

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

STARTUPS: UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS DE FALHAS NO CONTEXTO BRASILEIRO

STARTUPS: AN ANALYSIS OF FAILURE PROCESSES IN BRAZILIAN CONTEXT

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO

Meryelen Lunelli, Universidade Federal do Paraná, Brasil, mery.lunelli@gmail.com

Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol, Universidade Federal do Paraná, Brasil, mathaus.dallagnol@gmail.com

Demétrio Mendonça Júnior, Universidade Federal do Paraná, Brasil, deemetriomendonca@gmail.com

Márcia Ramos May, Universidade Federal do Paraná, Brasil, marciarmay@gmail.com

Resumo

Startups são empresas iniciais normalmente baseadas em tecnologia, construídas para buscar respostas que promovam a obtenção de um modelo de negócio recorrente, escalável e com potencial de rápido crescimento dentro de condições de extrema incerteza. Como resultado desse ambiente dinâmico e turbulento, muitas empresas iniciantes falham, e poucas acabam sendo bem-sucedidas. Mesmo assim, a literatura tende a se concentrar em startups de sucesso, não percebendo as lições e as contribuições que os estudos sobre as *startups* que falharam podem oferecer. Este artigo pretende preencher esta lacuna, e visa identificar os padrões de falhas das startups. Ao analisar 42 relatórios *post-mortem*, eventos críticos podem ser identificados e classificados. Além disso, uma identificação e comparação dos padrões de falhas permitirá uma visão mais profunda dos processos de falhas de *startups* e nos permitirá entender os eventos que levaram a essas falhas. As estatísticas descritivas mostram como o problema de time acaba sendo um determinante chave na falha das *startups* na maioria dos casos.

Palavras-chave: *Startups*; Falhas de Negócios; Processos de Falhas; Fracasso como Aprendizagem.

Abstract

Startups are typically technology-based company that are built to seek answers that promote a recurring, scalable, fast-growing business model under conditions of extreme uncertainty. As a result of this dynamic and turbulent environment, many startups fail, and few end up succeeding. Even so, literature tends to focus on successful startups, not realizing the lessons and contributions that studies of failed startups can offer. This article intends to fill this gap, and aims to identify startup failure patterns. By analyzing 42 post-mortem reports, critical events can be identified and classified. In addition, identifying and comparing failure patterns will enable a deeper insight into the startup failure process and allow us to understand the events that led to these failures. Descriptive statistics show how the team problem turns out to be a key determinant of startup failure in most of the cases.

Keywords: *Startups*; *Business Failure*; *Failure Process*; *Failure as a Learning*.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem sido visto como um recurso imprescindível para o crescimento econômico de uma país, tornando-se algo indiscutivelmente positivo (Perren & Jennings, 2005; Kenny & Scriver, 2012), onde o empreendedor é considerado um herói (Hatch et al., 2005) ou até mesmo um salvador (Sorensen, 2008). Essa fé cega no poder do empreendedorismo se complica pelo fato de apenas se enxergar o empreendedor como um indivíduo bem-sucedido e

assertivo, esquecendo-se dos altos índices de empreendimentos que falham (Stevens & Burley, 1997; Marmer et al. 2012).

No Brasil, em função da crise econômica que teve início em 2014, mais empresas foram fechadas do que abertas no país. Pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) apontaram que 341,6 mil empresas foram encerradas em três anos. Cinco anos após serem criadas, mais de 60% das empresas haviam fechado as portas.

Nem mesmo as *startups*, empresas iniciais que se tornaram um fenômeno na economia atual por impactarem o mercado com suas soluções inovadoras, escaparam dessa realidade. Em 2012, a Fundação Dom Cabral (FDC) realizou um estudo sobre as causas da mortalidade das startups brasileiras. A pesquisa apontou que a taxa de mortalidade das *startups* é em torno de 20% nos dois primeiros anos de funcionamento, 60% dentre os 5 primeiros anos e 75% para empresas com mais de cinco anos de funcionamento (Arruda, Nogueira, Cozzi & Costa, 2012).

Como resultado desse ambiente difuso, muitas *startups* falham, e apesar de pesquisas apontarem que a taxa de falhas dessas empresas é alta em todo o mundo, há uma tendência dos pesquisadores em estudar apenas o sucesso, não percebendo as lições e as contribuições que os estudos sobre as *startups* que falharam podem oferecer (Christensen, 2003; Turcan et al., 2010; Wennberg & DeTienne, 2014).

Uma grande parte das *startups* são de tecnologia e as razões para o fracasso podem estar relacionadas a pessoas e organizações, tecnologia ou mercados. Assim, o objetivo do trabalho é responder a seguinte questão de pesquisa: **Que padrão de eventos leva uma startup ao fracasso?** Neste estudo será analisado este problema a partir de um conjunto de dados que consiste em relatórios *post-mortem* de empreendedores de *startups* fracassadas. A *post-mortem* é um meio no qual os empreendedores tentam superar a assimetria de informação em relação ao seu próprio fracasso e ajudam a fornecer insights sobre o processo de fracasso para futuros empreendedores. Mas a natureza não estruturada de tal informação textual permite que muito pouco conhecimento útil seja derivado dela. A escolha desses relatórios para o estudo atual é motivada pela natureza não solicitada dessas informações, em contraste com os dados coletados por meio de pesquisas e entrevistas que são frequentemente criticadas pelo viés do examinador.

Assim, esses dados têm o potencial de apresentar uma imagem objetiva do processo percebido e as razões para o fracasso dessas *startups* de alta tecnologia.

2. REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se os conceitos centrais deste trabalho, visando oferecer aprofundamento e respaldo teórico aos resultados encontrados.

2.1 Startups

No decorrer dos últimos 25 anos, empresas de um tipo bem específico surgiram com o advento da internet e foram impulsionadas pelo crescente avanço tecnológico. Estas empresas se chamam *Startups* e ganharam destaque pela sua capacidade de inovar (Vasconcelos & Malagolli, 2016).

O termo *startup* nasceu na década de 90, no Vale do Silício, região da Califórnia, Estados Unidos, mas só se tornou popular internacionalmente entre os anos de 1996 e 2001 durante a bolha ponto-com, época quando houve uma grande explosão de empresas.com e voltadas principalmente para a área tecnológica, como por exemplo Yahoo!, Microsoft e Apple (Abstartup, 2018).

No Brasil, as *startups* surgiram durante o século XXI, mas seu conhecimento começou ficar mais evidente a partir do ano de 2010. Seguindo na mesma linha americana, essas empresas são de grande maioria voltada para a área tecnológica. São mais de dez mil *startups* existentes em nosso país, sendo que 70% delas foram fundadas nos últimos 2 anos. Isso significa que o ecossistema de *startups* ainda está amadurecendo, mas ao mesmo tempo já movimentava quase 2 milhões de reais, o que é bastante significativo para a economia (Startse, 2018).

O termo *startup* tem muito a se difundir por ser ainda pouco conhecido, mas já existem estudos referentes ao mesmo, onde autores renomados no assunto definem o termo. Não há ainda uma definição consensual sobre startups entre os autores da área. O Quadro 1 apresenta algumas das definições encontradas na literatura.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Ries (2012)	<i>Startup</i> é uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço, em condições de extrema incerteza.
Torres (2012)	<i>Startup</i> é um experimento, onde é o momento da empresa testar as soluções para os problemas do cliente e consequentemente obter um retorno financeiro suficiente para continuar no mercado. A partir do momento que se encerra essa etapa de experimento, é porque provavelmente a empresa encontrou seu modelo de negócios ideal, fazendo a transição de <i>startup</i> para um negócio.
Graham (2012)	<i>Startup</i> está associada ao crescimento rápido, e não obrigatoriamente trabalha com tecnologia ou faz financiamento de risco. A essência parte do crescimento, essa é a característica principal, o resto é consequência disso.
Blank e Dorf (2014)	<i>Startup</i> é uma organização temporária construída para buscar respostas que promovam a obtenção de um modelo de negócio recorrente e escalável.
Taborda (2006)	<i>Startup</i> é uma empresa em fase inicial que está na fase de implementação e organização das suas operações, e não necessariamente precisa ter iniciado o processo de comercialização dos produtos/serviços, mas já se encontra funcionando.

Quadro 1 – Definições de startups

Percebe-se que por mais que haja pontos de vistas diferentes, há uma mesma essência, onde as principais características de uma *startup* é a busca por um modelo enxuto, escalável e rentável. Outros pontos importantes é que as *startups* possibilitam a criação de um negócio com quase nenhum dinheiro, onde é possível atingir um grande público com pouco esforço e crescendo muito rápido (Vasconcelos & Malagolli, 2016).

Conclui-se que as *startups* são empresas iniciais normalmente baseadas em tecnologia, construídas para buscar respostas que promovam a obtenção de um modelo de negócio recorrente, escalável e com potencial de rápido crescimento dentro de condições de extrema incerteza (Ries, 2012; Blank & Dorf, 2012).

2.2 Falhas de negócios

O fracasso das empresas tem sido uma questão intrigante de interesse nos estudos de administração há muito tempo. Vários estudiosos adotaram diversas abordagens para obter

insights sobre esse fenômeno. Os primeiros estudos utilizaram uma perspectiva preditiva para desenvolver o conhecimento da falha de negócios. Vários modelos de previsão de falhas foram propostos (Deakin 1972; Lussier 1995) e, em seguida, sua eficácia em prever com precisão a falha, foi comparada entre si (Altman, 1984). Essas abordagens concentraram-se em identificar os preditores de falha e, em seguida, avaliaram sua eficácia na previsão de falhas comerciais com sucesso. Estudos posteriores identificaram a necessidade de desenvolver modelos conceituais de falhas de negócios e, portanto, desenvolveram o conhecimento do ponto de vista teórico para o processo de falha (Fitzpatrick, 1934).

Embora sob a perspectiva do declínio gradual dos ativos financeiros em cinco estágios, ou seja, incubação, insolvência financeira, insolvência financeira, insolvência total e insolvência confirmada, essas percepções servem como um bom ponto de partida para o desenvolvimento de um entendimento holístico da trajetória de falhas. Mas as fases de falha dos ativos financeiros não se traduzem necessariamente em declínio da função geral de negócios. E, portanto, elas não são as lentes mais apropriadas para desenvolver insights do processo de falha de negócios.

Modelos de estágio de crescimento (Kazanjian 1988; Wiklund et al. 2009) fornecem uma perspectiva para o estudo do fracasso. Esses modelos descrevem a evolução de novas empresas por meio de diferentes etapas, como a identificação inicial da oportunidade, a criação e o lançamento, o crescimento inicial e o crescimento posterior. O principal desafio na fase de fundação e lançamento é a falta de recursos, a legitimidade devida à responsabilidade da novidade (Freeman et al., 1983) e o acesso aos mercados. No caso de *startups*, Ruokolainen e Igel (2004) argumentam que o maior desafio é alcançar a primeira referência de cliente. No estágio de crescimento inicial após o lançamento, o negócio se estabelece como uma organização comercialmente viável (Dodge & Robbins, 1992). À medida que a empresa evolui para estágio de crescimento posterior, os desafios tornam-se mais sobre como gerenciar a organização em crescimento e talvez substituir o fundador por um CEO profissional que já tenha experiência na gestão de organizações maiores (Mutanen & Rönkkö 2009), o que pode ser um desafio apego emocional que os empreendedores desenvolvem para sua empresa (Cardon et al. 2005).

Recentemente, alguns estudos tentaram fornecer suporte empírico para a questão da avaliação do fracasso da empresa inicial usando fontes de dados distintas, como relatórios *post-mortem* de fundadores de *startups* fracassadas (da Silva et al. 2015). *Post-mortems* são considerados como uma fonte objetiva de dados devido à sua natureza não solicitada, ao contrário dos levantamentos e até dos procedimentos primários de coleta de dados (Dobusch et al., 2016). Mas a natureza não estruturada de tais relatórios e, portanto, as informações coletadas a partir deles, permite que se deduza pouco conhecimento útil.

Estudos adotaram duas abordagens principais para examinar esse problema. O primeiro conjunto de estudos adotou uma perspectiva processual para esse exame. Vários estudos examinaram os relatórios *post-mortem* com foco no escritor e suas motivações. Questões como porque escreveram tal relatório, como lidam com sua falha, o que constitui um fracasso para elas, são algumas das perspectivas que foram exploradas (Kalleberg & Leicht, 1991). Vários estudos também examinaram a reação a esses relatórios como o foco da pesquisa. Mas tem havido estudos limitados que focalizaram a natureza e os atributos dos relatórios em si e nenhum que foca no processo de falha.

Um segundo conjunto de estudos centrou-se nas características linguísticas dos relatórios *post-mortem* para obter insights sobre o comportamento e as motivações do escritor. Tais estudos são mais metodológicos na forma e suas contribuições são primariamente focadas no comportamento empreendedor (Cardon et al. 2011). Eles examinaram os relatórios *post-mortem* a partir da perspectiva da contagem de palavras, da dicção e das características comportamentais

do escritor derivadas da análise do texto. Existe uma falta distinta de exame das fases de falha de negócios de *startups* de um exame holístico do processo de falha com foco no modelo geral de negócios. O estudo atual é uma resposta a essa falta de compreensão das falhas das *startups*.

2.3 Fracasso como aprendizagem

Vários autores já argumentaram o quanto o empreendedorismo contribui para o desenvolvimento econômico, criação de empregos e inovação (Ucbasaran, Shepherd & Lyon, 2013). Porém, a taxa de mortalidade de novos empreendimentos é extremamente alta (Wiklund, Baker & Shepherd, 2010), chegando a 90% dentro do ecossistema das *startups*, por exemplo.

Mas olhando por outro lado, pesquisadores acreditam que o fracasso tem muito o que oferecer para a economia e para a sociedade (Hoetker & Agarwal, 2007; Knott & Posen, 2005), principalmente em termos de conhecimento, orientando empreendedores a alcançarem o sucesso e levando os mesmos a uma oportunidade de aprendizado potencialmente valiosa, pois o fracasso é parte do processo empreendedor e não deve ser visto como algo negativo (McGrath, 1999; Shepherd, 2003; Cope, 2011).

Além disso, os empreendedores podem usar as informações sobre por que seus negócios falharam para revisar seu conhecimento existente sobre como gerenciar com eficácia seus próprios negócios (Shepherd, 2003). O fracasso representa um “sinal claro” de que algo deu errado e motiva os indivíduos a dedicarem atenção para entender o que era esse algo (Sitkin e Pablo, 1992). A aprendizagem através do fracasso permite ao empreendedor visualizar e antecipar futuros problemas ou eventos críticos, além de ser um passo importante para o sucesso (Olaison & Sorensen, 2014).

O aprendizado sobre fracasso acrescenta de duas maneiras. Primeiro, a aprendizagem do fracasso desenvolve o lado pessoal e profissional do empreendedor. Em segundo, o empreendedor consegue desenvolver melhor um novo negócio. É o desenvolvimento pessoal atrelado ao crescimento profissional que fazem o empreendedor a criar coragem e empreender novamente. Esse aprendizado não é rápido e automático, uma vez que requer técnicas de enfrentamento da falha para assim o empreendedor sair do luto (Cope, 2011).

Para Stevens e Burley (1997), a maioria dos empreendedores falham. Através de várias fontes estatísticas, os autores construíram a “curva universal de sucesso” onde foi possível entender que de 3000 ideias cruas, 1 equivale ao sucesso. Há mais de dez anos depois desses estudos, novas pesquisas da Havard Business School afirma que as estatísticas sobre o sucesso são desanimadoras, onde os índices mostram um alto índice de fracasso, não importando como o empreendedor define o mesmo (Blank, 2013).

Considerando que o fracasso é liquidar todos os ativos e os investidores perdem a maior parte ou todo o dinheiro investido na empresa, então a taxa de fracasso é de 30 a 40%. Se o fracasso está ligado ao retorno sobre o investimento e isso não ocorreu, a taxa de falha é de 70 a 80%. E se o fracasso é definido como declarar uma projeção e o mesmo ficar aquém dos objetivos, então a taxa de falha é de 90 a 95% (Blank, 2013). Com essas informações, fica fácil de entender porque as pesquisas consideram o fracasso como parte integrante do processo empreendedor, pois se entendermos porque os empreendedores falham, poderemos aumentar a taxa de sucesso.

Em 2005, Reichenbach e Herrero Rada declararam em um documento publicado no Reino Unido que é importante para o empreendedorismo que o medo à falência seja visto como um obstáculo fundamental. Neste documento é feito também uma comparação entre como os EUA e a EU enxergam o fracasso. Os EUA possui uma cultura individualista sendo considerado o país que corre riscos e abraça o fracasso, e que isso é aceitável profissionalmente falando

(McGrath, 1999), pois é “a liberdade de falhar” que “alimenta o empreendedorismo americano” (Cooper, 2013).

Já a Europa possui uma cultura coletivista, onde “a falência frequentemente tem um impacto social e econômico devastador sobre o empreendedor” (McGrath, 1999, p. 26). No Brasil, o fracasso é visto com maus olhos, e não como um aprendizado. No mundo ocidental é visto como uma “oportunidade de aprendizado”, enquanto que no oriente é visto como uma “sentença de morte” (Cotteril, 2012).

Além disso, os autores também acreditam que uma cultura que abraça o fracasso gera efeitos positivos, onde os empreendedores que falharam tem maiores chances de se tornarem bem-sucedidos na próxima tentativa de abertura de um novo negócio, pois os mesmos já aprenderam com os próprios erros, além de ser uma forma de incentivar os empreendedores falidos a tentarem novamente, pois isso contribuiria para o crescimento econômico (Reichenbach & Herrero Rada, 2005). McGrath (1999) também argumenta que para ajudar a alavancar os resultados e reduzir as perdas, abraçar o fracasso pode ser uma maneira bem produtiva através do aprendizado do mesmo.

Em conclusão, o fracasso representa uma das experiências de aprendizado mais difíceis, complexas e valiosas que os empreendedores terão que enfrentar. Os empreendedores que experimentam o fracasso estão mais preparados para enfrentar as realidades muitas vezes duras de se gerenciar um negócio do que aqueles que só desfrutaram de sucesso. As lições de fracasso podem dar aos empreendedores uma consciência revitalizada de suas habilidades e uma base de conhecimento mais ampla e sofisticada. Por fim, conclui-se que o estudo do fracasso tem bastante o que contribuir, garantindo uma posição proeminente nas discussões nos níveis acadêmicos do que o estudo sobre o sucesso, por exemplo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo classifica-se como métodos mistos, uma vez que concentra na coleta e análise de dados tanto qualitativos quanto quantitativos (Creswell, 2013), foi necessário portanto, a aplicação de métodos qualitativos quanto à adoção e adequação de relatos em forma de codificação para a utilização de um modelo e métodos quantitativos para discussão de resultados.

O modelo SHELL que originalmente tem como função classificar os acidentes e erros de aviação, foi adaptado ao setor de empreendedorismo pelos autores Cantamessa et al. (2018). O nome deriva dos componentes *Software*, *Hardware*, *Ambiente*, *Liveware People* e *Liveware Environment*. O modelo procura capturar as relações entre as interfaces humanas e os outros recursos no sistema de aviação e como eles contribuíram para um incidente ou atributo.

Este modelo, considera falhas ativas e latentes, as ativas geralmente ocorrem no final operacional, enquanto as falhas latentes são ocultas, desconhecidas ou observadas pela organização. Embora existam vários outros frameworks para a descrição de falhas, o modelo SHELL continua sendo o mais utilizado devido à sua simplicidade e eficácia em destacar os efeitos de fatores humanos. Portanto o modelo SHELL foi adaptado para ser utilizado na área do empreendedorismo, enfatizando a relação que categoriza o fator humano do ‘acidente’, enquanto dá pistas de padrões recorrentes (ver Figura 1 e Figura 2) (Cantamessa et al. 2018). Este artigo portanto, visa compreender a partir do modelo proposto por Cantamessa et. al. (2018) os fatores que possivelmente levaram as *startups* ao fracasso no contexto brasileiro.

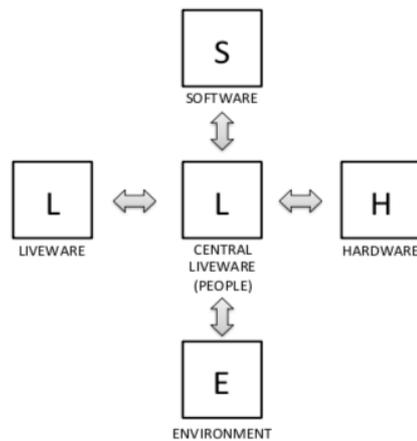


Figura 1 – Modelo SHELL

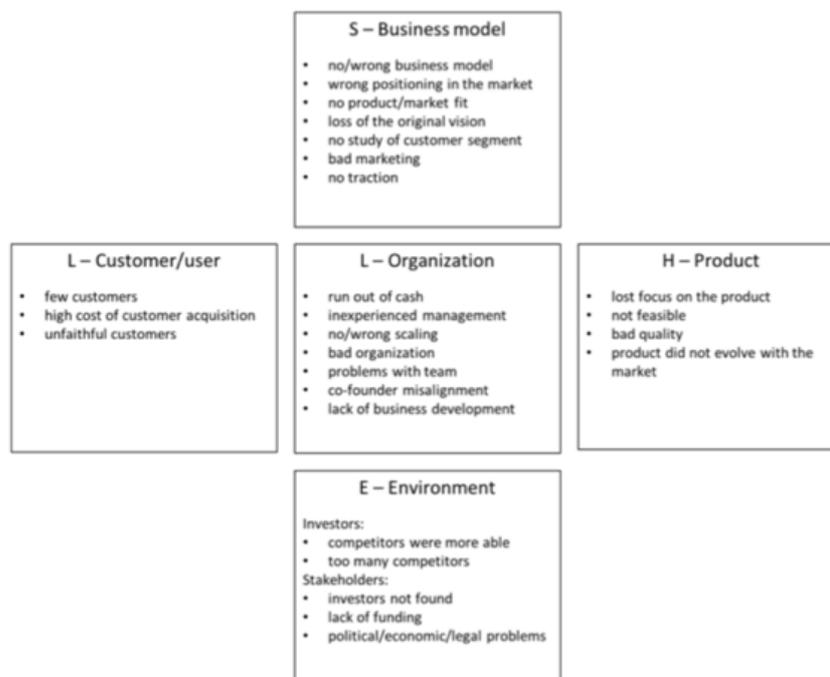


Figura 2 – Modelo SHELL adaptado para a área do empreendedorismo

Para implementar o modelo, seguimos as orientações de Cantamessa et. al. (2018) . Primeiro, realizou-se uma análise preliminar em um banco de dados composto por 47 relatórios de organizações caracterizadas como *startups*, que não obtiveram sucesso na continuidade de seus negócios, após a primeira análise, que resultou na exclusão de alguns relatórios com informações faltantes totalizando em 42 relatórios utilizados. Na segunda etapa, codificou-se as informações dentro das categorias de falhas especificadas no modelo SHELL. Na sequência as empresas foram categorizadas por segmentos de atividades.

Após estas etapas, os dados foram analisados por meio de técnicas de estatística descritiva, com o auxílio de gráficos e tabelas para sua exposição concentrando-se nos aspectos categóricos da SHELL e visando compreender/identificar quais são os padrões típicos de falha.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, serão apresentadas as configurações primárias dos dados e em sequência os resultados obtidos serão discutidos.

4.1 Configuração dos dados

A análise das falhas das *startups* é realizada em uma amostra de 42 *startups* extraídas dos bancos de dados do site Cemitério das *Startups* (Cemitério das *Startups*, 2017). Os relatórios *post-mortem* contêm a data de início da atividade, o nome da *startup*, um *pitch* (breve descrição da *startup*), principal motivo do fracasso, o valor do investimento captado, nome do fundador, cidade e estado de origem, e um texto com mais detalhes explicando as razões do encerramento da mesma. O banco de dados baseia-se no ponto de vista subjetivo dos fundadores e em sua disposição em fornecer informações sobre sua história, destacando a falta de um relatório mais estruturado e acessível sobre as causas das falhas das *startups*. Uma análise apoiada pelo uso da metodologia SHELL foi conduzida, atribuindo cada falha da *startup* a uma ou mais subcategorias para padronizar a informação e razões para o fracasso.

A Figura 3 relata a distribuição das 42 *startups* consideradas para o estudo (uma classificação preliminar foi feita para atribuir *startups* a um segmento). Em particular, o segmento que apresenta o maior número de relatórios *post-mortem* na base de dados analisada é a de Serviços, com 16,5%. O setor de Entretenimento vem em segundo lugar, com 6,2% e o de Marketplace, Rede Social e Mídia Social assumem, respectivamente, o terceiro lugar, com o 4% do total de relatórios coletados. O segmento de Mobile e Software vêm em seguida, com 3% cada. E o segmento com menor quantidade de falhas de *startups* reportadas são a de E-commerce, com 1%.

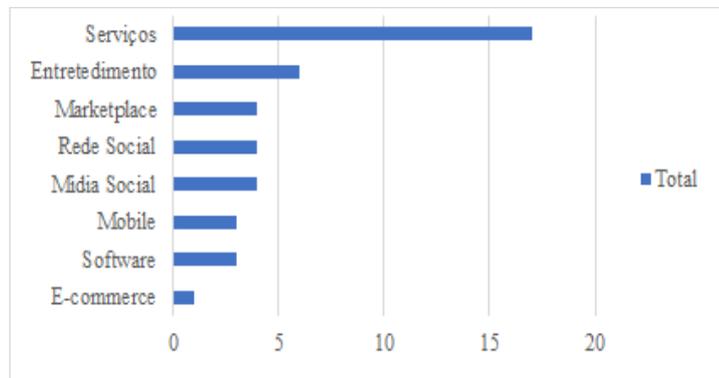


Figura 3 – *Startups* com falhas por segmento

4.2 Resultados

Os motivos das falhas foram coletadas e analisadas para identificar alguns padrões em comum. Essa análise foi capaz de destacar quais foram as causas mais relevantes de insucesso de uma *startup*. Essa análise foi feita com base em várias matrizes de ocorrência de causas, que foram elaboradas considerando-se todo o banco de dados (Figura 4).

A Figura 4 demonstra que a principal razão para o fracasso é o problema com o time, com 10%. Em seguida, tem-se gerente inexperiente, falta de estudos sobre a segmentação dos clientes e ausência ou erro no modelo de negócios, com 8% respectivamente. Além disso, 6% das *startups* teriam tido um desalinhamento com o co-fundador, o que pode estar atrelado a questão de sociedade, pelo fato da maioria deles não se conhecerem. Por fim, a quarta principal razão para o fracasso, com 4,7% de ocorrência, está ligada à posição errada no mercado. Seguindo a análise

de acordo com a perspectiva de classificação da metodologia SHELL, os motivos de falha acima apresentados estão relacionados principalmente aos componentes de Software/Modelo de Negócios e Liveware/Organização. De fato, como mostrado no gráfico a seguir (Figura 5), e observando os cinco componentes do modelo SHELL, as falhas das *startups* são em grande parte originadas por essas duas categorias, que contam respectivamente 39% e 32% de falhas.

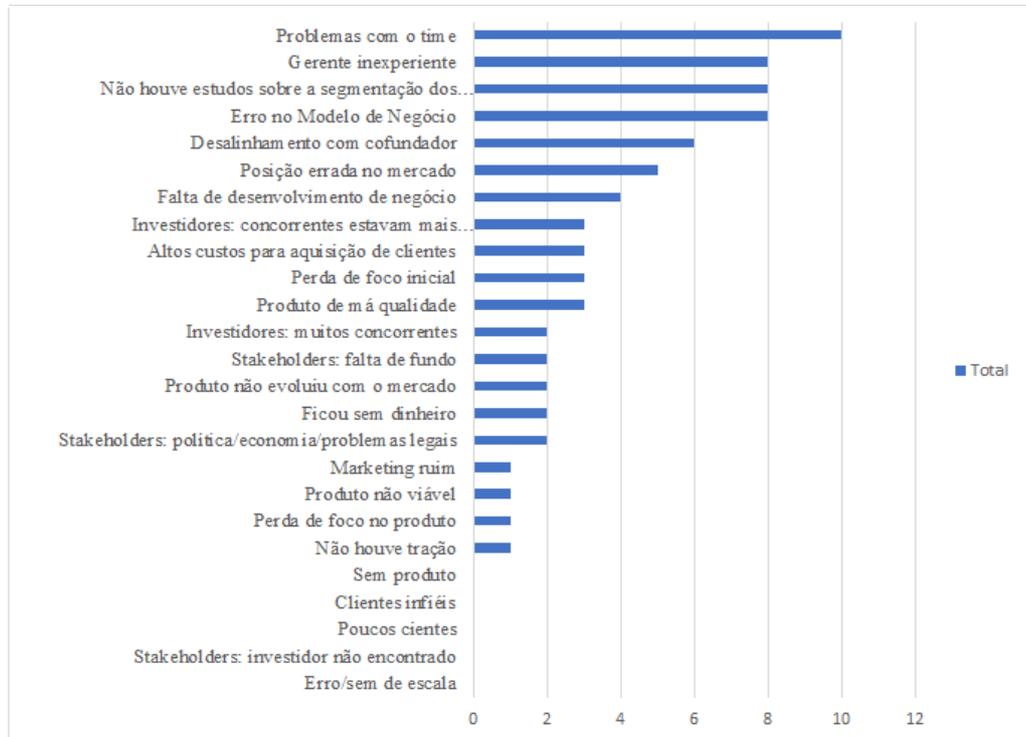


Figura 4 – Motivos de falhas das *startups*

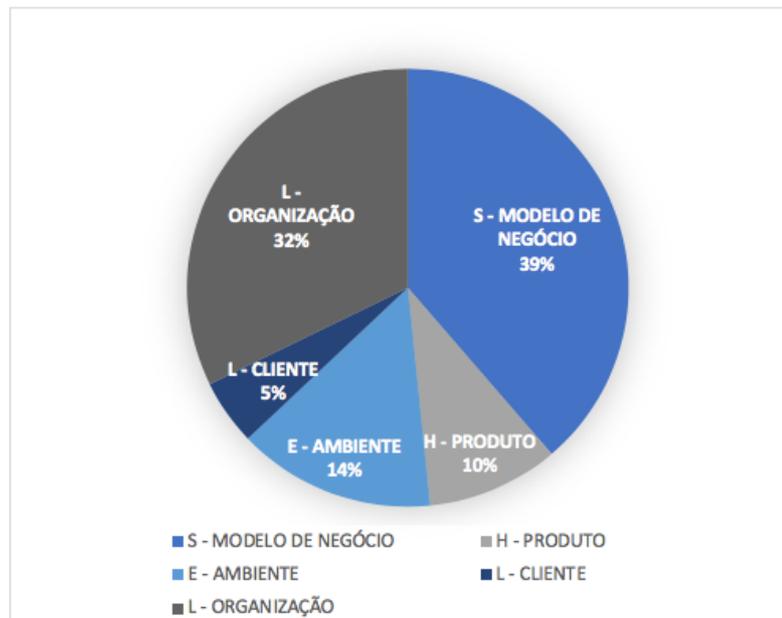
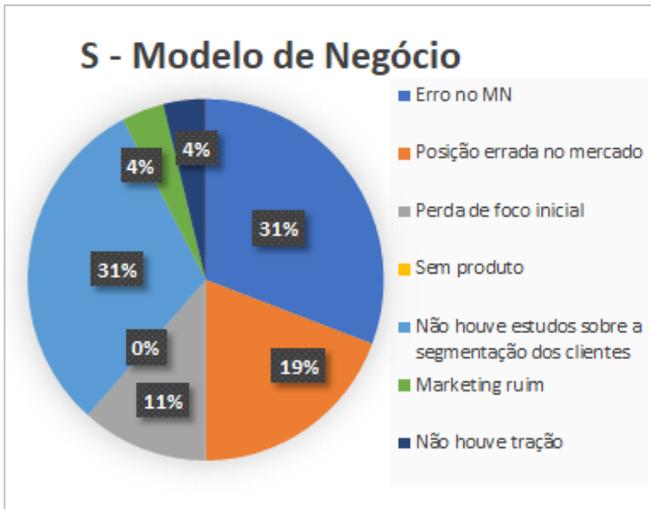


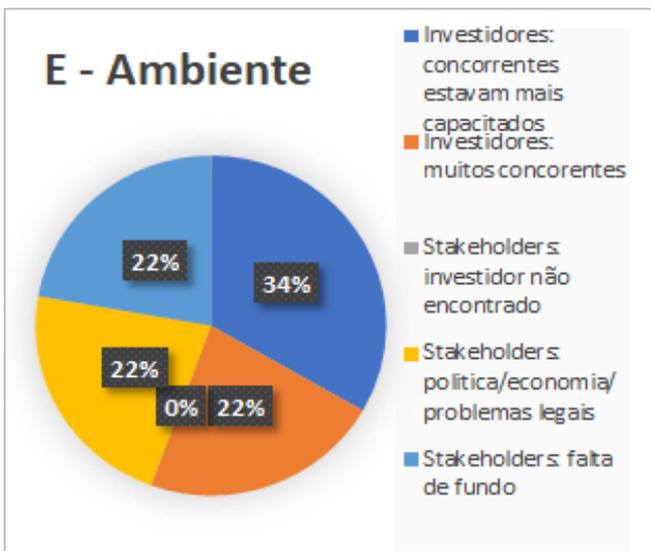
Figura 5 – Resultados



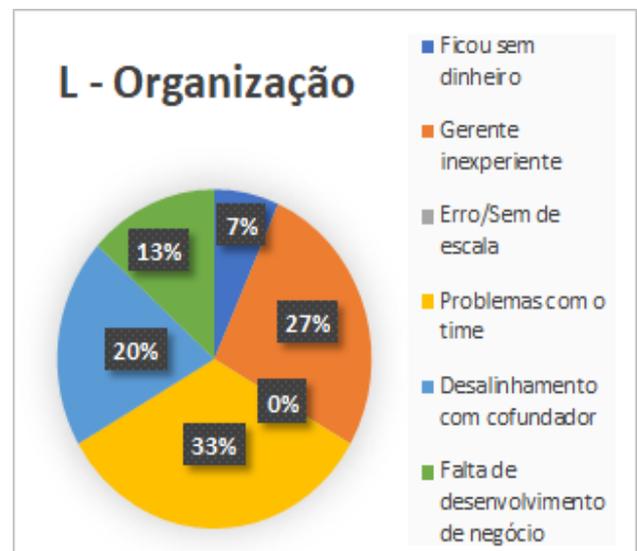
(a) Software-modelo de negócios



(b) Hardware-produto



(c) Enviroment-ambiente



(d) Liveware-organização



(e) Liveware-clientes

Figura 6 – Resultado por cada componentes do modelo SHELL. (a) software-modelo de negócios; (b) hardware-produto; (c) ambiente-ambiente; (d) liveware-organização; (e) liveware-clientes.

Além disso, 14% dos problemas são causados pelo meio ambiente e especificamente relacionados à concorrência mais capacitada (cerca de 34%) e a falta de fundo (22%). As categorias Liveware/Clientes e Hardware/Produto possuem o menor impacto na falha das *startups*, com apenas 5% e 10%, respectivamente. Para obter mais detalhes sobre as porcentagens dos motivos das falhas das *startups* referente a cada componente do modelo SHELL, consulte a Figura 6.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O interesse de qualquer empresário é evitar falhas, e com isso, os resultados dessa pesquisa contribuí para o ecossistema das *startups*. O intuito deste trabalho é alertar os empreendedores brasileiros sobre as possíveis causas de falhas em *startups* e demonstrá-las como forma de aprendizado, como por exemplo os Problemas com o time. Parece que antes mesmo da consolidação do Modelo de Negócio, os empreendedores já começam a ter problemas com time, e junto com a falta de experiência, acabam errando (ou se esquecendo) do Modelo de Negócios, perdendo o foco e não conseguindo dessa forma entender se seu segmento de clientes tem interesse ou não em seu produto.

Os empreendedores costumam se apaixonar por seu produto/serviço, esquecendo que antes de tudo, é necessário ver se o mesmo atende o mercado. Além disso, é necessário também esclarecer o Modelo de Negócio e criar uma estrutura primeiramente confiável. Assim, é possível determinar uma ação que poderia reduzir a questão do problema com o time. Para iniciar qualquer tipo de negócio, é importante que o empreendedor procure cursos de capacitação, nesse caso, focado em gestão de pessoas.

Como sugestão de pesquisas futuras, a realização de entrevistas com empresas selecionadas do relatório obtido no Cemitério das *Startups*, para comparação dos resultados aqui obtidos e por sua vez a ampliação do escopo de *startups* que eventualmente fracassaram, para corroborar com os resultados e ou realizar comparações.

Agradecimentos: O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- ABStartup. (2016). *Crescimento de Startups Brasileiras*. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2016/01/numero-de-startups-brasileiras-cresce-185-em-seis-meses.html>. Acesso em 16/11/18.
- Altman, E. I. (1984). "The Success of Business Failure Prediction Models: An International Survey," *Journal of Banking & Finance* (8:2), pp. 171–198.
- Arruda, C.; Nogueira, V.; Cozzi, A.; Costa, V. (2014). *Causas da mortalidade de startups brasileiras*. Fundação Dom Cabral: Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, Belo Horizonte.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. BookBaby.
- Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup Manual do Empreendedor*. 1º Edição. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Blank; S. (2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. Disponível em: http://host.uniroma3.it/facolta/economia/db/materiali/insegnamenti/611_8959.pdf. Acesso em 22/07/2018.
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., and Rosano, M. (2018). "Startups' Roads to Failure," *Sustainability* (10:7), p. 2346.

- Cardon, M. S., Stevens, C. E., and Potter, D. R. (2011). "Misfortunes or Mistakes?: Cultural Sensemaking of Entrepreneurial Failure," *Journal of Business Venturing* (26:1), pp. 79–92.
- Cemitério das Startups (2017). Disponível em: <http://cemiteriodestartups.com.br/>. Acesso em: 25/07/2018.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, v. 26, n. 6, p. 604–623.
- Cooper, R. (2013). "Embracing the freedom to fail fuels American Entrepreneurship", US Chamber of Commerce. Disponível em: <http://forum.uschamber.com/blog/2013/01/embracing-freedom-fail-fuels-american-entrepreneurship>. Acesso em 29 Fevereiro de 2019.
- Cotterill, K. (2012). A comparative study of entrepreneurs' attitudes to failure in technology ventures. *International Journal of Innovation Science*, v. 4, n. 2, p. 101-116.
- Christensen, C. M.; Raynor, M. E. (2003). *O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso*. Elsevier.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Deakin, E. B. (1972). "A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure," *Journal of Accounting Research* (10:1), pp. 167–179.
- Dobusch, L., Köster, N., and Schäfer, E. (2016). "Communicating Corporate Afterlife: Post-Mortem Statements of Failed Startups," *Academy of Management Proceedings* (2016:1), p. 15492.
- Dodge, H. R., and Robbins, J. E. (1992). "An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival," *Journal of Small Business Management* (30:1), pp. 27–37.
- Fitzpatrick, P. J. (1934). "Transitional Stages of a Business Failure," *The Accounting Review* (9:4), pp. 337–340.
- Freeman, J., Carroll, G. R., and Hannan, M. T. (1983). "The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates," *American Sociological Review* (48:5), pp. 692–710.
- Graham, P. (2012). *Startup=growth*. self published online article. Disponível em: <http://www.paulgraham.com/growth.html>, accessed October. Acesso em: 23/07/2019.
- Hatch, M.J., Kostera, M.; Kozminsk, A. (2005). *The three faces of leadership: manager, artist, priest*, Blackwell. Oxford.
- Hoetker, G., Agarwal, R. (2007). Death hurts, but it isn't fatal: The post exit diffusion of knowledge created by innovative companies. *Academy of Management Journal*, p. 446-467.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). Em três anos, mil empresas foram fechadas no Brasil. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/em-tres-anos-3416-mil-empresas-foram-fechadas-no-brasil-aponta-ibge.ghtml>. Acesso em 05 de setembro de 2018.
- Kalleberg, A. L., and Leicht, K. T. (1991). "Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success," *Academy of Management Journal* (34:1), pp. 136–161.
- Knott, A. M., Posen, H. E. (2005). Is failure good? *Strategic Management Journal*, p. 617-641.
- Kazanjian, R. K. (1988). "Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures," *The Academy of Management Journal* (31:2), pp. 257–279.
- Kenny, K; Sriver, S. (2012). Dangerously empty? Hegemony and the construction of the Irish entrepreneur. *Organization*, v. 19, n. 5, October, p. 615-633.

- Lussier, R. N. (1995). "A Nonfinancial Business Success versus Failure Prediction Mo," *Journal of Small Business Management*; Milwaukee (33:1), p. 8.
- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management review*, 24(1), 13-30.
- Marmer, M.; Herrmann, B. L.; Dogrultan, E.; Berman, R. (2011). Startup genome report extra on premature scaling. UC Berkeley: Stanford.
- Morris, R. (2011). High-Impact Entrepreneurship Global Report. Center for High-Impact Entrepreneurship Endeavor, Global Entrepreneurship Monitor. New York.
- Mutanen, O.-P., and Rönkkö, M. (2009). "Growth Challenges of Small Finnish Software Firms – Comparing Theory and Practice," in *Proceedings of EBRF 2008*, N. Helander, M. Hannula, I. Iivonen, and M. Seppänen (eds.), Tampere: Tampere University of Technology.
- Olaison, L; Sorensen, B. M. (2014). The abject of entrepreneurship: failure, fiasco, fraud. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 20 n. 2, p.193-211.
- Perren, L.; Jennings, P. (2005). Government discourses on entrepreneurship: issues of legitimization, subjugation and power. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, n. 2, march, p. 173-184.
- Reichenbach, H.; Herrero Rada, S. (2005). "Entrepreneurship, business failure and starting afresh: the work of the European Commission". Disponível em: www.europeanrestructuring.com. Acesso em 29 Fevereiro de 2019.
- Ries, E. (2012). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of management review*, 17(1), 9-38.
- Sorensen, B.M. (2008). Behold, I am making all things new: the entrepreneur as saviour in the age of creativity. *Scandinavian Journal of Management*, v. 24, n. 2, p. 85-93.
- Startse. (2017). Disponível em: <www.startse.com>. Acesso em: 15 junho 2018.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, v. 28, n. 2, p. 318–328.
- Stevens, G. A.; Burley, J. (1997). 3,000 raw ideas = 1 commercial success! *Research Technology Management*, v. 40, n. 3, p. 16-38.
- Taborda, A. (2006). O que é uma startup? Disponível em: http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf. Acesso em: 03/07/2019.
- Torres, J. (2012). *O Guia da Startup*. 1º Edição. São Paulo: Casa do Código.
- Țurcan, R. V., Mäkelä, M. M., Sørensen, O. J., and Rönkkö, M. (2010). "Mitigating Theoretical and Coverage Biases in the Design of Theory-Building Research: An Example from International Entrepreneurship," *International Entrepreneurship and Management Journal* (6:4), pp. 399–417.
- Ucbasaran, D; Shepherd, A. D; Lyon, A. (2013). Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, v. 39, n. 1, p. 163-202.
- Vasconcelos, G. G.; Malagolli, A. G. (2016). Inovação startup: transformando ideias em negócios de sucesso. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 9, p 739-753.

Wennberg, K., and DeTienne, D. R. (2014). "What Do We Really Mean When We Talk about 'Exit'? A Critical Review of Research on Entrepreneurial Exit," *International Small Business Journal* (32:1), pp. 4–16.

Wiklund, J., Patzelt, H., and Shepherd, D. (2009). "Building an Integrative Model of Small Business Growth," *Small Business Economics* (32:4), pp. 351–374.

Wiklund, J., Baker, T., Shepherd, D. (2010). The age effect of financial indicators as buffers against the liabilities of newness. *Journal of Business Venturing*, p. 423-437.