

# CAUSAS DA MORTALIDADE DAS *STARTUPS* BRASILEIRAS

*Como aumentar as chances de sobrevivência no mercado*

POR **VANESSA NOGUEIRA E CARLOS ARRUDA**

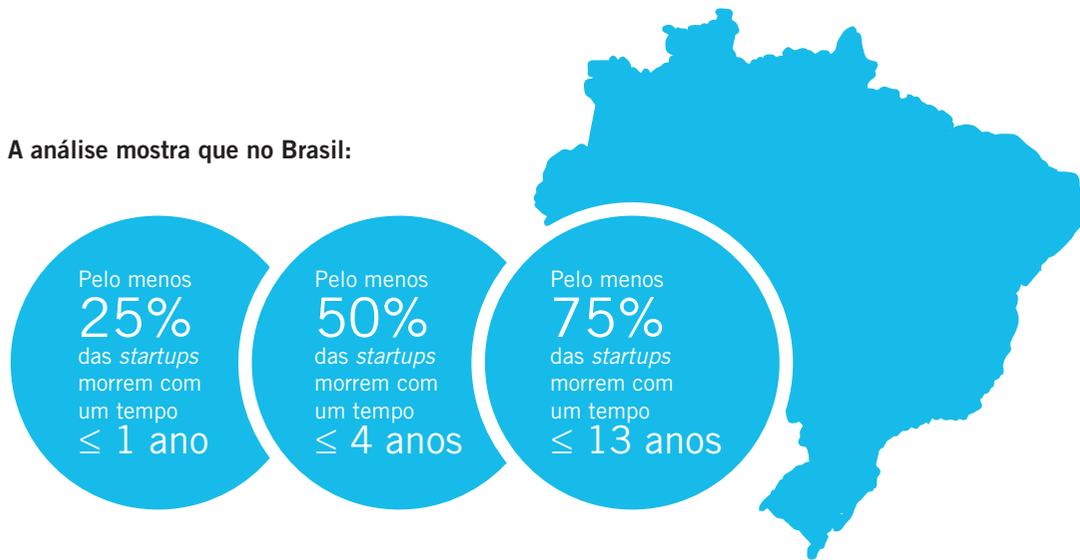
Não há novidade no entendimento de que a empresa é peça fundamental para o funcionamento e desenvolvimento do sistema capitalista, e o sucesso dela determina o impulso de uma economia. Também não é nova a percepção de que o empreendedorismo permite a criação de novos produtos, métodos de produção e modelos de negócio, abrindo novos mercados. Schumpeter postulou essas ideias na década de 40 e, ainda hoje, elas são uma das principais referências sobre o tema.

Nova, no entanto, é a percepção de que temos hoje uma forma de empreender diferente das empresas estabelecidas até a década de 90. São as chamadas *startups*, com características bastante particulares, tanto no que diz respeito à forma de criação e objetivos quanto ao contexto no qual são criadas e se desenvolvem.

Para Eric Ries, a *startup* é uma instituição desenhada para criar um novo produto ou serviço, em condições de extrema incerteza, que tem na inovação (tecnológica, de produto, serviço, processo ou modelo de negócio) o centro de suas operações. Julie Meyer agrega a percepção de que elas normalmente começam pequenas, mas pensam grande e, devido ao grande potencial inovador destas empresas, apresentam probabilidade de crescimento exponencial em pouco tempo.

As *startups* podem mudar a curva de uma economia inteira, quando conseguem permanecer no mercado. Esse é o grande desafio. Como assumem o risco de inovar desde a concepção do negócio, enfrentam desafios bastante particulares para se manterem no mercado e, de fato, atingir o crescimento exponencial do qual fala Julie Meyer.

FIGURA 1 | TEMPO MÉDIO DE SOBREVIVÊNCIA DE *STARTUPS* NO BRASIL



Nesse contexto, torna-se relevante compreender quais são os determinantes de sucesso e fracasso das *startups*, negócios que, por estarem inseridos num contexto tão novo e possuírem características tão peculiares, pouco podem usufruir do conhecimento, até então, produzido sobre o empreendedorismo tradicional.

Este artigo se baseia em pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral sobre as causas da descontinuidade de *startups* brasileiras, visando a oferecer a essas empresas um subsídio teórico para que se estabeleçam com mais segurança e potencializem as chances de sobrevivência. O objetivo é gerar conhecimento a partir da análise dos erros de quem já empreendeu e disponibilizar esses dados para *startups* do mercado e empreendedores em potencial.

**A PESQUISA** Para desenvolver a pesquisa, coletamos dados quantitativos, por meio de um questionário online, enviado a fundadores e cofundadores de *startups* brasileiras.

O estudo considerou dois perfis de respondentes: fundadores de *startups* que tiveram suas empresas descontinuadas e criadores de *startups* que ainda atuam no mercado.

A amostra dividida permitiu à equipe de pesquisadores comparar os dois perfis, para responder

a perguntas como: existe, nas características do negócio ou do empreendedor que ainda está no mercado, um padrão que não é seguido pelas empresas que foram descontinuadas? Comparando-se os dois padrões, conseguimos estabelecer diferenças entre eles e encontrar determinantes do sucesso ou fracasso de uma *startup*?

A pesquisa envolveu 355 empreendedores – 171 com experiências em *startups* descontinuadas e 184 de empresas em operação. Como 37,7% (134 pessoas) deixaram de responder pouco mais da metade das questões (53,7%), trabalhamos somente com os questionários totalmente respondidos – uma amostra de 221, sendo 130 deles de empresas ainda em operação e 91 de *startups* descontinuadas.

## PRINCIPAIS RESULTADOS

### Tempo médio de sobrevivência

Perguntamos aos entrevistados qual foi o período de atuação da respectiva empresa no mercado ou há quanto tempo estão em operação, no caso das empresas que sobreviveram. Essa informação permitiu a análise do tempo médio de sobrevivência de uma *startup* no Brasil. A proposta era verificar quantas empresas foram descontinuadas, considerando períodos de sobrevivência distintos (Figura 1).

### Aspectos que influenciam a mortalidade de startups

Os resultados da pesquisa mostram três aspectos capazes de influenciar significativamente a mortalidade de startups no Brasil.

1. O número de sócios envolvidos é um fator de risco para a sobrevivência da startup.

Nossa premissa inicial era de que o envolvimento de mais de um sócio na concepção da empresa representava maior acúmulo de habilidades indispensáveis para a gestão do negócio e gerava maior credibilidade diante de clientes e prospects, aumentando a probabilidade de sucesso. No entanto, os dados mostram que quando a startup é composta desde o início por mais de um sócio, maiores são as chances de descontinuidade (Figura 2).

Quando é maior o número de sócios trabalhando em tempo integral na empresa, no início das operações, a chance de descontinuidade da startup aumenta 1,24 vezes. Há indícios de que esse insucesso esteja relacionado a problemas, como a menor capacidade de adaptação dos gestores às mudanças e necessidades do mercado, e a maior frequência de problemas de relacionamento entre os sócios.

2. O volume de capital investido na startup, anterior ao início das vendas, pode representar um risco à sua sobrevivência.

Nossa premissa inicial era de que financiar um negócio com grande volume de capital de investidores diminui as chances de sucesso da startup. Os dados mostram que, independente da fonte do capital investido, quando a empresa possui, antes de sua primeira venda, um capital suficiente para manter seus custos operacionais pelo período de dois meses a um ano, as chances de descontinuidade são significativamente maiores. Comparamos três situações distintas de startups, antes de começarem a faturar:

- Empresas que tinham capital suficiente para manter os custos operacionais por apenas um mês.
- Empresas com capital suficiente para manter esses custos pelo período de dois meses a um ano.
- Empresas que possuíam capital suficiente para manter os custos por mais de um ano.

O segundo cenário é o mais preocupante (Figura 3).

FIGURA 2 | CHANCES DE DESCONTINUIDADE DAS STARTUPS

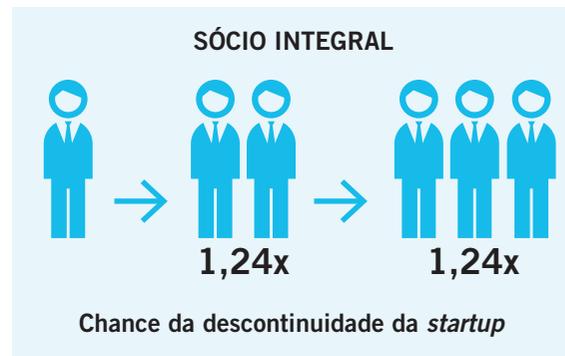
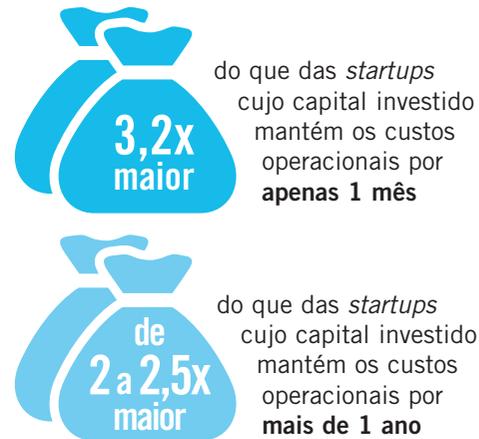


FIGURA 3 | CHANCES DE DESCONTINUIDADE DAS STARTUPS QUANDO O CAPITAL INVESTIDO COBRE OS CUSTOS OPERACIONAIS PELO PERÍODO DE DOIS MESES A UM ANO



É interessante observar que existe, ainda, uma correlação positiva entre algumas fontes de financiamento e o volume de capital investido no empreendimento antes da primeira venda. Quanto maior o período em que o capital investido cobre os custos operacionais da empresa, menor é a ocorrência de financiamento por capital próprio e maior, a possibilidade de financiamento por investidores-anjo e fontes de fomento.

3. O local de instalação da startup pode determinar as chances de sucesso

Perguntamos aos dois grupos de empresas onde estão ou estavam (as descontinuadas) instaladas quando em operação. As respostas apontaram três categorias de instalação:

- Home-office/coworking/escritório virtual
- Aceleradora/incubadora/parque tecnológico
- Escritório próprio/loja ou sala alugada

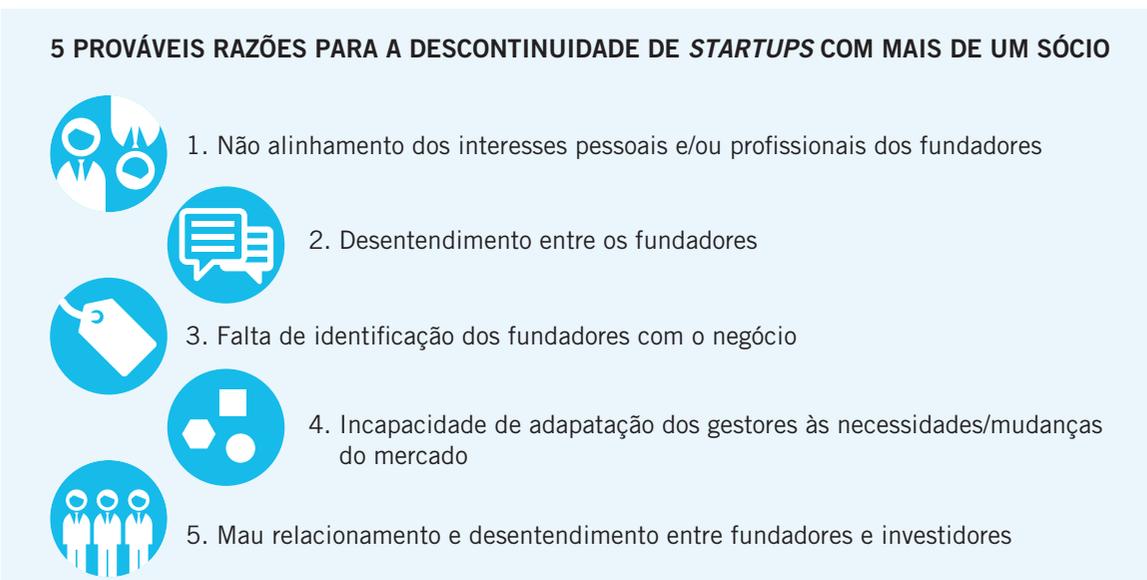
**QUADRO 1 | PERCEÇÃO DAS *STARTUPS* – FATORES MAIS IMPORTANTES**

<b>STARTUPS EM OPERAÇÃO</b> Fatores mais importantes para a sobrevivência	<b>STARTUPS DESCONTINUADAS</b> Fatores mais importantes para a descontinuidade
1. Aceitação do produto/tecnologia/serviço comercializado pelo mercado	1. Falta de comprometimento, em tempo integral, dos fundadores com a <i>startup</i>
2. Sintonia entre os fundadores	2. Não alinhamento dos interesses pessoais e/ou profissionais dos fundadores
3. Capacidade de adaptação dos gestores às necessidades/mudanças do mercado	3. Falta de capital para investir no negócio

**QUADRO 2 | PERCEÇÃO DAS *STARTUPS* – FATORES MENOS IMPORTANTES**

<b>STARTUPS EM OPERAÇÃO</b> Fatores menos importantes para a sobrevivência	<b>STARTUPS DESCONTINUADAS</b> Fatores menos importantes para a descontinuidade
1. Facilidade na produção da tecnologia/produto inicialmente idealizado	1. Não aceitação do produto/tecnologia/serviço comercializado pelo mercado
2. Bom relacionamento e entendimento entre fundadores e investidores	2. Falta de identificação dos fundadores com o negócio
3. Disponibilidade de capital para investir no negócio	3. Inviabilidade de produção da tecnologia do produto inicialmente idealizado

**FIGURA 4 | CINCO PROVÁVEIS RAZÕES PARA A DESCONTINUIDADE DE *STARTUPS* COM MAIS DE UM SÓCIO**



## ESTAR INSTALADA EM UMA ACELERADORA, INCUBADORA OU PARQUE TECNOLÓGICO REPRESENTA UM FATOR DE PROTEÇÃO PARA A SOBREVIVÊNCIA DA *STARTUP*

A análise dos dados revelou que estar instalada em uma aceleradora, incubadora ou parque tecnológico representa um fator de proteção para a sobrevivência da *startup* – a possibilidade de ser descontinuada é 3,45 vezes menor do que a de uma empresa instalada em escritório próprio ou sala/loja alugada.

### Percepção dos empreendedores

Pedimos aos empreendedores que avaliassem algumas alternativas de acordo com o grau de importância que cada uma delas teve:

- Para a sobrevivência de sua *startup*, no caso de empreendedores que mantêm as empresas em operação
- Ou para a descontinuidade da empresa, no caso de empreendedores que tiveram experiência como fundadores ou cofundadores de *startups* que foram descontinuadas.

Dessa forma, além de mapear os fatores significativamente capazes de explicar o fenômeno da descontinuidade das *startups*, foi possível entender as diferenças entre as percepções de empreendedores que já tiveram as respectivas empresas descontinuadas e aqueles que ainda atuam no mercado.

As alternativas propostas abordavam os seguintes aspectos:

- Conhecimento dos fundadores em gerenciamento e/ou gestão do negócio
- Conhecimento sobre o setor de atuação da *startup* e suas especificidades
- Disponibilidade de capital para investir no negócio
- Identificação pessoal dos fundadores com o negócio

- Dedicção exclusiva dos fundadores à *startup*
- Sintonia entre os fundadores
- Alinhamento entre os interesses pessoais e/ou profissionais dos fundadores
- Bom relacionamento e entendimento entre fundadores e investidores
- Boa qualidade e extensão da rede de contatos dos fundadores
- Aceitação do produto/tecnologia/serviço comercializado pelo mercado
- Capacidade de adaptar o modelo de negócio para o mercado (ex.: encontrar um custo de produção que viabilize a comercialização e a lucratividade do negócio)
- Capacidade de adaptação dos gestores às necessidades/mudanças do mercado (ex.: capacidade de customizar a tecnologia oferecida para atender uma demanda real do mercado)
- Facilidade na produção da tecnologia/produto inicialmente idealizado
- Assertividade na contratação de uma boa equipe de trabalho

Empreendedores que ainda estão atuando no mercado apresentaram percepções bastante diferentes daquelas compartilhadas pelos empreendedores que já tiveram experiência com a descontinuidade (**Quadros 1 e 2**).

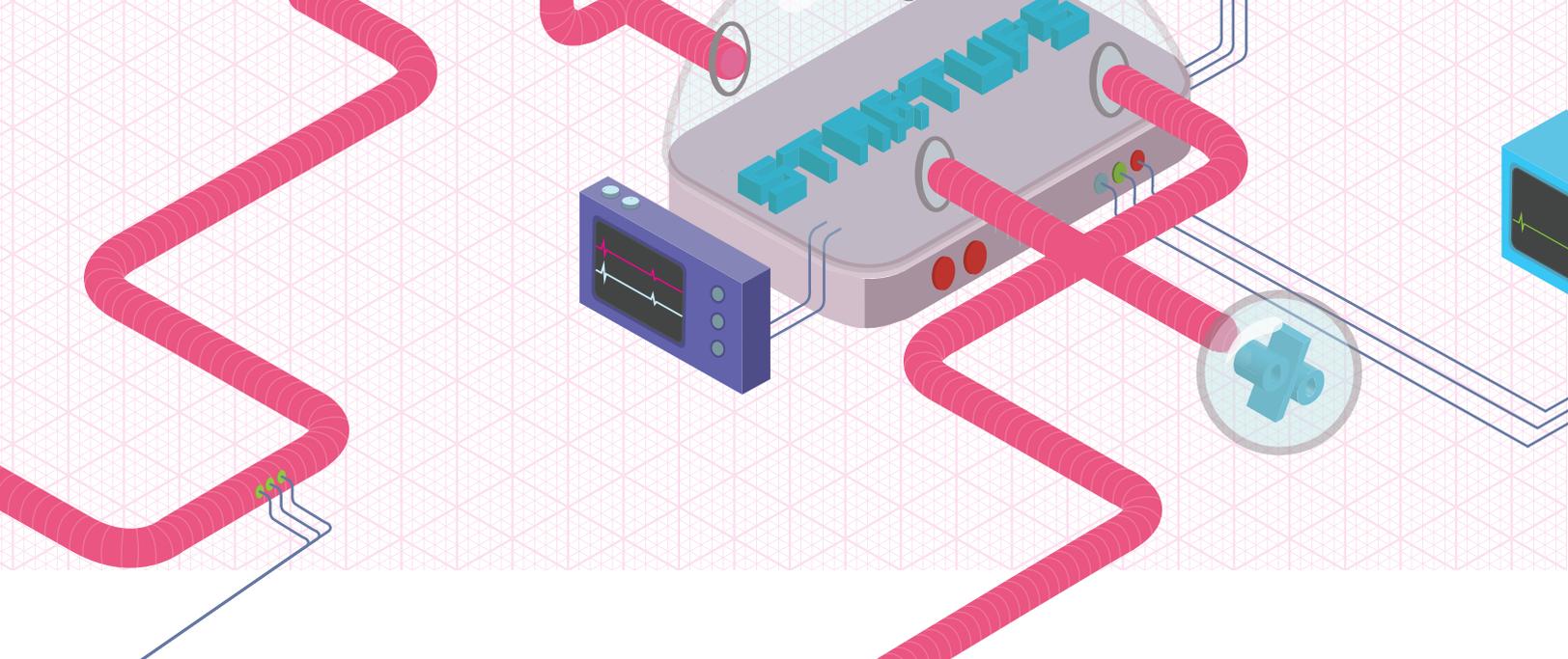
Considerando que o número de sócios envolvidos é fator determinante da mortalidade de *startups* brasileiras, avaliamos também quais os fatores que são percebidos pelos sócios como críticos em empresas com múltiplos fundadores. Dentre os 14 fatores avaliados, cinco aparecem como prováveis razões para a descontinuidade de *startups* com mais de um sócio – quanto maior o número de sócios, mais intensos são os problemas nas *startups* entrevistadas (**Figura 4**).

---

**VANESSA NOGUEIRA** é professora convidada da Fundação Dom Cabral, mestre em Pesquisa Social pela London Metropolitan University.

---

**CARLOS ARRUDA** é professor e coordenador do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.



## CONCLUSÕES

A descontinuidade de empresas *startups* no Brasil está mais relacionada com aspectos do ambiente em que estão inseridas e a estrutura determinada no momento de sua concepção, do que com as características do próprio empreendedor – nível de escolaridade, presença na família de exemplos de empreendedorismo, capacidade de networking, conhecimentos e experiências específicos na área de gestão ou relacionados ao negócio da empresa.

O empreendedor de *startup* deve ficar atento a três aspectos principais da empresa, no momento da sua concepção: o número de sócios envolvidos, o volume de capital que será investido e o local onde a empresa estará instalada no início das operações (**Página 33**).

Foram 18 premissas testadas e mais de 30 variáveis analisadas na pesquisa. Não menos importante do que refletir sobre os insights aqui apresentados, é atentar para o fato de que muitas das premissas, hoje defendidas por estudiosos do empreendedorismo – clássicos e atuais –, mostraram não ter impacto significativo na mortalidade de *startups* brasileiras.

Esse cenário, por si só, reforça a importância do desenvolvimento de estudos dedicados a conhecer melhor esse novo universo. Os conceitos mais utilizados atualmente para discutir o empreendedorismo parecem impor uma atualização para adaptar-se a essa nova realidade empreendedora. Há traços peculiares e ainda pouco explorados, que exigem estudos e reflexões capazes de potencializar a atuação dessas empresas. Afinal, quantas oportunidades não mapeadas existem no fenômeno das *startups* que, no Brasil, está apenas começando?

## PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

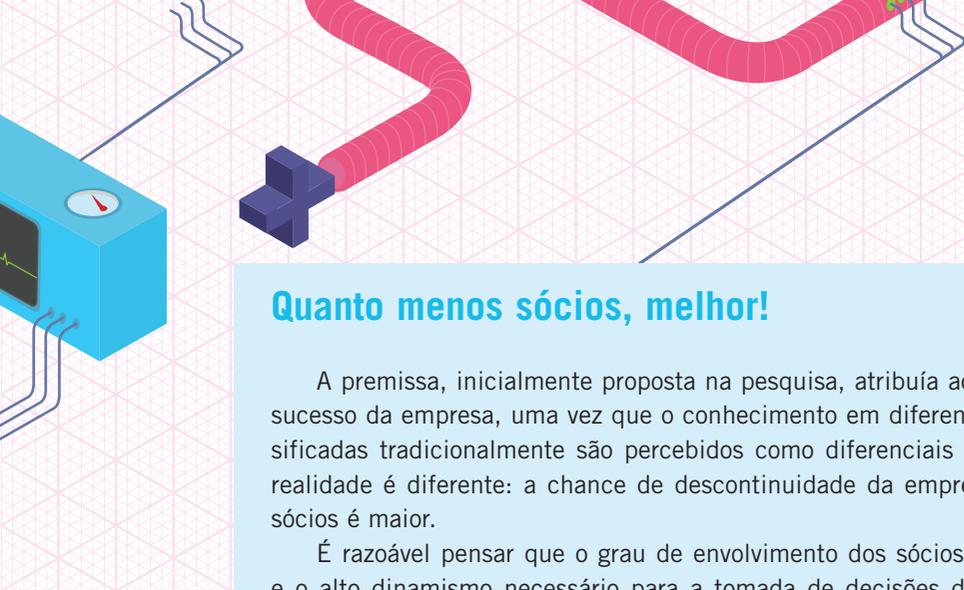
ARRUDA, C. et al. *O ecossistema empreendedor brasileiro de startups: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE*. Nova Lima: FDC Núcleo de Inovação, 2013. 51 p.

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

MEYER, J. *Welcome to entrepreneur country*. London: Constable, 2012.

RIES, E. *A startup enxuta*. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

WASSERMAN, N. *The founder's dilemmas*. New York: Princeton, NJ, 2013.



## Quanto menos sócios, melhor!

A premissa, inicialmente proposta na pesquisa, atribuía aos sócios um papel decisivo para o sucesso da empresa, uma vez que o conhecimento em diferentes campos e as habilidades diversificadas tradicionalmente são percebidos como diferenciais competitivos. Para uma *startup*, a realidade é diferente: a chance de descontinuidade da empresa aumenta quando o número de sócios é maior.

É razoável pensar que o grau de envolvimento dos sócios exigido na gestão de uma *startup* e o alto dinamismo necessário para a tomada de decisões dificultam a sintonia entre pessoas diferentes. Enquanto num negócio tradicional a atuação de cada profissional é bem definida e o cenário necessário para uma melhor performance é mais estável, nas *startups* os empreendedores assumem mais de uma função e precisam “pivotar” (termo derivado do inglês *to pivot* – mudar ou girar – usado pelas *startups* para definir uma mudança radical no rumo do negócio) com frequência, para encontrar o caminho mais promissor. Nesse último cenário, parece natural que a sintonia entre pessoas diferentes seja um problema crucial para chegar ao sucesso.

Tanto é que, para os fundadores das *startups* que descontinuaram, o segundo fator de maior impacto na descontinuidade das empresas foi justamente o não alinhamento dos interesses pessoais e/ou profissionais dos fundadores.

## Quanto menos capital, melhor!

Investir muito capital na *startup*, antes que ela comece a faturar, aumenta as chances de insucesso da empresa. Esse pode ser um indicativo de que caminhar desde o início com foco em demandas reais de mercado pode ajudar a viabilizar o empreendimento. Quando o produto ou serviço atende demandas reais, o caminho para a venda é mais curto, e o negócio pode ser viabilizado com o capital dos próprios clientes. Além disso, é a venda que valida a aceitação do mercado e atesta o melhor caminho a ser seguido.

O contraste de percepções, dos empreendedores que tiveram suas empresas descontinuadas com os que mantiveram suas *startups* em operação, reforça essa ideia: enquanto para os que descontinuaram, a falta de capital para investir no negócio aparece como um dos três fatores de maior influência no fracasso da *startup*, para os sobreviventes, a disponibilidade de capital para investir no negócio é apontada como o fator de menor importância para a sobrevivência. O que teria faltado para as empresas que descontinuaram – o capital ou um olhar mais atento para o mercado?

## Aproveite os parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras!

Parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras demonstraram que são instituições importantes do ecossistema empreendedor, capazes de minimizar as chances de descontinuidade de uma *startup*. Esses espaços concedem às empresas um período de tempo importante, necessário para mover o negócio sem ter os custos de um espaço próprio e, na maior parte das vezes, oferecem incentivos associados ao processo (educacionais, financeiros e de relacionamento).

As *startups* podem usar e abusar desses espaços, para potencializar o faturamento da empresa, mas também precisam fortalecer as próprias pernas durante esse tempo, para que sejam capazes de caminhar sozinhas quando tiverem de enfrentar o mercado sem esse apoio.