risco.

Neste estudo, é apresentada uma discrepância entre as expectativas dos empreendedores das *startups* e os investidores. As discussões envolvendo a falta de capital para os investimentos ao mesmo tempo que existem investidores argumentando a falta de projetos devidamente qualificados para a obtenção destes recursos. Um problema que abre outra discussão: o que é um projeto qualificado? Quais são os quesitos para se criar um projeto capaz de atrair os investimentos necessários para todas as suas fases e, na medida do possível, minimizar riscos – ou ao menos torná-los mais fácil e rapidamente mensuráveis?

De forma a ilustrar esse ponto, Horbucz (2015) efetuou uma pesquisa na qual busca caracterizar quais são os pontos relevantes para investidores (Quadro 3) e empreendedores (Quadro 4), ou seja, busca relacionar o que cada participante de um projeto de *startup* busca ou entende como relevante para a definição de valia de um projeto.

Quadro 3: Relevância de atributos (perspectiva do investidor)

NÍVEL	CATEGORIAS	RESPONDENTES		
		Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante
1º	Credibilidade da equipe e/ou empreendedor	0	1	4
1º	Perspectiva de retorno elevado	0	1	4
1º	Disponibilidade de <i>smart money</i>	0	1	4
1º	Projetos Inovadores	0	1	4
2º	Recomendação de fonte confiável	0	2	3
2º	Sentimento Intuição / instinto	0	2	3
3º	Apresentação do projeto pelo empreendedor	0	3	2
4º	Consulta a partir de um grupo de investidores anjos	0	4	1
5º	Localização de negócio	2	2	1
5º	<i>Network</i> com outros investidores	2	2	1
6º	Valor do aporte necessário	1	4	0
7º	Diversificação da carteira	3	2	0

Fonte: Financiamento à inovação: investigação dos atributos considerados por fundos de capital-anjo no processo de decisão de investimento (HORBUZ, 2015)

Quadro 4: Relevância de atributos (perspectiva do empreendedor)

NÍVEL	CATEGORIAS	RESPONDENTES		
		Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante
1º	Credibilidade da equipe e/ou empreendedor	0	0	5
2º	Projeto Inovador	0	2	3
3º	Perspectiva de retorno elevado	0	3	2
4º	Apresentação do projeto pelo empreendedor	1	2	2
5º	Consulta a partir de um grupo de investidores anjos	2	1	2
6º	Disponibilidade de <i>smart money</i>	1	4	0
7º	Diversificação da carteira	3	0	2
8º	Valor do aporte necessário	2	3	0
	Sentimento Intuição / instinto	2	3	0
9º	Recomendação de fonte confiável	3	1	1
10º	Localização	3	2	0
11º	<i>Network</i> com outros investidores	4	0	1

Fonte: Financiamento à inovação: investigação dos atributos considerados por fundos de capital-anjo no processo de decisão de investimento (HORBUZ, 2015)

Pela perspectiva dos investidores há critérios “mais concretos” para avaliação de relevância de um projeto e, conseqüentemente, para a decisão de onde investir. Ainda segundo Horbucz (2015), essa postura poderia inclusive delegar critérios como atitude proativa e ética para uma categoria menos significativa para a análise de um projeto em que – idealmente – deveria prevalecer justamente a proatividade e a ética. Pequenas discrepâncias são esperadas entre as expectativas de investidores e empreendedores, mas essas convergem quanto ao atributo tangível mais relevante no processo decisório do investidor, ou seja, a inovação.

A pesquisa que foi desenvolvida neste trabalho explorou a relação entre investidores e empreendedores de forma a fornecer conhecimento e eventual ferramental para a abordagem destes problemas.

2.10 A percepção dos riscos envolvidos nas *startups*

O desenvolvimento do empreendedorismo, principalmente no tocante a novos negócios aliados à inovação, sempre foi um desafio. Schumpeter (1997) fazia referência à essência do empreendedorismo como a percepção e exploração de novas oportunidades,

utilizando recursos disponíveis de maneira inovadora. Nos dias atuais este mesmo conceito é válido na exploração das oportunidades trazidas pelo avanço da tecnologia e do acesso à informação.

Os conceitos de empreendedorismo já vêm sendo difundido há muitos anos, mas o conceito de *startup* se popularizou efetivamente com o advento da Internet (DORNELAS, 2008). O Brasil tem apresentado um crescimento significativo no número de *startups* que, de acordo com Abstartup (2014), chega a ter mais de duas mil e novecentas registradas em sua associação.

Tipicamente, uma *startup* é uma organização formada para encontrar um modelo de negócio replicável e escalável em um ambiente incerto e/ou de alto risco. Portanto, financiar inovações radicais requer mais do que simplesmente capital, requer uma predisposição ao risco, à experimentação e até mesmo à falha, de acordo com um estudo de Nanda e Rhodes-Kropf (2013). Neste mesmo estudo, houve o apontamento de que em alguns casos estudados 50% das *startups* que receberam investimento tinham um valor de saída próximo de zero. Em outros casos somente 10% dos investimentos efetivamente retornavam algum valor significativo.

Na verdade, de acordo com o trabalho de Nanda e Rhodes-Kropf (2013), grandes sucessos e fracassos de mesma proporção andam de mãos dadas em um mundo onde os produtos de novas tecnologias e modelos de negócios são impossíveis de se saber antecipadamente. De acordo com um investidor de risco entrevistado neste mesmo trabalho, a predisposição à falha provê a habilidade e a oportunidade de ser bem-sucedido onde outros falham.

No cenário empreendedor podem ser destacados dois casos de sucesso do setor de tecnologia da informação/Internet, como segue:

- 1) Buscapé: em 1999, de acordo com Kohn (2012), um grupo de amigos percebeu que o mercado era carente de uma plataforma que listasse os preços de diversas lojas e resolveram criar uma solução para isto. Com o investimento inicial de R\$ 4.800,00 e mais 3 computadores pessoais, a *startup* vende, em 2009, o equivalente a 91% das ações da companhia para o grupo de mídia sul-africano Naspers por US\$ 342 milhões.

- 2) Totvs: no início da década de 80, segundo Lüders (2012), com um investimento de US\$ 3.000 de cada um de seus dois sócios iniciais (Ernesto Haberkorn e Laércio Cosentino), tornou-se um fenômeno brasileiro e mundial. Considerada a maior empresa de software do país e sexta colocada no ranking mundial de seu segmento, fatura R\$ 1,3 bilhão e chega a valer R\$ 6 bilhões de reais na bolsa – tendo acumulado um crescimento de mais de 1.000% em uma década. Tem cerca de 26.000 clientes – com forte presença internacional – e chega a ter o dobro de participação de mercado da alemã SAP.

Contudo, mesmo esta glamourização sobre a aptidão para suportar falhas em favor de grandes oportunidades começa a perder força. Taxas de mortalidade de empresas chegam na ordem de 27% para seu primeiro ano de existência e atingindo a 58% após 5 anos (SEBRAE-SP, 2012). Para as *startups*, a taxa de mortalidade pode chegar a 90% no primeiro ano, dados nada animadores (GITAHY, 2013). Daí a necessidade de compreender os caminhos que podem levar às falhas, mapeá-los e endereçar medidas que possa ajudar a mitigar estes riscos – ou, como diria Drucker (2006), maximizar oportunidades.

No Brasil, já se percebe este tipo de preocupação com a melhoria da assertividade nos negócios de *startups*. Nos I e II Seminário *Startups* e Novos Negócios, eventos que trataram sobre *startups* e inovação (AMCHAM, 2014a/b) na Câmara Americana de Comércio – Brasil, realizadas nos dias 18/07/2014 e 02/10/2014, respectivamente, a melhoria desta assertividade já foi assunto presente entre os diversos empreendedores, investidores, órgãos de fomento e especialistas presentes.

Os investidores – principalmente investidores puramente capitalistas – não tem necessariamente conhecimento das áreas e negócios em que pretendem investir e procuram formas de reduzir sua exposição ao risco entendendo melhor o negócio em que se envolvem. Como ressaltam Kirsch, Goldfarb e Gera (2009), muitas vezes os investidores têm habitualmente que tomar decisões muito rapidamente para uma primeira seleção de eventuais oportunidades de investimentos e, sem um ferramental com o plano de negócio para desenvolver esta ponte entre o empreendedor e o investidor, pode acontecer de o negócio sequer ser considerado ou avaliado.

Eles podem se apoiar no suporte de especialistas e/ou contratar consultorias que os auxiliem na análise do negócio. Contudo, é necessário que exista um instrumento claro que

detalhe seus objetivos, riscos e oportunidades. Este instrumento, normalmente representado na figura do plano de negócio (discutido no próximo tópico 2.11), é uma ação para dirimir esta lacuna existente entre empreendedor, investimento e a oportunidade em si.

Embora existam controvérsias quanto a real validade do plano de negócio, estudos como os de Chwolka e Raith (2011) mostram que este tipo de recurso – como uma ferramenta de planejamento – é um meio de avaliação da oportunidade para o empreendedor.

2.11 Plano de negócio (*business plan*)

O plano de negócio (ou *business plans*) é um instrumento comumente utilizado como ferramenta de apoio à análise do negócio em si, bem como um apoio à análise de risco. Como destacado por Costa (2010), para que as *startups* possam aproveitar com efetividade todas as oportunidades que se apresentam nos mercados onde se encontram inseridas, é necessário que os empreendedores tenham expectativas e projeções racionais sobre seus empreendimentos.

Conseguir expressar de forma clara e concisa a sua visão do que é o negócio e deixar também explicitado aonde se quer chegar é um dos objetivos que o plano de negócio deve alcançar. É por intermédio deste instrumento que o empreendedor deve deixar claro para os eventuais investidores como pretende alcançar seus objetivos levando em consideração as restrições de tempo, recursos e, também, do risco advindo da imprevisibilidade do ambiente empreendedor.

Brinckmann, Grichnik e Kapsa (2010) ainda avançam nesta discussão e argumentam que os resultados encontrados em sua pesquisa apontam para o fato de que o plano de negócio não é apenas interessante para empresas *startups* iniciantes em busca de investidores, mas se mostrou interessante também para ajudar na melhoria de desempenho de empresas já estabelecidas.

Ainda para Brinckmann, Grichnik e Kapsa (2010) o uso do plano de negócio como uma ferramenta de suporte para o processo empreendedor pode ser também o meio que exercitaria o processo de aprendizado do negócio ao mesmo tempo em que daria significado para seus objetivos e os validaria em situações reais de mercado. Seria um círculo virtuoso em

que o planejamento é aplicado, a experiência do mundo real contribui para a validação das ideias e o aprendizado acontece.

Ainda, a carência de um planejamento é apontada como um grande fator de risco, uma vez que, na figura do plano de negócio ou outro processo formal de planejamento, tem se mostrado como um dos principais fatores de mortalidade de empresas. O Ferreira *et al.* (2012) e SEBRAE-SP (2012) apresentam resultados semelhantes em seus estudos sobre a longevidade (ou mortalidade) de empresas no tocante à preocupação com o planejamento.

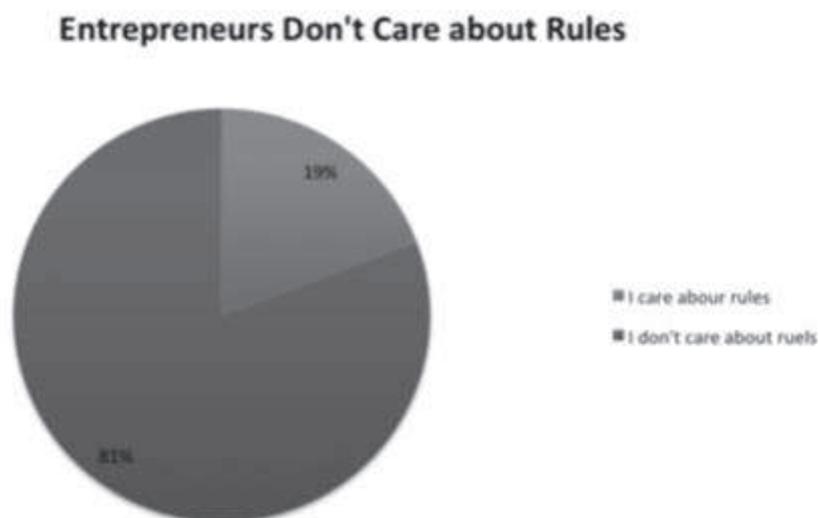
Mesmo em uma abordagem mais clássica do modelo administrativo, Manhani e Ferreira (2008) apresentam que por intermédio do plano de negócio a *startup* não consegue apenas uma visão da oportunidade/negócio, mas é capaz também de explicitar os princípios que englobariam o objetivo, a missão e os valores aos quais se compromete. Enfatizam ainda que o planejamento estruturado alcançado com metas bem estabelecidas e revisão adequada são vitais para assegurar a viabilidade e crescimento do negócio.

A existência e utilização do plano de negócio pode não ser a solução ideal, uma vez que a perspectiva processual (em que se as etapas do processo empreendedor forem seguidas as chances de sucesso aumentam) não é garantia de sucesso já que dificilmente o processo empreendedor é uma atividade linear e previsível (RIBEIRO, 2014). Blank (2013) argumenta que raramente um plano de negócio sobrevive ao primeiro contato com os clientes e sobre a falácia do plano de negócio perfeito. Em contrapartida, a inexistência do mesmo não é alternativa melhor (FERREIRA *et al.*, 2012; HONIG e KARLSSON, 2004; MANHANI e FERREIRA, 2008; RIBEIRO, 2014).

2.12 As razões de falhas

Marmer *et al.* (2012b) desenvolveu um estudo, detalhado na Figura 9, que indica que os empreendedores não dão muito valor a regras – tendo em vista que apenas 19% dizem se preocupar com as mesmas e, conseqüentemente, os 81% restantes são avessos a elas.

Figura 9: Empreendedores não ligam para regras



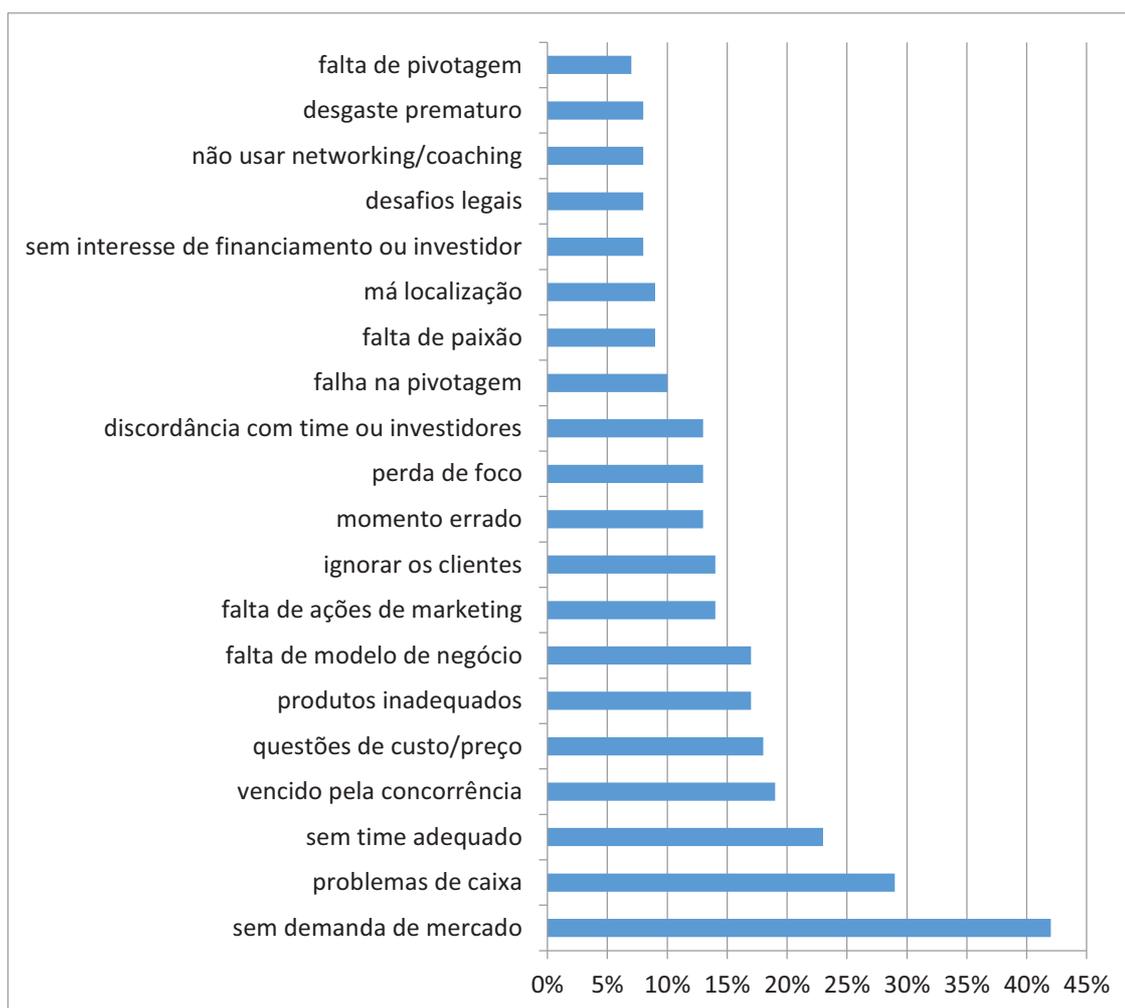
Fonte: *Startup Genome Report* (MARMER *et al.*, 2012b)

Não fica claro se este comportamento “anárquico” é uma necessidade imposta pelo ambiente altamente dinâmico em que tipicamente as *startups* estão inseridas ou este tipo de comportamento denota a falta de preparo dos fundadores com relação a todos os aspectos aos quais as *startups* estão efetivamente submetidas.

Em um estudo desenvolvido pela CB *Insights* (2014) baseado no post-mortem de 101 empresas *startup* que falharam (sem a participação de nenhuma empresa sobrevivente dentro desta pesquisa), uma série de informações foi levantada, especialmente por meio de entrevistas com os empreendedores e com alguns investidores, sobre as causas destas falhas.

Assim, foi possível elencar 20 principais razões neste grupo de *startups*, como detalhado na Figura 10.

Figura 10: 20 principais razões para falha de *startups*



Fonte: *The top 20 reasons startups fail* (CB INSIGHTS, 2014)

Muitos dos pontos destacado por este estudo da CB *Insights* (2014) são corroborados por outros materiais, como os da Endeavor (2015), que ainda destaca:

- Falta de foco no cliente: supor que se sabe o que os clientes querem e não os envolver no processo e acreditar saber o necessário para desenvolver seu negócio sem uma validação ou conhecimento efetivo do mercado ou dos clientes.
- Foco errado: estar preocupado com o lançamento do produto e/ou serviço, dando pouco foco aos testes, aprendizado e execução que valeriam, por si só, para validar os conceitos envolvidos com a criação do negócio, o mercado e os clientes. Um plano de negócio que endereçasse estas características poderia dar maior flexibilidade ao empreendimento e causar menos atritos.

- Confundir cargos: as necessidades de *startups* são diferentes de empresas estabelecidas e os cargos tradicionais destas companhias podem não fazer sentido para uma *startup*.
- Pressupor o sucesso: erro comum é a *startup* pressupor um sucesso ainda por se concretizar e se dimensionar para tanto, causando despesas desnecessárias e engessando a estrutura que precisaria necessariamente de uma maior flexibilidade para trabalhar.
- Gerir pela crise: a verdade é que raramente o plano de negócio sobrevive ao primeiro contato com o cliente e o mercado. Daí a necessidade premente de que todo o processo seja validado a cada passo de seu desenvolvimento – para autenticar o plano de negócio junto ao mercado, aos clientes e até mesmo junto aos empreendedores e investidores.

Em outra pesquisa, Cavalheiro (2015) também ressalta como principais problemas a falta de validação do negócio com o uso de um protótipo mínimo viável, a adequação do produto e/ou serviço às reais necessidades de mercado e o tempo correto para se chegar ao mercado com seus produtos e/ou serviços.

Há indicações de que os fatores de insucesso de *startups* podem ser categorizados tanto como fatores pessoais (capacitação, planejamento etc.), quanto fatores externos (ambiente tributário e fiscal, financiamento etc.). Segundo Carvalho, Ribeiro e Cunha (2015), a literatura destaca o grau de incerteza e de risco da gestão das *startups* e dos desafios que representam como alguns dos principais fatores. Contudo, em sua pesquisa, foram nomeados quatro grupos de fatores que podem representar bem os riscos envolvidos na viabilidade de uma *startup*:

- 1) Falta de conhecimento da área, da viabilidade do negócio, de planejamento do negócio e da falta de capacidade de gerenciar pessoas. São aspectos essencialmente relacionados a planejamento e gerenciamento do negócio.
- 2) Falta de apoio financeiro público e de instituições de crédito, insuficiência de apoio técnico de incubadoras, aceleradoras e outros organismos e, por último, inexistência de investidores-anjo. Aspectos tipicamente relacionados apoio técnico e financeiro.

- 3) Falta de conhecimento de administração de negócios, de administração financeira e de enfrentar as restrições financeiras iniciais. Aspectos ligados às capacidades administrativa e financeira.
- 4) Burocracia elevada para abertura e manutenção do negócio e carga tributária elevada. Aspectos propriamente tributários e burocráticos.

Silva (2013) desenvolveu um estudo parecido levantando questões semelhantes sobre capacidades cognitivas e emocionais, competência de gestão, recursos humanos e questões relacionadas à estratégia.

Apesar de variações de foco encontrado nos diversos trabalhos consultados – o que é esperado pelas diferenças de objetivos, métodos e recursos utilizados pelos autores – há um conjunto de questões que permeia, em maior ou menor grau, estes trabalhos. A proposta de pesquisa descritiva neste trabalho desenvolve estas questões e as submete a investidores e empreendedores.

2.13 Diferenças nos mercados

Os diversos trabalhos referenciados para o desenvolvimento desta pesquisa refletem particularidades de seus mercados e momentos quando da realização dos mesmos. Como discutido anteriormente, o Brasil passa por um momento de transição (vide capítulo 2.1 Caracterizações do momento competitivo brasileiro), passando de uma economia de nível 2 (*efficiency-driven*) para uma economia de nível 3 (*innovation-driven*) – de acordo com o GEM (2014) e o WEF (2013). Isto propiciaria um amadurecimento do ambiente para o desenvolvimento do processo empreendedor – apesar de que ainda tem-se um longo caminho pela frente para a criação de um ambiente efetivamente favorável às atividades empreendedoras.

Em um estudo efetuado por Cukier, Kon e Krueger (2015) sobre os ecossistemas de *startups* de software foi desenvolvido um arcabouço conceitual para comparação dos mercados e, comparando as cidades de Tel Aviv, em Israel, com a cidade de São Paulo, no

Brasil, é apontado que a cidade de São Paulo é um ecossistema em evolução, enquanto Tel Aviv é um ecossistema maduro, apresentado na Figura 11:

Figura 11: Comparação de ecossistemas

	Tel Aviv	São Paulo
* Essential factors	L3 (9)	L2 (9)
Summing factors	L2 (5), L3 (6)	L1 (8), L2 (3)
Maturity level	Mature (M3)	Evolving (M2)

Fonte: *Designing a Maturity Model for Software Startup Ecosystems* (CUKIER, KON e KRUEGER, 2015)

Em estudos mais amplos, os quais abrangem diversos setores de atuação e maior número de empresas startups, esta diferença de maturidade entre os mercados empreendedores mundiais foi extensamente discutida por Marmer et al. (2012a) e Marmer et al. (2015). Nesses dois relatórios, a cidade escolhida para representar o Brasil em suas análises sobre o cenário empreendedor brasileiro (novamente, a cidade de São Paulo) subiu no ranking de 13^a posição em 2012 para a posição 12^a em 2015 – conforme apontado na Figura 12 e na Figura 13.

Apesar desta evolução indicada pelos dois trabalhos desenvolvidos por Marmer et al. (2012a e 2015), o cenário ou ecossistema empreendedor brasileiro ainda fica muito atrás dos principais mercados apontados pela pesquisa. A compreensão do funcionamento deste ecossistema nacional se torna ainda mais vital, uma vez que é justamente por meio desta melhor compreensão que os riscos podem ser minimizados ao se identificar os fatores críticos a serem perseguidos para aumentar as chances de sucesso das startups

Figura 12: The Global Startup Ecosystem Index 2012

Ecosystem	Ranking	Startup Output Index	Funding Index	Performance Index	Talent Index	Support Index	Mindset Index	Trendsetter Index	Differentiation from SV Index
Silicon Valley	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tel Aviv	2	2	1	12	5	5	9	17	18
Los Angeles	3	4	6	2	3	13	11	4	11
Seattle	4	19	7	6	2	4	6	11	14
New York City	5	3	4	8	12	9	8	7	8
Boston	6	10	1	7	7	8	7	5	20
London	7	7	5	10	9	2	3	14	17
Toronto	8	6	9	3	10	3	15	12	5
Vancouver	9	13	12	9	4	14	2	9	19
Chicago	10	8	15	5	14	7	13	18	9
Paris	11	14	13	4	17	6	12	15	6
Sydney	12	5	14	16	6	12	16	1	3
Sao Paulo	13	9	10	15	19	11	5	18	4
Moscow	14	16	19	18	11	10	14	8	2
Berlin	15	15	11	13	13	20	18	5	16
Waterloo	16	11	16	14	16	17	17	10	13
Singapore	17	18	8	19	8	16	20	19	12
Melbourne	18	12	17	20	15	18	19	3	15
Bangalore	19	17	18	17	18	15	10	20	10
Santiago	20	20	20	11	20	19	4	13	7

Fonte: *Startup ecosystem report 2012 - part one* (MARMER et al., 2012a)

O mesmo relatório, alguns anos mais tarde, aponta o crescimento no ranking indo de 13º colocado para 12º colocado, como consta na Figura 13.

Figura 13: *The Global Startup Ecosystem Ranking 2015*

	Ranking	Performance	Funding	Market Reach	Talent	Startup Exp.	Growth Index	
Silicon Valley	1	1	1	4	1	1	2.1	
New York City	2	2	2	1	9	4	1.8	
Los Angeles	3	4	4	2	10	5	1.8	
Boston	4	3	3	7	12	7	2.7	
Tel Aviv	5	6	5	13	3	6	2.9	
London	6	5	10	3	7	13	3.3	
Chicago	7	8	12	5	11	14	2.8	
Seattle	8	12	11	12	4	3	2.1	
Berlin	9	7	8	19	8	8	10	
Singapore	10	11	9	9	20	9	1.9	
Paris	11	13	13	6	16	15	1.3	
Sao Paulo	12	9	7	11	19	19	3.5	
Moscow	13	17	15	8	2	20	1.0	
Austin	14	NEW	16	14	18	5	2	1.9
Bangalore	15	10	6	20	17	12	4.9	
Sydney	16	20	16	17	6	10	1.1	
Toronto	17	14	18	14	15	18	1.3	
Vancouver	18	18	19	15	14	11	1.2	
Amsterdam	19	NEW	15	20	10	18	16	3.0
Montreal	20	NEW	19	17	16	13	17	1.5

Fonte: *The Global Startup Ecosystem Ranking 2015* (MARMER et al., 2015)

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção trata dos aspectos envolvidos no desenvolvimento e operacionalização do estudo empírico que embasa este trabalho. Inicialmente, são definidos os contextos que se deseja observar baseados em pesquisas desenvolvidas pelo GEM (2014). Isso permite a caracterização dos participantes inseridos dentro destes contextos ou fases.

Mais adiante, é definida a técnica de coleta de informações da pesquisa empírica e o conteúdo que se deseja efetivamente abordar. Finalmente, são definidos os métodos utilizados para a análise das informações coletadas e, para tanto, o trabalho utiliza os conceitos de pesquisa de marketing de Malhotra (2011).

Cabe ressaltar que este trabalho não abrange os aspectos de educação empreendedora – tema tão recorrente entre os autores pesquisados e entre os relatórios de diversos órgãos e entidades de fomento. De forma indireta isto é explorado em questões levantadas com relação à capacitação das equipes de gestão e operacional, mas não há uma discussão com relação a assuntos de educação formal ou informal.

A pesquisa propriamente dita é uma pesquisa descritiva de caráter quanti-qualitativa que teve por objetivo identificar, registrar e analisar características, fatores ou variáveis que se relacionam com os fatores críticos de sucesso (vide seção 3.3.1- Escolha das questões para maiores detalhes) para as *startups* (BARROS e LEHFELD, 2007).

Para tanto, por meio de um questionário estruturado, foram obtidas informações sobre característica, ações ou opiniões do grupo alvo (FREITAS *et al.*, 2000) – respondentes colaboradores de empresas *startups* – com amostragem não probabilística por conveniência. Uma vez que, de acordo com Barbetta, Reis e Bornia (2010) e McDaniel e Gates (2003), uma amostra é caracterizada como não probabilística quando é um subconjunto da população maior que não dá a todo elemento da população uma chance de ser selecionado maior do que zero.

A seleção das unidades amostrais foi feita com o apoio de órgãos e/ou associações de fomento e apoio à atividade empreendedora das *startups*. O objetivo disso foi minimizar a inexatidão na escolha da amostra – já que os órgãos e/ou associações agregam de forma

qualificada as amostras interessantes a este trabalho – tornando-a mais representativa (MALHOTRA, 2011).

Identificando, assim, problemas pertinentes aos contextos empreendedores discutidos anteriormente, utilizando os princípios abordados por Malhotra (2011) para as técnicas de pesquisa de marketing. Desta forma, esta pesquisa é dividida em 6 etapas típicas da pesquisa de marketing (MALHOTRA, 2011) para entendimento destes cenários.

3.1 Definição do problema

Como definido no início de trabalho, o que se buscou aqui foi uma ampliação do entendimento de fatores críticos de sucesso para empresas *startups* brasileiras em seus estágios de amadurecimento. Para tanto, foram levantados os fatores críticos de sucesso apresentados por materiais referenciados por diversos trabalhos científicos e de mercado e uma pesquisa foi elaborada para validação destes fatores em relação ao mercado brasileiro de *startups*.

3.2 Desenvolvimento de uma abordagem

O desenvolvimento da pesquisa opta por uma abordagem de qualificar primeiramente as *startups* conforme seu estágio de desenvolvimento. Para tanto, foram utilizados dados secundários do trabalho desenvolvido nos relatórios do GEM (2014). Este relatório define estes estágios como segue:

- Potenciais empreendedores (oportunidade, conhecimento e habilidades): neste estágio os empreendedores acreditam possuir a capacidade de iniciar um novo negócio, veem a oportunidade e não são dissuadidos pelo temor de falhar.
- Empresa nascente com menos de 3 meses de vida: pelas evidências empíricas este é o período de tempo em que tipicamente muitas propostas empreendedoras encerram suas atividades.

- Novo negócio com menos de 3 anos e meio: mais uma vez, as evidências empíricas apontam que caracteristicamente muitas empreitadas falham no período compreendido entre sua concepção e 3 anos e meio de atividade (42 meses).
- Negócio estabelecido com mais 3 anos e meio: são negócios ainda em operação após o período inicial de 3 anos e meio de atividades.
- Negócio descontinuado.

A utilização deste modelo de ciclo de vida de uma *startup* em fases é significativa para entender se algum momento específico deste ciclo de vida (GEM 2014), concomitantemente com o levantamento empírico com o questionário, pode apresentar maiores riscos para a sobrevivência das *startups*. Estes estágios foram resultado de extensiva pesquisa realizada pelo GEM (2014) no desenvolvimento de seu relatório.

Posteriormente, de forma a maximizar a quantidade e assertividade de empresas abordadas nesta pesquisa, órgãos de fomento e associações de empreendedores foram contatados para, por meio de sua rede de relacionamentos e expertise, que se pudesse alcançar uma base significativa de empresas *startups* desejada.

Os principais critérios de escolha destas instituições foram que elas apresentassem programas de apoio e suporte a *startups* ou empresas juniores (principalmente nas instituições acadêmicas), incubadoras e/ou aceleradoras e, por último, por indicação da própria rede de relacionamento das empresas *startups* abordadas. A quantidade de respostas obtidas é detalhada na seção 0, Tabela 4.

Dentre as instituições abordadas, destacam-se a Unicamp, a Abvcap (Associação Brasileira de *Private Equity & Venture Capital*), a Abstartups (Associação Brasileira de *Startups*) e o Sebrae-SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. Especial distinção se faz a entidades como Fundacity, StartSe, Abstartups e Mover (vide ANEXO A, ANEXO B, ANEXO C e ANEXO D para maiores detalhes) que, em maior ou menor grau, apoiaram a pesquisa – em função de sua representatividade para o setor e interesse direto nestes resultados – e tiveram participação ativa no desenvolvimento deste trabalho. Sua representatividade, experiência e significância no mercado de *startups* brasileiras foram fundamentais para a qualificação da amostragem de empresas.

3.3 Formulação da concepção de pesquisa

Para a construção do questionário foram utilizados alguns dos tipos de perguntas sugeridos por Malhotra (2011) para a pesquisa de marketing, a saber:

- Perguntas de caracterização: visam caracterizar o entrevistado dentro de um perfil interessante para a pesquisa. Dentre os perfis desejados para os entrevistados estão os investidores, empreendedores, gestores e operacionais.
- Perguntas filtro: como os entrevistados fazem parte de órgãos de fomento ou associações de apoio ao empreendedorismo (dentro dos perfis definidos na caracterização acima), não houveram perguntas que serviram para assegurar que o entrevistado satisfizesse as exigências da amostra.
- Perguntas fechadas: perguntas com opções de resposta já definidas, em que o entrevistado deve escolher apenas uma delas.
- Perguntas de múltipla escolha: são aquelas em que o entrevistado deve escolher uma ou mais das opções de resposta oferecidas.
- Perguntas com escalas de avaliação: são feitas para que o entrevistado dê uma nota dentro de uma escala predefinida, como de zero a cinco.
- Perguntas de escala de Likert: escala de avaliação com cinco categorias de resposta, como aprovação/desaprovação ou concordância/discordância, variando, por exemplo, de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.
- Perguntas abertas: perguntas que permitem ao entrevistado respostas sem restrições. Este formato, da mesma forma que na pesquisa qualitativa, apresentam um maior desafio para a tabulação, análise e interpretação dos dados.

As perguntas constantes no questionário estruturado encontram-se detalhados em questões de entrevista no APÊNDICE A (vide página 86), para o *survey on-line* (versão para celular) no APÊNDICE B (vide página 97), bem como o “Termo de consentimento livre e esclarecido” no APÊNDICE C (vide página 105) com as regras que regem esta pesquisa.

O primeiro conjunto de perguntas foi desenvolvido a partir dos trabalhos de CB *Insights* (2014), Horbucz (2015), Marmer *et al.* (2012b), Sebrae-SP (2012). Os autores do primeiro trabalho trouxeram considerações a respeito da tipificação das empresas, sua

maturidade e consistência além de considerações sobre pivotagem (que é o processo de reconfiguração de uma empresa ou iniciativa para melhor se adequar ao mercado e às necessidades de seus clientes – vide GLOSSÁRIO, na página 85). Os relatórios de mercado sobre *startups* e investimento do setor de empreendedorismo desenvolvidos pela *CB Insights* (2014) trazem um conjunto de pontos (chamados de “20 principais razões para falha de *startups*”, vide Figura 10) que são pertinentes neste estudo por suas similaridades e para efeitos de comparação de maturidade entre os mercados em que a pesquisa foi feita e o mercado brasileiro objetivo desta dissertação. Finalmente, o Sebrae-SP (2012) traz considerações sobre as taxas de mortalidade de pequenas e médias empresas que ajudam filtrar quais questões seriam mais pertinentes para o cenário brasileiro por suas similitudes ou contrastes pertinentes. A expectativa dos investidores e empreendedores quanto aos pontos relevantes para um projeto foram introduzidos e, para efeito de comparação, um estudo de Horbucz (2015) foi utilizado.

O principal critério para escolha das perguntas foi a atualidade e representatividade das questões perante o cenário atual de empreendedorismo – o que justificou a utilização dos levantamentos efetuados pela *CB Insights* (2014). Adicionalmente, estudos e levantamentos efetuados pelo Horbucz (2015) e Sebrae-SP (2012) – por sua representatividade nacional – e Marmer *et al.* (2012b) – por sua representatividade internacional – formaram a base de validação da pertinência das questões levantadas por *CB Insights* (2014). Este conjunto de questões iniciais está descrito na seção 3.3.1 - Escolha das questões, na coluna à esquerda da Tabela 3.

Este conjunto de perguntas foi submetido a um piloto com 3 personalidades de referência no mercado de *startups* e dos órgãos de fomento e associações de empreendedores (suas identidades mantidas sob sigilo de acordo com as regras que regem este trabalho e pesquisa e/ou por exigência destes mesmos indivíduos ou instituições). Este piloto serviu para validar as questões, sua pertinência e contribuição para o assunto – recebendo críticas e sugestões de toda natureza. A partir destas contribuições – que também passaram por considerações sobre o efeito prático de um questionário muito extenso e a necessidade de sua limitação – foi desenvolvido o conjunto de perguntas constantes no questionário estruturado que se encontra detalhado nas seções APÊNDICE A e APÊNDICE B deste mesmo trabalho – e encontram-se sumarizados na seção 3.3.1 - Escolha das questões, na coluna à direita da Tabela 3.

3.3.1 Escolha das questões

A Tabela 3 traz um comparativo entre os indicadores do estudo da *CB Insights* (2014) – usado como ponto de partida para a elaboração das perguntas que compõe o questionário desta pesquisa – e as questões efetivamente submetidas aos respondentes.

Tabela 3: Comparativo entre indicadores e questões

CB Insights (2014)	Questionário
<ul style="list-style-type: none"> • Desafios legais 	Como o cenário fiscal e tributário brasileiro impacta a <i>startup</i> ?
<ul style="list-style-type: none"> • Falha de pivotagem • Falta de pivotagem 	Efetuuou pivotagem?
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de ações de marketing 	Sobre ações de marketing sobre os produtos e serviços da <i>startup</i> ?
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de modelo de negócio 	Houve uso de plano de negócio?
<ul style="list-style-type: none"> • Ignorar os clientes 	Como é a relação da <i>startup</i> com seus clientes?
<ul style="list-style-type: none"> • Não usar <i>networking/coaching</i> 	Serviços de apoio à <i>startup</i> ?
<ul style="list-style-type: none"> • Sem financiamento ou investidor 	Dificuldade de financiamento?
<ul style="list-style-type: none"> • Problema de caixa 	A <i>startup</i> recebeu alguma ação de investimento?
<ul style="list-style-type: none"> • Sem time adequado 	Sobre o time de gestores? Sobre o time operacional? Como é o ambiente da empresa? Como é divulgada a estratégia da <i>startup</i> aos participantes?
<ul style="list-style-type: none"> • Momento errado 	Na sua opinião, foi ou é o momento certo para o lançamento dos produtos e serviços da <i>startup</i> ?
<ul style="list-style-type: none"> • Produtos inadequados • Sem demanda de mercado 	Na sua opinião, há demanda de mercado para os produtos e serviços da <i>startup</i> ?

- | | |
|---------------------------------|---|
| • Vencido pela concorrência | A concorrência para os produtos e serviços da <i>startup</i> ?
Sobre a colaboração entre <i>startups</i> ? |
| • Discordância com investidores | Relação investidores x empreendedores? |

Fonte: *The top 20 reasons startups fail* (CB *INSIGHTS*, 2014) e questionário desta pesquisa.

Alguns outros indicadores ficaram de fora da pesquisa (como assuntos relacionados ao desgaste prematuro, falta de paixão, má localização, perda de foco, questões de preço e internacionalização) por não apresentarem relevância de acordo com o piloto realizado. Finalmente, as perguntas foram agrupadas da seguinte maneira:

3.3.2 Perguntas de caracterização

- Nome completo.
- E-mail.
- Telefone.
- Nome da *startup*.
- Relação com a *startup*.
- Ramo de atividade.
- Fase da operação.
- Faturamento.
- Como a pesquisa chegou até o entrevistado.

3.3.3 Perguntas abertas

- Considerações finais.
- Descreva os maiores desafios para a empresa na sua opinião.
- Pontos relevantes para o projeto

3.3.4 Perguntas fechadas

- Efetuou pivotagem
- Foi ou é o momento certo para o lançamento dos produtos e serviços da *startup*
- Na sua opinião, há demanda de mercado para os produtos e serviços da *startup*
- Sobre a colaboração entre *startups*

3.3.5 Perguntas múltiplas escolhas

- A *startup* recebeu alguma ação de investimento

3.3.6 Perguntas com escala de Likert

- Dificuldade de financiamento
- Como é divulgada a estratégia da *startup* aos participantes
- A concorrência para os produtos e/ou serviços da *startup*
- Sobre o time de gestores
- Sobre o time operacional
- Sobre ações de marketing sobre os produtos e serviços da *startup*
- Como é o ambiente da empresa
- Serviços de apoio à *startup*
- Como o cenário fiscal e tributário brasileiro impacta a *startup*
- Como é a relação da *startup* com seus clientes
- Houve uso de plano de negócio
- Relação investidores x empreendedores

3.4 Trabalho de campo ou coleta de dados

O trabalho de coleta de dados foi feito por um questionário estruturado eletrônico *on-line* enviado para os entrevistados, iniciando em 03/12/2015, às 10:28h e terminando em 02/02/2016, às 23:09h – com uma extensão, até o dia 28/02/2016, às 07:45h, especificamente para a pergunta adicional referente a utilização de plano de negócios. Não houve uma localidade específica para a realização da pesquisa, salvo o convite ter sido feito apenas a empresas *startups* brasileiras em função do escopo deste trabalho.

O número de potenciais respondentes contatados foi estimado em 1.100 pessoas. Esta estimativa se deve ao fato de que parte dos potenciais respondentes foram contatados diretamente pelos órgãos de fomento ou associações de apoio ao empreendedorismo (sem indicação de número preciso por parte destes órgãos). Isto foi feito desta maneira em função de exigências de sigilo que alguns destes órgãos ou associações têm firmado com seus associados.

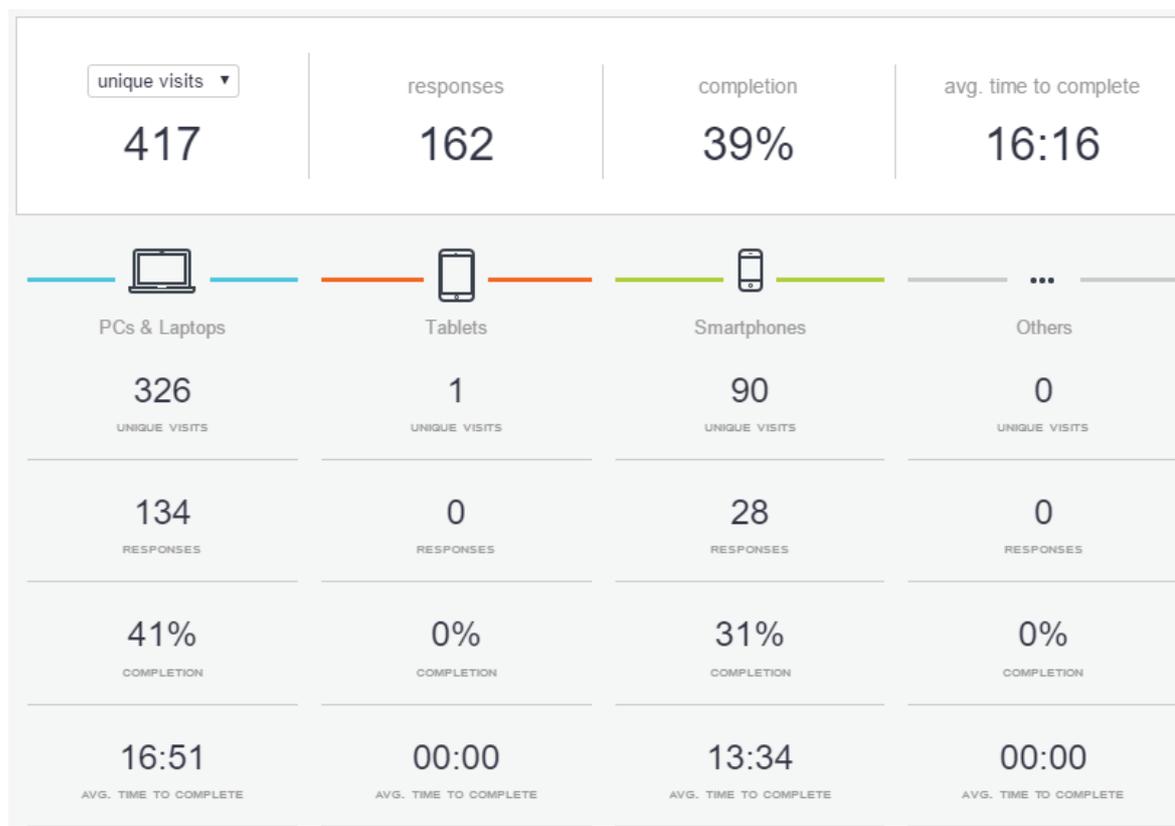
Tabela 4: Composição dos contatos efetuados

Ação	Quantidade
Convites diretos	831
Convites indiretos	269

Fonte: resultado da pesquisa.

Na Tabela 4 está a indicação do número de convites enviados diretamente e o número de convites indiretos (estimado). Dos 1.100 contatados houve a geração de 417 visitas únicas e, a partir destas visitas únicas, o total de 162 respostas ao questionário (conforme indicado no Quadro 5).

Quadro 5: Comportamento dos respondentes ao questionário



Fonte: resultado da pesquisa.

Em resumo, estas são taxas de retornos no *survey*:

- Taxa retorno de 39% de respostas, quando se considera a amostragem de visitas únicas controladas pela ferramenta de questionários *on-line* utilizada.
- Taxa de retorno em torno de 14,7%, quando se considera a amostragem mais ampla de 1.100 contatos – quantidade estimada pelos contatos efetuados pelos órgãos de fomento, associações de apoio ao empreendedorismo e os contatos diretos efetuados durante o desenvolvimento deste trabalho.

Contudo, coube no questionário a tipificação da origem dos convites para os respondentes do questionário. Esta tipificação, detalhada na Figura 14, teve por objetivo fornecer subsídios para identificação do melhor caminho para eventuais novas pesquisas. Identificar o melhor canal para abordar o público alvo desta pesquisa – além do *networking* já criado pela pesquisa em si – é valioso caso seja oportuno e desejável a continuidade de

pesquisas mais específicas sobre este mesmo assunto ou assuntos correlatos e derivados dos resultados.

Figura 14: Origem dos respondentes

1	Outro	45 / 28%
2	Aceleradoras	40 / 25%
3	Mídias sociais (LinkedIn, Facebook, etc)	27 / 17%
4	Networking	19 / 12%
5	Órgãos de fomento	12 / 8%
6	Fundos de investimento	10 / 6%
7	Incubadoras	10 / 6%
8	Instituições de ensino	5 / 3%

Fonte: resultado da pesquisa.

Aos respondentes foi facultada a opção de responder ou não esta questão (dos 162 respondentes 160 optaram por responder), pois era uma questão de resposta não obrigatória e de caráter semelhante a uma pergunta de caracterização.

3.5 Preparação e análise de dados

Os dados coletados pelos questionários estruturados foram recuperados de forma tabulada, no formato de uma planilha eletrônica ou um arquivo separado por vírgulas (“;”) representando os resultados capturados em cada resposta e, quando fosse o caso, o texto correspondente à resposta da pergunta (o que acontece nas perguntas de caracterização e outras em que a resposta a questão é “aberta”, ou seja, não é um texto livre). Este último

formato (a pergunta aberta, com exceção das perguntas de caracterização) passaram por uma análise posterior para um trabalho semelhante ao que é feito em uma pesquisa qualitativa.

De posse dos dados tabulados, uma checagem de integridade das respostas foi efetuada, ou seja, foi verificado se os entrevistados ao responderem às questões as entenderam corretamente (e uma eventual correção, com um ocasional contato com o entrevistado, para sua correção ou esclarecimento – especialmente para os casos de perguntas abertas).

Após esta checagem, por sua simplicidade e funcionalidades, foi utilizado o Microsoft Excel que tem diversas ferramentas (filtragem, transformação, tabulação cruzada, entre outros) de fácil uso suficientes para a análise. Todavia, foi utilizado ainda a ferramenta Minitab[®] 17 para auxiliar nas análises – por sua simplicidade de uso.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo foi desenvolvida a análise dos dados originados da pesquisa e está dividido em duas partes: a caracterização dos respondentes da pesquisa e a análise das demais respostas do *survey* sobre os fatores críticos de sucesso para as *startups*.

Todos os quadros, tabelas e/ou figuras constantes neste capítulo foram desenvolvidos a partir do estudo empírico feito por meio do questionário online na ferramenta Typeform© e, portanto, têm suas fontes mencionadas como “Resultado da pesquisa”.

4.1 Caracterização dos respondentes da pesquisa

4.1.1 Perfil dos respondentes das startups

A Figura 15 mostra o perfil dos respondentes ao questionário. Dos perfis encontrados entre os 162 respondentes da pesquisa, há o acúmulo de mais de um perfil dentre as atividades ligadas ao empreendedorismo relacionado às *startups*. Para citar o exemplo do perfil de empresário (que totaliza 135 respondentes) havia o seguinte acúmulo de perfis:

- 14 também eram investidores (10,4% do total de empresários)
- 52 também eram gestores (38,5% do total de empresários)
- 33 também eram operacionais (24,4% do total de empresários)
- 03 também eram mentoria/coaching (2,2% do total de empresários)

Figura 15: Perfil dos respondentes



Fonte: resultado da pesquisa.

4.1.2 Fase de operação

A Figura 16 representa a fase de operação das *startups* abordadas na pesquisa. Na amostragem utilizada, menos de 5% das *startups* eram empresas descontinuadas. Cabe ressaltar que esta métrica não representa a quantidade de *startups* que encerraram suas operações – tendo em vista que o Sebrae-SP (2012) aponta um número de empresas que encerram sua existência de 27% para seu primeiro ano e chegando a 58% após 5 anos ou, ainda pior, chegando a 90% (GITAHY, 2013). Contudo, estes dados foram cruzados com outros fatores (como pivotagem ou utilização de plano de negócio) para se averiguar a correlação entre aqueles fatores e a relativa longevidade da empresa.

Os períodos para cada fase desta pesquisa foram baseados nos critérios utilizados pelo GEM (2014) que os indica como estágios significativos no ciclo de vida de empresas deste perfil.

Figura 16: Fase atual de operação

1	Novo negócio (com menos de 3 ANOS e meio)	62 / 38%
2	Startup nascente (menos de 3 meses)	43 / 27%
3	Negócio estabelecido (com mais de 3 ANOS e meio)	25 / 15%
4	Empreendimento potencial (ainda iniciando)	24 / 15%
5	Startup descontinuada	8 / 5%

Fonte: resultado da pesquisa.

4.1.3 Faixa de faturamento

Na Figura 17 está a indicação da faixa de faturamento das *startups* abordadas para a pesquisa. Como no item anterior 4.1.2, estes dados foram cruzados com outros fatores (como pivotagem ou utilização de plano de negócio) para se averiguar a correlação desses fatores e a capacidade de geração de caixa da empresa.

Figura 17: Faixa de faturamento

1	Não sei/inexistente	92 / 57%
2	Até R\$ 120.000 anuais	35 / 22%
3	Até R\$ 500.000 anuais	18 / 11%
4	Acima de R\$ 1.000.000 anuais	10 / 6%
5	Até R\$ 1.000.000 anuais	7 / 4%

Fonte: resultado da pesquisa.

4.2 Respostas ao questionário

4.2.1 Pivotagem

Em Marmer *et al.* (2012b) existem indicações de que o número de pivotagens (ou reconfigurações) pelo qual passa uma empresa tem reflexo em seu desempenho. Estas indicações são corroboradas pelo levantamento feito pela CB *Insights* (2014) que aponta dois fatores (dentre 20 fatores relacionados como causadores de falha de *startups*) ligados às pivotagens – seriam esses a falha e/ou falta de pivotagens.

Isto denota uma maior ou menor capacidade de aprendizado das pessoas envolvidas com a *startup* e sua capacidade de reconfigurar a empresa de forma a obter melhor desempenho e corrigir falhas de forma mais eficiente mudando parte de seu negócio (MARMER *et al.*, 2012b).

Ainda segundo Marmer *et al.* (2012b), a pivotagem tem aspectos que refletem a aprendizagem e a adaptabilidade da *startup* – e que também afeta o faturamento e até mesmo a longevidade da *startup*. Contudo, segundo as respostas levantadas na pesquisa empírica e apontadas na *Figura 40*, 48% das *startups* não fizeram nenhuma pivotagem e 30% o fizeram apenas uma vez, denotando baixo uso desta prática pelas *startups* respondentes da pesquisa. A seguir, há o resultado do cruzamento no número de pivotagens e outras duas variáveis: fase de operação e faturamento - como apontado na Tabela 5 e Tabela 6 – vide APÊNDICE D, na página 103, para maiores detalhes.

Tabela 5: Pivotagem X Faixa de faturamento

Faixa de faturamento	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Min.	Max.
Até R\$ 500.000 anuais	18	0	1,222	0,275	1,166	0,000	4,000
Acima de R\$ 1.000.000 anuais	10	0	1,100	0,379	1,197	0,000	4,000
Até R\$ 120.000 anuais	35	0	0,914	0,176	1,040	0,000	4,000
Não sei/inexistente	92	0	0,815	0,115	1,099	0,000	4,000
Até R\$ 1.000.000 anuais	7	0	0,429	0,297	0,787	0,000	2,000

Fonte: resultado da pesquisa.

A Tabela 5 mostra que não parece haver relação direta entre os números de pivotagens e o faturamento das *startups* respondentes a esta pesquisa. Ainda, que a taxa média de

pivotagens não tem relação clara com um menor ou maior faturamento, uma vez que apenas para aquelas *startups* nas quais não existe faturamento ou ele é desconhecido (se forem desconsideradas as *startups* com até R\$ 1.000.000 de faturamento por sua baixa amostragem) é apresentada a menor taxa média de pivotagens.

Tabela 6: Pivotagem X Fase de operação

Fase da operação	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Min.	Max.
Empreendimento potencial	24	0	1,375	0,306	1,498	0,000	4,000
Negócio estabelecido (> 3 anos e meio)	25	0	1,280	0,255	1,275	0,000	4,000
Novo negócio (< 3 anos e meio)	62	0	0,806	0,123	0,972	0,000	4,000
<i>Startup</i> descontinuada	8	0	0,750	0,250	0,707	0,000	2,000
<i>Startup</i> nascente (< 3 meses)	43	0	0,512	0,112	0,736	0,000	3,000

Fonte: resultado da pesquisa.

Já para a fase de operação da *startup* (apresentada na Figura 6) parece haver uma relação mais clara entre o número de pivotagens e a relativa longevidade da *startup*. A taxa média de pivotagens para as *startups* descontinuadas é um dos valores mais baixos – principalmente se “forem desconsideradas” as *startups* nascentes (com menos de 3 meses) pelo fato de não terem vivido o suficiente para eventuais pivotagens. Um levantamento futuro e mais pormenorizado do tempo de vida das *startups* descontinuadas (na amostragem desta pesquisa apenas 8 *startups* respondentes – de um total de 162 - estavam descontinuadas) poderá ajudar a ter uma visão mais clara sobre a relevância de pivotagens para a sobrevivência das *startups*.

4.2.2 Pontos relevantes de um projeto

Na Figura 41, estão os apontamentos do que são considerados pontos relevantes para um projeto em uma *startup*. Os resultados apontados ali, quando comparados ao trabalho de Horbucz (2015), apresentaram tanto concordâncias quanto discordâncias. Na Tabela 7 há um sumário comparando o estudo de Horbucz (2015) com os resultados encontrados nesta pesquisa.

Foi observado que, de uma forma geral, a variação não é representativa, salvo no item *networking*, mentoria e *coaching*. Nesta pesquisa este item ocupou a 4ª posição, enquanto nos estudos de Horbucz (2015) ele ocupa a 11ª posição.

Tabela 7: Comparativo de pontos relevantes de um projeto

	Horbucz (2015)	
	Investidor	Empreendedor
Credibilidade da equipe empreendedora (81%).	1ª colocação	1ª colocação
Projeto inovador (70%)	1ª colocação	2ª colocação
Escalabilidade (69%)	1ª colocação	3ª colocação
<i>Networking</i> , mentoria e <i>coaching</i> (44%)	5ª colocação	11ª colocação
<i>Smart Money</i> (31%)	1º colocação	6ª colocação
Perspectivas de retorno elevado (20%)	1ª colocação	3ª colocação

Fonte: Financiamento à inovação: investigação dos atributos considerados por fundos de capital-anjo na decisão de investimento (HORBUCZ, 2015) e resultado da pesquisa.

4.2.3 Mecanismos de financiamento e mercado regulador

Como destacados por OECD (2013), CB *Insights* (2015), Marmer *et al.* (2012a) e Marmer *et al.* (2015), mecanismos de financiamento e mercado regulador são pontos críticos para a construção de um ecossistema de apoio e incentivo às *startups*. Esta pesquisa explorou estes pontos por meio de questionamentos a respeito de investimentos/financiamentos, cenário fiscal/tributário e serviços de apoio às *startups*. Na Figura 42 estão os apontamentos da percepção de dificuldade de se encontrar financiamento para os projetos para uma *startup*. Dos resultados apontados, 64% indicaram que foi difícil ou muito difícil financiar seus projetos.

Os resultados desta pesquisa corroboram o material divulgado pela OECD (2013), que mostrou que os países da América Latina são carentes de mecanismo de financiamento apropriados. Do total de respondentes, 64% responderam que encontrar financiamento é difícil ou muito difícil. Uma visão neutra sobre esta dificuldade foi de 26%, enquanto uma

visão que classifica como fácil a captação de recursos ficou em 7% e, apenas 3% afirmaram que captar financiamento é classificado como muito fácil.

Adicionalmente, a Figura 43 mostra se as *startups* receberam apoio de investimentos. Estes resultados corroboraram o levantamento anterior sobre as dificuldades de financiamento/investimento. Do total de 162 respondentes, 75 deles (ou 47% do total de respondentes) não tinham apoio de investimento de qualquer natureza até o fechamento desta pesquisa. Outros 52 respondentes (ou 33% do total de respondentes) afirmaram ter usado recursos próprios (*bootstrapping*/autofinanciamento, vide GLOSSÁRIO, na página 85).

Apenas estes dois itens totalizam 80% dos respondentes que não tiveram quaisquer ajudas externas de investimento para o desenvolvimento de suas *startups*. Em alguns casos reportados pela opção de resposta aberta, chegam a ser relacionados casos nos quais uma forma de investimento recebido foi o comprometimento da equipe auxiliando a *startup* para superar problemas de caixa ou de financiamento.

Já no tocante aos cenários fiscal e tributário, na Figura 44 estão os apontamentos da percepção de complexidade e custo do cenário fiscal e tributário brasileiro a que são submetidas as *startups*. Do total de respondentes, 75% indicaram que o cenário fiscal e tributário brasileiro é complexo, caro e difícil de administrar. Mais uma vez, os resultados desta pesquisa corroboram os apresentados pela OECD (2013), que indicam que as empresas enfrentam maiores barreiras na América Latina do que outros países, indicando um mercado regulador pouco amigável neste sentido.

E, finalmente, com relação aos serviços de apoio às *startups*, na Figura 45 estão os apontamentos da percepção de qualidade sobre esses serviços. Neste quesito, a pesquisa aponta o valor médio de 2,1 pontos (de 0 a 4 possíveis), indicando que existem serviços de apoio às *startups*, mas com diferentes percepções de qualidade. Do total de respondentes, 54% indicaram que estes serviços são bons ou ótimos, enquanto 38% os consideraram ruins ou inexistentes.

Esses resultados indicaram que, inclusive por respostas dadas de forma aberta no questionário, os serviços de apoio às *startups* não são uniformes, ou seja, em algumas localidades do país são mais maduros e têm mais recursos do que em outras localidades e, também por indicação dos respondentes, alguns setores tem maior oferta de suporte por parte de investidores do que outros.

4.2.4 Sobre a equipe e o ambiente da empresa

As próximas questões são referentes à percepção dos respondentes em relação à capacidade dos profissionais envolvidos no projeto e o ambiente na empresa. Nas Figura 46 e Figura 47 estão os resultados dos apontamentos referentes a estes quesitos. A percepção da capacidade da equipe de gestores (Figura 46) em uma escala de 0 a 4 apresenta um valor de 3,22 médio – ou 84% dos questionados apontarem que a equipe de gestores é boa ou muito boa e experiente. A percepção da capacidade da equipe operacional (Figura 47) em uma escala de 0 a 4 apresenta um valor de 3,26 médio que, de forma semelhante aos gestores, apontam que para 85% dos respondentes a equipe operacional é também boa ou muito boa e experiente.

Portanto, no aspecto de avaliação de capacidade tanto dos perfis de gestão quanto de operacional há uma convergência para avaliação de equipe mais experiente e engajada. Os levantamentos da *CB Insights* (2014) indicaram riscos com times inadequados na ordem de 22% das causas de falhas de *startup*. Porém, os resultados da pesquisa para estes critérios envolvendo as equipes de gestão e operacional indicam um equacionamento favorável deste problema.

Já na Figura 48, estão os apontamentos dos respondentes que avaliaram a forma como é comunicada a estratégia dos projetos nos quais estão envolvidos. Nestas respostas, 72% declararam que a estratégia foi divulgada de forma boa ou muito boa – enquanto apenas 2% apontaram que ela era inexistente ou não divulgada.

Na Figura 49, os questionados relataram também números favoráveis para as relações dentro do ambiente de trabalho. Do total de respondentes, 73% apontaram que o ambiente de trabalho é bom ou excelente – enquanto apenas 4% apontaram que este ambiente é péssimo e/ou estressante.

Finalmente, a Figura 50 indica as relações entre investidores e empreendedores. Estas relações são diversificadas, ou seja, não há uma tendência para que essas relações sejam majoritariamente ruins ou boas. Isto vem de encontro a relatos oferecidos pelos respondentes que reportam que este cenário melhora ou se deteriora rapidamente em função de resultados atingidos ou não.

4.2.5 Ações das startups, maturidade de mercado e colaboração

Nesta seção, estão agrupadas as questões relativas às ações que as *startups* tomam com relação ao mercado, sua percepção do mesmo e, finalmente, o nível de colaboração existente entre *startups*. De uma forma geral, pelos resultados apresentados na Figura 51, o desenvolvimento de política de ações de marketing nas *startup* é difundido de forma ainda tímida – apenas 55% indicaram que estas ações são boas ou excelentes. Mesmo que se leve em consideração o número de respondentes com perfil exclusivamente operacional (que foram apenas 10, ou seja, algo em torno de 6% dos respondentes) e que seriam responsáveis pelas respostas “não sei” do questionário (por estarem distantes do processo de gestão), as preocupações com marketing deveriam ser um assunto mais presente.

Na Figura 52, estão os resultados relacionados a participação dos clientes no dia-a-dia da empresa. Neste caso, essa participação tem uma dinâmica melhor do que as ações de marketing (67% dos respondentes indicaram que os clientes são envolvidos em alguma etapa do processo ou no processo como um todo). Nas respostas abertas enviadas pelos respondentes, há observações sobre projetos em que os clientes participam desde suas primeiras etapas de concepção.

Já a Figura 53 mostra a percepção a respeito dos produtos e/ou serviços desenvolvidos por suas *startups* terem efetivo apelo para o mercado. Praticamente a unanimidade das *startups* (quase 99% dos respondentes) aponta isto de forma positiva e apenas duas apontaram isto de forma negativa.

Agora, por uma abordagem de percepção do tempo certo para lançamento do produto a unanimidade não se repetiu. Na Figura 54, está o apontamento de que uma parcela dos respondentes (21%) acredita que os produtos não estão chegando ao mercado no tempo correto.

Aqui se apresenta uma contradição. Os respondentes reportam – quase unanimemente – que o mercado demanda seus produtos e/ou serviços, entretanto esses podem não estar chegando ao mercado no tempo correto.

A Figura 55 mostra que a colaboração entre *startups* ainda é pequena e caberia uma pesquisa mais aprofundada para entender se as empresas relacionadas já mantêm vínculo entre si – como empresas de um mesmo investidor ou empresário – ou se são alianças construídas efetivamente são em função de sinergias que possam existir.

Finalmente, os resultados indicados na Figura 56 representam a percepção dos respondentes da pesquisa a respeito do ambiente concorrencial em que estão inseridos. Segundo estas respostas, o ambiente concorrencial para estas empresas não foi apontado como particularmente desafiador. Apenas 24% dos respondentes sinalizaram que o ambiente concorrencial estava acirrado ou muito acirrado e com muitos participantes.

4.2.6 Utilização de plano de negócio

A pesquisa levantou 124 dos questionados (de um total de 162 respondentes) que apontaram opinião sobre a utilização de plano de negócio e a percepção da influência desta ferramenta nas *startups* com que se relacionavam.

48% dos respondentes (59 respondentes como representado na Figura 57) afirmaram que utilizaram plano de negócio nas *startups* com as quais se relacionaram. Porém, afirmaram também que esta utilização se deu de forma básica e sem grande impacto para o negócio em si. Somente uma parcela de 21% (26 respondentes conforme representado na Figura 57) afirmaram ter usado plano de negócio em suas *startups* e para as quais foi de fundamental importância para o andamento dos negócios.

O restante dos respondentes – algo em torno de 32% (conforme Tabela 8) variavam entre total desconsideração ou desconhecimento do uso de plano de negócio ou até tinham algum tipo de preocupação e intenção de usá-lo, contudo por algum motivo de ordem prática não o fizeram.

Tabela 8: Utilização de plano de negócio – tabulado

Uso de plano de negócio	Respondentes	Percentual
Não saberia dizer.	5	4%
Não, e não fazia parte dos planos.	12	10%
Não, mas a preocupação existia.	22	18%
Sim, e foi fundamental para a <i>startup</i> .	26	21%
Sim, mas apenas de forma básica.	59	48%

Fonte: resultado da pesquisa.

Ainda, para o quesito plano de negócio houve o cruzamento de dados com as variáveis faixas de faturamento e a fase de operação das respectivas *startups*. – de forma semelhante ao que foi realizado com o quesito de pivotagem. Estes cruzamentos estão descritos na Tabela 9 e Tabela 10 – vide APÊNDICE E, na página 109, para maiores detalhes.

A Tabela 9 mostra que a maior média de utilização de plano de negócio encontra-se entre as *startups* com faturamento bruto anual acima de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais). Já a menor média de uso de plano de negócio está entre as *startups* sem faturamento ou que o desconhecem. As faixas de faturamento intermediárias não apresentam uma tendência clara de influência entre o faturamento da *startup* e o uso do plano de negócio.

Tabela 9: Plano de negócio X Faixa de faturamento

Faixa de faturamento	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Min.	Max.
Acima de R\$ 1.000.000 anuais	9	0	3,778	0,465	1,394	1,000	5,000
Até R\$ 500.000 anuais	15	0	3,667	0,333	1,291	1,000	5,000
Até R\$ 120.000 anuais	22	0	3,545	0,292	1,371	1,000	5,000
Até R\$ 1.000.000 anuais	4	0	3,500	0,500	1,000	2,000	4,000
Não sei/inexistente	74	0	3,459	0,147	1,263	1,000	5,000

Fonte: resultado da pesquisa.

Na Tabela 10 está a relação entre plano de negócio e o estágio da *startup*. A única relação coincidente com a variável faturamento é o fato de que as *startups* descontinuadas apresentam as menores taxas médias de uso de plano de negócio. Aparentemente, *startups* mais “jóvens” têm uma taxa média de uso de plano de negócios mais elevada (para os casos de empreendimentos em potencial e novo negócio com menos de 3 anos e meio). Contudo, a utilização de plano de negócio não tem efeito claro sobre a longevidade das *startups*.

Tabela 10: Plano de negócio X Fase de operação

Fase da operação	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Min.	Max.
Novo negócio (< 3 anos e meio)	46	0	3,783	0,167	1,134	1,000	5,000
Empreendimento potencial	16	0	3,625	0,239	0,957	2,000	5,000
Negócio estabelecido (> 3 anos e meio)	19	0	3,368	0,317	1,383	1,000	5,000
<i>Startup</i> nascente (< 3 meses)	35	0	3,343	0,235	1,392	1,000	5,000
<i>Startup</i> descontinuada	8	0	3,000	0,598	1,690	1,000	5,000

Fonte: resultado da pesquisa.

4.3 Considerações gerais

Os fatores críticos de sucesso são apresentados no Quadro 6 como um resumo gerencial sobre a análise dos dados empíricos da pesquisa. Os fatores críticos de sucesso relacionados aos mecanismos de financiamento e mercado regulador brasileiros corroboram estudos utilizados como referência para esta pesquisa, ou seja, em sua maioria apresentam desempenho muito baixos e de baixo incentivo às *startups* neste aspecto. Porém, os serviços de apoio às *startups* se destacam com o melhor nível dentre os elementos deste grupo de fatores críticos de sucesso.

Já os fatores relacionados às equipes e ambiente da empresa apresentam níveis satisfatórios e que devem contribuir para as chances de sucesso das *startups*. Dentre estes fatores, o menor nível se refere à relação entre investidores e empreendedores reportada como sujeito a volatilidade em função do maior ou menor desempenho da *startup*.

Quadro 6: Resumo gerencial

Pivotagem (fator interno) - 4.2.1
Não há uma relação clara com o faturamento, exceto para aquelas descontinuadas. Já a longevidade da empresa é diretamente afetada pelas pivotagens.
Utilização de plano de negócio (fator interno) - 4.2.6
Para o maior e o menor nível de faturamento há indicações de uma relação direta. Já os valores intermediários não apresentam clara relação de dependência. Em relação à longevidade, essa parece ter sido afetada apenas nas <i>startups</i> descontinuadas.
Pontos relevantes de um projeto (fator interno) - 4.2.2
As <i>startups</i> respondentes têm conceitos de valores bastante semelhantes a seus pares em outros estudos. Há um destaque apenas para uma valorização maior do <i>networking</i> , mentoria e <i>coaching</i> por parte dos empreendedores.
Mecanismos de financiamento e mercado regulador - 4.2.3
Financiamento (fator externo): majoritariamente classificado como difícil ou muito difícil. Média de 1,26 (escala de 0 a 4).
Investimento (fator externo): a dificuldade de investimentos corrobora a validação da questão sobre dificuldades de financiamento. 47% dos respondentes não acusam quaisquer ajudas desta natureza e 33% optaram por <i>bootstrapping</i> /autofinanciamento.
Cenário fiscal e tributário (fator externo): é caracterizado majoritariamente como complexo e caro. Média de 0,81 (escala de 0 a 4).
Serviços de apoio (fator externo): têm um desempenho melhor, mostrando maior maturidade neste aspecto. Média de 2,10 (escala de 0 a 4).

Continua na página seguinte.

Quadro 7: Resumo gerencial - continuação

Sobre a equipe e o ambiente da empresa - 4.2.4
Capacidade gerencial (fator interno): apresenta avaliação positiva alta, denotando capacitação e experiência. Média de 3,22 (escala de 0 a 4).
Capacidade da operacional (fator interno): também apresenta avaliação positiva alta, denotando capacitação e experiência. Média de 3,26 (escala de 0 a 4).
Divulgação da estratégia (fator interno): mais uma vez, apresenta avaliação positiva alta, provando maturidade. Média de 3,15 (escala de 0 a 4).
Ambiente de trabalho (fator interno): apresenta avaliação satisfatória. Média de 3,15 (escala de 0 a 4).
Investidores X empreendedores (fator externo): a taxa mais baixa deste grupo e que apresenta alta volatilidade em função do desempenho. Média de 2,40 (escala de 0 a 4).
Maturidade de mercado e colaboração - 0
Ações de marketing (fator interno): assunto presente na maioria dos relatos dos respondentes e indicado como algo que deveria receber melhor atenção. Média de 2,25 (escala de 0 a 4).
Participação dos clientes (fator externo): apresenta boa participação dos clientes, contribuindo para maior maturidade da <i>startup</i> . Média de 2,72 (escala de 0 a 4).
Demanda de mercado (fator externo): praticamente unanimidade, com taxa de 99% de avaliação positiva.
Tempo certo para mercado (fator externo): apresenta taxa positiva alta (79%), mas inferior ao avaliado para demanda de mercado – o que gera alguma contradição.
Colaboração entre <i>startups</i> (fator externo): ainda é uma atividade tímida, sendo comum em apenas 17% das <i>startups</i> e em formação em outros 9%.
Ambiente concorrencial (fator externo): cenário onde os níveis de concorrência não são tão elevados. Média de 2,19 (escala de 0 a 4).

Fonte: resultado da pesquisa.

Sobre os fatores relacionados às ações das *startups*, sua maturidade de mercado e colaboração apresentam desempenhos diferentes. Se por um lado os níveis de demanda e tempo corretos para chegar ao mercado e participação dos clientes são altos, por outro, as ações de marketing e colaboração entre *startups* tiveram um desempenho que deixaram a desejar. E o último fator deste grupo, o ambiente concorrencial, apresentou níveis de concorrência medianos.

Finalmente, dois fatores críticos de sucesso abordados por esta pesquisa, a pivotagem e o uso de plano de negócio por parte das *startups*, apresentaram resultados inconclusivos e,

para sua correta compreensão, futuros estudos e levantamentos se mostram necessários para um melhor detalhamento das situações envolvidas. Estas pesquisas adicionais se beneficiariam também do perfil de *startups* que fracassaram pois seriam fonte de aprendizado diferenciada.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho identificou um conjunto de fatores críticos de sucesso para *startups* considerando diversas pesquisas de cunho acadêmico, de iniciativas de apoio à atividade empreendedora e desenvolvimento econômico e também pesquisas efetuadas por empresas de inteligência de mercado no apoio a capitalistas de risco. A partir deste levantamento, um *survey* foi aplicado a uma base de respondentes qualificada, composta por pessoas relacionadas com o cenário empreendedor brasileiro. Os resultados corroboraram muitos aspectos dos estudos internacionais, como fatores diretamente ligados a mecanismos de financiamentos e mercado regulador precário, políticas de marketing ainda insatisfatórias e a colaboração entre *startups* até este momento incipiente. Ainda, outros aspectos não indicaram ter a mesma relação de dependência, como nos casos de pivotagem e uso de plano de negócio. Já em outros fatores, as *startups* apresentaram níveis significativos de capacidade gerencial, operacional e de colaboração entre *startups*.

Apesar da base de respondentes ser altamente qualificada, o resultado do *survey* apresentou uma limitação em seus resultados. A maioria dos respondentes foram *startups* ainda em atividade, com poucas *startups* descontinuadas (menos de 5% do total da amostra) tornando a pesquisa carente deste tipo de análise. Isso traria contribuições para o entendimento de como os fatores estudados aqui as teriam influenciado durante sua trajetória.

Como os resultados ligados à pivotagem e ao plano de negócio não apresentaram fatores conclusivos eles não podem ser utilizados, neste momento, no desenvolvimento de uma função sobre os fatores críticos de sucesso. Porém, os demais fatores críticos analisados foram agrupados em 3 grupos que permitem o desenvolvimento de uma função entre estes macro fatores: mecanismos de financiamento e mercador regulador, equipe e o ambiente da empresa e maturidade de mercado e colaboração.

Os mecanismos de financiamento e mercador regulador apresentaram resultados deficientes e, dentre estes macro fatores, é o mais carente de ações que possam otimizá-los para o apoio adequado às iniciativas das *startups*. Os aspectos relativos às equipes e o ambiente da empresa apresentaram desempenho positivo e se destacam entre os macro fatores. Finalmente, a maturidade de mercado e colaboração entre as empresas *startups*

apresentaram resultados medianos – o que demonstra que há ainda margem para melhoras significativas.

Baseado nestes resultados, futuros estudos poderiam abordar estes fatores críticos de sucesso exclusivamente com *startups* que quebraram como forma de entender como estes fatores efetivamente influenciaram estas *startups*. Outros dois assuntos que poderiam suscitar futuras pesquisas são a pivotagem e o uso de plano de negócio. Estes dois assuntos são comumente relacionados a um processo de aprendizado e de amadurecimento, mas não apresentaram uma relação direta de sucesso ou fracasso nos resultados desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS - Associação Brasileira de *Startups*. **Levantamento de startups registradas**. Disponível em: <http://startupbase.com.br/startups>. Acesso em: 20 Nov. 2014.

AMCHAM – Câmara Americana de Comércio / Brasil. **II Seminário Startups e novos negócios**. AMCHAM-BRASIL, 02 Out. 2014. Disponível em: <http://www.amcham.com.br/inovacao/startups/II-seminario-startups-e-novos-negocios>. Acesso em: 20 Nov. 2014a.

AMCHAM – Câmara Americana de Comércio / Brasil. **Seminário Startups e novos negócios**. AMCHAM-BRASIL, 18 Jul. 2014. Disponível em: <http://www.amcham.com.br/inovacao/startups/seminario-startups-e-novos-negocios>. Acesso em: 20 Nov. 2014b.

BARBETTA, P. A.; REIS, M. M.; BORNIA, A. C. **Estatística para cursos de engenharia e informática**. 3ª. Edição. São Paulo, SP, Brasil. Editora Atlas, 2010. 416 páginas.

BARROS, Aidil J. P.; LEHFELD, Neide A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3a. Edição. São Paulo, SP, Brasil. Editora Makron, 2007. 176 páginas.

BLANK, Steve. **Why the Lean Startup changes everything**. Harvard Business Review, v. 91. n. 5, p. 63-72, 2013. Boston, MA, EUA.

BRINCKMANN, Jan; GRICHNIK, Dietmar; KAPSA, Diana. **Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms**. Journal of Business Venturing. Elsevier. v. 25, p. 24–40, 2010. Philadelphia, PA, EUA.

CARVALHO, Antonio O. de; RIBEIRO, Ivano; CUNHA, Saionara de A. da. **Viabilidade de startups: uma proposta de construção de uma escala de fatores dificultadores**. *Ágora - Revista de Divulgação Científica*. v. 20, n. 1, p. 131-153, Jul. 2015. Santa Catarina, Brasil.

CAVALHEIRO, Cristian M. **Fatores determinantes para o sucesso de startups de TI no Brasil: uma avaliação crítica**. Dissertação de Mestrado. Unisinos - Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre. Rio Grande do Sul, Brasil. 2015.

CB Insights. **146 Startup Failure Post-Mortems**. No survivorship bias here. A compilation of *startup* failure post-mortems by founders and investors - 2015 Second Update (12/03/2015). Disponível em <https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-post-mortem/>. Acesso em: 04 Fev. 2016.

CB Insights. **The top 20 reasons startups fail**. From lack of product-market fit to disharmony on the team, we break down the top 20 reasons for *startup* failure by analyzing 101 *startup* failure post-mortems (09/24/2014). Disponível em <https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-post-mortem/>. Acesso em: 04 Fev. 2016.

CHWOLKA, Anne; RAITH, Matthias G. **The value of business planning before start-up**. A decision-theoretical perspective. Journal of Business Venturing. Elsevier. v. 27, p. 385-399, 2011. Philadelphia, PA, EUA.

COSTA, Alessandra de Sá M. da. **Convergências, divergências e silêncios: o discurso contemporâneo sobre o empreendedorismo nas empresas juniores e na mídia de negócios**. 2010. 286 f. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE). Fundação Getulio Vargas (FGV). Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

CUKIER, Daniel; KON, Fabio; KRUEGER, Norris. **Designing a Maturity Model for Software Startup Ecosystems**. Springer International Publishing. p. 600–606, 2015. Switzerland.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Transformando ideias em negócios. Elsevier Brasil, Rio de Janeiro, RJ, 2008. 256 páginas.

DRUCKER, Peter F. **Managing for Results**. Harper Business, New York, EUA. 2006. 256 páginas.

ENDEAVOR. **Empreendedorismo nas universidades brasileiras 2012**. Edição 2012. São Paulo, SP, Brasil. Endeavor, 2012. 51 páginas.

ENDEAVOR. **Os 9 pecados capitais das startups**. Disponível em <https://endeavor.org.br/pecados-capitais-startups/>. Acesso em: 10 Out. 2015.

FERREIRA, Luis F. F. *et al.* **Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. Gestão & Produção. São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012. São Carlos, São Paulo, Brasil.

FREITAS, Henrique *et al.* **O método de pesquisa survey**. Revista de administração, v. 35, n. 03, páginas 105-112, Jul./Set. 2000. São Paulo, SP, Brasil

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **GEM, Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report**. Edição 2014. Región Metropolitana, Chile: Centro de Diseño UDD, 2014. 104 páginas

GITAHY, Yuri. **Entrevista completa do Link – Estadão sobre o Startup Brasil. Aceleradora**. Disponível em: <http://aceleradora.net/2013/03/25/entrevista-completa-do-link-estadao-sobre-o-startup-brasil/>. Mar, 2013.

GITAHY, Yuri. **O que é bootstrapping?** Revista Exame. 2011a. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-bootstrapping>. Acesso em: 01 Mar. 2016.

GITAHY, Yuri. **O que significa smart money?** Revista Exame. 2011b. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-significa-smart-money>. Acesso em: 01 Mar. 2016.

HIRAI, A. What Kills *Startups*. 2010. Disponível em: <https://www.caycon.com/what-kills-startups.php>. Out, 2015.

HISRICHS, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7.a edição. AMGH Editora, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2013. 390 páginas.

HONIG, Benson; KARLSSON, Tomas. **Institutional forces and the written business plan**. Journal of Management. Elsevier. v. 1, p. 29–48, 2004. Philadelphia, PA, EUA.

HORBUCZ, Kessyane S. N. **Financiamento à inovação: investigação dos atributos considerados por fundos de capital anjo no processo de decisão de investimento.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba, PR, Brasil. 2015

KIRSCH, David; GOLDFARB, Brent; GERA, Azi. **Form or substance: the role of business plans in venture capital decision making.** *Strategic Management Journal*. Wiley InterScience. v. 30, p. 487–515, 2009. Nova Iorque, NY, EUA.

KOHN, Stephanie. **Conheça a história do Buscapé, um dos maiores cases de sucesso de startups no Brasil.** *Olhar Digital*, 17 Jan. 2012. Disponível em: <http://olhardigital.uol.com.br/noticia/conheca-a-historia-do-buscapede,-um-dos-sites-brasileiros-de-maior-sucesso-na-rede/23574>. Acesso em 02 Abr. 2016.

LÜDERS, Germano. **Totvs não dá chance aos concorrentes.** *Revista Exame*, 11 Jul. 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/101902/noticias/totvs-nao-da-chance-aos-concorrentes>. Acesso em 02 Abr. 2016.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada.** 6ª. Edição. Editora Bookman. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2011. 768 páginas.

MANHANI, Lourdes P. S.; FERREIRA, Alexandre O. **A importância do plano de negócios para o sucesso empresarial: algumas considerações.** *Revista de ciências gerenciais. Faculdade Anhanguera de Valinhos*. v. 12, n. 14, p. 179-196, 2008. Valinhos, São Paulo, Brasil.

MARMER, Max *et al.* **Startup ecosystem report 2012 - part one.** Technical report. Edição 2012. San Francisco, CA, EUA. *Startup Compass Inc.*, 2012a. 137 páginas.

MARMER, Max *et al.* **Startup Genome Report.** A new framework for understanding why *startups* succeed. 2012b. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_v2.pdf. Out, 2015.

MARMER, Max *et al.* **The Global Startup Ecosystem Ranking 2015.** *The Startup Ecosystem Report Series*. Edição 2015. San Francisco, CA, EUA. *Compass*, 2015. 156 páginas.

McDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing.** Editora Pioneira. São Paulo, SP, Brasil. 2003. 562 páginas.

MENEZES, A. A. S. *et al.* **A importância das incubadoras para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.** *Cadernos de Graduação e Tecnológicas Unit*. Páginas 165 à 173. Aracajú, CE. Mar. 2014.

MITTENESS, Cheryl *et al.* **Angel investor characteristics that determine whether perceived passion leads to higher evaluations of funding potential.** Elsevier – *Journal of Business Venturing*. Páginas 592 à 606. Philadelphia, PA, EUA. Jan. 2012.

NANDA, Ramana; RHODES-KROPF, Matthew. **Investment cycles and startup innovation.** Elsevier - *Journal of Financial Economics*. Philadelphia, PA, EUA. Jul 2013.

OECD, Organisation for Economic Co-Operation and Development. **Startup Latin America - Promoting innovation in the region.** Edição 2013. Paris, France: OECD iLibrary, 2013. 22

páginas.

OI, Observatório de Inovação. **Sobram recursos para investir, mas ainda faltam projetos qualificados**. Disponível em http://www.itic.org.br/observatorio/index.php?option=com_content&view=article&id=160:sobram-recursos-para-investir-mas-ainda-faltam-projetos-qualificados&catid=13:negocios&Itemid=197. Acesso em: 08 Jun. 2014.

RIBEIRO, Gabriel. **Lean Startup: análise exploratória sobre sua utilização por novas empresas brasileiras**. 2014. 74 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas (EAESP). São Paulo, SP, Brasil.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Editora Nova Cultural Ltda. 1997. 238 páginas

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Edição 2011. São Paulo, SP, Brasil: Sebrae-SP, 2011. 30 páginas.

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo. **Por que você deve pivotar sua empresa?** 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Por-que-voc%C3%AA-deve-pivotar-sua-startup>. Acesso em: 02 Mar. 2016.

SEBRAE-SP, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. Edição 2012. São Paulo, SP, Brasil: Sebrae-SP, 2012. 51 páginas.

SERRA, Bernardo P. de C. *et al.* **Fatores fundamentais para o desempenho de incubadoras**. EnANPAD 2010 – XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, RJ. Set. 2010

SHARMA, Apoorv Ranjan *et al.* **Is Accelerator an Option?** Impact of Accelerator in *startup* eco-system! Noida, Índia. Maio 2014.

SILVA, Francisco A. de M. **Fatores que contribuem para o insucesso das Startups: O reverso da “medalha”**. Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão, Braga, Portugal. 2013.

SPERANCINI, José H. B. S. *et al.* **Avaliação do apoio à inovação em incubadoras paulistas**. RDE – Revista de Desenvolvimento Econôminco. Salvador, BA. Dez. 2013.

TORRES, Nágila N. de J.; SOUZA, Cleidson R. B. de. **Ecosistemas de startup de software: resultados iniciais no âmbito do Estado do Pará**. XI Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação. Universidade Federal do Pará. Goiás, Brasil. Maio, 2015.

UNCTAD - United Nations Conference on Trade And Development. **Entrepreneurship policy framework and implementation guidance**. Nova Iorque, EUA, 2012. 72 páginas.

UOL, Economia/Empreendedorismo/Sebrae. **Investimento-anjo em empresas nascentes cresce 25% em um ano**. Disponível em <http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2013/11/28/investimento-anjo-em-empresas-nascentes-cresce-25-em-um-ano.htm>. Acesso em: 08 Jun. 2014.

WEF - WORLD ECONOMIC FORUM; SCHWAB, Klaus; SALA-I-MARTIN, Xavier. **The Global Competitiveness Report 2013-2014**. Edição 2013. Genebra, Suíça: World Economic Forum, 2013. 569 páginas.

WEO, International Monetary Fund. **World economic outlook : a survey by the staff of the International Monetary Fund**. Edição 2014. Washington, DC, EUA: International Monetary Fund, Publication Services, 2014. 236 páginas.

GLOSSÁRIO

Boostrapping - Na área de *startups* significa criar e manter a empresa somente com recursos próprios, muitas vezes contando com o apoio do próprio time e sem recorrer a quaisquer tipos de investimentos externos – salvo por entrada de capital exclusivamente originado pelos clientes por meio da venda de produtos e/ou serviços. Em uma tradução livre seria “autofinanciamento” ou “autossustentável” (GITAHY, 2011a).

Pivotagem - Como o termo usado no esporte, “pivotar” em uma *startup* é girar em outra direção e testar alternativas sem perder sua base e tentar garantir a posição já conquistada. Esse termo tornou-se popular no Vale do Silício e criamos o neologismo "pivotar" na tradução livre para o português (SEBRAE, 2016). A pivotagem é tática de negócio que pode ser a diferença entre a morte ou sobrevivência nos negócios. Uma tradução aproximada para este termo usado em negócios seria “reconfiguração”, ou seja, readequar o modelo de negócio para se adaptar à realidade. Este termo também é tido por diversos autores como um sinônimo de adaptabilidade e capacidade de aprendizagem.

Smart money - A expressão inglesa serve para descrever investidores que não apenas irão aportar capital financeiro a *startup*, mas contribuirão de formas diversas para a mesma. Exemplos disto são contribuições que os investidores fazem em capital humano (de diversas formas como, por exemplo, *coaching* e *mentoring*), *networking* entre outras. Estas contribuições não financeiras podem representar maior valor do que somente o capital financeiro investido (GITAHY, 2011b).

Startup - De acordo com a OECD (2013), a Argentina e o Brasil definem *startups* como novas empresas baseadas em tecnologia. Já o Chile, como empresas com alto potencial de crescimento. E a Colômbia e Peru como empresas de TIC. No Brasil, a *startup* também tem sua imagem ligada a empreendimento de alto risco, ou, como apontaria Gitahy (2013),

[...]uma definição mais atual, que parece satisfazer a diversos especialistas e investidores: uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

APÊNDICE A – QUESTÕES DA ENTREVISTA

1. Nome completo (texto livre).
2. E-mail (texto livre).
3. Telefone (opcional).
4. Nome da *startup* (texto livre).
5. Relação com a *startup* (múltipla escolha)
 - Empresário
 - Investidor
 - Gestor
 - Operacional
 - Mentoria/*Coaching*
 - Outro
6. Ramo de atividade (texto livre).
7. Fase da operação (escolha única).
 - Potenciais empreendedores.
 - Empresa nascente com menos de 3 meses de vida.
 - Novo negócio com menos de 3 anos e meio.
 - Negócio estabelecido com mais 3 anos e meio.
 - Negócio descontinuado.
8. Faturamento (escolha única).
 - Não se aplica.
 - Até R\$ 120.000 anuais.
 - Até R\$ 500.000 anuais.
 - Até R\$ 1.000.000 anuais.
 - Acima de R\$ 1.000.000 anuais.

9. Efetuou pivotagem (escolha única).

- Nenhuma vez.
- 1 vez.
- 2 vezes.
- 3 vezes ou mais vezes.
- Não se aplica.

10. Pontos relevantes para o projeto (múltipla escolha):

- Credibilidade da equipe/empreendedor.
- Perspectivas de retorno elevados imediatos.
- Smart Money* ao invés de investidores “apenas” de capital.
- Networking*, mentoria e *coaching*.
- Projeto inovador.

11. Relação investidores x empreendedores (Likert):

- Péssima e/ou ausente.
- Ruim, mas poderia ser pior.
- Neutra.
- Boa, mas poderia ser melhor.
- Ótima e/ou bastante presente.

12. Dificuldade de financiamento (Likert):

- Extremamente difícil e/ou insuficiente.
- Difícil, mas poderia ser pior.
- Neutra.
- Fácil, mas poderia ser melhor.
- Extremamente fácil, nunca foi um problema.

13. Como é divulgada a estratégia da *startup* aos participantes (Likert):

- Não há qualquer divulgação da estratégia.
- Há apenas uma noção superficial da estratégia.
- As informações sobre a estratégia são passadas conforme necessário.
- Há uma divulgação razoável da estratégia.
- A estratégia é divulgada claramente e faz parte da cultura da empresa.

14. A concorrência para os produtos e/ou serviços da *startup* é (Likert):

- É uma concorrência acirrada, desproporcional e com muitos concorrentes.
- Existe concorrência, mas é uma competição justa.
- Não existe concorrência ou o produto e/ou serviço ainda não está pronto.
- Existe concorrência, mas não preocupa tanto.
- Não existe concorrência para o produto ou serviço.

15. Sobre o time de gestores (Likert):

- Pessimamente qualificado e/ou inexperiente.
- Sem liderança e sem engajamento.
- Nem boa, nem ruim.
- Liderança envolvida e interessada.
- Muito bem capacitado, experiente e engajado.

16. Sobre o time operacional (Likert):

- Pessimamente qualificado e/ou inexperiente.
- Sem engajamento.
- Nem boa, nem ruim.
- Time envolvido e profissional.
- Muito bem capacitado, experiente e engajado.

17. Sobre ações de marketing sobre os produtos e serviços da *startup* (Likert):

- Não existem quaisquer ações ou planejamento de marketing.
- Não existem, mas fazem parte do planejamento.
- Não tenho conhecimento sobre ações de marketing.
- Existem, mas são incipientes ou de baixo impacto.
- Existem e são parte integrante do planejamento e estratégia da empresa.

18. Como é o ambiente da empresa (Likert):

- Ambiente péssimo, com alto nível de *stress* e desgastante.
- Ambiente ruim com algum nível de *stress*.
- Nem bom, nem ruim.
- Ambiente agradável.
- Excelente ambiente, motivador e desafiador.

19. Serviços de apoio à *startup* (Likert):

- Sem *networking*, mentoria e/ou *coaching*,
- Existe, mas é incipiente.
- Não sei.
- Há razoável estrutura de apoio neste sentido.
- Ótimo *networking*, mentoria e/ou *coaching*.

20. A *startup* recebeu alguma ação de investimento (múltipla escolha)?

- Nenhum apoio desta natureza.
- *Bootstrapping*/autofinanciamento.
- Investimento-anjo.
- Incubadora.
- Aceleradora.
- *Venture Capital*/Fundos de investimento.
- Outro.

21. Como o cenário fiscal e tributário brasileiro impacta a *startup* (Likert):

- Impostos demais e dificuldade alta para prestação de contas.
- Impostos demais, mas a prestação de contas é relativamente normal.
- Nem muito complexa e nem tão altos impostos.
- Prestação de contas factível, mas carga de impostos poderia ser menor.
- Prestação de contas simples e impostos justos.

22. Como é a relação da *startup* com seus clientes (Likert)?

- Não há envolvimento dos clientes e não faz parte da estratégia.
- Não há envolvimento dos clientes, mas está previsto na estratégia.
- Não tenho conhecimento sobre este assunto.
- Os clientes participam como validadores dos produtos ou serviços.
- Os clientes são parte integrante de todo o processo de criação e desenvolvimento

23. Em sua opinião, foi ou é o momento certo para o lançamento dos produtos e serviços da *startup* (fechada, 2 opções)?

- SIM
- NÃO

24. Em sua opinião, há demanda de mercado para os produtos e serviços da *startup* (fechada, 2 opções)?

- SIM
- NÃO

25. Descreva os maiores desafios para a empresa na sua opinião (aberta, texto, opcional).

26. Sobre a colaboração entre *startups* (escolha única):

- Não há quaisquer tipos de colaboração com outras *startups* ou parceiros.
- Ainda não há colaboração, mas a ideia e oportunidade existem.
- Busca-se efetivamente uma colaboração com outros parceiros.
- Já existe parceria firmada para este fim.

27. Considerações finais (aberta, texto, opcional).

28. Como a pesquisa chegou até o entrevistado (múltipla escolha):

- Incubadoras
- Aceleradoras
- Fundos de investimento
- *Networking*
- Instituições de ensino
- Órgãos de fomento
- Mídias sociais (LinkedIn, Facebook, etc.)
- Outro

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO *ON-LINE* (VERSÃO PARA CELULAR)



Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Informe seu número de telefone (opcional).

Só reforçando, nenhuma informação de contato será utilizada fora do escopo desta pesquisa.

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Nome da startup.*

Qual o nome da startup para a qual você está respondendo este questionário.

0% completado

Powered by Typeform

lva1.typeform.com/1

Sua relação com esta startup.*

Indique qual a sua relação hierárquica e/ou profissional nesta startup (há a possibilidade de múltipla escolha - e ainda a opção "outro").

Podem ser selecionadas várias opções.

- A. Empresário
- B. Investidor
- C. Gestor
- D. Operacional
- E. Mentoria/coaching
- F. Outro

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Ramo ou setor de atividade da startup.*

Qual o ramo ou setor de atividade da startup? Por exemplo: tecnologia da informação, tecnologia verde, aplicativos móveis, jogos, sustentabilidade, área financeira, etc...

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Fase da operação.*

Em que fase da operação a startup se encontra? O restante da entrevista usa sempre o mesmo tempo verbal para as questões. Caso sua startup tenha sido descontinuada, continue respondendo a entrevista para as situações que se aplicariam a ela.

- A Empreendimento potencial (ainda iniciando)
- B Startup nascente (menos de 3 meses)
- C Novo negócio (com menos de 3 ANOS e meio)
- D Negócio estabelecido (com mais de 3 ANOS e meio)

0% completado. Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Faixa de faturamento da startup.*

Indique qual a faixa de faturamento da startup.

- A Não sei/inexistente
- B Até R\$ 120.000 anuais
- C Até R\$ 500.000 anuais
- D Até R\$ 1.000.000 anuais
- E Acima de R\$ 1.000.000 anuais

0% completado. Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

PIVOTAGEM*

Originado do inglês, "to pivot" ("mudar" ou "girar"), significaria uma adequação ou mudança significativa no rumo da startup. Usualmente é quando se muda o plano de negócios após o teste de sua estratégia não ter mostrado os resultados esperados.

Por exemplo, uma loja que inicialmente venderia equipamentos descobre que poderia "pivotar" o negócio para um serviço de locação e manutenção com maiores chances de sucesso.

- A Nenhuma vez
- B apenas 1 vez
- C 2 vezes
- D 3 vezes

0% completado. Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Pontos relevantes para um projeto*

Indique as opções que na sua opinião são relevantes para um projeto (seja sua perspectiva a de investidor, empreendedor, gestor ou operacional). Mais de uma opção pode ser selecionada e há a opção de se indicar "outro".

Podem ser selecionadas várias opções

- A Credibilidade da equipe/empreendedor.
- B Perspectivas de retorno elevados imediatos.
- C Smart Money ao invés de investidores "apenas" de capital.
- D Networking, mentoria e coaching

0% completado. Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Relação entre investidores e empreendedores.*

Na sua opinião como é a relação entre os investidores e os empreendedores da startup?
(Procure classificar a resposta dentro da escala de 0 a 4 abaixo).

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Péssima/ausente Neutra Ótima/participativa

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Dificuldades de financiamento.*

Como é o processo de busca de financiamento?
(Procure classificar a resposta dentro da escala de 0 a 4 abaixo).

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Muito difícil/insuficiente Neutra Fácil/suficiente

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

A divulgação da estratégia aos participantes.*

A estratégia de negócio da startup é claramente divulgada para todos os participantes?
(Procure classificar a resposta dentro da escala de 0 a 4 abaixo).

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Não existe/não divulgada Quando necessária. Estratégia clara/divulgada

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Ambiente concorrencial da startup.*

Como é a concorrência para os produtos e/ou serviços da startup?
(Procure classificar a resposta dentro da escala de 0 a 4 abaixo).

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Acirrada/muitos players Normal Inexistente/sem líderes

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Sobre o time de gestores.*

Sua opinião sobre os gestores da startup (qualificação, experiência, engajamento, etc).
(Procure classificar a resposta dentro da escala de 0 a 4 abaixo).

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Desqualifica da/inexperiente Nem boa, nem ruim Experiente e engajada

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Sobre o time operacional.*

Sua opinião sobre o time operacional da startup (qualificação, experiência, engajamento, etc).
(Procure classificar a resposta dentro da escala de 0 a 4 abaixo).

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Desqualifica da/inexperiente Nem boa, nem ruim Experiente/engajada

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Ações de marketing para os produtos e/ou serviços da startup.*

Como são as ações de marketing da startup na sua opinião?
(Procure classificar a resposta dentro da escala de 0 a 4 abaixo).

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Inexistente Não sei Excelente

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Ambiente da de trabalho na startup.*

Qualifique como é o ambiente de trabalho na startup.
(Procure classificar a resposta dentro da escala de 0 a 4 abaixo).

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Péssimo/estressante Nem bom, nem ruim Excelente/motivador

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Serviços de apoio à startup.*

A startup tem algum tipo de apoio como um bom networking, mentoria ou coaching?
(Procure classificar a resposta dentro da escala de 0 a 4 abaixo).

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Sem networking, mentoria e/ou coaching

Não sei

Ótimo networking, mentoria e/ou coaching

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

A startup recebeu alguma ação de investimento?

Indique se a startup recebe alguma forma de investimento. Mais de uma opção pode ser selecionada e, se necessário, a opção 'Outro' está disponível para a inserção de alguma outra opção.

Podem ser selecionadas várias opções

- A Nenhum apoio desta natureza
- B Bootstrapping/autofinanciamento
- C Investimento anjo
- D Incubadora
- E Aceleradora

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Cenário fiscal e tributário brasileiro.*

Na sua percepção como é o cenário fiscal e tributário para as startups no Brasil?
(Procure classificar a resposta dentro da escala de 0 a 4 abaixo).

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Complexo e caro

Nem complexo, nem simples.

Simple e justo

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

A participação dos clientes na empresa.*

Faz parte da estratégia da startup ter a participação dos clientes em todas as etapas de desenvolvimento dos produtos e/ou serviço?
(Procure classificar a resposta dentro da escala de 0 a 4 abaixo).

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Sem envolvimento

Cliente normal

E envolvido em todo o processo

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Os produtos e/ou serviços foram lançados no momento certo?

Os produtos e/ou serviços da startup foram lançados no momento certo, ou seja, o mercado estava pronto para recebê-los?

Sim

Não

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Há demanda de mercado para os produtos e/ou serviços da empresa?

Existe uma demanda efetiva de mercado para os produtos e/ou serviços da startup?

Sim

Não

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Por favor, descreva quais são os maiores desafios para a empresa em sua opinião.

0% completado

Powered by Typeform

Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Sobre a colaboração entre startups.

A Não há quaisquer tipos de colaboração.

B Ainda não, mas ideia e oportunidade existem.

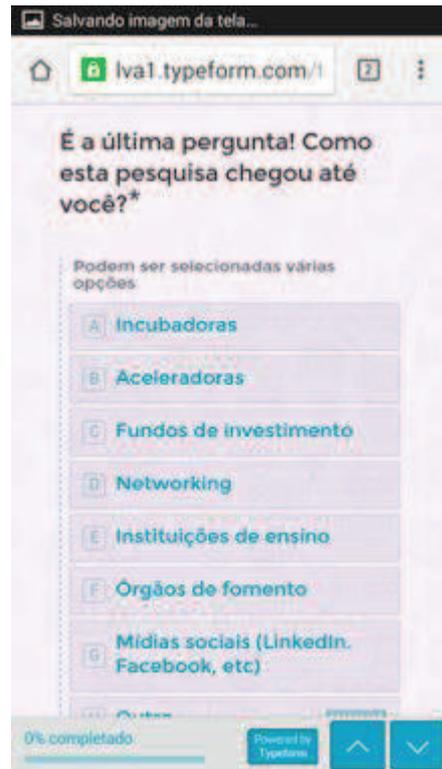
C Busca-se a colaboração com outros parceiros.

D A formação de parceria está em andamento.

E Já é uma prática comum.

0% completado

Powered by Typeform



APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Toda a pesquisa foi norteada por regras claras e comunicadas a todos os participantes com relação à idoneidade dos pesquisadores, da instituição de ensino e sobre o sigilo dos dados. Para tanto, um termo de consentimento livre e esclarecido foi disponibilizado com o questionário *on-line* e enviado a todos os que o solicitaram.

Inclusive, durante o processo de contatos, convites e entrevistas alguns potenciais respondentes dos questionários optaram por não participar, pois queriam saber de onde haveria partido o contato para que esta pesquisa chegasse a eles.

Observando as regras constantes neste documento a pessoa responsável pela indicação destes eventuais respondentes também optou pelo sigilo – garantido em todo o processo. Desta forma, alguns potenciais respondentes optaram por não participar sem explicitar exatamente o motivo – idoneidade, riscos de segurança ou qualquer outro motivo de razão pessoal que os tenham levado a esta decisão.

Todas as regras estabelecidas de confidencialidade foram seguidas e observadas de forma rigorosa durante a captura das respostas ao questionário como também durante o estudo dos dados e elaboração do resultado da pesquisa.

Adiante, segue o termo de consentimento livre e esclarecido disponibilizado.

Figura 18: Termo de consentimento livre e esclarecido - página 1 de 2




Administração Central
Unidade de Pós-graduação, Extensão e Pesquisa
Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

1 – Título do projeto: Fatores críticos de sucesso (ou fracasso) de empresas startup no cenário empreendedor brasileiro.

2 – Desenho do estudo e objetivo(s): O presente trabalho procura identificar os principais fatores críticos de sucesso ou fracasso para as empresas startups inseridas dentro do cenário empreendedor brasileiro. Os dados levantados através de pesquisa empírica, realizada através de questionário específico desenvolvido para esta finalidade, serão analisados e discutidos como parte integrante de projeto de dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do CEETEPS - Unidade de Pós-graduação, Extensão e Pesquisa (programa é recomendado pela CAPES na 138ª CTC/ES e reconhecido pela Portaria MEC nº 271/2013 de 10/4/2013) e, eventualmente, divulgado nos meios científicos, literatura especializada e a própria comunidade empreendedora.

3 – Descrição dos procedimentos que serão realizados: Disponibilização de formulário on-line de pesquisa estruturada a ser divulgado a comunidades empreendedoras, órgãos de fomento ao empreendedorismo, aceleradoras, incubadoras, startups, grupo de investidores ou mentores e quaisquer outras entidades que reúnam profissionais que em algum momento tenham desenvolvido algum tipo de relação profissional ou empreendedora com startups. Para tanto, será utilizada a ferramenta Tyform* (<http://www.typeform.com/>) para o desenvolvimento de questionário on-line para utilização em smartphones e tablets (nos sistemas operacionais Android, iOS e Windows Phone) e web para os browser mais atuais. Tal questionário encontra-se disponível em <https://fabiosilva1.typeform.com/to/Ds432j>.

4 – Participação dos entrevistados: Preenchimento de questionário.

5 – Benefícios aos participantes: O entrevistado, ao participar da pesquisa, contribuirá para o levantamento dos referidos fatores críticos de sucesso ou fracasso conforme levantamento bibliográfico e referência acadêmicas e de mercado sobre o assunto. Tais informações e posteriores análises serão parte integrante de dissertação de mestrado e, pelo seu caráter público de divulgação, contribuir com a difusão do conhecimento a que se refere. Os participantes terão acesso aos resultados desta pesquisa e sua respectiva análise a qualquer momento mediante solicitação explícita ou através de acesso à própria dissertação, artigos e demais formas de divulgação de conhecimento que o trabalho ensejar.

6 – Garantia de acesso: Em qualquer etapa do estudo será possível ter acesso ao mestrando responsável pela pesquisa para esclarecimento de quaisquer eventuais dúvidas. O mestrando responsável é **Fábio R. da Silva**, com endereço de correspondência à **Rua Lopes de Oliveira, 112 – apto. 22B, CEP 01152-010, Barra Funda, São Paulo, SP**, telefone **+55 (11) 99492-1435**, e-mail **fabio.silva3@cpspos.sp.gov.br**. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o **CEETEPS – Centro Paula Souza – Unidade de Pós-graduação, Extensão e Pesquisa**, no endereço à **Rua dos Bandeirantes, 169, Bom Retiro, CEP 01124-010, São Paulo, SP**, telefone **+55 (11) 3327-3109 / 3104**, site **www.centropaulasouza.sp.gov.br**.

9 – Liberdade de retirada de consentimento: A qualquer momento é garantida a liberdade da retirada de consentimento dada e este estudo e a retirada dos dados constantes em formulário respondido especificamente para este fim (sem qualquer prejuízo à continuidade dos estudos, à instituição de ensino, ao entrevistado ou quaisquer relações deste com startup específica).

www.cps.sp.gov.br
 Rua dos Andradas, 140 • Santa Ifigênia • 01208-000 • São Paulo • SP • Tel.: (11) 3324.3300

Fonte: Centro Paula Souza para realização da pesquisa.

Figura 19: Termo de consentimento livre e esclarecido - página 2 de 2



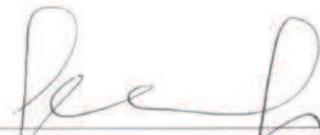
Administração Central
Unidade de Pós-graduação, Extensão e Pesquisa
Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos

10 – Direito de confidencialidade: Todas as informações fornecidas pelos entrevistados através de questionário estruturado disponibilizado em formulário on-line para este fim específico serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas por outros entrevistados voluntários, não sendo divulgada sob quaisquer condições a identificação de nenhum sujeito de pesquisa – seguindo o Código Internacional de Ética em Pesquisa. Desta forma fica garantida a privacidade do entrevistado e das empresas/startups às quais as informações possam fazer referência. Quaisquer usos de dados que identifiquem os entrevistados ou empresas somente serão feitos com autorização explícita por parte destes.

11 – Direito de ser mantido atualizado: Fica garantida atualização sobre os resultados parciais das pesquisas, quando em estudos abertos, ou de resultados que sejam do conhecimento dos pesquisadores. Ao término dos estudos os participantes poderão solicitar, a qualquer momento, o envio dos resultados e acesso à dissertação e aos trabalhos de divulgação científica gerados a partir deste estudo.

12 – Despesas e compensações: Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação.

13 – Compromisso de utilização dos dados e o material coletado somente para esta pesquisa. Os dados e informações levantadas nos questionário on-line se destinarão apenas aos estudos referentes a esta pesquisa e ao processo inerente de divulgação científica que preservará, a todos os momentos e sob quaisquer circunstâncias, a identidade dos entrevistados e/ou empresas relacionadas.


 Prof. Dr. Getúlio K. Akabane
 Professor Orientador do Programa de Mestrado - CEETESP


 Fábio Rodrigues da Silva
 Aluno do Programa de Mestrado – CEETESP

62.823.257/0001-09
 Inscrição Estadual Isenta
 CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO
 TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
 Unidade de Ensino de pós Graduação
 Extensão e Pesquisa
 Rua dos Bandeirantes, 169
 Bom Feltro – CEP: 01124 – 010
 São Paulo – SP

Fonte: Centro Paula Souza para realização da pesquisa.

APÊNDICE D – PIVOTAGEM: ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Tabela 11: Pivotagem X Faixa de faturamento

Faixa de faturamento	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Min.	Q1	Median	Q3	Max.
Acima de R\$ 1.000.000 anuais	10	0	1,100	0,379	1,197	0,000	0,000	1,000	1,250	4,000
Até R\$ 1.000.000 anuais	7	0	0,429	0,297	0,787	0,000	0,000	0,000	1,000	2,000
Até R\$ 120.000 anuais	35	0	0,914	0,176	1,040	0,000	0,000	1,000	1,000	4,000
Até R\$ 500.000 anuais	18	0	1,222	0,275	1,166	0,000	0,000	1,000	2,000	4,000
Não sei/inexistente	92	0	0,815	0,115	1,099	0,000	0,000	0,000	1,000	4,000

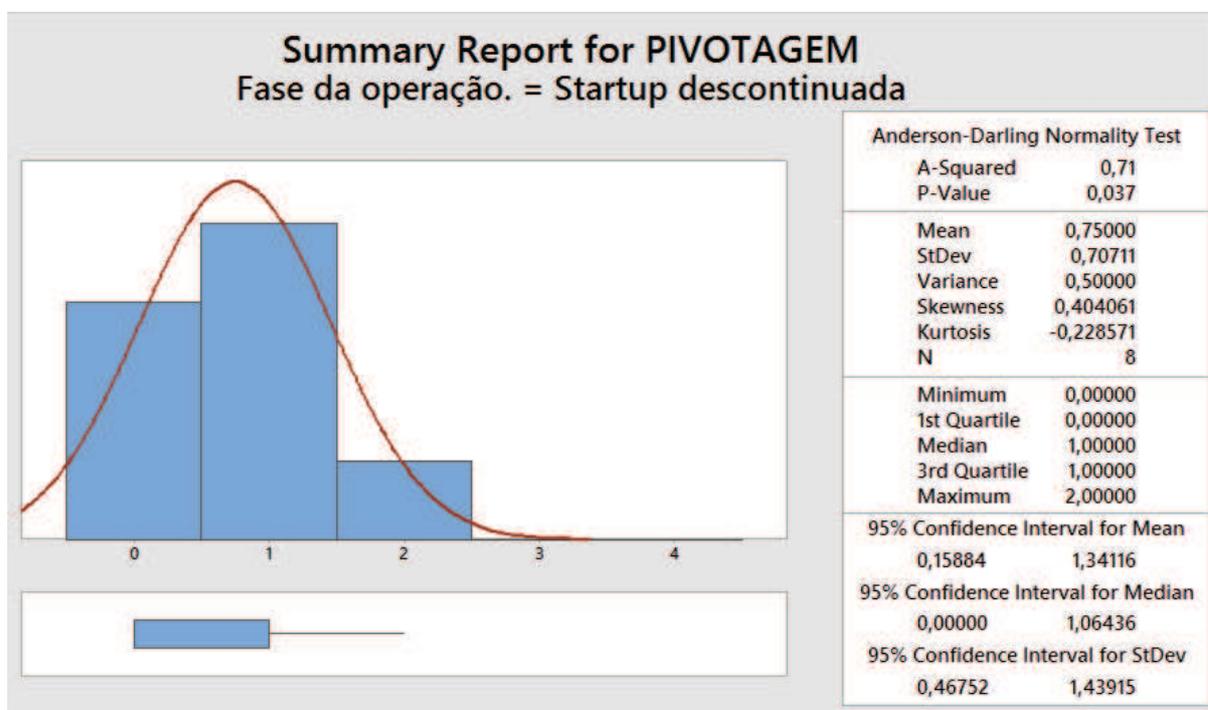
Fonte: resultado da pesquisa.

Tabela 12: Pivotagem X Fase de operação

Fase da operação	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Min.	Q1	Median	Q3	Max.
Empreendimento potencial	24	0	1,375	0,306	1,498	0,000	0,000	1,000	2,750	4,000
Negócio estabelecido (> 3 anos e meio)	25	0	1,280	0,255	1,275	0,000	0,000	1,000	2,000	4,000
Novo negócio (< 3 anos e meio)	62	0	0,806	0,123	0,972	0,000	0,000	1,000	1,000	4,000
Startup descontinuada	8	0	0,750	0,250	0,707	0,000	0,000	1,000	1,000	2,000
Startup nascente (< 3 meses)	43	0	0,512	0,112	0,736	0,000	0,000	0,000	1,000	3,000

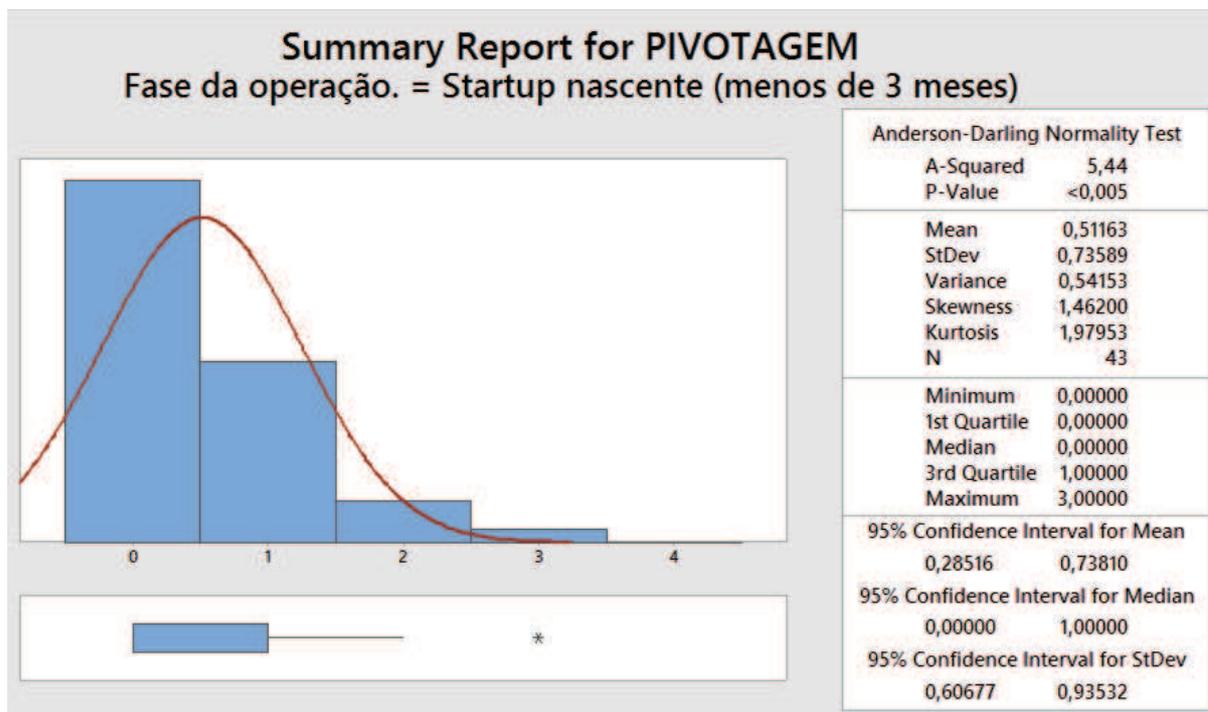
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 20: Pivotagem X Fase de operação (descontinuada)



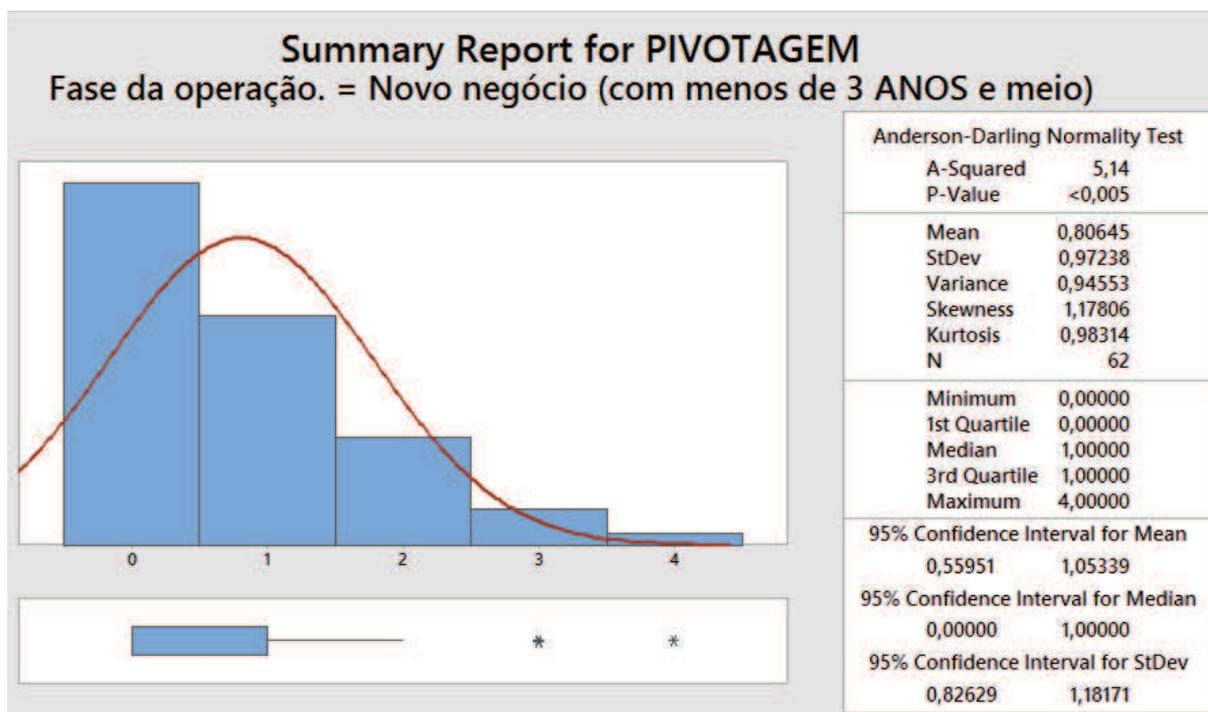
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 21: Pivotagem X Fase de operação (menos de 3 meses)



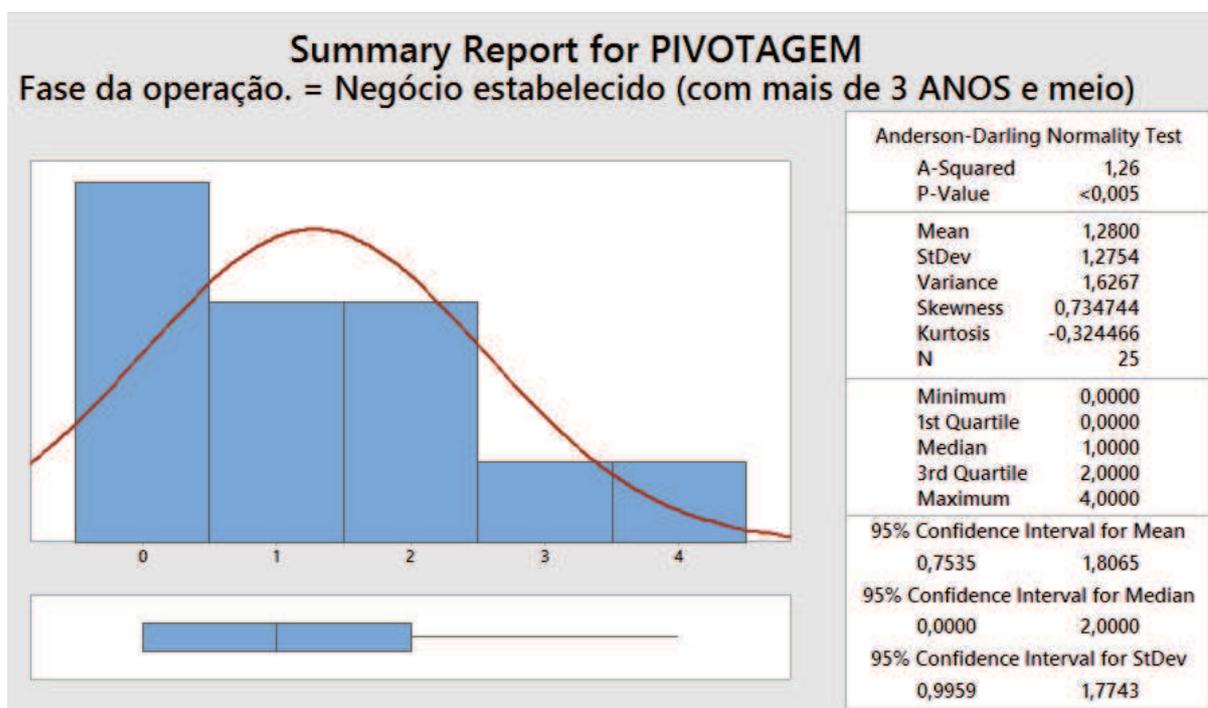
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 22: Pivotagem X Fase de operação (menos de 3 anos e meio)



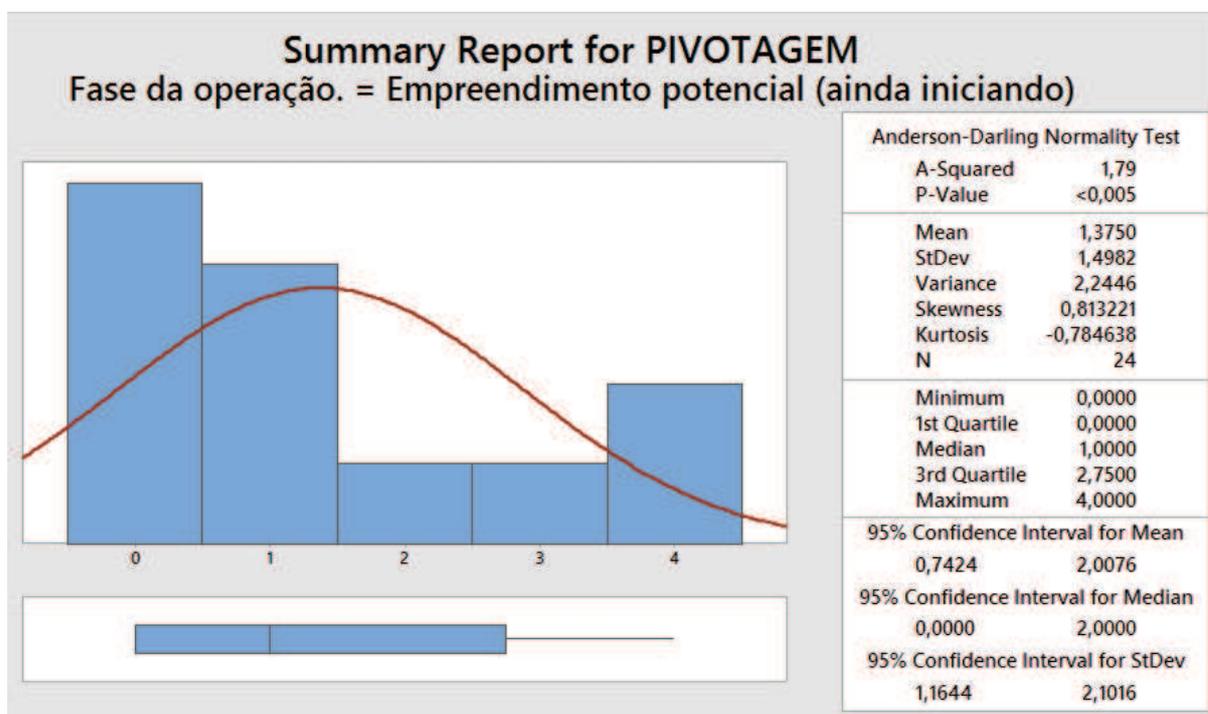
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 23: Pivotagem X Fase de operação (mais de 3 anos e meio)



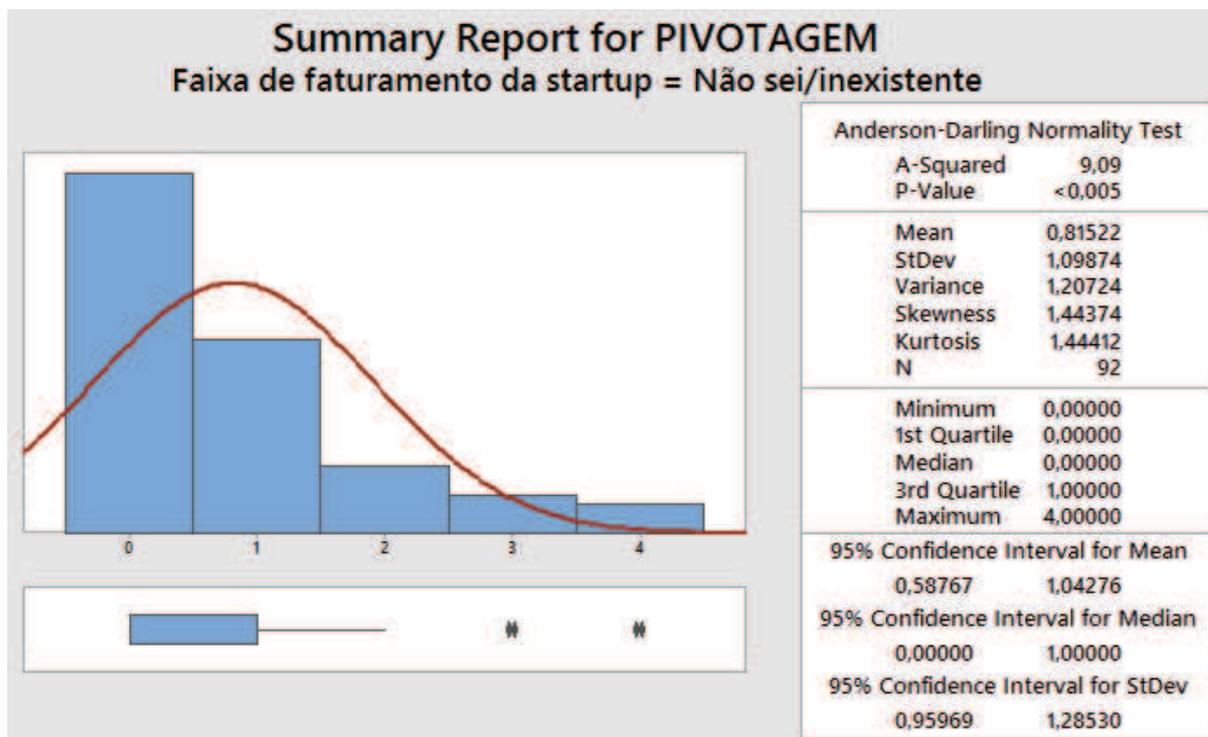
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 24: Pivotagem X Fase de operação (ainda iniciando)



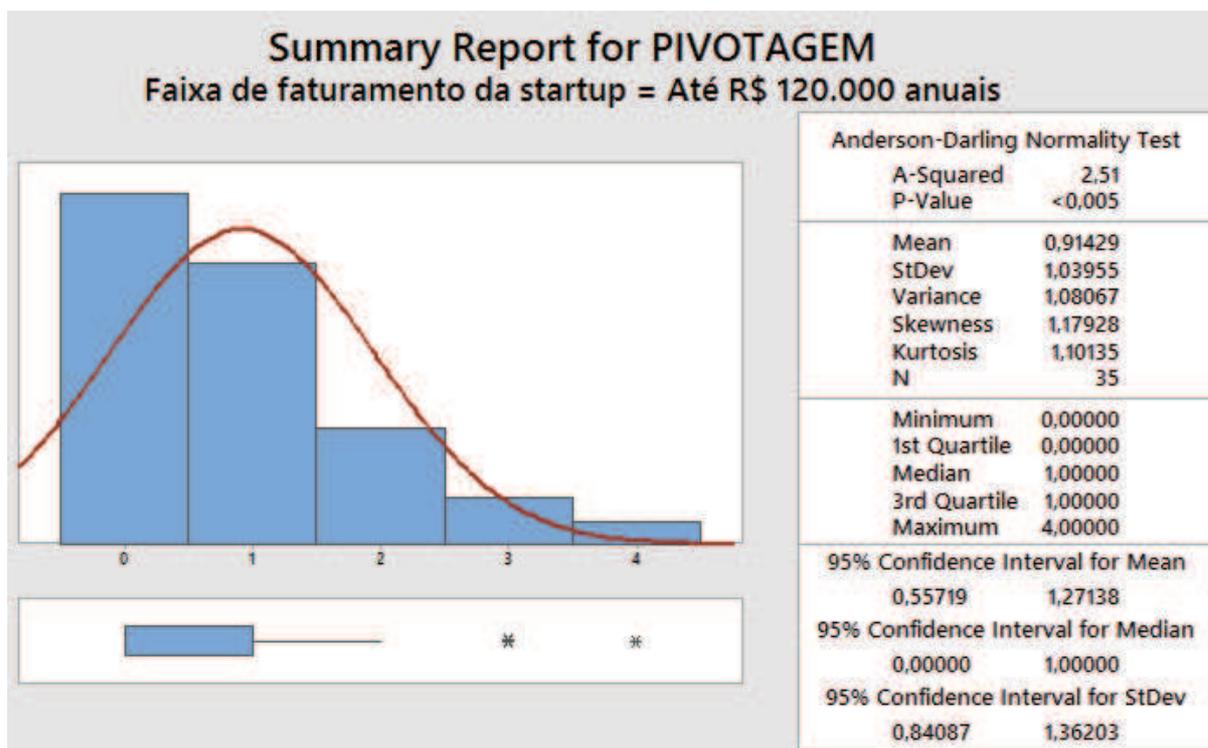
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 25: Pivotagem X Faixa de faturamento (não sei/inexistente)



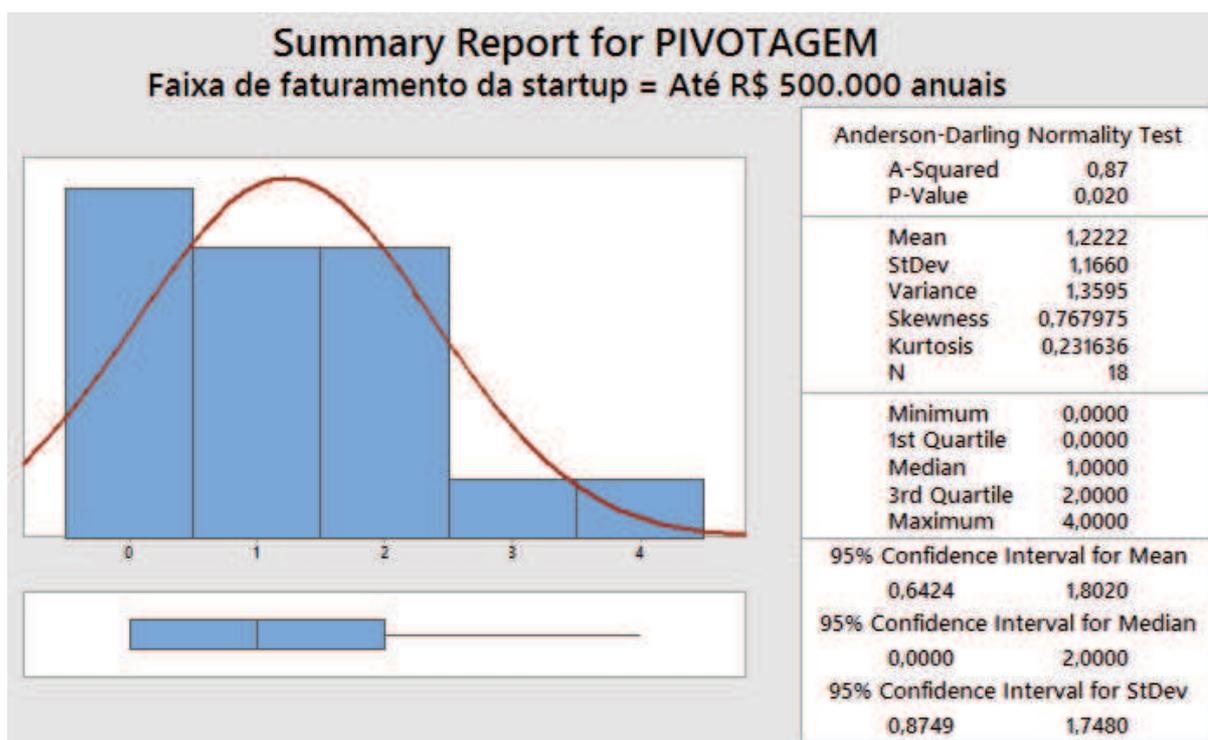
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 26: Pivotagem X Faixa de faturamento (até 120.000 anuais)



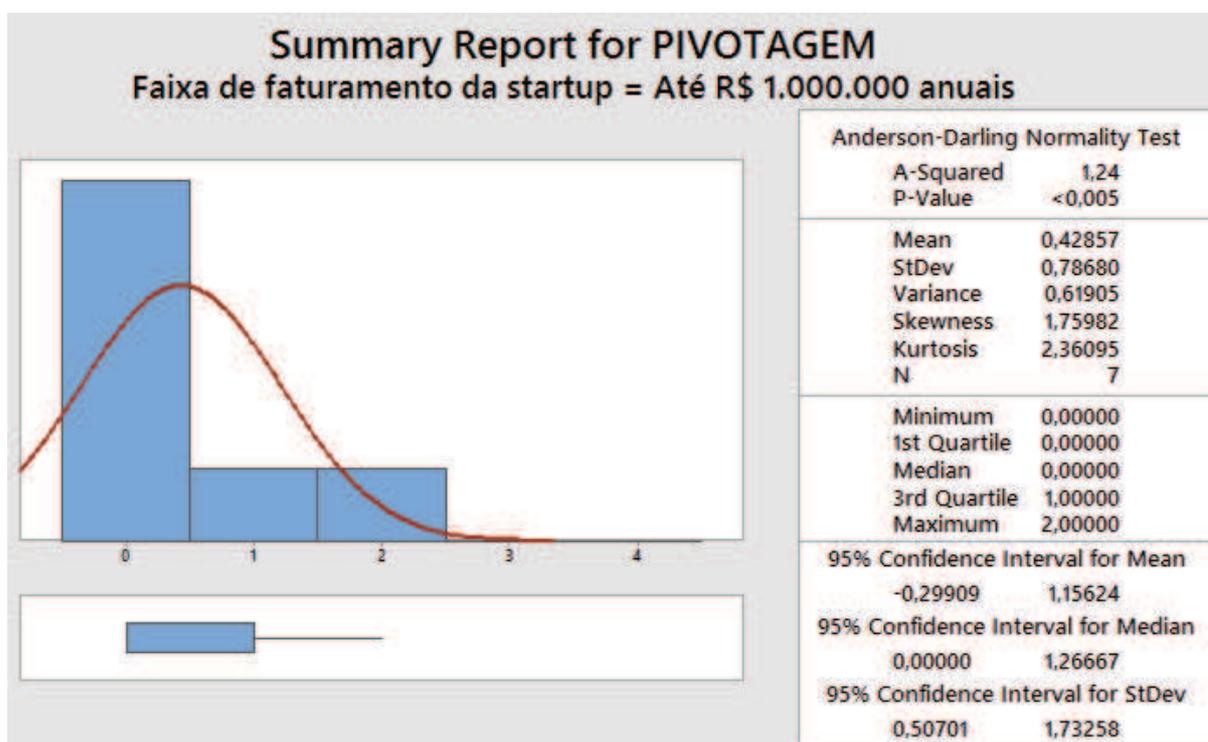
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 27: Pivotagem X Faixa de faturamento (até 500.000 anuais)



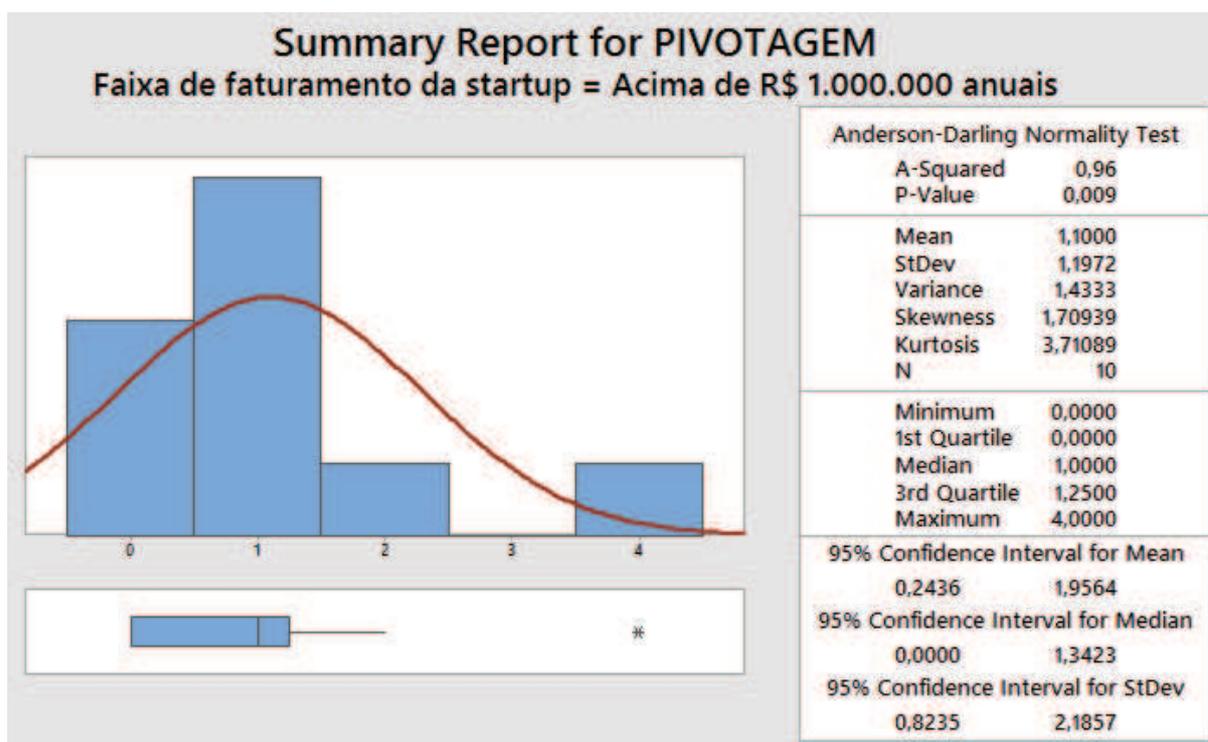
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 28: Pivotagem X Faixa de faturamento (até 1.000.000 anuais)



Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 29: Pivotagem X Faixa de faturamento (acima de 1.000.000 anuais)



Fonte: resultado da pesquisa.

APÊNDICE E – PLANO DE NEGÓCIO: ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Tabela 13: Plano de negócio X Faixa de faturamento

Faixa de faturamento	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Min.	Q1	Median	Q3	Max.
Acima de R\$ 1.000.000 anuais	9	0	3,778	0,465	1,394	1,000	3,000	4,000	5,000	5,000
Até R\$ 1.000.000 anuais	4	0	3,500	0,500	1,000	2,000	2,500	4,000	4,000	4,000
Até R\$ 120.000 anuais	22	0	3,545	0,292	1,371	1,000	2,000	4,000	4,250	5,000
Até R\$ 500.000 anuais	15	0	3,667	0,333	1,291	1,000	2,000	4,000	5,000	5,000
Não sei/inexistente	74	0	3,459	0,147	1,263	1,000	2,000	4,000	4,000	5,000

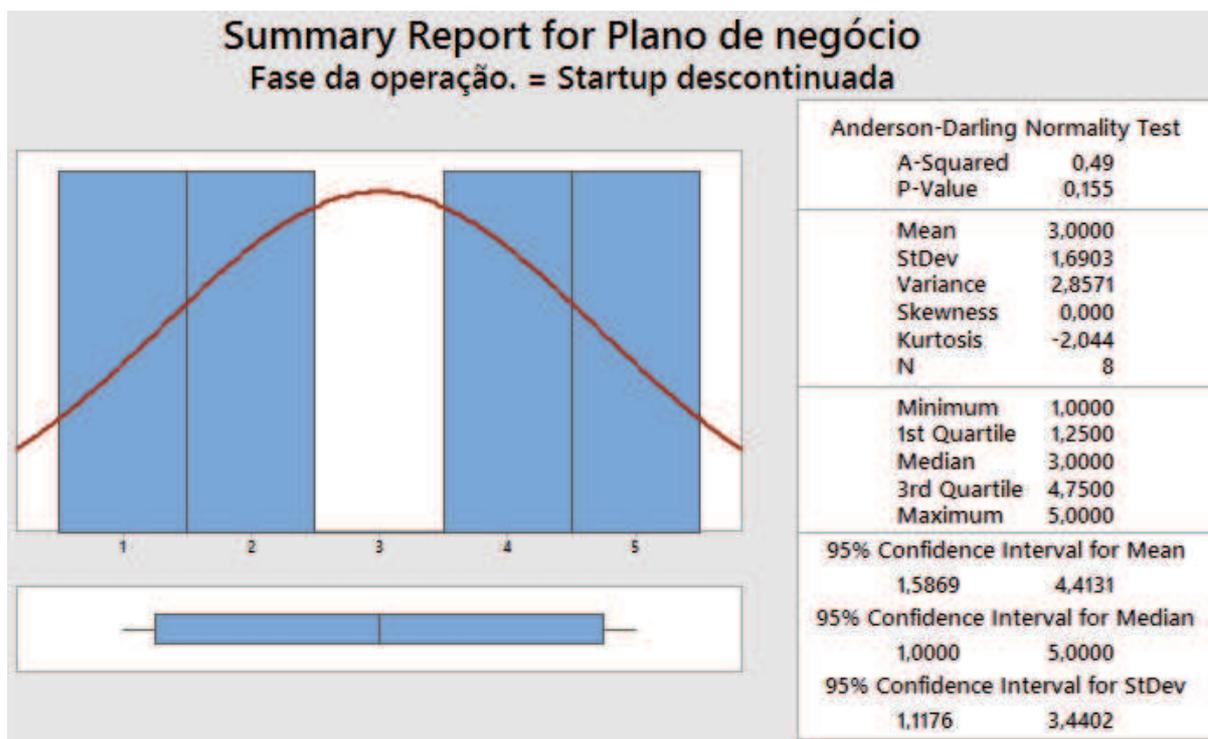
Fonte: resultado da pesquisa.

Tabela 14: Plano de negócio X Fase de operação.

Fase da operação	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Min.	Q1	Median	Q3	Max.
Empreendimento potencial	16	0	3,625	0,239	0,957	2,000	3,000	4,000	4,000	5,000
Negócio estabelecido (> 3 anos e meio)	19	0	3,368	0,317	1,383	1,000	2,000	4,000	4,000	5,000
Novo negócio (< 3 anos e meio)	46	0	3,783	0,167	1,134	1,000	4,000	4,000	4,250	5,000
Startup descontinuada	8	0	3,000	0,598	1,690	1,000	1,250	3,000	4,750	5,000
Startup nascente (< 3 meses)	35	0	3,343	0,235	1,392	1,000	2,000	4,000	4,000	5,000

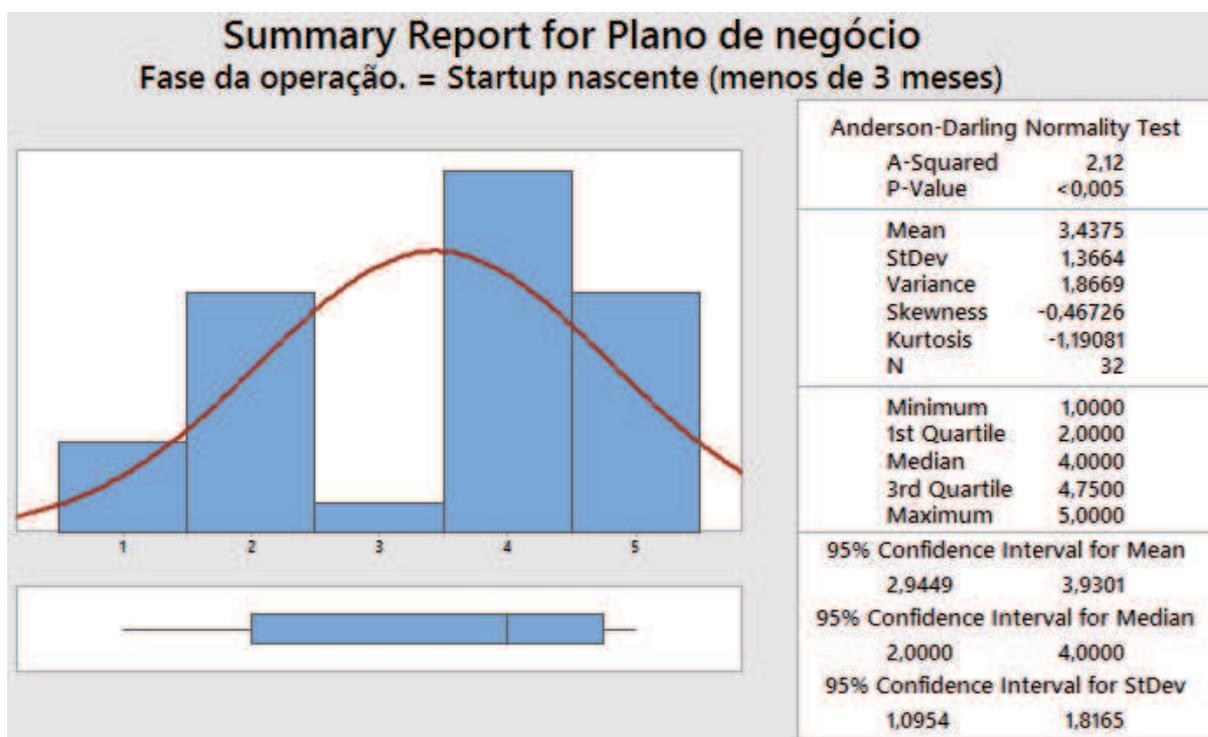
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 30: Plano de negócios X Fase de operação (startup descontinuada)



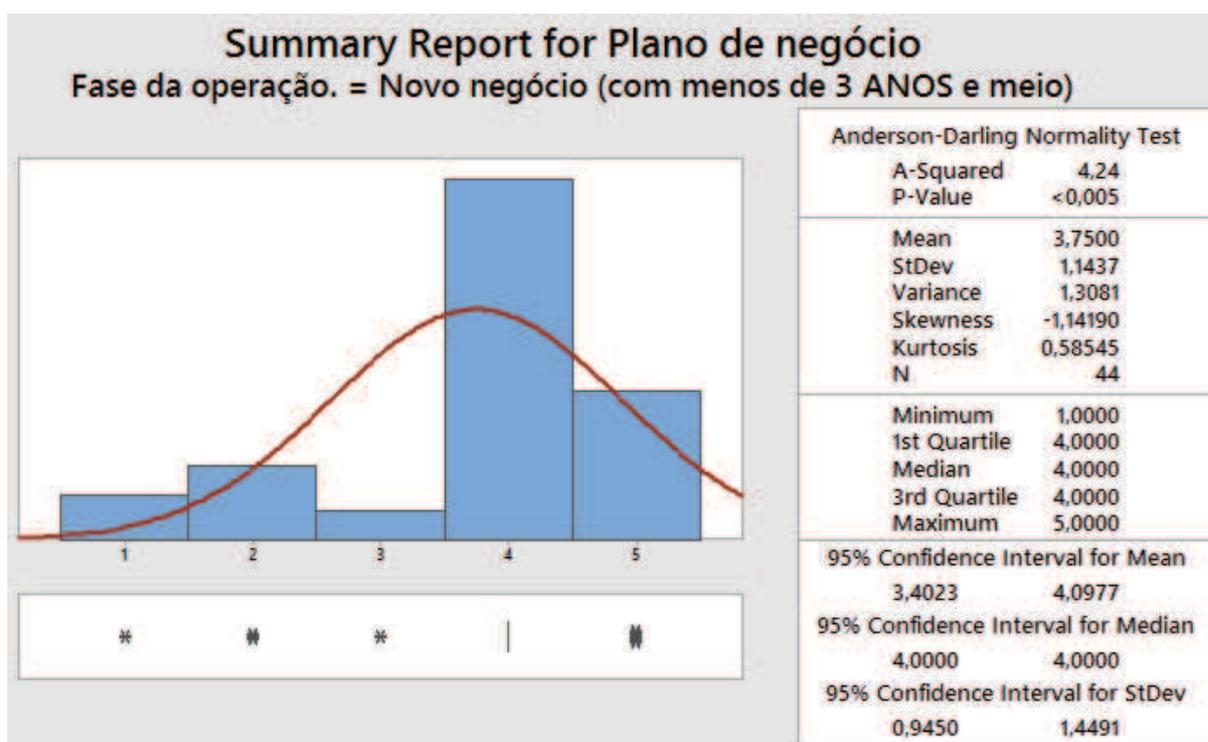
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 31: Plano de negócios X Fase de operação (menos de 3 meses)



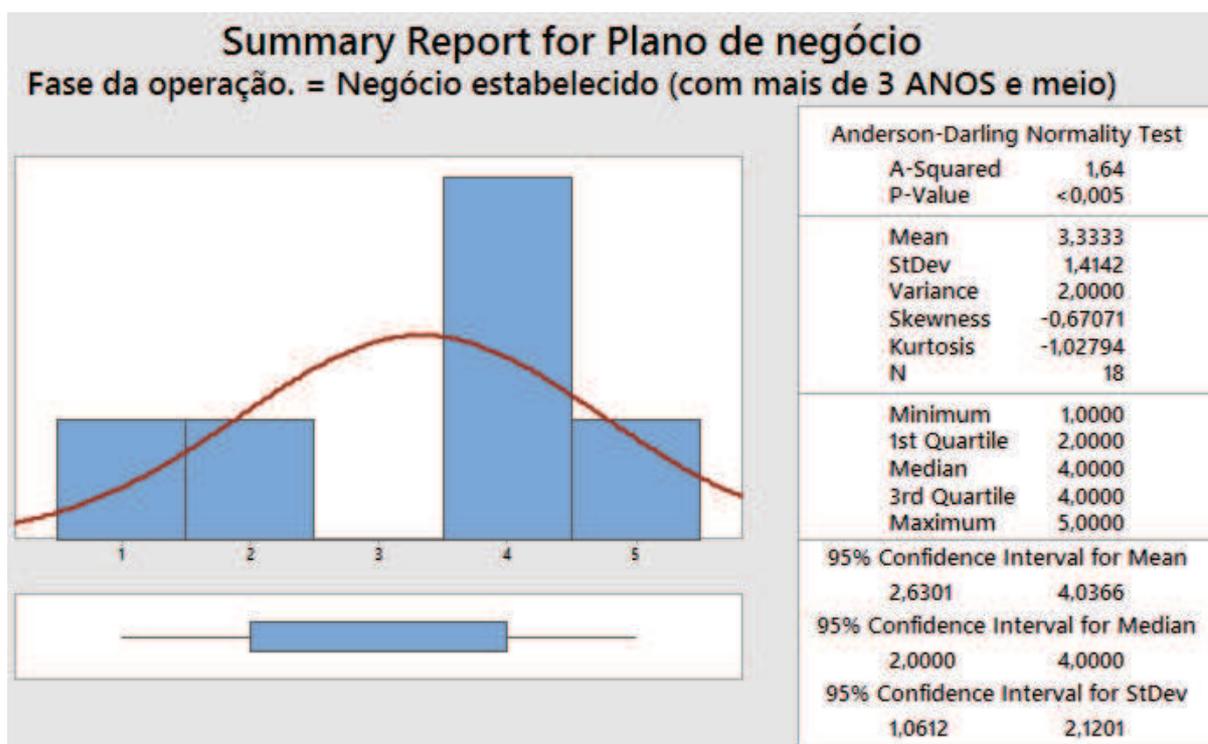
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 32: Plano de negócios X Fase de operação (com menos de 3 anos e meio)



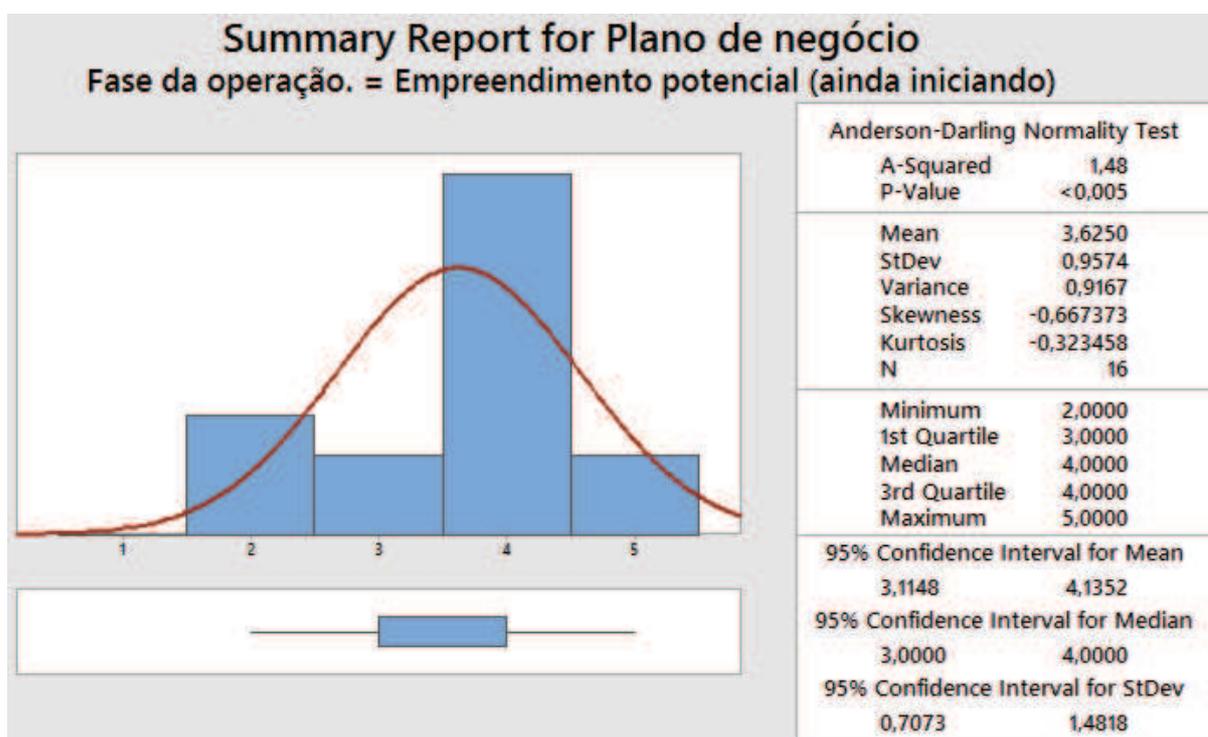
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 33: Plano de negócios X Fase de operação (com mais de 3 anos e meio)



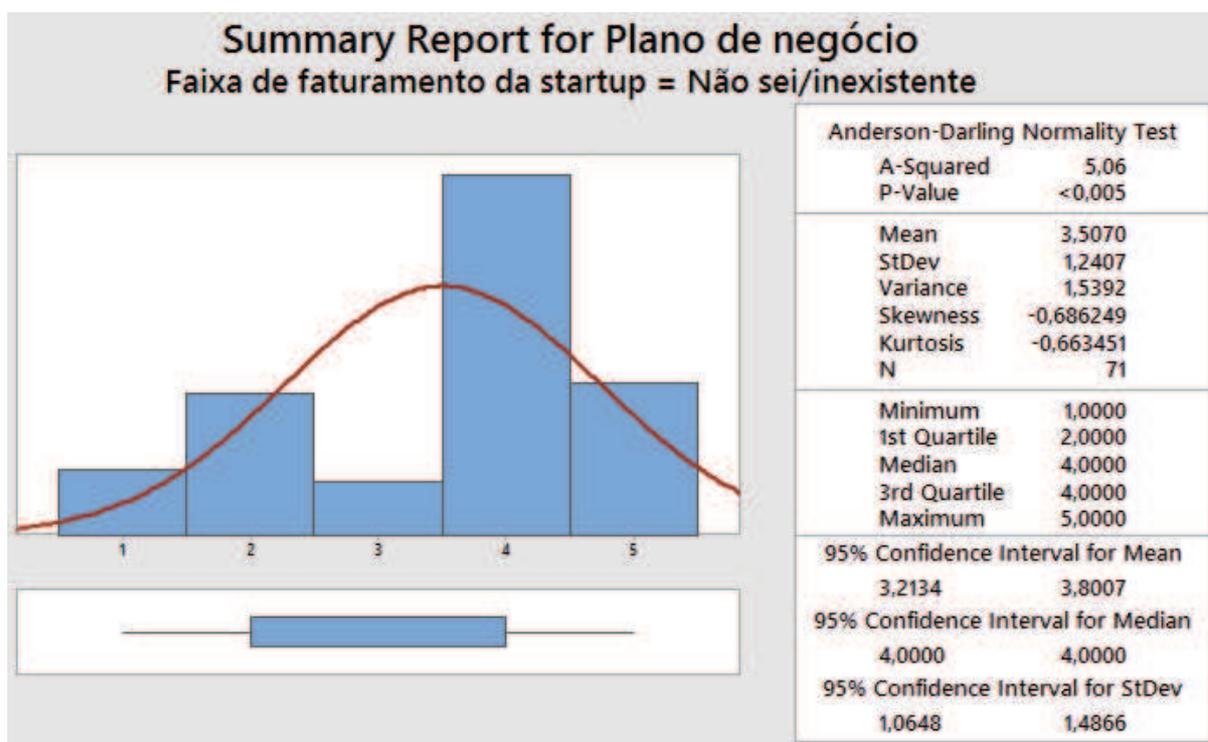
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 34: Plano de negócios X Fase de operação (empreendimento potencial)



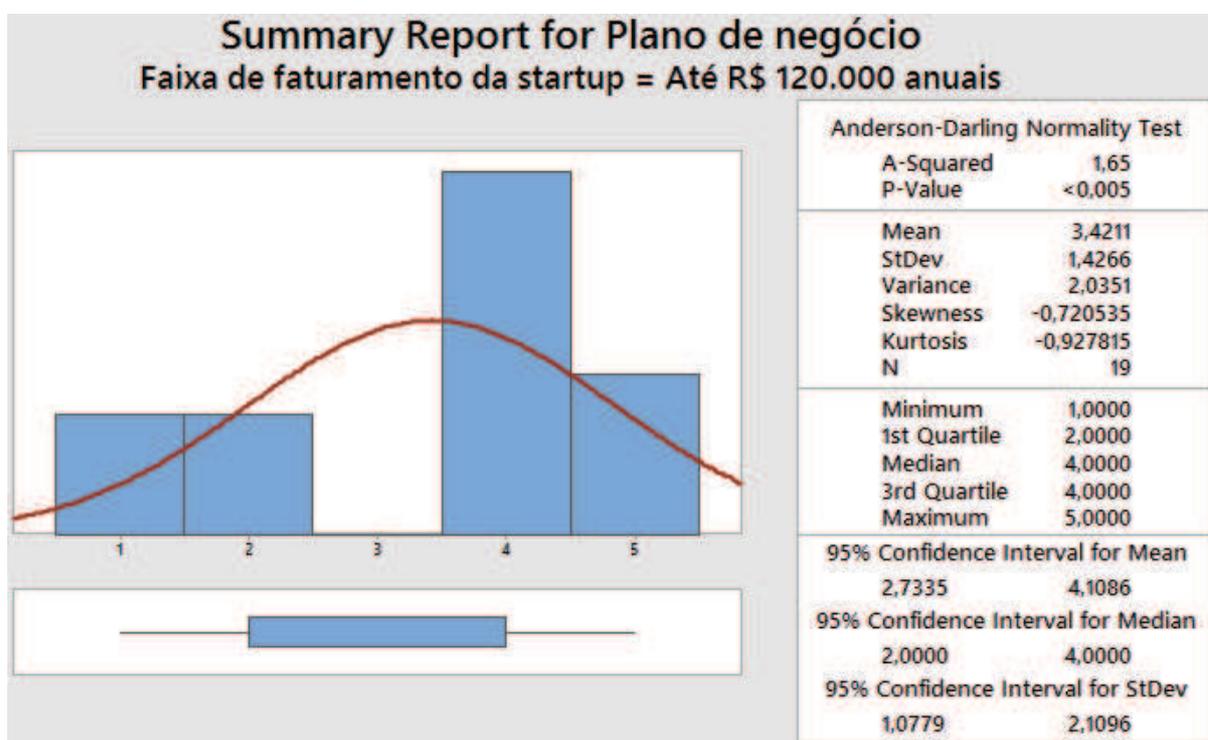
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 35: Plano de negócios X Faixa de faturamento (não sei/inexistente)



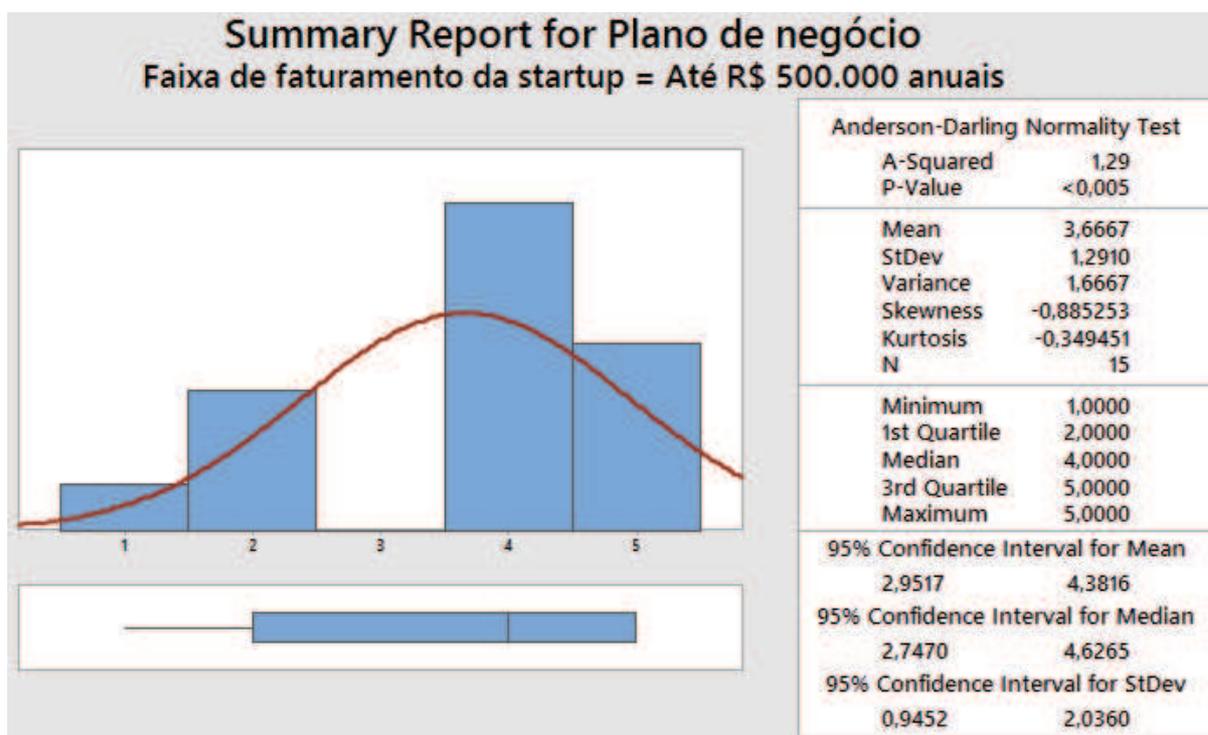
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 36: Plano de negócios X Faixa de faturamento (até 120.000 anuais)



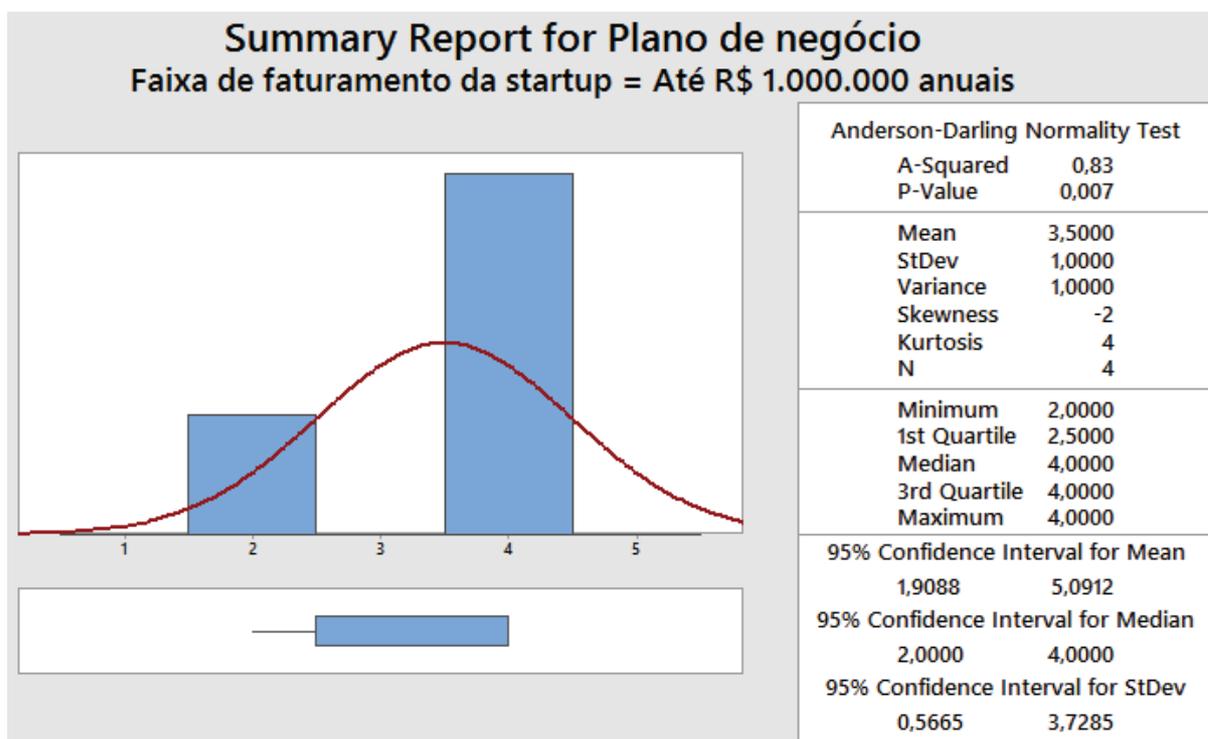
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 37: Plano de negócios X Faixa de faturamento (até 500.000 anuais)



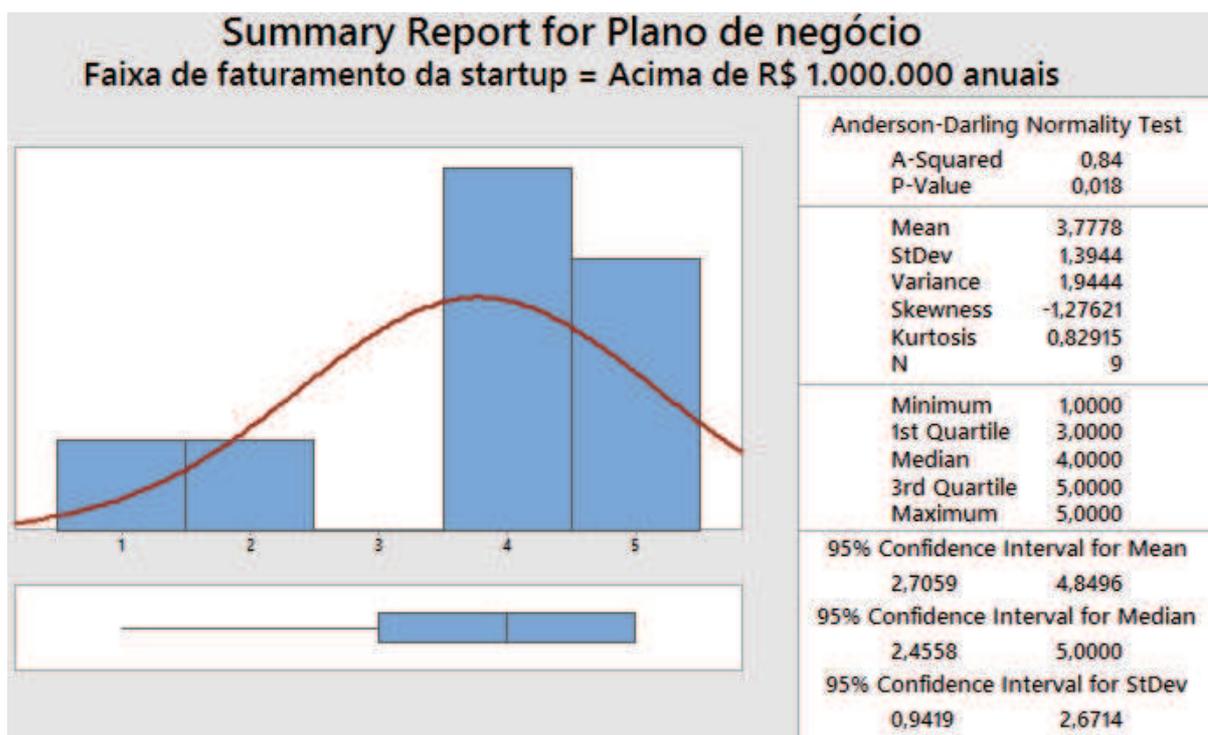
Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 38: Plano de negócios X Faixa de faturamento (até 1.000.000 anuais)



Fonte: resultado da pesquisa.

Figura 39: Plano de negócios X Faixa de faturamento (acima de 1.000.000 anuais)

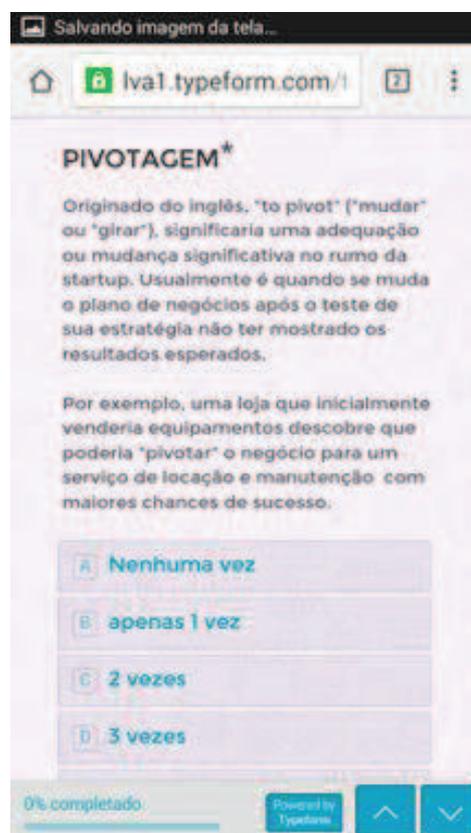
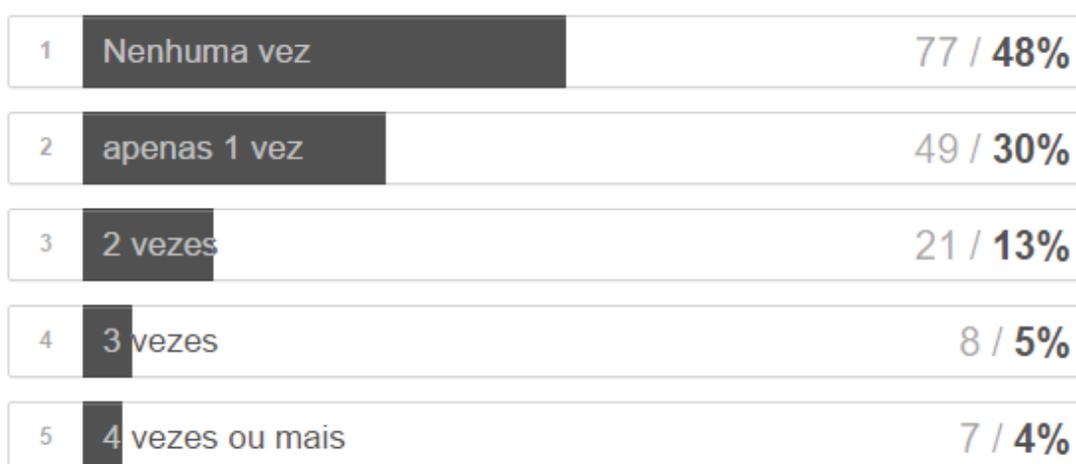


Fonte: resultado da pesquisa.

APÊNDICE F – Respostas aos questionários.

A Figura 40 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre o número de pivotagens executadas pela *startup* e a tela do questionário *on-line*.

Figura 40: Número de pivotagens

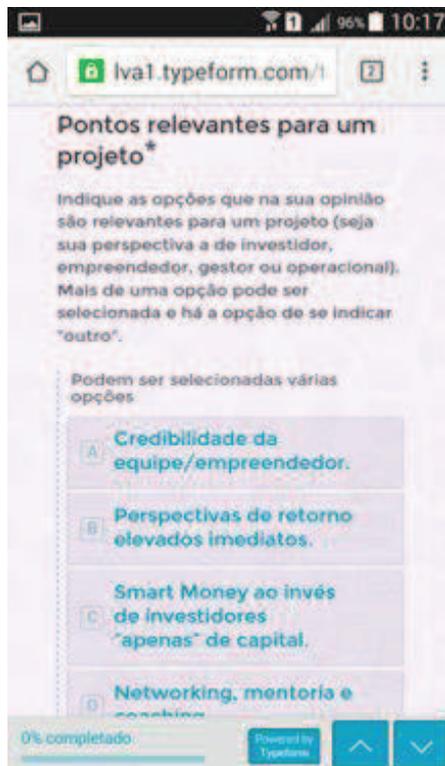


Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 41 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre os pontos relevantes para a avaliação de um projeto e a tela do questionário *on-line*.

Figura 41: Pontos relevantes para um projeto

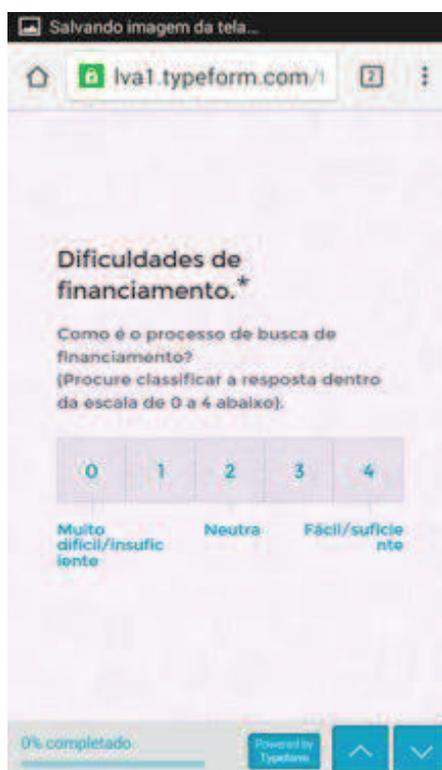
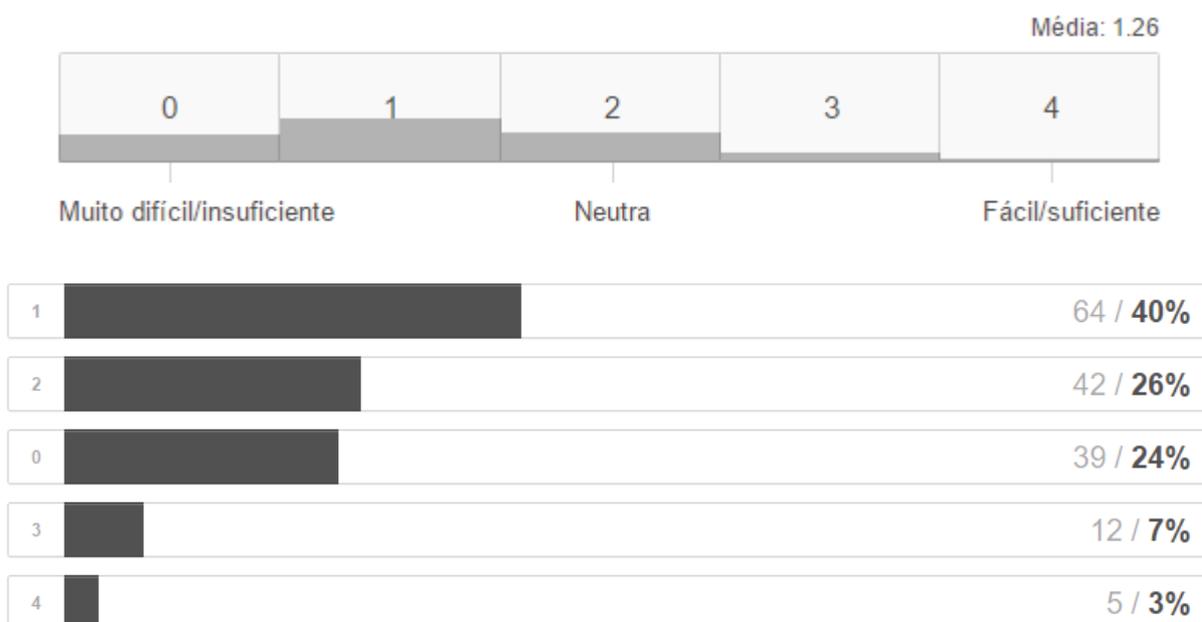
1	Credibilidade da equipe/empreendedor.	131 / 81%
2	Projeto inovador.	113 / 70%
3	Escalabilidade	112 / 69%
4	Networking, mentoria e coaching.	71 / 44%
5	Smart Money ao invés de investidores “apenas” ...	51 / 31%
6	Perspectivas de retorno elevados imediatos.	33 / 20%
7	Outro	5 / 3%



Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 42 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre o nível de dificuldade de financiamento para os projetos e a tela do questionário *on-line*.

Figura 42: Dificuldades de financiamento do projeto



Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 43 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre o nível de apoio de investimentos para seus projetos e a tela do questionário *on-line*.

Figura 43: Apoio de investimentos

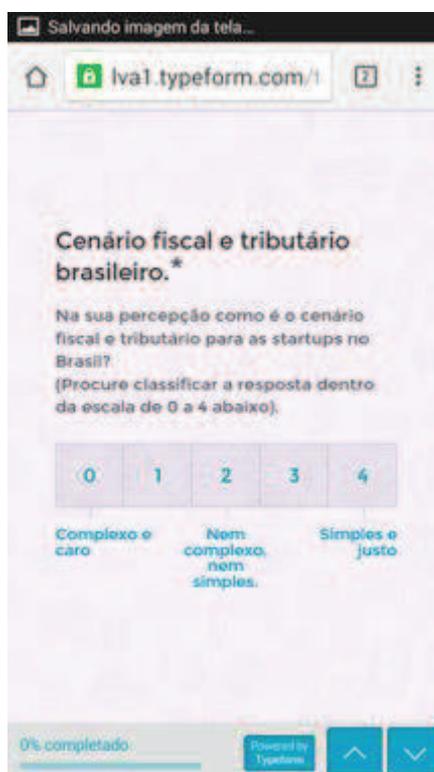
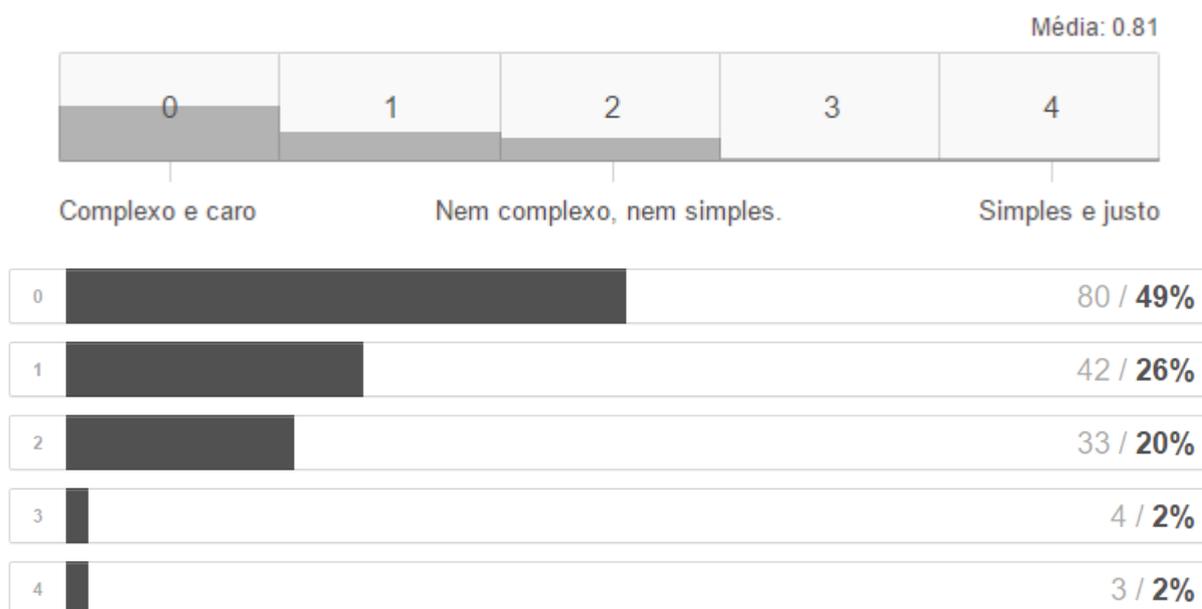
1	Nenhum apoio desta natureza	75 / 47%
2	Bootstrapping/autofinanciamento	52 / 33%
3	Investimento anjo	26 / 16%
4	Incubadora	14 / 9%
5	Aceleradora	10 / 6%
6	Venture Capital/Fundos de investimento	9 / 6%
7	Outro	7 / 4%



Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 44 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre a complexidade e custo do cenário fiscal e tributário e a tela do questionário *on-line*.

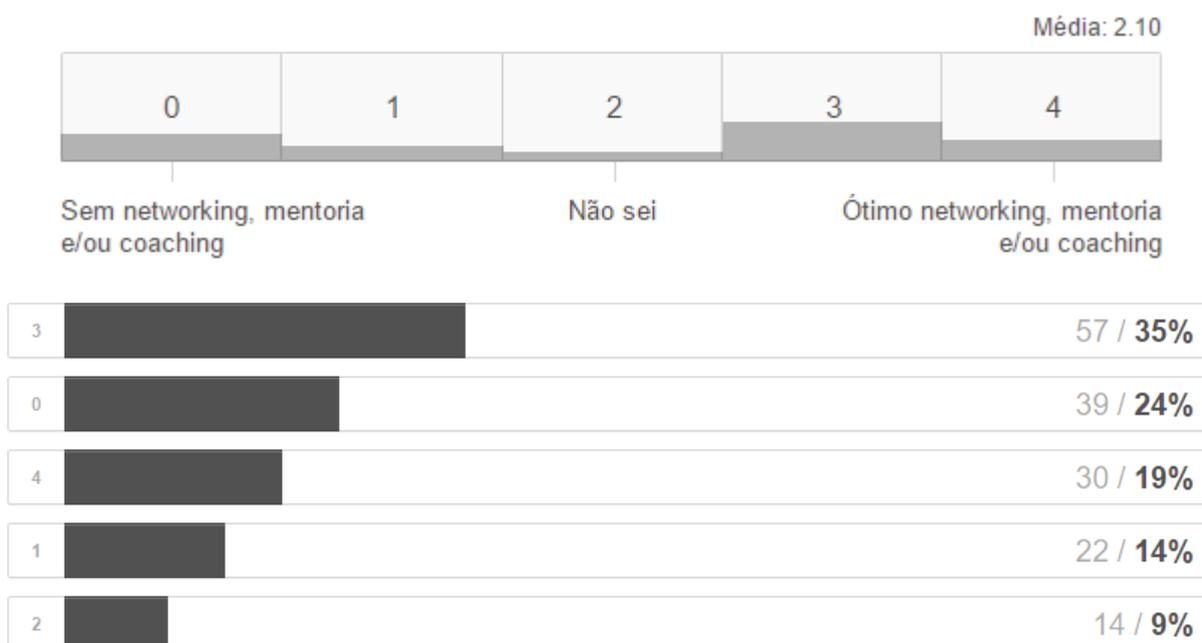
Figura 44: Cenário fiscal e tributário



Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 45 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre os serviços de apoio às *startups* e a tela do questionário *on-line*.

Figura 45: Opinião sobre os serviços de apoio às *startups*



Salvando imagem da tela...

lva1.typeform.com/1

Serviços de apoio à startup.*

A startup tem algum tipo de apoio como um bom networking, mentoria ou coaching?
(Procure classificar a resposta dentro da escala de 0 a 4 abaixo).

0 1 2 3 4

Sem networking, mentoria e/ou coaching

Não sei

Ótimo networking, mentoria e/ou coaching

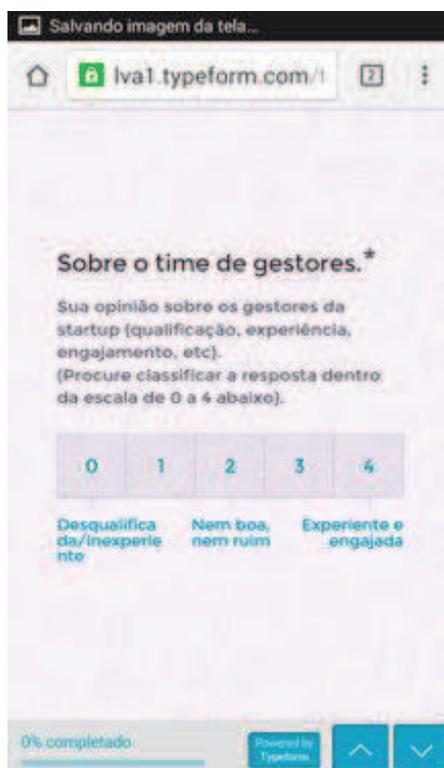
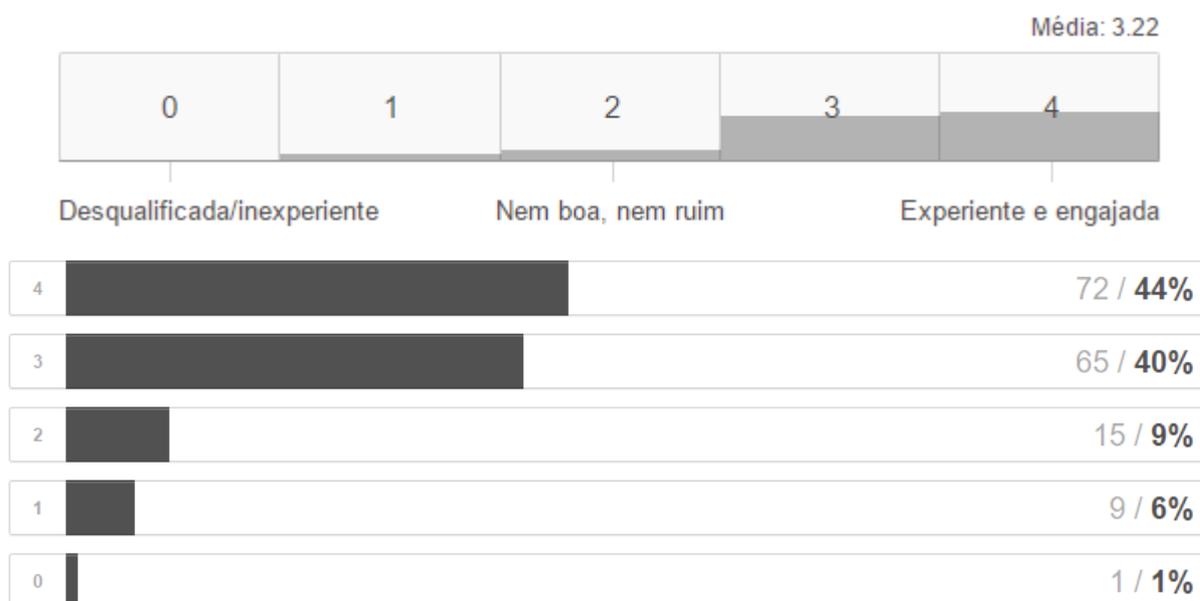
0% completado

Powered by Typeform

Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 46 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre a percepção de capacidade dos gestores e a tela do questionário *on-line*.

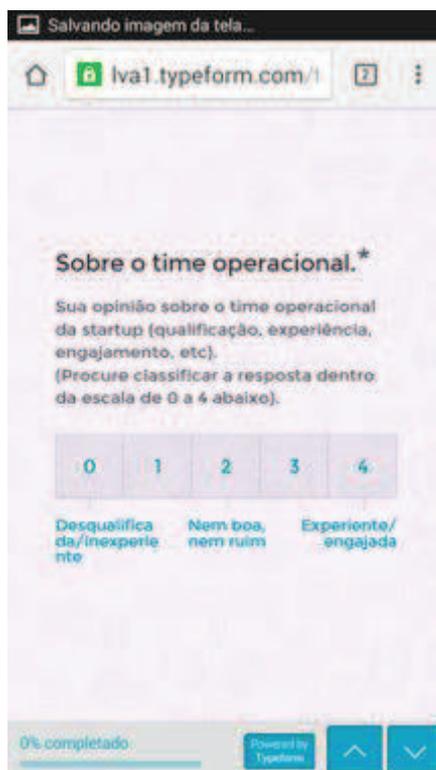
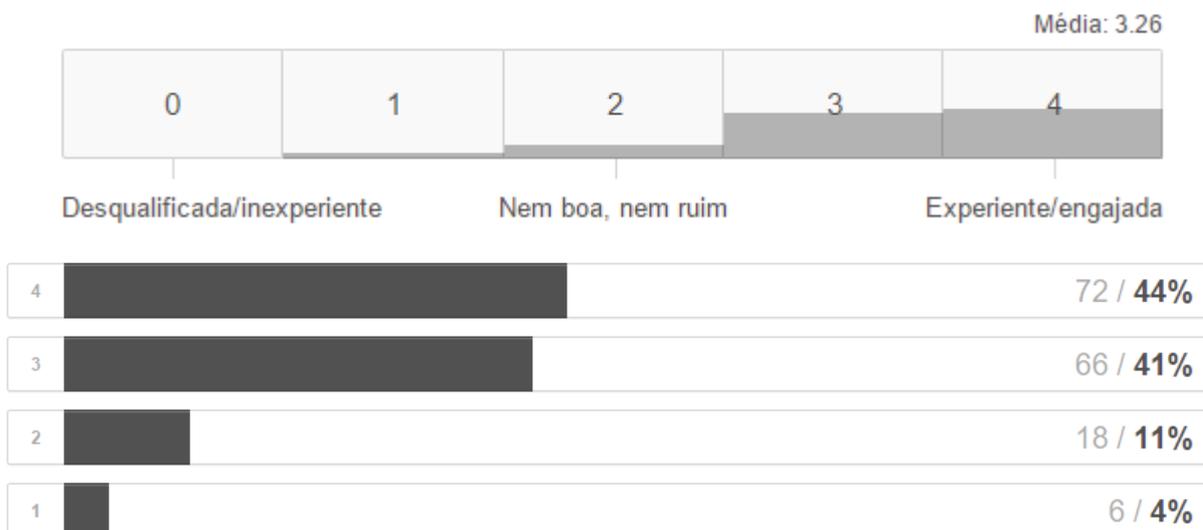
Figura 46: Percepção de capacidade dos gestores



Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 47 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre a percepção de capacidade da equipe operacional e a tela do questionário *on-line*.

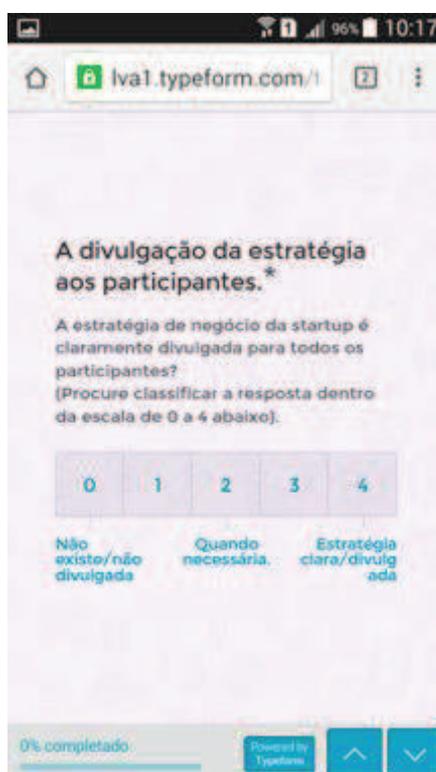
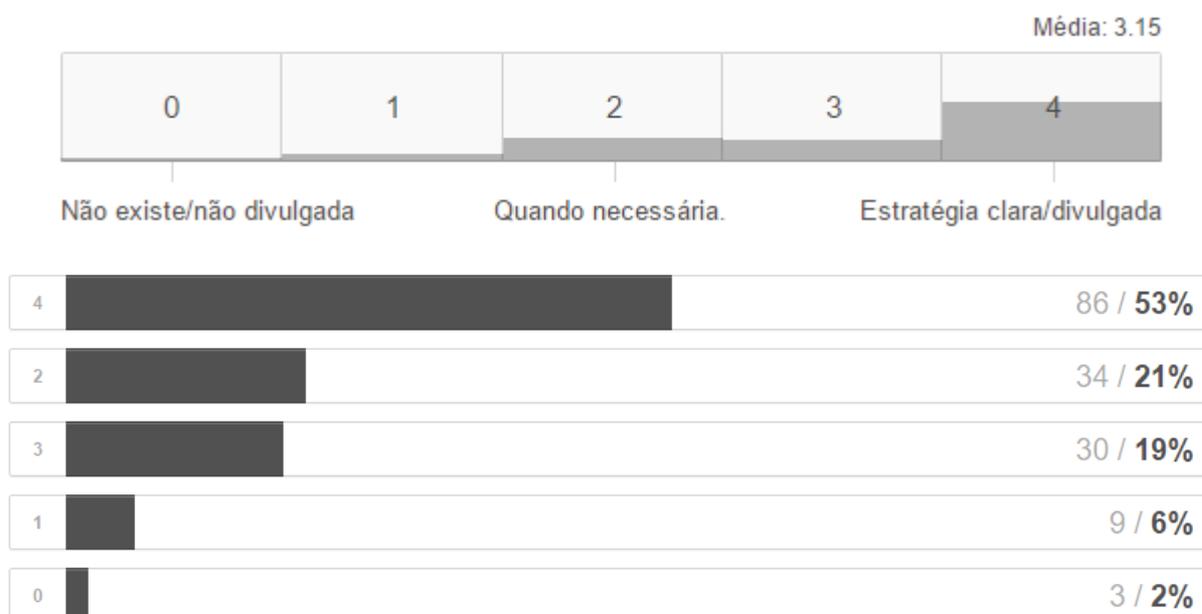
Figura 47: Percepção de capacidade da equipe operacional



Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 48 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre a percepção da divulgação da estratégia da *startup* e a tela do questionário *on-line*.

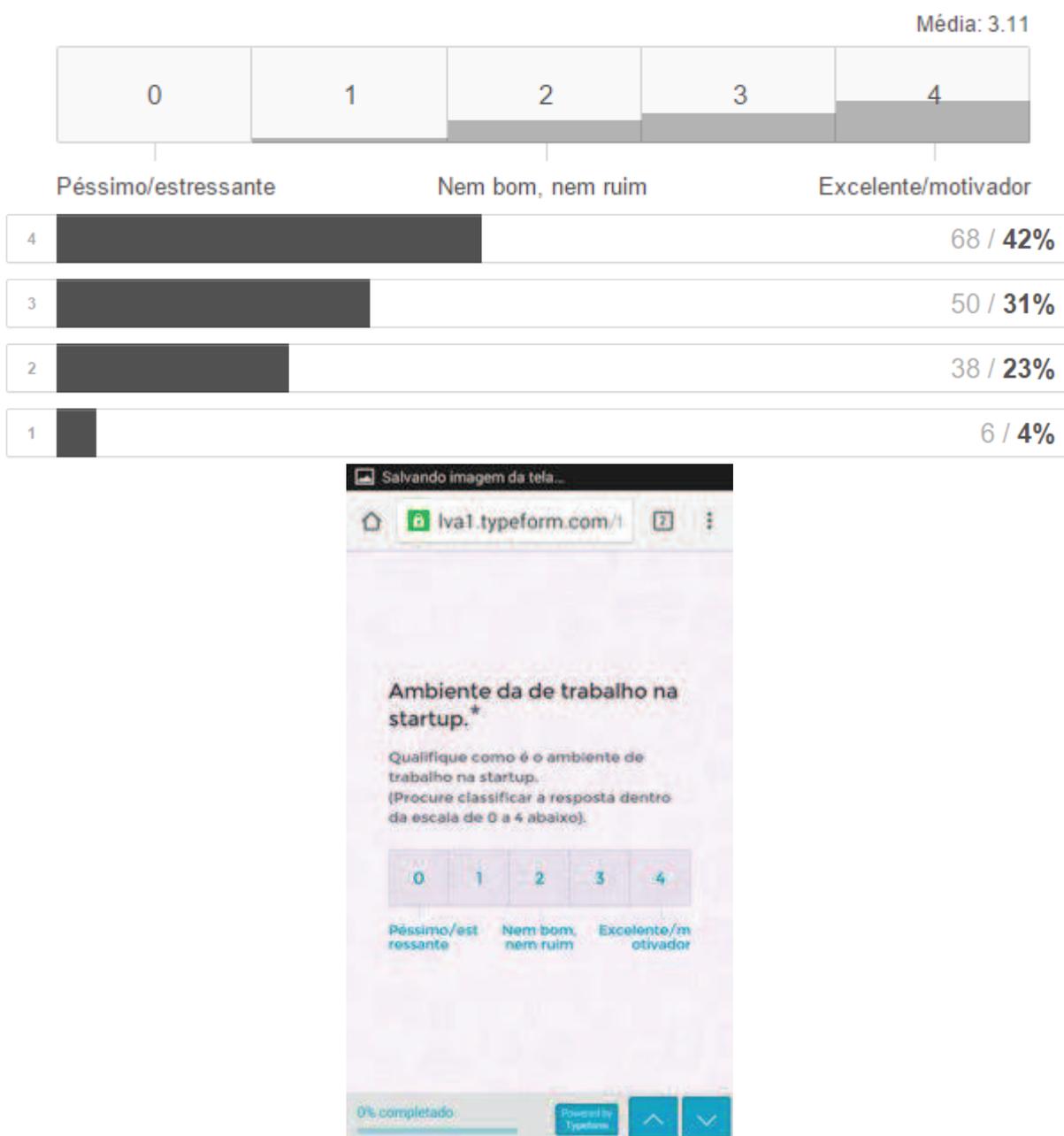
Figura 48: Divulgação da estratégia aos participantes do projeto



Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 49 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre a percepção das relações no ambiente de trabalho e a tela do questionário *on-line*.

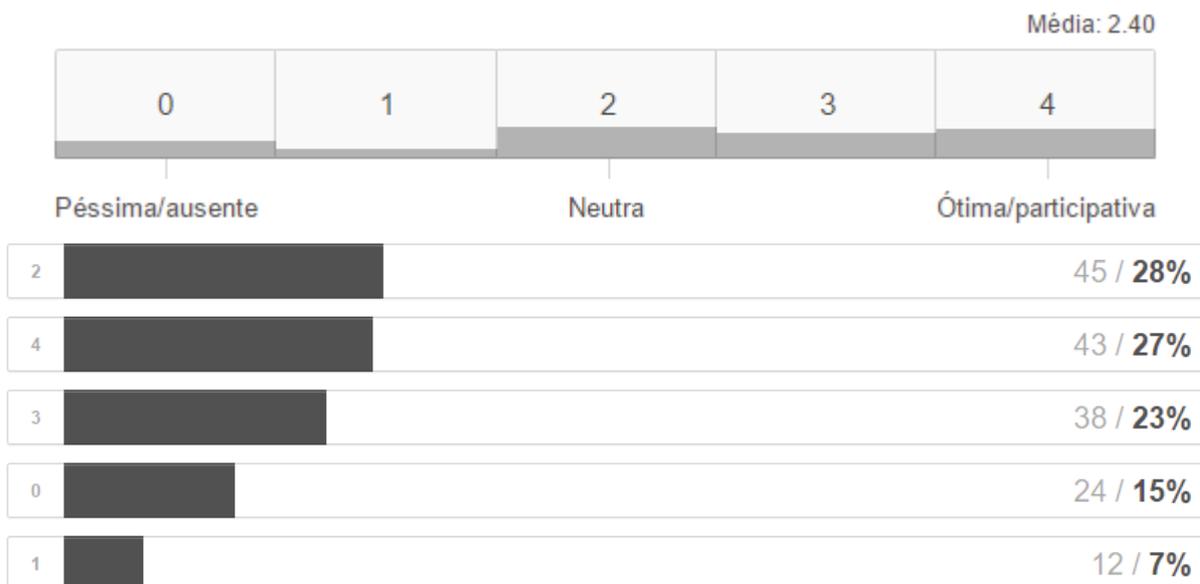
Figura 49: Ambiente de trabalho



Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 50 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre a relação existente entre os investidores e empreendedores nas *startups* e a tela do questionário *on-line*.

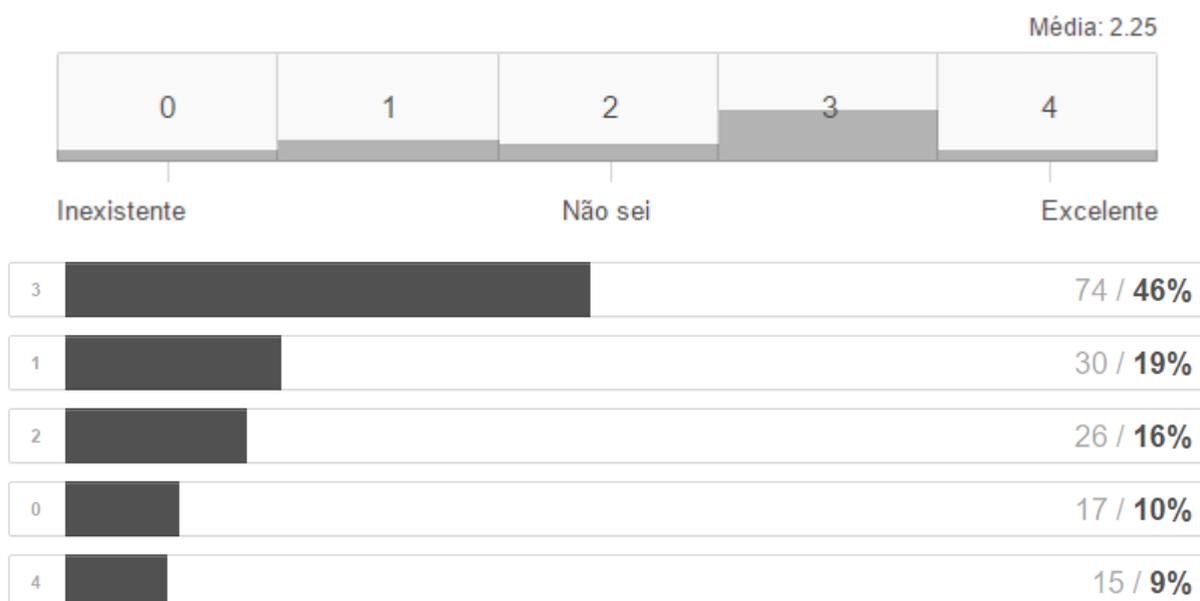
Figura 50: Relação entre investidores e empreendedores



Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 51 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre as ações de marketing das *startups* e a tela do questionário *on-line*.

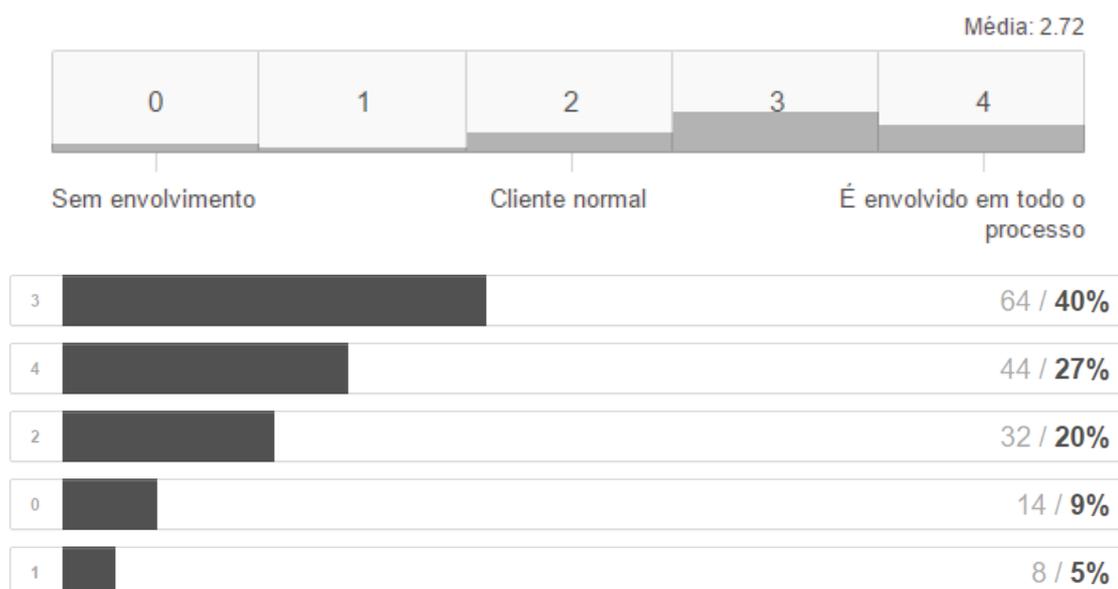
Figura 51: Ações de marketing



Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 52 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre a participação dos clientes no desenvolvimento dos produtos e/ou serviços das *startups* e a tela do questionário *on-line*.

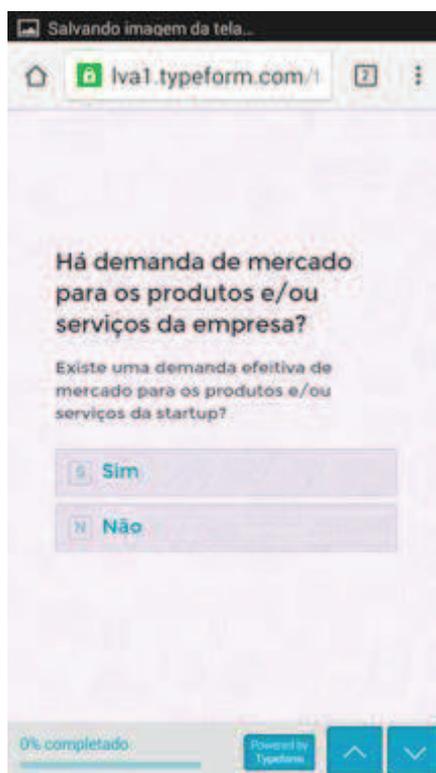
Figura 52: Participação dos clientes



Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 53 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre a demanda de mercado para os produtos e/ou serviços das *startups* e a tela do questionário *on-line*.

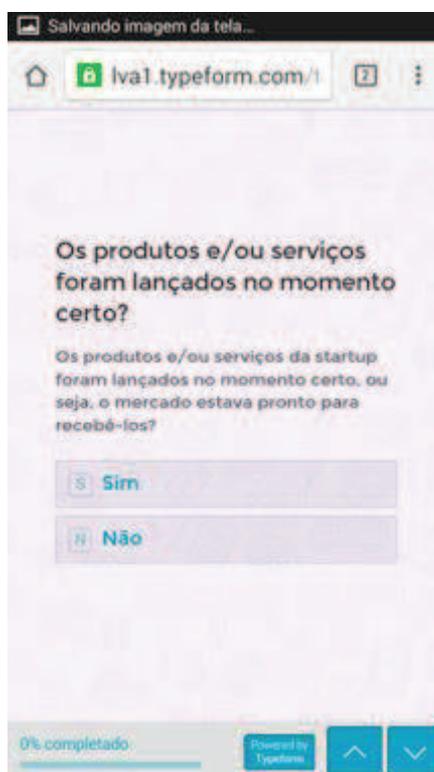
Figura 53: Demanda de mercado para os produtos/serviços da empresa



Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 54 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre o *timing* correto de mercado para os produtos e/ou serviços das *startups* e a tela do questionário *on-line*.

Figura 54: Tempo certo para os produtos/serviços da empresa



Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 55 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre a colaboração entre *startups* e a tela do questionário *on-line*.

Figura 55: Colaboração entre *startups*

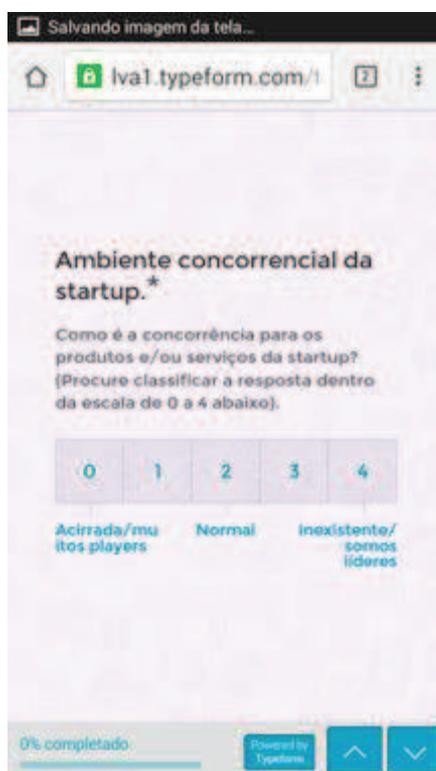
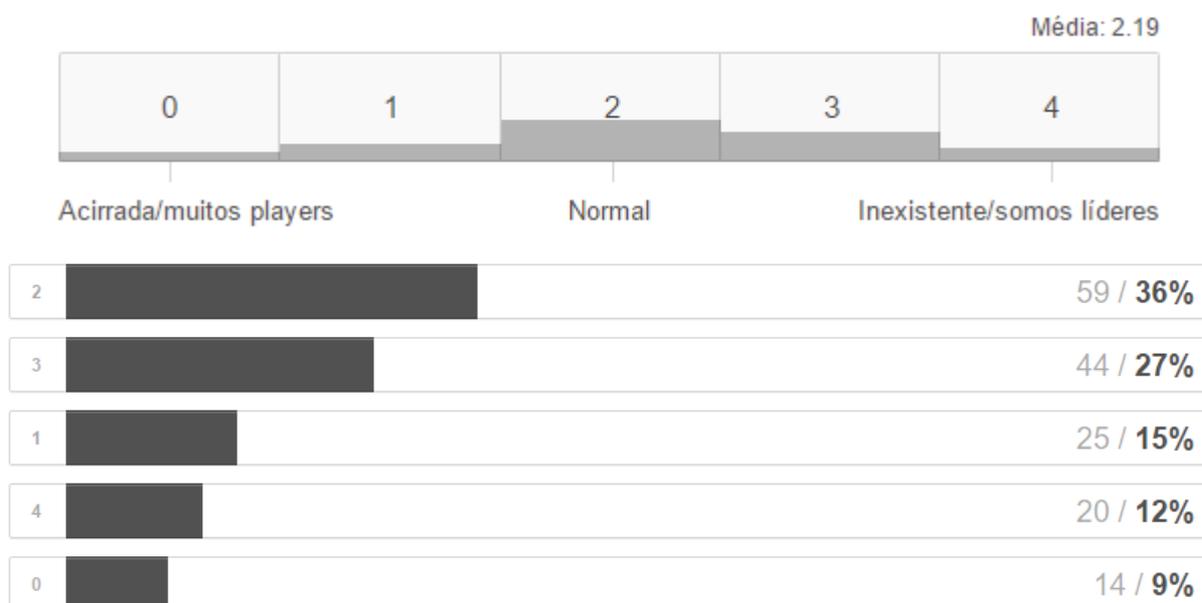
1	Busca-se a colaboração com outros parceiros.	48 / 30%
2	Ainda não, mas ideia e oportunidade existem.	41 / 25%
3	Não há quaisquer tipos de colaboração.	30 / 19%
4	Já é uma prática comum.	27 / 17%
5	A formação de parceria está em andamento.	15 / 9%



Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 56 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre o ambiente concorrencial em que a *startup* está inserida e a tela do questionário *on-line*.

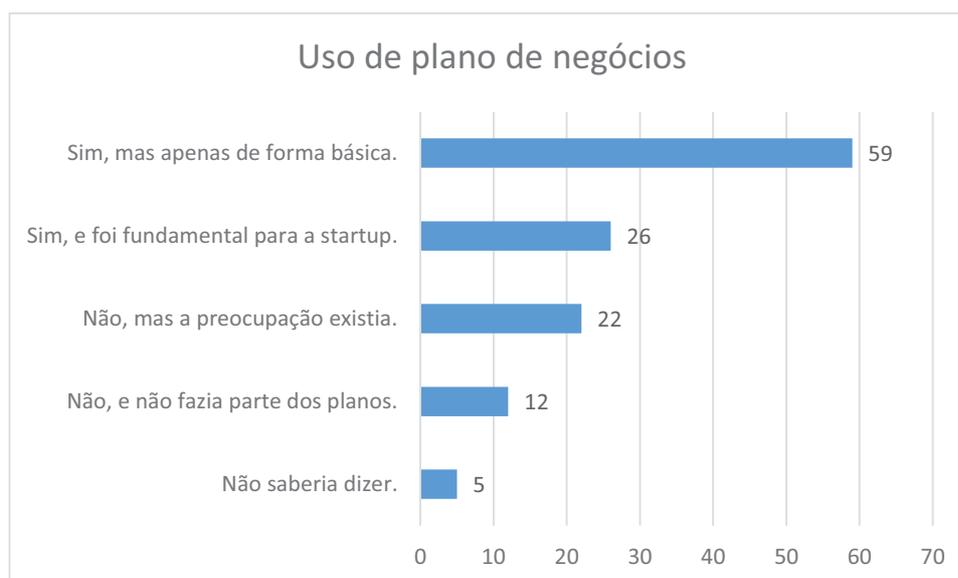
Figura 56: Ambiente concorrencial



Fonte: resultado da pesquisa.

A Figura 57 representa o resultado obtido para a questão do *survey* sobre a utilização de plano de negócio nas *startups*. Para esta questão foi enviado um e-mail direto aos respondentes do *survey*, pois essa foi inserida posteriormente por orientação da banca de avaliação da qualificação.

Figura 57: Utilização de plano de negócio



Fonte: resultado da pesquisa.

ANEXO A - ÓRGÃO OU INSTITUIÇÃO DE APOIO: FUNDACITY

Figura 58: Fundacity (órgão ou instituição de apoio)

Fonte: <http://www.fundacity.com>

ANEXO B - ÓRGÃO OU INSTITUIÇÃO DE APOIO: STARTSE

Figura 59: StartSe (órgão ou instituição de apoio)

StartSe

Pesquisar...

ÚLTIMAS STARTUPS INVESTIDORES EMPREENDEDORES MERCADO TECH EDUCAÇÃO EVENTOS

TV BLOGS PLATAFORMA STARTSE

Mark Zuckerberg: hoje é um dia triste para o Brasil

Fundador do Facebook, que comprou o WhassApp em 2014, comentou sobre a decisão que tirou o aplicativo do ar

STARTUPS
Seus problemas acabaram: loja traz objetos especificamente para canhotos

STARTUPS
Startup disponibiliza crédito pessoal virtualmente em dois dias úteis

MERCADO
Whatsapp, Uber e Netflix em: Guerra nas estrelas - a ameaça dos apps

Campus Party Brasil divulga resultado dos programas Startup & Makers Camp e Campus Future

Fonte: <http://startse.infomoney.com.br>

ANEXO C - ÓRGÃO OU INSTITUIÇÃO DE APOIO: ABSTARTUPS

Figura 60: Abstartups (órgão ou instituição de apoio)

abstartups

Sobre Banco de dados Materiais educativos Notícias Contato Entrar

Busque startups, aceleradoras e investidores...

CADASTRE SUA STARTUP TORNE-SE UM ASSOCIADO

O banco de dados oficial da
Associação Brasileira de Startups
Cadastre-se agora e tenha acesso ao maior portal brasileiro sobre empreendedorismo digital.

TORNE-SE UM ASSOCIADO

Atividade Recente **BANCO DE DADOS** | **NOTÍCIAS**

Startup 'MedGo' acabou de se cadastrar

Startup 'Me Publique' acabou de se cadastrar

Startup 'Oriens Energia' acabou de se cadastrar

Startup 'GoTreep' acabou de se cadastrar

Startup 'Procura Carro' acabou de se cadastrar

Startups Associadas - Ver todas

Invoinet
São Paulo

A Invoinet é um portal de gestão de contas a receber (CR/AR) e a pagar (CP/AP).

HapParty
São Paulo

A HapParty está sempre aberta a entender tudo sobre festas infantis afim de satisfazer buffets e...

3DED 3D/ED
Rio de Janeiro

A 3D/ED é uma empresa de inovação em hardware que...

Fonte: <http://www.abstartups.com.br>

ANEXO D - ÓRGÃO OU INSTITUIÇÃO DE APOIO: MOVER

Figura 61: MOVER (órgão ou instituição de apoio)



Fonte: <http://mover.emp.br>